

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tvorba procesů talent managementu v organizaci XY / Creation of talent management processes in the XY organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Kateřina Denková, PEMMA04

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2023 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvoření procesů talent managementu v organizaci XY. Zjistit, jaké jsou procesy talent managementu, jak je modelovat, implementovat a měřit a vytvořit tak manuál pro management organizace, který budou moci uplatnit a zajistit tak zaměstnance s potenciálem a péči o ně.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci práce jsou využity tyto metody: metoda rešerše a komparace literárních zdrojů, metoda syntézy při sloučení dat získaných z vlastního výzkumu a metoda nestrukturovaných rozhovorů a focus group. Rozhovory byly provedeny s 20 respondenty z řad vedení organizace a teamleaderů v organizaci. Focus group byla provedena s 6 respondenty z řad vedení organizace XY.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je založena na poznatcích z rešerše odborných publikací a internetových zdrojů. Součástí této části práce je metodika, která se využívá v celé práci. Získané poznatky jsou využity v praktické části práce.

Praktická část práce je zpracována na základě kvalitativního výzkumu v podobě nestrukturovaných rozhovorů a focus group. V praktické části dochází ke zkoumání současného stavu v organizaci, přípravě na procesy talent managementu, způsoby identifikace a rozvoje talentů a jejich udržení v organizaci XY. Na základě získaných dat došlo k formulaci návrhů procesů talent managementu pro organizaci XY.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumného šetření bylo zjištěno, jaké jsou klíčové kompetence organizace XY, a jaké jsou vhodné metody pro identifikaci, rozvoj a udržení talentů. Současně bylo zjištěno, kdo by měl být v organizaci za procesy talent managementu zodpovědný a s kým by měl spolupracovat.

Z výzkumu vyplynulo, že klíčovými kompetencemi v organizaci XY jsou komunikační dovednosti, technická zdatnost, schopnost kritického myšlení a orientace na cíl. Vlastníkem procesů talent managementu by se měl stát personální manažer a měl by spolupracovat s teamleadery, personální asistentkou a výkonným ředitelem. Pro identifikaci talentů je v organizaci XY nejvhodnější metoda manažerského výběru na základě pohovorů spojená s výsledky psychodiagnostiky, které se provádějí již při přijímání zaměstnanců do organizace. Dalšími metodami, které výzkum získal, byly metody rozvoje. Výzkum ukázal, že nejvhodnějšími metodami rozvoje talentů v organizaci jsou mentorování, pověřování úkoly, přednášky a koučování. Rozvoj talentů by měl být také spojen s pravidelným vyhodnocováním ze strany teamleaderů, ale také sebehodnocením talentů. Organizace může poté nabídnout talentům zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje, účast na zajímavých projektech a ve výjimečných případech i kariérní posun.

Na základě zjištěných informací vytvořila autorka diplomové práce čtyři procesy talent managementu. Prvním je proces přípravy, jeho cílem je revize informací a informování zaměstnanců. Nejprve se v něm revidují informace o organizaci, vize a mise, následně se stanoví klíčové kompetence a prostředky a posledním krokem je informování zaměstnanců. Druhý je proces identifikace talentů. Jeho cílem je vybrat zaměstnance s potenciálem, kteří budou rozvíjeni. Prvním krokem je výběr metody identifikace talentů, následuje samotná identifikace a posledním krokem je vytvoření seznamu zaměstnanců s potenciálem vhodných k rozvoji. Třetím je proces rozvoje talentů. Jeho cílem je zlepšení nebo získání nových zkušeností, dovedností a schopností talentů. Prvním krokem je výběr vhodné metody rozvoje a vytvoření plánu rozvoje, druhým krokem je samotný rozvoj, následuje vyhodnocení rozvoje a reporting. Posledním vytvořeným procesem je proces udržení talentů. Jeho cílem je stabilizace talentů v organizaci. Nejprve se v něm na základě reportu vytvoří seznam talentů, ti se následně rozřadí do talent-poolu, následuje zvýšení finančního ohodnocení a vytvoření plánu nástupnictví.

Následně byl vytvořen návrh pilotního projektu implementace procesů talent managementu. Na několika vybraných talentech se vyzkouší nastavené procesy talent managementu, následně se vyhodnotí a na základě vyhodnocení bude vytvořena konečná podoba procesů talent managementu v organizaci XY.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

V budoucnu bude vhodné zaměřit se na optimalizaci procesů. Zejména pak na optimalizaci délky jednotlivých kroků v procesech, případně vypracování metodik pro reportování průběhu procesů. Bude také možné ustálit metody identifikace a rozvoje talentů. Současně by bylo vhodné zaměřit se na další rozvoj talentů, tedy neukončit ho zařazením talenta do talent-poolu, ale dále s ním pracovat. Nabízí se například rozvoj soft skills jako kreativní myšlení, odolnost vůči stresu a řešení konfliktních situací, ale také další dovednosti, například time management.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Identifikace, proces, rozvoj, talent, talent management, udržení.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of this thesis is to create talent management processes in XY organization. To find out what the talent management processes are, how to model, implement and measure them. Then to create a manual for the organization's leaders to use.

### 2. Research methods:

In the work the following methods are used: the method of search and comparison of literary sources, the method of synthesis in combining data from own research, the method of analysis and the method of unstructured interview and focus group. The interview was conducted with 20 members of the XY organization, and the focus group was attended by the leadership of the organization.

### 3. Result of research:

The theoretical-methodological part of the work is based on findings from a research in professional publications and Internet sources. The summary of this part of the work is the methodology that runs through the entire work. The gained knowledge is applied in the practical part of the work.

The practical part of the thesis is based on qualitative research in the form of unstructured interviews and focus groups. The practical part examines the current state of the organization, preparation for talent management processes, ways to identify and develop talent and their retention in XY organizations. Based on the obtained data, suggestions for talent management processes for XY organization were formulated.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the research, it was found out what are the key competencies of XY organization and what are the appropriate methods to identify, develop and retain talent. At the same time, it was determined who should be responsible for the talent management processes in the organization and with whom they should collaborate. The research revealed that the key competencies in the XY organization are communication skills, technical skills, critical thinking and goal orientation. The HR manager should become the owner of the talent management processes and work with team leaders, the HR assistant, and the general manager. For the identification of talent in the XY organization, the most appropriate method for selecting leaders is the combination of interviews with the results of psychodiagnostics, which is already performed when employees are hired into the organization. Other methods that the research found were development methods. The research showed that the most appropriate methods for developing talent in an organization are mentoring, tasking, lecturing, and coaching. Talent development should also involve regular assessment by team leaders as well as talent self-assessment. The organization can then offer the talent an increase in financial compensation, the opportunity for further development, participation in interesting projects, and even career advancement in exceptional cases. The first process is the preparation process, the goal of which is to review information and inform employees. First, information about the organization, vision and mission is reviewed, then key competencies and resources are defined, and the last step is informing employees. The second process is the talent identification process. Its goal is to select employees with potential to be developed. The first step is the selection of the talent identification method, followed by the identification itself, and the last step is the creation of a list of potential employees suitable for development. The third process is the talent development process. Its goal is to improve or acquire new experience, skills and abilities of the talent. The first step is to select an appropriate development method and create a development plan, the second step is the development itself, followed by evaluation of the development and reporting. The last process is the talent retention process. Its goal is to stabilize talent in the organization. First, based on the report, a list of talents is created, which are then sorted into a talent pool, followed by an increase in financial compensation and the creation of a succession plan.

Subsequently, a proposal for a pilot project to implement talent management processes was created. The defined talent management processes will be tested on several selected talents, then evaluated, and based on the evaluation, the final form of talent management processes in XY organization will be created.

Going forward, the focus should be on process optimization. In particular, the length of each process step should be optimized when methods for reporting process progress are developed. It will also be possible to develop

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

methods for identifying and developing talent. At the same time, the author recommends focusing on the further development of talents, i.e., not ending with their inclusion in the talent pool, but continuing to work with them. He offers, for example, the development of soft skills such as creative thinking, stress resistance and solving conflict situations, but also other skills such as time management.

## KEYWORDS

Development, identification, process, talent, talent management, talent retention

## JEL CLASSIFICATION

M12 – Human Resources Management

M14 – Organizational Behavior

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Denková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Tvorba procesů talent managementu v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Podstata a cíle talent managementu</li><li>2.2 Metody talent managementu</li><li>2.3 Procesy talent managementu</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení organizace</li><li>3.2 Výzkumné šetření</li><li>3.3 Závěry z výzkumného šetření</li><li>3.4 Návrh opatření</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• COLLINGS D. G., SCULLION H., CALIGIURI P. M. <i>Global Talent Management</i>. New York: Routledge, 2018. 232 s. ISBN 978-11-3871-2454.</li><li>• GREENE R. J. <i>Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce</i>. New York: Routledge, 2020. 222 s. ISBN: 978-03-6742-7368.</li><li>• CHAIT D., STROSS J. <i>Talent Makers: How the Best Organizations Win Through Structured and Inclusive Hiring</i>. Hoboken: Wiley, 2021. 272 s. ISBN: 978-11-1978-5279.</li><li>• MILLER M. <i>Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People (The High Performance Series)</i>. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018. 168 s. ISBN 978-15-2309-4950.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 11. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 01. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 04. 2023</li><li>• Finální verze do 30. 04. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

V Praze dne 30. 11. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
- 10393535  
Datum: 2022.12.01  
08:58:44 +01'00'

# Obsah

1 Úvod .....	3
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	5
2.1 Podstata a cíle talent managementu .....	5
2.1.1 Talent.....	5
2.1.2 Talent management .....	7
2.1.3 Souhrn podstaty a cílů talent managementu .....	12
2.2 Metody talent managementu .....	14
2.2.1 Souhrn metod talent managementu .....	23
2.3 Procesy talent managementu .....	25
2.3.1 Procesy v organizaci.....	25
2.3.2 Procesy talent managementu .....	29
2.3.3 Identifikace talentů .....	30
2.3.4 Rozvoj talentů.....	32
2.3.5 Udržení talentů .....	35
2.3.6 Souhrn procesů v organizaci .....	36
2.3.7 Souhrn procesů talent managementu.....	37
2.4 Metodika práce.....	39
3 Praktická část práce .....	43
3.1 Představení organizace.....	43
3.1.1 Výzkumné šetření .....	44
3.2 Závěry z výzkumného šetření .....	45
3.2.1 Závěry z rozhovorů.....	47
3.2.2 Závěry z focus group .....	52
3.2.3 Výsledky výzkumného šetření .....	55
3.2.4 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	57
3.3 Návrh opatření.....	59
3.3.1 Proces přípravy na zavedení talent managementu.....	60
3.3.2 Proces identifikace talentů.....	62
3.3.3 Proces rozvoje talentů.....	64
3.3.4 Proces udržení talentů.....	66
3.3.5 Souhrn procesů talent managementu .....	67
3.3.6 Implementace procesů talent managementu .....	67
4 Závěr .....	69
Literatura .....	71

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Klíčové oblasti pro dosažení udržitelné výkonnosti.....	6
Obrázek 2 Matice filozofií talent managementu.....	7
Obrázek 3 Metodika tvorby procesu.....	25
Obrázek 4 Prostředí procesů.....	26
Obrázek 5 Návrh procesů.....	27
Obrázek 6 Implementace procesů.....	27
Obrázek 7 Optimalizace procesů.....	28
Obrázek 8 Identifikace talentů.....	31
Obrázek 9 Cyklus systematického vzdělávání.....	33
Obrázek 10 Procesy talent managementu v organizaci.....	46
Obrázek 11 Proces přípravy na zavedení talent managementu.....	46
Obrázek 12 Proces identifikace talentů.....	47
Obrázek 13 Proces rozvoje talentů.....	47
Obrázek 14 Proces udržení talentů.....	47
Obrázek 15 Průběh procesu přípravy.....	61
Obrázek 16 Průběh procesu identifikace.....	63
Obrázek 17 Průběh procesu rozvoje.....	65
Obrázek 18 Průběh procesu udržení.....	67

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Klíčové kompetence v organizaci XY.....	48
Tabulka 2 Metody k identifikaci talentů v organizaci XY.....	50
Tabulka 3 Metody k rozvoji talentů v organizaci XY.....	50
Tabulka 4 Proces přípravy na zavedení talent managementu.....	60
Tabulka 5 Proces identifikace talentů.....	62
Tabulka 6 Proces rozvoje talentů.....	64
Tabulka 7 Proces udržení talentů.....	66

# 1 Úvod

V současné době je na trhu práce velká poptávka po zaměstnancích, nejvíce pak po zaměstnancích s potřebnými zkušenostmi, dovednostmi a potenciálem. Talent management se zaměřuje na identifikaci, rozvoj a udržení zaměstnanců s potenciálem v organizaci. Je to prostředek pro získání konkurenční výhody přilákáním a udržením těch nejlepších talentů. Dalším důvodem, proč procesy talent managementu implementovat do organizace je zvýšení angažovanosti a produktivity zaměstnanců.

Procesy talent managementu poskytují zaměstnancům příležitosti k profesnímu růstu a rozvoji a tím zvyšují angažovanost a produktivitu. Součástí procesů talent managementu je i plánování nástupnictví. Organizace investují do tvorby zásobárny talentů – talent-poolu, ze kterého mohou čerpat zaměstnance připravené na vedoucí pozice a pomohou tak k dosažení strategických cílů. Spolu s tím souvisí i fakt, že společnosti, které talent management implementovali, mohou rychleji reagovat na změny v podnikatelském prostředí, protože mají různorodou flexibilní pracovní sílu, která se lépe přizpůsobuje změnám.

Dalším důvodem pro implementaci talent managementu možnost zvýšení ziskovosti zlepšením produktivity zaměstnanců a také rozvoj silné značky zaměstnavatele. Fakt je, že organizace, které mají pověst preferovaného zaměstnavatele, snadněji přilákávají zákazníky a investory.

Vedení organizace XY se rozhodlo zavést procesy talent managementu z několika důvodů. Talent management bude nástrojem identifikace a rozvoje potenciálu stávajících zaměstnanců, kterých si vedení organizace velmi váží. Bude nástrojem snížení fluktuace zaměstnanců a zajištění kontinuity znalostí. Zároveň bude posilovat značku zaměstnavatele, dobrou pověst, bude sloužit jako lákadlo pro budoucí zaměstnance a zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce. Jedním z cílů organizace XY je zaujetí a zaměstnávání nadaných studentů a absolventů.

Cílem této diplomové práce je vytvoření procesu talent managementu v organizaci XY. Výběr vhodných metod pro identifikaci, rozvoj a udržení talentů v organizaci. Vytvoření procesních diagramů, stanovení vlastníků jednotlivých procesů a návrh finančního plánu zavedení procesů do organizace.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretickou a praktickou. V teoretické části se autorka zabývá literární rešerší různých autorů a sbíráním informací a cílech a podstatách talent managementu, metodách a procesech. V praktické části pak na základě teoretické části vytváří návrh procesů talent managementu v organizaci, následně v organizaci svůj návrh konzultuje s vedením společnosti a v závěru vytvoří finální návrh procesů talent managementu vhodných pro organizaci.

V cílech a podstatách talent managementu se autorka zabývá základními důvody, proč talent management do organizace implementovat, jaké jsou strategie talent managementu. Dále popisuje, co talent management je a jaké mohou být přístupy k němu. Specifikuje, kdo je pro organizaci talent, jaký je význam a přínosy talent managementu pro organizaci a jaká jsou rizika zavedení talent managementu. Nezapomíná ani na vývoj talent managementu v historii a také na ukazatele a různé modely talent managementu.

Další kapitolou jsou pak metody talent managementu. V této kapitole autorka vyjmenovává, jaké metody se v talent managementu využívají. Zejména tedy jaké metody lze využít při identifikaci talentů a klíčových kompetencí. Dále pak jaké jsou možnosti rozvoje talentů jak přímo v organizaci, tak i mimo. Jakým způsobem se hodnotí výkon zaměstnanců a předpovídá potenciál a nezapomíná ani na řízení kariéry. To je nezbytné pro udržení talentů v organizaci. V závěru této kapitoly autorka vybírá vhodné metody, které následně využije při tvorbě procesů v praktické části.



Následuje kapitola o procesech talent managementu. Ta je nejdříve uvedena podkapitolou o procesech obecně, aby bylo jasné, co proces je, jakým způsobem se tvoří a také kdo je jeho vlastníkem a jakým způsobem se vytváří finanční plán.

V procesech talent managementu autorka rozděluje procesy na procesy identifikace, rozvoje a udržení talentů v organizaci. Autorka zde shrnuje informace čerpané od různých autorů, aby zjistila, co je potřeba do jednotlivých procesů zahrnout.

Poslední kapitolou teoreticko-metodologické části je metodika práce. V metodice práce autorka popisuje metody výzkumu, přípravu výzkumu a okruhy témat pro výzkum. Následují výzkumné otázky a popis respondentů. Dalším tématem, kterému se autorka v metodice věnuje je harmonogram průzkumu, popis realizace výzkumu a v závěru se nachází vyhodnocení výzkumu.

Praktická část je rozdělena na představení organizace se současným pojetím talent managementu v organizaci XY, výzkumné šetření, závěry z výzkumného šetření a návrh opatření. V představení organizace autorka popisuje čím se organizace XY zabývá, její organizační strukturu a také, současný stav v organizaci.

Ve výzkumném šetření je popsán průběh výzkumu. Je zde definován cíl výzkumného šetření, charakteristika metod zpracování a okruhy témat výzkumu. V závěru této kapitoly se nachází popis průběhu výzkumu v organizaci XY.

Následuje kapitola závěry z výzkumného šetření, kde autorka popisuje, co zjistila z rozhovorů v organizaci. Jaké metody by si respondenti přáli při procesech talent managementu využívat, aby byly v souladu s firemní kulturou a zvyklostmi, jakým způsobem se v organizaci informuje o změnách nebo kdo by měl být vlastníkem procesů talent managementu. Současně specifikuje, jakým způsobem bude se získanými informacemi pracovat dále při tvorbě procesů. Dále jsou zde popsány závěry z focus group, kde autorka s účastníky řešila, jak by měly procesy talent managementu v organizaci vypadat, aby podle závěrů mohla vytvořit návrh procesů se všemi náležitostmi. V závěru kapitoly se nachází zodpovězení výzkumných otázek.

V kapitole návrh opatření je pak přepracovaný návrh procesů talent managementu, na kterém se autorka domluvila s vedením organizace při focus group a který pak bude následně v organizaci implementován mezi ostatní již zavedené procesy. Návrh opatření obsahuje také implementaci procesů. Implementace procesů popisuje pilotní projekt, který bude spuštěn před implementací závěrečných návrhů procesů talent managementu. Obsahuje projektový tým, rozsah projektu, závěrečný report a rizika. Na jeho základě vyhodnocení tohoto projektu pak bude vypracována konečná podoba procesů talent managementu pro organizaci XY.

Poslední částí diplomové práce je závěr, kde autorka shrnuje výsledky práce. Popisuje vytvořené návrhy procesů talent managementu s jejich vlastníky a jednotlivými kroky. Dále autorka shrnuje navržený pilotní projekt a v závěru uvádí několik doporučení pro budoucí optimalizaci procesů talent managementu a práci s talenty v organizaci XY.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části práce se autorka zabývá talent managementem. Konkrétně popisuje podstatu a cíle talent managementu, specifikuje pojem talent, vyjmenovává nevýhody talent managementu. Dále se pak zabývá metodami talent managementu.

Dále se v této části autorka zabývá procesy v organizaci, zejména procesy talent managementu. Konkrétně pak plánováním, získáváním a rozpoznáváním talentů. Dále pak rozvíjením a stabilizováním talentů a řízením vztahů s talenty. Autorka se zabývá i řízením kariéry, plánováním následnictví manažerů, přílivem talentů a nakonec zásobárnou talentů.

### 2.1 Podstata a cíle talent managementu

Armstrong (2015, s. 316) uvádí, že podstatou talent managementu je talenty rozeznávat, získávat, využívat a rozvíjet. Důvodem je, že talentovaní jedinci jsou příslibem pokroku a dokáží být hnacím motorem změny.

Základní důvody pro implementaci talent managementu vyjmenovává Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 34). Patří mezi ně:

- nedostatek zaměstnanců s potřebnými znalostmi a dovednostmi;
- zvyšující se snaha o harmonizaci pracovního a osobního života, tzv. work-life balance, a s tím se pojící snížená flexibilita zaměstnanců;
- vyhledávání talentovaných zaměstnanců z externích zdrojů z důvodu snížené flexibility organizací ve výchově zaměstnanců tzv. od nuly;
- snižování množství odpovídajících dostupných zaměstnanců z důvodu neustálého prohlubování specializací a specifických znalostí jedinců.

Collings (2018, s. 7) uvádí, že jedním z důvodů, proč se organizace stále více věnují talent managementu, jsou demografické změny v populaci. Populace nejen v Evropě stárne, a v budoucnu bude ještě rapidněji klesat počet pracovníků v produktivním věku na trhu práce, dodává autor.

Aby mohla organizace v současném konkurenčním prostředí uspět, uvádí Greene (2020, s. 1), musí neustále rozvíjet a řídit strategii lidských zdrojů, která zabezpečuje talenty. Do talentů je potřeba investovat a neustále je rozvíjet, uvádí dále autor, aby organizace udržela svou produktivitu i v budoucnu.

#### 2.1.1 Talent

Armstrong (2015, s. 317) definuje talent jako soubor zkušeností, dovedností, znalostí, schopností, postojů daného jedince. Stejně tak jako jeho schopnosti a motivace růst a učit se. Talent je to, co jedinec potřebuje, aby uspěl na svém pracovním místě, nebo ve své pracovní roli.

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 36) definují talent jako pracovníka, který má vysoký potenciál, a který ho využívá pro splnění cílů a zvýšení výkonnosti organizace. Dále uvádějí, že je to jedinec, který je schopný dosahovat nadstandardních výkonů trvale a není limitován např. věkem. Kritérii jsou v tomto případě respekt a perspektiva zvýšení výkonnosti.

Autoři Ulrich a Smallwood (2012, s. 6) vytvořili vzorec: **talent = kompetence x věrnost x přínos**. Kde do kompetencí zahrnují znalosti, dovednost a hodnoty jednotlivců, věrnost označuje angažovanost a loajalitu a přínosem rozumějí cíle a smysluplnost práce.

Talent zaměstnanců patří mezi čtyři hlavní faktory, které organizacím umožňují fungovat dobře nejen v krátkém časovém úseku, ale i v delším období uvádí Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 339), obrázek 1.

Obrázek 1 Klíčové oblasti pro dosažení udržitelné výkonnosti



Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 15)

Talent a schopnosti zaměstnanců, spolu s podporou a sdílením cílů organizace, angažovaností zaměstnanců a měřítky a metrikami výkonnosti pak tvoří výčet oblastí, které vedou k trvalé a udržitelné výkonnosti organizace, zobrazuje obrázek 1.

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 36) dodávají, že talent má mimořádné schopnosti, které ale nevyužívá pouze při kontaktu se zákazníky, ale i kolegy a dlouhodobě svou práci vykonává na plno. Zároveň má velmi dobré předpoklady pro profesní růst i v nových oblastech, jeho hodnota přesahuje očekávání zájmových skupin a jeho podíl na výkonnosti organizace přesahuje požadavky.

Merenda (2016, s. 285) definuje talent jako pracovníka, který má podíl na výkonnosti vyšší, než je požadováno a vytváří nadstandartní hodnotu pro zákazníka. Talentem je podle něj zaměstnanec, od kterého lze dlouhodobě očekávat růst přínosu v oblasti obchodu, výroby či servisní činnosti.

Barták (2021, s. 168) chápe talent jako souhrn schopností, vědomostí a zkušeností jedince, spolu s jeho inteligencí, charakterem a postoji. Projevuje se výsledky, respektem a prestiží a není limitován věkem. Autor dodává, že jsou na talent dva různé pohledy, první vnímá talent jako mimořádně schopného jedince s velkým potenciálem, druhý pohled pak vnímá, že talentem disponuje každý člověk. Rozdíl mezi těmito dvěma pohledy je pak v indikaci talentu, jeho zaměření, využití a rozvíjení.

Barták (2021, s. 169) ještě zmiňuje, že talentovaní jedinci:

- větší měrou přispívají k naplňování ekonomických cílů a celofiremní strategie;
- vyhledávají spíš inovativní společnosti, kde mohou využít své předpoklady a inovativní myšlení;
- jsou cílem stabilizačních opatření a výhod;
- v plánech nástupnictví jsou rezervou na klíčové pozice;
- jsou umísťováni na pozice, na kterých mohou využít svůj potenciál;
- zákazníkům poskytují prvotřídní služby a tím podporují spokojenost nejen zákazníků, ale i zaměstnavatele.

Autoři se shodují na tom, že talent je jedinec, který podává nadstandardní výkony, má potenciál zvládat náročné úkoly nebo funkce, umí dobře komunikovat nejen se zákazníky, naplňuje nebo dokonce překonává očekávání organizace a je rozhodný.

### Cílová skupina talentů

Podle Armstronga (2015, s. 318) existuje více názorů na to, koho do řízení talentů zapojit. Autor ale vymezuje tři hlavní skupiny lidí, které lze do talent managementu zapojit. Jako první skupinu definují autoři výjimečné lidi, tedy jedince s vysokým potenciálem a výkonem bez ohledu na jejich funkci a pozici. Druhou skupinou jsou výjimečné funkce, tedy jedinci na strategicky důležitých pozicích, a poslední skupinou všichni lidé, tedy každý je v organizaci považován za talentovaného a dostává příležitosti nejen k rozvoji.

### 2.1.2 Talent management

Wolor (2020, s. 2) definuje talent management jako systematický proces zahrnující hledání, výběr, rozvoj a udržování talentů v organizaci a zároveň uspokojování potřeb organizace v současnosti i budoucnosti. Autor dále uvádí tři interpretace, kterými lze talent management vnímat:

- nový přístup k tradičním personálním přístupům, které nenaplnují potřeby organizace;
- talent management jako plánování nástupnictví v organizaci;
- a identifikace talentů mezi zaměstnanci v organizaci.

Účelem talent managementu je podle autora zlepšení výkonu zaměstnanců a také možnost dosadit správnou osobu na správné místo. Dodává, že je potřeba talent management integrovat do obchodní strategie, strategie lidských zdrojů, procesů talent managementu a organizační kultury.

Komplexnější pohled na talent management nabízí autorky Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 76), které sestavily matici filozofií talent managementu znázorněné na obrázku 2.

Obrázek 2 Matice filozofií talent managementu

	<b>Exkluzivní</b>		
	Válka o talenty: identifikace, upoutání, získání a udržení talentů	Přirozené interakce: rozvoj zaměstnanců s potenciálem	
<b>stabilní</b>	Každý má nějaký talent: identifikuj a použij je	Každý se může stát talentem pomocí vzdělávání, tréninku a rozvoje: nabízej rozvoj	<b>rozvíjená</b>
	<b>inkluzivní</b>		

Zdroj: Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 76)

Autorky v této matici kombinují dva různé přístupy. Evropský a americký přístup, kde je talent vnímán jako vrozená schopnost k nadprůměrnému výkonu v určité oblasti a nadprůměrné schopnosti. Naopak v japonském pojetí je talent vnímán jako nadprůměrné zapojení v důsledku mnohaletého tréninku.

Do matice autorky vložily čtyři přístupy, které založily na evropsko-americkém a japonském pojetí. Jsou to filozofie: inkluzivní – stabilní, inkluzivní – rozvíjená, exkluzivní – stabilní a exkluzivní – rozvíjená.

Zároveň však autorky upozorňují, že každá ze zvolených filozofií přístupů má zásadní vliv na management lidských zdrojů a uplatňování talent managementu, spolu i s přístupem k zaměstnancům samotným.

Úrovně talent managementu dle jeho vyspělosti definuje Urbancová, Smolová, Vnoučková (2016, s. 40):

### **Úroveň 1: Izolované HR procesy**

Dle potřeby nastavené individuální personální procesy, nepropojené s ostatními podnikatelskými procesy.

### **Úroveň 2: Standardizované talent procesy**

Procesy talent managementu jsou integrovány v dalších systémech manuálních procesů, procesy talent managementu jsou konzistentní a šité na míru zaměstnancům.

### **Úroveň 3: Integrovaný talent management**

Za aktivity talent managementu jsou odpovědni jednotlivci/týmy, je zde kladen důraz na propojení systémů a procesů.

### **Úroveň 4: Strategický talent management**

Procesy talent managementu jsou zcela integrovány procesy a systémy využívající obchodní rozhodování. Talent management je podnikatelsky řízen.

Autor doplňuje, že uvedený model je spíše popisem fází, kterými organizace při aplikování talent managementu procházejí.

Chait (2021, s. 22) popisuje čtyři úrovně nábory talentů. Prvním, nejnižším stupněm je chaotický nábor talentů, druhým stupněm je nekonzistentní nábor talentů, třetím stupněm je systematický nábor talentů a posledním, tedy nejvyspělejším stupněm je nábor strategický. Autor také popisuje tři nejdůležitější kompetence, které jsou pro nábor talentů potřeba:

- schopnost rozpoznat talent;
- zkušenosti s náborem;
- a schopnost udělat rozhodnutí.

### **Strategie talent managementu**

Armstrong (2015, s. 321) uvádí, že strategie talent managementu umožňuje řešení nesouladu mezi poptávkou po talentech a jejich nabídkou. Mnoho organizací trpí nedostatkem talentů nebo nadbytkem zaměstnanců v nesprávnou dobu. Talent management by se neměl zabývat pouze rozvojem zaměstnanců a plánováním následnictví, ale měl by být oporou pro realizaci strategických cílů organizace.

Autor uvádí, že hlavními zásadami strategie talent managementu je řízení rizika na straně poptávky po talentech, snižování nejistoty spojené s poptávkou po talentech, zajištění návratnosti investic do rozvoje zaměstnanců a podpoření zájmů zaměstnanců, aby se předcházelo ztrátě talentů a zbytečným nákladům.

Cíli strategie talent managementu by dle Armstronga (2015, s. 322) by mělo být:

- rozvíjení organizace jako preferovaného zaměstnavatele;
- příprava a uskutečňování programů získávání a výběru kvalitních lidí;
- příprava a uskutečňování programů stabilizace talentů;
- vytváření a uplatňování atraktivní politiky odměňování;
- vytváření pracovních míst a rolí podněcujících rozvíjení schopností a autonomie;
- příprava a uskutečňování programů rozvoje talentů;

- poskytování příležitostí k nejen kariévnímu růstu;
- rozpoznávání, sledování a oceňování talentovaných zaměstnanců;
- a vytváření zásobárny talentů k zabezpečení následnictví v nejen manažerských funkcích.

Autor dodává, že takto komplexní strategii talent managementu může být obtížné zavést, proto doporučuje postupné zavádění jednotlivých činností do procesu talent managementu. Začít se získáváním talentů jako součástí zabezpečování lidských zdrojů a stabilizováním talentů. Následně pak navázat rozvíjením talentů a až nakonec přidat řízení kariéry a plánování následnictví.

Wolor (2020, s. 2) tvrdí, že strategie talent managementu musí být integrované a v souladu se strategií organizace. Velmi důležité je také jasně formulovat strategii talent managementu. Talent management souvisí s organizační kulturou, lidmi v organizaci i organizací samotnou. Pokud jsou cíle zaměstnanců v souladu s obchodními cíli organizace, tak se to odráží i v realizaci jejich cílů i cílů organizace.

### **Význam a přínosy talent managementu pro podnik**

Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce a nedostatku kvalitních lidských zdrojů je talent management nejen nástroj k získávání a udržení talentovaných jedinců v organizaci. Jak bylo zmíněno výše, je to komplexní nástroj řízení lidských zdrojů. Tento přístup lze využívat napříč celou organizací.

Hudson (2022) na svých stránkách uvádějí, že nejúspěšnější organizace talent management propojují se strategií a poskytují optimální zdroje na podporu vyvíjejících se obchodních potřeb. Zdůrazňují, že efektivní řízení talentů je v globální ekonomice zásadní, protože válka o talenty nezná hranic. Lídři na trhu, kteří investují do talent managementu rychleji než konkurence, využívají vznikající trendy a příležitosti. Výzkum společnosti Hudson (2022) ukázal, že organizace, které talent management využívají, mají:

- 2x vyšší příjmy než ti, kteří nemají programy talent managementu;
- o 40 % nižší fluktuaci zaměstnanců;
- a o 38 % vyšší angažovanost zaměstnanců.

Kursch (2016, s. 13) za hlavní přínosy talent managementu pro podnik považuje to, že talentovaní zaměstnanci větší měrou přispívají k naplňování ekonomických cílů a strategie organizace, než průměrní zaměstnanci. Klesají náklady z důvodu fluktuace a následné nutnosti nábory zaměstnanců nových. Samozřejmě při splnění podmínky správně nastaveného a aplikovaného systému. Navíc talenti sami vyhledávají takto atraktivní zaměstnavatele. Nástupnictví na klíčových pozicích je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů, protože jsou talentovaní zaměstnanci umísťováni na vhodné pozice a jejich potenciál je tak lépe využitý.

Lidské zdroje a jejich znalosti patří mezi nejdůležitější faktory pro dosažení konkurenceschopnosti i podle Urbancové, Vnoučkové, Smolové (2016, s. 32) a to hlavně v současném globalizovaném a vysoce konkurenčním prostředí. Jako zcela nezbytný považují autorky talent management v plánování nástupnictví klíčových zaměstnanců, kteří odcházejí do starobního nebo předčasného důchodu a je potřeba zajistit kontinuitu znalostí. Jako další důvod zmiňují budování dobré značky zaměstnavatele, která pomáhá nejen udržet stávající talenty v organizaci, ale přitahuje i nové od konkurence. Autorky ale upozorňují, že je potřeba talent management realizovat v rámci celkové strategie organizace. Dobře nastavená strategie napomáhá k překonávání nejrůznějších výzev a problémů v organizaci. Bylo empiricky prokázáno, že strategické zaměření organizace na talent management vede ke zlepšení

finančních výsledků např. zisku, produktivity nebo tržní hodnoty organizace, stejně jako výsledků nefinančních, např. spokojenost zákazníků, atraktivita společnosti nebo zvýšení kvality práce a pracovní spokojenosti.

Hečko (2014, s. 56) uvádí hlavní důvody, proč organizace v České republice zavádějí talent management. Je to především z důvodu:

- udržení talentů v podniku;
- zvýšení motivace a loajality zaměstnanců;
- efektivnější plnění cílů organizace;
- růst produktivity práce;
- zefektivnění rozmisťování pracovníků a procesu následnictví;
- vytvořit pro inovační prostředí;
- růst výkonnosti talentovaných pracovníků;
- zkvalitnění řízení lidských zdrojů v organizaci;
- posílení image organizace vůči okolí i uchazečům o zaměstnání;
- posílení pozice na trhu;
- a zlepšení finančních ukazatelů.

Egerová (2012, s. 11) pak připomíná, že většina provedených studií ve skutečnosti ukazují na fakt, že většina organizací v Čechách stále nemá zcela integrované systémy talent managementu, integrovala pouze jednotlivé procesy nebo že integrace vůbec neprobíhá. Takový přístup neumožňuje plně využít potenciál talent managementu.

Hečko (2014, s. 53) zmiňuje hlavní důvody, proč podniky v České republice nevyužívají talent management. Je to především nízký počet zaměstnanců, nedostatek informací o talent managementu a jeho přínosy pro podnik a nedostatek znalostí a zkušeností pro zavedení talent managementu. Mezi dalšími důvody pak uvádí nedostatek finančních prostředků pro zavedení nebo malé rozdíly v kvalifikaci, dovednostech nebo rozvojovém potenciálu zaměstnanců. Autor také při svém výzkumu zjistil, že ne všechny mateřské společnosti podporují zavedení talent managementu.

Mezi hlavní výhody využívání talent managementu v organizaci patří zvýšená produktivita pracovní síly, lepší udržení a zapojení talentů, vyšší úroveň kreativity a inovací, lepší sladění cílů zaměstnanců s cíli organizace a obchodní strategií. Lepší plánování nástupnictví a řízení rizik.

### **Rizika talent managementu**

Někteří odborníci s pojmem talent management nesouhlasí. Příkladem je Hofert (2016, s. 16), která tvrdí, že pojem talent management vzbuzuje dojem, že talenty jde, podobně jako například organizace, řídit. To podle autorky není možné. Rozpor vidí v tom, že talentovaný člověk disponuje jakýmsi mimořádným nadáním, avšak organizace zajímá výlučně nadání kognitivní, tedy související s inteligencí a ostatní složky talentu jsou opomíjeny. Z pohledu organizací je talent zajímavý pouze tehdy, jestliže přináší ekonomický přínos, tvrdí autorka.

Nevýhody talent managementu zmiňuje například Janovský (2018). Ten mezi hlavní nevýhody řadí časovou náročnost. Autor popisuje, že zaměstnanci v praxi nemají dostatek času na svůj kariérní rozvoj. Dalším důvodem je pak riziko zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti po rozdělení zaměstnanců na ty talentované a ostatní. A v neposlední řadě autor zmiňuje, že je vyšší riziko přetažení talentovaného zaměstnance konkurencí a s tím spojenou finanční ztrátu spojenou s investicí do rozvoje talentovaného zaměstnance.

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 30) varují, že problémem může být implementace talent managementu v organizaci, protože rozvoj talentů musí být naplánovaný tak, aby byl

zahrnut v pracovní době zaměstnance a zaměstnanec tak nemusel pracovat přesčas. Vždy existuje možnost, že se bude zaměstnanec cítit pod tlakem, přetížený nebo frustrovaný.

Barták (2021, s. 169) varuje před chybami, kterých se organizace při aplikování talent managementu často dopouštějí. Jsou to především:

- organizace se zaměřují výhradně na perspektivní zaměstnance s vysokým potenciálem, zejména na manažerských pozicích a nevyhledávají talenty napříč celou organizací;
- procesy talent managementu jsou vedeny pouze HR oddělením a není zapojeno a odpovědně celé vrcholové vedení organizace;
- organizace nepovažují přímý pracovní kontakt s leadery za silný stabilizační nástroj;
- využívají pouze tradiční formy odměňování založené na ročních výsledcích;
- talentům (zjevným i skrytým) není umožněn růst a kariérní rozvoj, to vede k jejich demotivaci a v některých případech i fluktuaci.

### Vývoj talent managementu v historii

Vývoj talent managementu v historii shrnují Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 33). Identifikovali tyto tři základní vývojové fáze:

- **Osobní kontrola** – organizace plní své primárně stanovené aktivity, zaměstnanci jsou vnímáni jako skupina, ne jako jednotlivci. Pozornost byla věnována primárně atributům jako mzdy, benefity, kontrola procesu náboru a dosažené vzdělání zaměstnanců.
- **Rozvoj pracovníků** – velká váha se přikládá rozvoji zaměstnanců, aktivity ale nejsou integrovány do organizace a nemívají ani podporu nižších manažerů ani samotných zaměstnanců. Výkonnost je řízena pomocí odměn, trestů nebo například vzděláváním. Talenty nejsou v organizacích strategicky sledovány.
- **Talent management** – personální práce zahrnuje strategické procesy. S náborem, rozmisťováním a rozvojem talentovaných zaměstnanců se pojí kompetenční modely. Zaměstnanci jsou posuzováni individuálně a hodnotí se jeho schopnost přinést organizaci i jemu samotnému určité výhody.

Talent management ale není novinkou, která by vznikla v posledních letech. Jak zmiňuje Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016 s. 34) je řízení talentů relativně nový přístup, jeho rozvoj bylo možné zaznamenat již v 80. letech 20. století a byl vybudován na již existujících zásadách řízení lidských zdrojů. Armstrong (2015, s. 317) k tomu ještě dodává, že již v 90. letech 20. století vznikl pojem „válka o talenty“. Tento pojem vysvětloval problém organizací se získáváním a udržováním talentovaných zaměstnanců.

### Válka o talenty

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 317) válka o talenty je metafora pro řízení talentů. Je to boj mezi jednotlivými organizacemi o přilákání a udržení těch nejlepších zaměstnanců. Pokud organizace chtějí to, čemu se říká válka o talenty vyhrát, musejí vytvořit atraktivní nabídku, která osloví a přiláká talentované jedince. Zároveň musí využívat již získané pracovní zkušenosti ke koučování, mentorování a rozvíjení potenciálu manažerů.

Miller (2018, s. 10) uvádí, že čím vyšší kalibr tým vyšší šance na vítězství. Autor toto tvrzení uvádí jako princip, který je všeobecně chápán a tak se hledání a udržení talentů v organizaci stalo starostí mnoha leaderů. Neustálé pátrání po těch nejtalentovanějších jedincích je ještě obtížnější z důvodu změny demografie, vzrůstem konkurence a zvýšením očekávání, dodává autor.

Mezi rizika války o talenty řadí Armstrong (2015, s. 318) hlavně znehodnocení týmového úsilí prosazováním individuálního výkonu. Dále pak nedostatek příležitostí pro zaměstnance, kteří nejsou považováni za talentované, nebo upevňování elitářského postoje.



## Ukazatele talent managementu

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 348) uvádějí, že personální ukazatele patří mezi zásadní nástroje personálního controllingu. Mezi kvantitativními personálními ukazateli, tedy ukazateli, které lze vyjádřit číselnou hodnotou a odvodit tak finanční efekt. Mezi ukazatele talent managementu, kterými lze měřit efekt prováděných personálních činností, autoři řadí ukazatel pokrytí klíčových pozic, rozsah skupiny následníků a míru dobrovolné fluktuace talentů. Prvním z těchto ukazatelů je **pokrytí klíčových pozic** v organizaci. Vypočítává se jako **počet pokrytých klíčových pozic následníky dělený celkovým počtem identifikovaných klíčových pozic** v %. Druhým ukazatelem je **rozsah skupiny následníků**. Ten se vypočítává jako **počet následníků dělený celkovým počtem identifikovaných klíčových pozic** v %. Posledním ukazatelem je **míra dobrovolné fluktuace talentů**. Ta se vypočítává jako **počet talentů, kteří odešli dobrovolně, dělený celkovou skupinou talentů** v %.

### 2.1.3 Souhrn podstaty a cílů talent managementu

Podstatou talent managementu je talenty identifikovat, rozvíjet a následně v organizaci udržet. Hlavním důvodem, proč je toto potřeba, je z velké části nedostatek zaměstnanců s potenciálem na trhu práce, a také, že jsou talentovaní zaměstnanci příslibem pokroku.

Talent je jedinec, který podává nadstandardní výkony, má potenciál zvládat náročné úkoly nebo funkce, umí dobře komunikovat nejen se zákazníky, naplňuje nebo dokonce překonává očekávání organizace a je rozhodný.

Talent management je systematický proces, zahrnující právě identifikaci, rozvoj a udržení zaměstnanců s potenciálem v organizaci, zároveň ale vede k uspokojování potřeb organizace, jak v současnosti, tak i v budoucnu. Není ničím úplně novým, navazuje na řízení lidských zdrojů. Hlavním rozdílem oproti klasickému rozvoji zaměstnanců je individuální hodnocení schopností a dovedností a vytváření kompetenčních modelů.

Existují dva hlavní modely talent managementu. První, starší, se v organizacích aplikuje při nedostatku talentů a zahrnuje pouze získání (identifikaci) a udržení talentů. Druhý model pak propojuje rozvíjení zaměstnancům s jejich rozmístováním v organizaci a propojováním talentů s těmi, kdo jim mohou pomoci v rozvoji, plnění zadaných úkolů a dosahování cílů.

Při aplikování talent managementu lze rozeznávat několik fází, od individuálních procesů, které s ostatními procesy v organizaci nejsou propojené, až po zcela integrované procesy. Lze ho měřit několika ukazateli, například procentem pokrytí klíčových pozic, rozsahem skupiny následníků na klíčovou pozici a mírou dobrovolné fluktuace.

Talent management lze cílit na tři skupiny zaměstnanců – výjimečné a výkonné zaměstnance s potenciálem, zaměstnance na pozicích, které jsou klíčové pro organizaci, anebo na všechny zaměstnance.

Strategie talent managementu slouží k vyřešení nesouladu mezi poptávkou po talentech a jejich nabídkou. Tedy zajistit, aby v organizaci nebyl talentů přebytek ani nedostatek. Talent management se tak stává oporou pro dosahování strategických cílů organizace. Mezi hlavní cíle strategie patří vytvoření programů pro získávání, udržení a rozvoj kvalitních zaměstnanců, vytvoření pozice preferovaného zaměstnavatele a příprava programů kariérního. To vše je potřeba integrovat do strategie organizace.

Mezi hlavní přínosy, které zavedení talent managementu přináší, je zvýšení příjmů organizace, snížení fluktuace a vyšší angažovanost zaměstnanců. Dále pak lze zmínit například posílení pozice na trhu nebo vytvoření inovačního prostředí. Většina organizací v České republice ale

talent management zavedený nemá, většinou mají nízký počet zaměstnanců, nebo nedostatek informací.

Mezi nevýhody autoři většinou řadí časovou náročnost, jak pro zaměstnance s potenciálem, tak pro vedení. Zaměstnanci jsou rozvíjeni buď v pracovní době a mohou mít tak nedostatek času na svoji práci, nebo se rozvoji věnují tzv. „přesčas“, ale to jim zasahuje i do osobního života. Hlavním rizikem pak je, že organizace musejí s talenty pracovat nejen při rozvoji, ale musí být umožněn další růst a kariérní rozvoj, jinak hrozí jejich odchod.

Válka o talenty je boj mezi jednotlivými organizacemi o přilákání a udržení těch nejlepších zaměstnanců. Týká se především odvětví, ve kterých je nedostatek kvalitních zaměstnanců. Vyznačuje se vysokou poptávkou po kvalifikovaných zaměstnancích, nízkou mírou nezaměstnanosti v oboru a potřebou nabízet zaměstnancům konkurenceschopné pracovní podmínky, finanční ohodnocení a benefity tak, aby přilákaly špičkové talenty.

## 2.2 Metody talent managementu

Účelem metod talent managementu je zajistit, aby proces zajišťující talentované zaměstnance byl úspěšný, tedy aby organizace dosahovala svých cílů.

### Identifikace talentů a klíčové kompetence

Barták (2015, s. 113) tvrdí, že identifikace talentů je potřeba k systematické práci v cyklu faktorů rozvoje, rozmístění a propojení. Až po propojení těchto tří faktorů v organizaci dochází k budování týmové práce a práci na projektech, které se zaměřují na vizi, strategii a cíle organizace, nebo také na firemní kulturu či inovace v oblasti výzkumu a vývoje. Důležitým krokem k získání správných talentů je identifikace klíčových rolí.

Koubek (2015, s. 129) v této souvislosti zmiňuje, že organizace dávají spíše přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů a to z důvodu snadnějšího získávání informací, zjednodušeného výběru nebo například proto, že v tomto případě nevznikají náklady na inzerci nebo odpadá potřeba adaptace. Autor dále popisuje výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů talentů. Mezi výhody vnitřních zdrojů patří, že organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance, zaměstnanec zná organizaci, zvýšení morálky a motivace zaměstnanců, lepší návratnost investic do zaměstnanců vložených a lepší využití zkušeností zaměstnanců. Naopak mezi nevýhody vnitřních zdrojů patří, že: zaměstnanci mohou být povýšeni na místo, na které nebudou stačit, mezi zaměstnanci dochází k soutěžení o povýšení, což může negativně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku, tvoří se překážka v pronikání nových myšlenek. Na druhé straně mezi výhody vnějších zdrojů patří: velký výběr talentů s širokou škálou schopností, nové pohledy, názory, zkušenosti, a získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců levněji. Mezi nevýhody vnějších zdrojů patří: nákladná inzerce a obtížné kontaktování a hodnocení talentů, delší orientace a adaptace nových zaměstnanců nebo rozepře mezi dosavadními zaměstnanci, kteří se cítili dostatečně talentovaní a vhodní na obsazovanou pozici. (Koubek, 2015, s. 129)

Podle Armstronga (2015, s. 291) se používají různé metody hodnocení výkonu a identifikaci talentů. K nejpoužívanějším metodám identifikace talentů z vnitřních zdrojů podle ní patří **assessment centrum, analýza kritických událostí, Management by Objectives a 360° zpětná vazba**. Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů se pak nejčastěji používají **testy pracovní způsobilosti, behaviorální rozhovory a assessment centra**.

Za klíčové kompetence považuje Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 238) ty, které odlišují organizaci od konkurence, tedy poskytují konkurenční výhodu na trhu, přinášejí hodnotu pro zákazníky a přispívají k růstu organizace. Tyto kompetence Klíčové kompetence nejsou přímo vázány na konkrétní pozici, jsou společné a nezbytné pro všechny zaměstnance v organizaci bez ohledu na jejich pozici.

Autorka za klíčové kompetence považuje ty, které byly identifikovány jako nejvýznamnější, žádoucí a signifikantní pro naplňování poslání a vize organizace; jsou multidimenzionální; mají rozvojový potenciál; a byly popsány, standardizovány a jsou pro ně určena kritéria měření a vyhodnocování.

Merenda (2016, s. 287) považuje za klíčové kompetence hlavně orientaci na cíl, komunikaci, kreativitu, schopnost inovace, zákaznickou orientaci, interpersonální zručnost, schopnost vedení a týmovou práci. Autor dále uvádí, že je potřeba vytvořit pro každou kompetenci škálu a definovat požadovanou úroveň pro pracovní pozici. Dodává, že je vhodné vytvořit kompetenční tabulku, ve které budou k jednotlivým pozicím uvedeny požadované kompetence a požadovaná úroveň.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 239) uvádějí tři typy klíčových kompetencí: sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Mezi **sociální kompetence** řadí například schopnost týmové práce, komunikační dovednosti, schopnost kooperace nebo schopnost čelit konfliktním a stresovým situacím. **Kompetence ve vztahu k vlastní osobě** jsou například schopnost být sám sobě manažerem, vědomé rozvíjení vlastních hodnot, kompetentní zacházení se sebou samým nebo například schopnost se rozvíjet. **Kompetence v oblasti metod** jsou například plánovité uplatňování odborných znalostí, tvoření neortodoxních řešení, strukturování a klasifikace nových informací, poznávání souvislostí a dávání věcí do kontextu nebo zvažování šance a rizika.

Další rozdělení kompetencí nabízí Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 240). Rozděluje kompetence na týmové, funkční a manažerské. **Týmovými kompetencemi** rozumí specifické schopnosti a charakteristiky v pracovní jednotce – týmu. Jsou důležité hlavně v organizacích, ve kterých je práce založena na výkonech týmů a je potřeba se zaměřovat na jejich hodnocení a rozvoj. **Funkční kompetence** jsou specializované vědomosti a dovednosti, potřebné ve specifických profesích, například pracovník kvality, mzdová účetní nebo personální manažer. **Manažerské kompetence** se rozdělují na analyticko-koncepční schopnosti, procesní dovednosti a osobnostní rysy a vlastnosti.

Podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 240) se manažerské kompetence rozdělují na osobnost, kompetence manažerské technologie, sociálně psychologické kompetence, oborové know-how a manažerské vize. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 240) ještě dodává, že v současné době se manažerské kompetence nejčastěji rozdělují na funkční kompetence, business kompetence a behaviorální kompetence.

Klíčové kompetence, kterými by měli disponovat talenti v organizaci, popisují Berger a Berger (2018, s. 29). Uvedení autoři řadí mezi ně hlavně:

- komunikaci;
- kreativitu;
- mezilidské vztahy;
- orientaci na zákazníka;
- orientaci na akci;
- kritické myšlení;
- leadership;
- a technickou zdatnost.

Do **komunikace** autoři Berger a Berger (2018, s. 29) řadí vhodnou formu hovorové i písemné komunikace, efektivní předávání informací, naslouchání, schopnost jasně a stručně prezentovat informace a vedení otevřených diskusí. Pod **kreativitu** řadí realizaci nových nápadů, zlepšování dosavadních systémů a tvorbu nových nebo prosazování inovací. **Mezilidskými vztahy** rozumí efektivní spolupráci s členy týmu a kolegy, vytváření vzájemné důvěry nebo inspirace ostatních. Do **orientace na zákazníka** spadá například naslouchání a zvyšování důvěry a spokojenosti u zákazníků, plnění závazků a přijímání zodpovědnosti. Pod pojmem **orientace na akci** si pak lze představit například tvorbu prostředí zaměřující se na výsledky. **Kritickým myšlením** mysleli autoři hledání nedostatků spolu s hledáním řešení nebo spolehlivost a konzistentnost. Pod pojmem **leadership** se skrývá inspirování, motivování a vedení ostatních k dosažení cíle, tvorba kultury přispívající k organizačnímu rozvoji, spolupráce a povzbuzování kolegů. A na závěr **technická zdatnost** je prokazování technických dovedností a znalostí, znalost činnosti organizace nebo orientace ve strategických a finančních procesech organizace.

## **Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu**

**Hodnocením výkonu** rozumí Šikýř (2016, s. 118) měření dosažených výsledků v rámci oblastí, za které je talent zodpovědný a které jsou považovány stěženi pro úspěch nejen vykonávané práce, ale i celé organizace. Pro organizaci jsou důležití jedinci, kteří podávají vysoký výkon.

**Předpověď potenciálu** je podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 339) prognóza počtu úrovní o které zaměstnanec v rámci organizace může postoupit. Hodnotí se na základě výcviku, hodnocení výkonu, rozvoje a preferencí v kariéře a plánovaných úrovní kompetencí. Charakteristikou jedince s vysokým potenciálem je respekt a důvěra nadřízených i podřízených jedinců, dosahování a udržování vysoké úrovně kompetencí, zájem o akci, kreativní myšlení, přijímání konstruktivní kritiky a zpětné vazby a chuť se učit.

**Potenciál** popisuje Bělohlávek (2016, s. 32) jako osobní limit daný do jisté míry geneticky. Mění se však s věkem jedince a také pod vlivem okolností a vnějších vlivů, například učením, výchovou. Potenciál obsahuje **vlohy** a **vlastnosti osobnosti**. Jako vlohy si lze představit vše, co by byl jedinec schopný dokázat za příznivých okolností, tedy inteligence, kreativita, soustředění nebo pozornost. Vlastnostmi osobnosti jsou pak emoční stabilita, důslednost, odpovědnost nebo třeba agresivita a vstřícnost.

## **Assessment centra**

Armstrong (2015, s. 291) popisuje assessment centrum jako místo, kde se skupina kandidátů účastní testování a pohovorů. Kandidáti jsou posuzováni řadou metod. Cílem je získat komplexní a vyvážený pohled na vhodnost kandidáta pro hledanou pozici. Při této metodě lze využít například výběrové testy, označované také jako psychometrické, k získání spolehlivých informací o inteligenci, vědomostech, úrovni schopností a nadání.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 339) doplňují, že velkou výhodou assessment center je komplexní pohled na výkon a potenciál hodnoceného jedince. Jako nevýhody pak zmiňují velkou finanční náročnost a získávání informací o výkonu jedince v uměle vytvořených podmínkách, které potom v realitě nemusí korespondovat.

## **Psychodiagnostika**

Definici psychodiagnostiky uvádí na svých webových stránkách Metodický portál (2023). Je to soubor metod a postupů, které postihují úroveň vývoje člověka, vlastnosti jeho osobnosti a jeho aktuální stav, tedy přítomnost symptomů a syndromů a potenciální možnosti dalšího rozvoje. Psychodiagnostická metoda je soustava podnětů, úkolů, otázek a situací, které vyvolávají určité typické znaky. Podle těchto znaků lze blíže charakterizovat zkoumanou osobu. Existují dva základní diagnostické postupy – testový a klinický.

## **Testové postupy psychodiagnostiky**

Testové postupy jsou standardizovaný způsob vyšetření, uvádí na svých webových stránkách Metodický portál (2023). Všechny zkoumané osoby se musejí podrobit zkoumání za stejných podmínek a je jim předkládán stejný podnětový materiál. Odpovědi se musejí zaznamenávat předepsaným způsobem a také se jednotně vyhodnocují, uvedeno tamtéž. Mezi testové metody se řadí vývojové škály, testy inteligence a speciálních schopností, dotazníky, objektivní testy osobnosti a posuzovací škály, neuropsychologické metody a projekční metody (grafické, verbální a metody volby).

## **Klinické postupy psychodiagnostiky**

Metodický portál (2023) uvádí, že umožňují lépe poznat konkrétní případ, jelikož nejsou vázány přísnými pravidly, nemají statistický základ a jsou pružné. Jedná se o nestandardní postupy, to znamená, že nejsou psychometricky podloženy. Základem je bezprostřední

a přirozený kontakt vyšetřovaného s psychologem. Mezi klinické metody se řadí pozorování, rozhovor, anamnéza a analýza spontánních produktů.

Armstrong (2015, s. 292) uvádí i další metody výběru talentů. Mimo jiné případové studie, pozorování, průzkumy, deníky, experimenty, pohovory nebo rozhovory. Ty jsou také nejběžnější metodou, kterou organizace používají při výběru. Jejich cílem je o kandidátovi získat takové informace, které předpoví jejich budoucí výkon a posoudí vhodnost pro organizaci.

#### **Pohovory** – strukturovaný, nestrukturovaný, polostrukturovaný

Armstrong (2015, s. 286) hodnotí jako nejlepší formu pohovoru individuální, nebo na základě diskuse. Určitě však tváří v tvář, jelikož poskytuje příležitost k navázání vztahu. Pohovory mohou být **strukturované**, **polostrukturované** nebo **nestrukturované**.

**Strukturovaný pohovor** definuje Armstrong (2015, s. 287) jako pohovor založený na vymezeném souboru předem určených otázek. Tyto otázky jsou zaměřené na znalosti, zkušenosti a dovednosti. Strukturovaným rozhovorem lze zajistit minimalizaci rozdílů mezi dotazovanými a jistotu, že se proberou všechna předem daná témata. Na druhou stranu pak rozhovor může být příliš rigidní, omezovat spontánnost a nemusí dostatečně odhalit reakce dotazovaného.

Opakem je **nestrukturovaný pohovor**. Armstrong (2015, s. 288) ho popisuje jako v podstatě obecnou diskusi. Tazatel pokládá dotazovanému předem nepřipravené otázky a dotazování hovoří bez přerušování či omezení o tématu. Výhodou nestrukturovaného pohovoru je možnost poznat názory dotazovaných, umožňuje tazateli řešit vzniklé problémy ihned a předchází se zařazování do předem určených kategorií. Nevýhodou je pak riziko, že se na určitá témata může zapomenout a je zde nejistota neporovnatelnosti pohovorů se dvěma kandidáty.

Kombinací obou výše zmíněných je **polostrukturovaný pohovor**. Dle Armstronga (2015, s. 288) je to forma rozhovoru, kdy se předem určí oblast zájmu a podstatné informace, které mají být zjištěny a vytvoří se kontrolní seznam otázek, podle kterého se postupuje. Tazatel ovšem může pořadí zadaných otázek měnit či se doptávat a reagovat tak na specifické situace při rozhovoru s dotazovaným.

Podle Bělohávků (2016, s. 32) je vedle dotazníku osobní pohovor nejčastějším nástrojem personálních výběrů. Správně kladenými otázkami lze odhalit širokou oblast nejen teoretických znalostí a praktických zkušeností. Lze odhalit i komunikační a organizační dovednosti nebo postoje a motivaci. Vyžaduje to ale vysoké nároky na tazatele, musí umět nejen klást otázky, ale i naslouchat. Autor dodává, že je vždy důležité se na pohovor připravit. Dopředu připravit otázky a v rozhovoru střídání různých typů otázek, přímé, nepřímé, situační nebo behaviorální. Je nutné se vyvarovat zakázaným otázkám.

Armstrong (2015, s. 287) ještě k výhodám pohovorů doplňuje, že jsou informace získávány přímo. Lidé jsou součástí zkoumané problematiky a rozhovorem je možné odhalit pohledy a postoje, které jiná metoda neodhalí. Tazatel zde má možnost ověřovat pochopení zadaných otázek a zkoumat odpovědi. Mezi nevýhody pak řadí náročnost na schopnosti tazatele, časovou náročnost. Předem stanovené otázky mohou vyvolávat otázky dodatečné nebo mohou přinášet nejasné odpovědi. V neposlední řadě pak tazatel může ovlivnit reakce dotazovaných svými projevy.

#### **Dotazníky**

Druhou nejčastěji využívanou metodou jsou dotazníky. Armstrong (2015, s. 353) uvádí, že se jedná o systematické získávání odpovědí na zásadní otázky o názorech nebo faktech, které umožňují efektivně shromážďovat data. V dotazníku lze používat různé metody. Možnostmi

jsou otevřené otázky, kde dotazovaný nedostane žádné možnosti k výběru, a odpovědi jsou nepředvídatelné. Druhou možností jsou otázky uzavřené, kde dotazovaný vybírá z možností, například ano a ne. Nebo kombinace těchto dvou metod. Další možností je Likertova škála odpovědí, kde dotazovaný na škále označí číslo, které odráží jeho názor na určité prohlášení, do jaké míry s ním souhlasí či nesouhlasí.

### **360° zpětná vazba**

360° zpětná vazba je podle Tyla (2013, s. 45) velmi efektivní nástroj získání zpětné vazby na výkon zaměstnance od jeho kolegů, nadřízených i podřízených zaměstnanců i od něj samotného. Zaměstnanec dostane anonymní informace o tom, jak ho vnímá a hodnotí jeho pracovní okolí, například v oblasti spolupráce, přidané hodnoty jeho práce, nebo důvěry. Tyto informace pak porovnává s hodnocením sama sebe. Tento nástroj je vhodný například při stanovování priorit v dalším vývoji.

### **Management by objectives (řízení podle cílů)**

Řízení podle cílů je strategický přístup ke zvýšení výkonnosti organizace, uvádí CFI (2023). Je to proces, ve kterém jsou cíle organizace definovány a zprostředkovány managementem ostatním v organizaci se záměrem dosáhnout jednotlivých cílů. Velmi důležité je sledování a hodnocení výkonu a pokroku každého zaměstnance při plnění cílů. V ideálním případě by se sami zaměstnanci měli podílet na stanovování cílů a rozhodování o postupu, protože jsou pak motivováni povinností plnit. Jednotlivé kroky v řízení podle cílů jsou podle CFI (2023):

- definování cílů organizace;
- definování cílů zaměstnanců;
- průběžné sledování výkonu a pokroku;
- hodnocení výkonu;
- poskytování zpětné vazby;
- a posouzení výkonnosti.

Mezi výhody této metody patří podle CFI (2023) lepší týmová spolupráce a komunikace, zaměstnanci se cítí nepostradatelní a oceňují svou roli a odpovědnost na pracovišti. Mezi rizika pak patří větší důraz na cíle a neustálý tlak na zaměstnance.

### **Principy rozvíjení talentu**

Moon, Davis, Simpson, Merrill (2019, s. 12) uvádějí čtyři principy rozvíjení talentu:

- **přínos** – vyšší angažovanost zaměstnanců a atraktivnost organizace;
- **důvěra** – budování vztahu, stabilita, vzájemná podpora a sdělování plánů do budoucna nebo přiznání chyb a omylů;
- **synergie** – společné hodnoty, působení, spolupráce;
- a **empatie** – porozumění motivům a emocím toho druhého.

Talentovaným zaměstnancům by organizace měla nabídnout možnost rozvoje silných stránek a kompetencí. Tímto způsobem může zlepšit nejen celkový výkon jednotlivce, ale i jeho motivaci.

Armstrong (2015, s. 320) uvádí, že cílem rozvoje talentů je mimo jiné i vytvoření závazku k organizaci. Organizace může maximalizovat přínos neustálým rozvojem znalostí a dovedností oběma stranám. Autor tvrdí, že by organizace měla pro talentované zaměstnance vytvořit speciální **rozvojové programy** ve spolupráci s jejich přímými nadřízenými. Tyto rozvojové programy by měli mít ucelenou strukturu pro specifickou skupinu talentů a k tomu individualizovanou část vytvořenou na míru potřeb talentovaného zaměstnance. Organizace

často upřednostňují kratší rozvojové programy, které slibují rychlejší návratnost, pokud jsou dobře navržené, dodává autorka.

### **Rozvojové programy**

Organizace se mohou při tvorbě rozvojových programů spolehnout buď na své zaměstnance, nebo mohou využít služeb externích vzdělávacích společností. V případě externích společností je vhodné se neorientovat pouze podle nákladů, ale vzít v potaz i akreditaci, reputaci a v neposlední řadě flexibilitu vzdělávacího programu, uvádí Barták (2015, s. 113). Před tvorbou rozvojového programu je také nutné stanovit, jakými způsoby se budou měřit výkony a pokroky zaměstnanců absolvujících tento program, aby bylo možné změřit prospěšnost a použitelnost programu, dodává autor. Program je prospěšný pro organizaci tehdy, pokud jsou náklady na něj nižší, než realizovaná investice.

### **Metody rozvoje talentů**

Rozvojový program může zahrnovat kombinace různých metod a nástrojů rozvoje na základě specifických potřeb organizace. Metody se dle Armstronga (2015, s. 358) rozdělují na **on the job**, tedy metody vzdělávání na pracovišti, a **off the job**, tedy metody vzdělávání mimo pracoviště. Koubek (2015, str. 267) uvádí, že zvláštním případem je například e-learning, který lze praktikovat nejen na pracovišti, ale i mimo něj.

**Metody vzdělávání na pracovišti** jsou využívány přímo na pracovním místě vzdělávaného při provádění běžných pracovních činností. Jedná se především o neformální vzdělávání a důležité postavení mají v tomto případě linioví manažeři. Mezi tyto metody patří podle Armstronga (2015, s. 358) a Koubka (2015, s. 265) instruktáž při výkonu práce, pověřování úkoly, pracovní porady, asistence, mentorování, koučování a counselling.

**Metody vzdělávání mimo pracoviště** jsou uplatňovány spíše u manažerů a specializovaných zaměstnanců. Tyto metody jsou vhodné ale i pro řemeslné a jiné manuální profese, protože se používají příklady z praxe. K metodám mimo pracoviště řadí Armstrong (2015, s. 358) a Koubek (2015, s. 266) případové studie, workshopy, demonstrování, seminář, přednášku, brainstorming, hraní rolí a outdoorové hry.

### **Asistování**

Asistování je tradiční metodou vzdělávání, uvádí Koubek (2015, s. 266). Vzdělávaný zaměstnanec je přidělen zkušenému kolegovi jako pomocník a pomáhá mu při plnění úkolů. Postupem času dostává větší zodpovědnost a podílí se na plnění úkolů větší měrou a samostatněji, dokud nezíská dostatečné znalosti a dovednosti, aby mohl pracovní úkoly plnit sám. Mezi výhody této metody patří soustavnost vzdělávání a důraz na praktičnost, nevýhodou naopak může být, že si vzdělávaný může odnést i nevhodné pracovní návyky vzdělavatele nebo neustálé opakování po vzdělavateli oslabí vlastní tvůrčí přístup vzdělávaného.

### **Koučování**

Koučování je podle Koubka (2015, s. 267) soustavné podněcování a směřování vzdělávaného zaměstnance k žádoucímu výkonu, vlastní iniciativě a je kladen důraz na individualitu. Tyl (2013, s. 44) uvádí, koučování je metoda vzdělávání na pracovišti, která slouží k podpoře seberealizace. Zaměstnanec sám hledá správný efektivní způsob vykonávání práce za dohledu kouče, interního nebo externího, který dává koučovanému zpětnou vazbu a podporu.

### **Mentorování**

Vzdělávanému je v tomto případě přidělen rádce (mentor), který je vzorem a oporou při vzdělávání, uvádí Koubek (2015, s. 266). Mentor radí, stimuluje a usměrňuje vzdělávaného při plnění zadaných úkolů. Mezi hlavní výhody této metody patří hlavně podpora iniciativy



vzdělávaného nebo neformální vztah vzdělávaného se vzdělávajícím. Je zde však riziko nevhodné volby mentora. Aby byla tato metoda efektivní, je potřeba, aby si vzdělávaný s mentorem osobnostně tzv. sednul a měli v sebe navzájem důvěru.

### **Případové studie**

Koubek (2015, s. 270) považuje případové studie za rozšířenou metodu vzdělávání. Ve většině případů se využívá pro vzdělávání manažerských a tvůrčích pozic. Podstatou této metody je, že menší skupinky studují smyšlené či na realitě založené situace a diagnostikují je, navrhnou řešení problému. Hlavní výhodou této metody je rozvoj analytického myšlení a schopnost nalézt řešení. Lze také v určitých případech porovnat řešení navržené vzdělávanými s řešeními, které byly reálně uplatněny. Nevýhodou je hlavně náročnost pro vzdělavatele.

### **Workshop**

Workshop je jednou z variant případových studií, uvádí Koubek (2015, s. 271). Praktické problémy se řeší ve skupině. Je skvělým nástrojem pro trénink týmové práce a multidisciplinárního přístupu. Výhodou může být i využití řešení používaných k řešení každodenních problémů. Nevýhody jsou jako i u případových studií.

### **E-learning**

E-learning je jednou z mála metod, která se dá využít nejen na pracovišti, ale i mimo něj. Šikýř (2016, s. 143) uvádí, že jsou při této metodě využívány informační technologie, multimediální vzdělávací programy, dostupné na počítačích nebo jiných zařízeních zaměstnanců. Autor dodává, že je tato metoda pro zaměstnance atraktivní, informace jsou poskytovány různými formami a při vzdělávání se zapojují všechny smysly zaměstnance. Zároveň si vzdělávaný ověřuje získané znalosti ihned formou testů či modelových situací.

E-learning lze využít jak pro individuální tak pro kolektivní vzdělávání, dodává Koubek (2015, s. 273). Zaměstnanec si sám určuje tempo, jakým se vzdělává, podle jeho osobních potřeb. Pro zaměstnavatele je pro organizaci zajímavá zejména z časového hlediska, zaměstnanec se totiž může vzdělávat ve volných chvílích, kdy zrovna nemá velké množství práce, případně i po pracovní době. Nevýhodou pro organizaci je pak zejména finanční náročnost a náročnost na vybavení, které zaměstnancům ke vzdělávání poskytuje.

### **Řízení kariéry**

Armstrong (2015, s. 323) definuje řízení kariéry jako nástroj zajištění přílivu talentů a současně umožňuje zaměstnancům rozvíjet schopnosti, naplňovat jejich touhy a budovat kariéru. Je to v podstatě propojení potřeb organizace s potřebami jednotlivců.

Jako jednu z důležitých součástí řízení kariéry označuje autor **plánování kariéry**. Plánování kariéry je usměrnění postupu jednotlivců v organizaci v souladu nejen s potřebami organizace ale i preferencemi, výkonem a potencionálem jednotlivých zaměstnanců. Řízení kariéry zahrnuje také kariérní poradenství. Autor dodává, že ne všichni lidé mají zájem o budování kariéry pouze v jedné organizaci, ale preferují sbírání zkušeností v různých organizacích.

Wolor (2020, s. 2) uvádí, že existuje několik prvků řízení kariéry, včetně kariérního rozvoje a plánování zaměřené na zaměstnance, plánování růstu a rozvoje, které se skládá z rotace práce, zaměstnaneckých workshopů a péče o zaměstnance. Kariérní management je forma podpory organizace pro své zaměstnance a může pozitivně ovlivnit výkon zaměstnanců a snížit fluktuaci a absenci zaměstnanců.

### **Cíle řízení kariéry**

Cílem řízení kariéry je podle Armstronga (2015, s. 323) dosáhnoutí cílů politik řízení talentů v organizaci. To znamená zajistit příliv talentů k vytvoření a udržování talent-poolu. Z pohledu

zaměstnanců je pak cílem řízení kariéry vedení a podpora, zhodnocení potenciálu organizací a dosažení úspěšné kariéry v souladu s ambicemi a nadáním; a zajištění rozvojových a vzdělávacích aktivit k získání znalostí a zkušeností pro zvládnutí odpovědnosti, která se s kariérou rýsem zvyšuje, dodává autor. V řízení kariéry je potřeba zohlednit pohledy nejen organizace, ale i zájmy zaměstnanců.

### Fáze vývoje kariéry

Fáze vývoje kariéry, někdy označované jako životní cyklus kariéry, popsal Armstrong (2015, s. 324). Autor popsal 5 fází kariéry:

- začátek kariéry;
- počáteční fáze kariéry;
- střední fáze kariéry;
- pozdní fáze kariéry;
- a ukončení kariéry.

**Začátkem kariéry** autor označuje moment, kdy zaměstnanec do organizace nastoupí a začíná plánovat svou kariéru. **Počáteční fáze kariéry** je období, kdy jednotlivec prochází jednotlivými oblastmi vykonávané práce, rozvíjí své schopnosti a zhodnocuje potenciál prostřednictvím zkušeností, koučování či mentorování, nebo řízením pracovního výkonu. **Střední fáze kariéry** je období, kdy někteří zaměstnanci již dosáhli svých možností a již nepostupují, zatímco někteří mají ještě stále dobré vyhlídky na kariéru. Organizace v této fázi musí zajistit, aby jednotlivci neztratili zájem o práci prostřednictvím obohacování nebo rozšiřování práce, nebo uznáním a oceněním dosažených výsledků. **Pozdní fáze kariéry** je období, kdy jsou jednotlivci stabilizováni na určité úrovni, někteří se obávají budoucnosti. Organizace musí k zaměstnancům v této fázi přistupovat s respektem a nabízet jim nové výzvy, pokud je to možné. **Ukončení kariéry** nemusí být pouze výpovědí či odchodem do důchodu. Může se jednat o postupné ukončování, například formou částečného úvazku před definitivním ukončením kariéry v organizaci.

### Strategie rozvoje kariéry

Armstrong (2015, s. 324) vyjmenovává několik aktivit, které by strategie rozvoje kariéry měla obsahovat. Autor mezi nimi uvádí, že by organizace měla **povyšovat z vnitřních zdrojů**, kdykoli je to možné. Dále by dráhy kariéry měli talentovaným jedincům umožňovat posun buď vertikální, nebo horizontální v závislosti na pracovních příležitostech a osobním rozvoji. **Plánování osobního rozvoje** by mělo být součástí procesu řízení pracovního výkonu a mělo by mít za cíl rozvoj individuálních schopností, dovedností a znalostí. Organizace by měla vytvořit **multidisciplinární projektové týmy**, které poskytnou příležitosti k rozvoji širokému okruhu zaměstnanců tím, že složení týmu se bude v průběhu času měnit. A na závěr autor dodává, že je potřeba v organizaci implementovat **systémy a procesy**, které umožní **sdílení** a rozvíjení hlavně tacitních znalostí napříč organizací.

### Politika řízení kariéry

Armstrong (2015, s. 326) říká, že si na začátku každá organizace musí určit, zda bude talenty „vychovávat“ nebo je „koupit“. Tedy musí být jasné, do jaké míry bude rozvíjet talenty z vnitřních zdrojů, nebo získávat talenty ze zdrojů vnějších.

### Plánování kariéry

Plánování kariéry vychází z možného vývoje kariéry v organizaci, uvádí Armstrong (2015, s. 327). Vychází z:

- vyhodnocení požadavků organizace;

- hodnocení pracovního výkonu;
- rozvojového potenciálu;
- nebo z plánů následnictví.

Na základě těchto informací se pak vytváří individuální plány rozvoje a programy rozvoje kariéry, uvádí autor. Je možné je využít i na plány rozvoje manažerů, kariérního poradenství nebo mentorování.

Je potřeba, aby si jednotlivci uvědomili, jakou úroveň schopností ke kariérnímu postupu potřebují, dodává Armstrong (2015, s. 327). To jim pomůže k plánování vlastního rozvoje, samozřejmě za podpory manažerů nebo kariérních poradců. Pokud chtějí zaměstnanci vzhůru, musejí si nejdříve ujasnit, co jsou ochotni sami udělat a až následně jim organizace může navrhnout možnost organizování dalších vzdělávacích aktivit.

### **Samostatně řízená kariéra**

Řízení kariéry zaměstnanců je součástí talent managementu nebo plánování následnictví manažerů. Jak ale udává Armstrong (2015, s. 328) je to otázka zaměstnanců, jak budou řídit svou kariéru v organizaci i mimo ni. Se získáváním zkušeností si jednotlivec vyvíjí tzv. kariérovou kotvu. Kariérová kotva jsou subjektivně vnímané dispozice, hodnoty, schopnosti a motivy a také potřeby týkající se kariéry, které má každý jednotlivec jiné.

Řízení kariéry je neustálý proces plánování a sledování profesního rozvoje a kariérního postupu s cílem zlepšit zvýšit pracovní spokojenost a dosáhnout dlouhodobých kariérních cílů. Zahrnuje činnosti jako je stanovení kariérních cílů, rozvoj dovedností, hledání nových pracovních příležitostí a udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, tzv. work-life balance.

### **Plánování následnictví manažerů**

Plánování následnictví manažerů je proces zabezpečující obsazování volných manažerských funkcí schopnými manažery, uvádí Armstrong (2015, s. 330). Organizace si musí odpovědět na otázky, zda existuje dostatek potencionálních náledníků, jestli jsou dostatečně kvalitní a zda mají správné schopnosti.

Autor dále uvádí, že jedinci se mohou nacházet v různých fázích kariéry a je potřeba rozlišit, jestli jsou v daný moment připraveni převzít manažerskou roli, nebo mají potenciál se do této role dopracovat v budoucnu, např. do dvou let. Toto posuzování potencionálních následníků je potřebné pro plánování rozvoje uskutečňováním rozvojových programů nebo například rotací práce.

Následnictví je v manažerských funkcích plánováno na základě informací z auditu talentů, hodnocení pracovního výkonu, rozvojového potenciálu a také na základě plánování nabídky a poptávky po práci.

Armstrong (2015, s. 330) ještě dodává, že v současných rychle se měnících podmínkách může být formální plánování následnictví omezeno, protože plány následnictví mohou být zastaralé již v okamžiku jejich sepsání. Východiskem může být udržování **talent poolu**. Talent pool je skupina zaměstnanců, kteří mají potřebné zkušenosti a dovednosti na konkrétní pozice a jsou považováni za potencionální kandidáty na budoucí pracovní pozice v rámci organizace. Je to způsob, jak identifikovat a udržet ty nejlepší talenty pro budoucí pracovní příležitosti. Je potřeba ale zdůraznit, že ambiciózní a talentovaní zaměstnanci nebudou chtít čekat věčně.

### **Talent-pool**

Talent-pool je skupina talentovaných zaměstnanců. Do této skupiny se talentovaní jedinci dostávají na základě hodnocení výkonu, předpokládanému potenciálu a splnění dalších kritérií,

kteří si organizace nastaví, tvrdí Armstrong (2015m s. 330). Je to v podstatě seznam zaměstnanců, kteří jsou vhodnými adepty na další rozvoj.

Mezi základní typy talent-poolu Horváthová (2011) in Kovářová (2021, s. 27):

- všeobecný talent-pool;
- vůdcovský talent-pool;
- a technický talent-pool.

Všeobecný talent-pool představuje nejširší formu talent-poolu. Zaměstnanci se do něj řadí na základě určitých měřítek, např. výše intelektu, obecné kompetence nebo speciální dovednosti. Jako příklad lze uvést specifické rozvojové programy pro absolventy vysokých škol.

Do vůdcovského talent-poolu jsou jedinci řazeni na základě projevení specifických vůdcovských dovedností, které si organizace stanoví.

Technický talent-pool je určen pro jedince se specifickými technickými dovednostmi a potenciálem, kdy tyto dovednosti jsou dále rozvíjeny.

### **2.2.1 Souhrn metod talent managementu**

Účelem metod talent managementu je zajistit, aby byl proces zajišťující talentované zaměstnance úspěšný. Jedním z nejdůležitějších kroků pro získání talentů je identifikace klíčových rolí, identifikace klíčových kompetencí a zhodnocení, zda bude organizace získávat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mezi klíčové kompetence patří schopnost komunikace, kreativita, technická zdatnost, kritické myšlení orientace na zákazníka a cíl, nebo mezilidské vztahy. Tyto kompetence jsou různými autory rozdělovány do různých skupin.

K nejpoužívanějším metodám identifikace talentů z vnitřních zdrojů patří assessment centrum, nebo samotná psychodiagnostika, 360° zpětná vazba, rozhovory s manažery, nebo Management by Objectives. Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů se pak používá také metoda assessment centra, testy pracovní způsobilosti nebo behaviorální rozhovory.

Autorka si myslí, že pro organizaci by bylo nejlepší pro zavedení procesů talent managementu v organizaci XY nejdříve identifikovat talenty z vnitřních zdrojů, a až následně v příštím opakování procesů, v příštích letech se zabývat i nabíráním talentů z vnějších zdrojů. Jako nejvhodnější metody autorka vnímá assessment centrum, 360° zpětná vazba a rozhovory manažerů s podřízenými. Ve výzkumu se ale bude respondentů ptát, co oni vnímají jako nejvhodnější metody pro identifikaci talentů v organizaci XY.

Pro rozvoj, rozvojové programy lze využívat řadu metod. Nejčastěji se rozdělují na metody používané na pracovišti a mimo něj. Mezi nejvyužívanější metody vzdělávání na pracovišti patří asistování, koučování, mentoring, pověřování úkoly, pracovní porady nebo třeba instruktáž při výkonu práce. Mezi nejvyužívanější metody vzdělávání mimo pracoviště patří případové studie, workshopy, semináře a přednášky, hraní rolí a nebo outdoorové hry. Zvláštním případem je e-learning, který se dá využít jak na pracovišti, tak mimo něj.

Autorka si myslí, že by pro organizaci bylo vhodné využít metody koučování, mentoringu nebo pověřování úkoly na pracovišti, případně využít semináře, přednášky a workshopy mimo pracoviště. Vše bude ještě konzultovat s vedením organizace XY, kde popíše výhody a nevýhody jednotlivých metod, aby zjistila, co bude organizaci vyhovovat nejvíce.

Možným nástrojem pro udržení zaměstnanců s potenciálem v organizaci je řízení kariéry. Je to nástroj zajištění talentů a současně umožňuje zaměstnancům rozvíjet jejich schopnosti a naplňovat jejich touhy. Cílem řízení kariéry je zhodnocení potenciálu, vedení a podpora

a zajištění rozvojových aktivit, které povedou k získání znalostí a zkušeností pro zvládnutí větší odpovědnosti.

Obsazování volných manažerských funkcí schopnými manažery zabezpečuje plánování následnictví manažerů. To je dalším nástrojem udržení zaměstnanců s potenciálem v organizaci. Pro plánování nástupnictví manažerů je nejvhodnější vytvoření talent-poolu, ze kterého je možné v případě potřeby získat talentované zaměstnance vhodné pro danou pozici.

Talent-pool je skupina zaměstnanců, kteří jsou vhodnými adepty pro další rozvoj. Do této skupiny se zaměstnanci dostávají na základě hodnocení výkonu, předpokládanému potenciálu a splnění dalších, organizací stanovených, kritérií. Talent-pool se rozděluje na všeobecný, vůdcovský a technický.

## 2.3 Procesy talent managementu

Tato kapitola nejdříve popisuje procesy v organizaci obecně. Nejprve co je proces, a jak se rozděluje. Dále se pak zabývá tvorbou procesů. Jak se tvoří strategie, prostředí procesů, jak se procesy navrhují, implementují a v neposlední řadě řídí. Dalším důležitým prvkem je vlastník procesů, teda osoba zodpovědná za daný proces. Následuje měření výkonnosti procesům, jak se v organizaci měří efektivita nastavených procesů, náklady, případné neshody a návaznosti mezi procesy.

Druhá část této kapitoly se již zaměřuje přímo na jednotlivé procesy talent managementu. Pro potřeby práce byly procesy talent managementu rozděleny do tří podkapitol, zabývajících se určitým tématem – identifikace, rozvoj a udržení.

### 2.3.1 Procesy v organizaci

Urban (2017) popisuje podnikový proces jako posloupnost na sebe navazujících činností, které mají za cíl uspokojovat potřeby vnitřních nebo vnějších zákazníků organizace. Podstatou procesu je přeměna vstupních zdrojů (informací, údajů, surovin apod.) do požadovaných výstupů - řešení, služeb, výrobků atd. Procesy v organizaci mohou probíhat současně, nebo na sebe navazovat. Podle své role se dělí na hlavní, řídicí a podpůrné. Dále mohou být tyto základní procesy členěny na dílčí procesy.

**Hlavní procesy**, někdy označované jako klíčové, tvoří hodnotu pro vnějšího zákazníka a tím i vlastníka organizace. Patří mezi ně procesy, které zajišťují objednávky nebo požadavky vnějších zákazníků, mají podobu produktů nebo služeb, uvádí Urban (2017).

K efektivnímu fungování hlavních i podpůrných procesů slouží **procesy řídicí**. Řadí se mezi ně finanční, strategické nebo personální řízení, audit, controlling apod. Urban (2017) uvádí jako příklad proces řízení lidských zdrojů. Jeho dílčí procesy mají za cíl tvorbu a zavedení nákladově efektivního motivačního systému, který zvyšuje výkon zaměstnanců a snižuje fluktuaci.

**Podpůrné procesy** slouží k zajištění určitých dodávek nebo služeb pro hlavní a řídicí procesy. Jako příklad uvádí Urban (2017) dopravu, nákup, zásobování, IT apod.

#### Tvorba procesů v organizaci

Weske (2019, s. 385) popisuje metodiku pro tvorbu procesů v organizaci od určení strategie po řízení procesů. Ten za prvotní fázi považuje analýzu strategie a zjištění strategických cílů organizace. Díky tomu se mimo jiné určí nejdůležitější procesy a jejich vlastníci. Druhou fází je pak návrh prostředí procesů. U procesů se zaměřuje na přehled závislostí a podrobně zkoumá vztah dodavatele a zákazníka. Dalším krokem je pak modelace, implementace a řízení jednotlivých procesů. Na obrázku 3 jsou znázorněny metodické kroky, které se opakují pro každý takový proces:

Obrázek 3 Metodika tvorby procesu



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je revize strategie organizace, následuje tvorba prostředí procesů, návrh procesů, implementace a řízení procesů.

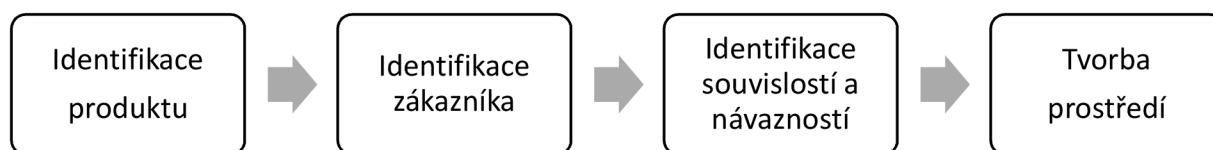
### Strategie organizace

Analýza strategie organizace je první fáze v metodice podle Weskeho (2019, s. 388). Cílem je určit dlouhodobé cíle a specifické plány organizace, které zajistí plnění těchto cílů. Procesní řízení se pohybuje na hraně strategických cílů a skutečných činností, které k naplnění těchto cílů vedou. Je to tedy nástroj, který pomáhá realizovat plány organizace a po jejich vymezení lze zavádět projekty implementace. Každý projekt je potřeba podpořit z pozice managementu, proto je potřeba vytvořit pozici **procesního ředitele** a řídicí výbor, který bude složen z vrcholového managementu, dodává dále autor. Ti mají dohled nad projekty, zajišťují zdroje a starají se o výběr klíčových procesů. Takto je dosaženo stavu, kdy má každý proces procesní tým a svého vlastníka, kteří jsou zodpovědní za analýzu a zlepšování daného procesu.

### Tvorba prostředí procesů

Po identifikování klíčových procesů a stanovení procesních týmů je potřeba vytvořit návrh prostředí procesů, uvádí Weske (2019, s. 391). Cílem je vytvořit návrh popisující souvislosti mezi procesy. Každý procesní tým musí najít nejdůležitější produkt a zákazníka, pro kterého je produkt určen. Je k tomu potřeba spolupráce mezi týmy, aby byly nalezeny všechny souvislosti. Výsledkem této fáze je přehled vstupů a výstupů, dodavatelů a zákazníků a návazností a souvislostí procesu. Kroky jsou zobrazeny v obrázku 4:

Obrázek 4 Prostředí procesů



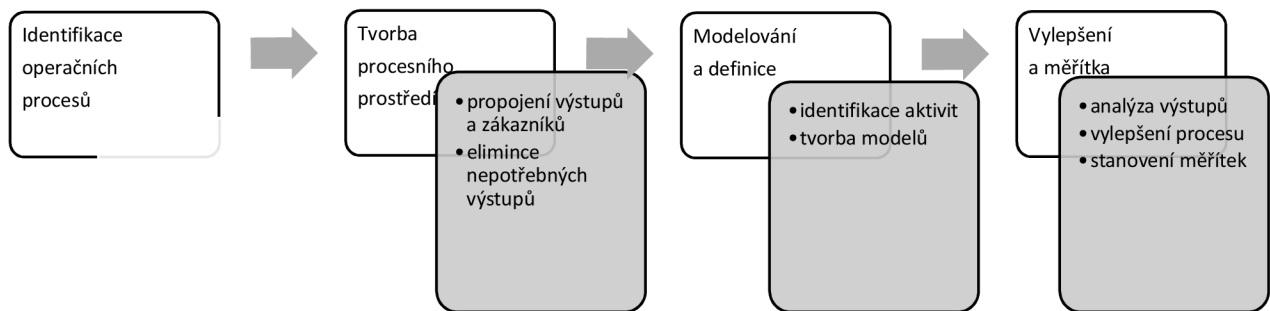
Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je identifikace produktu, tedy toho, co má proces vytvořit, následuje identifikace zákazníka, tedy pro koho je proces určen. Třetím krokem je identifikace souvislostí a návazností kroků a procesů a podlením krokem je tvorba prostředí.

### Návrh procesů

Po vytvoření přehledu prostředí procesů, procesní týmy vyhodnotí procesy a rozloží je na dílčí operační procesy, uvádí Weske (2019, s. 393). I v této fázi je potřeba vytvořit přehled procesního prostředí (stejně jako v předchozím kroku metodiky), aby lépe vynikly souvislosti a závislosti mezi jednotlivými dílčími procesy. Důležité jsou požadavky na vstupy a výstupy. Cílem tohoto kroku je zefektivnit organizační proces. Návrh procesů je zobrazen na obrázku 5:

Obrázek 5 Návrh procesů



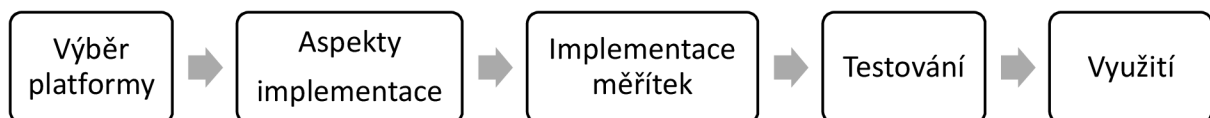
Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je identifikace operačních procesů, následuje tvorba procesního prostředí, která obsahuje propojení výstupů a zákazníků a eliminaci nepotřebných vstupů. Následuje modelování a definice, ve které se identifikují aktivity a vytváří modely. Posledním krokem je vylepšení a měřítka, tento krok zahrnuje analýzu výstupů, vylepšení procesu a stanovení měřítka.

### Implementace

Po tvorbě modelů je potřeba zjistit, jakým způsobem lze procesy realizovat. Jak uvádí Weske (2019, s. 393), nabízí se dvě možnosti realizace – technická a organizační. Technická zvažuje použité systémy a technologie, organizační pak zvažuje role a odpovědnosti. Tato fáze je nejkompexnější, pro účely práce byla zkrácena. Skládá se z těchto kroků, viz obrázek 6:

Obrázek 6 Implementace procesů



Zdroj: vlastní zpracování

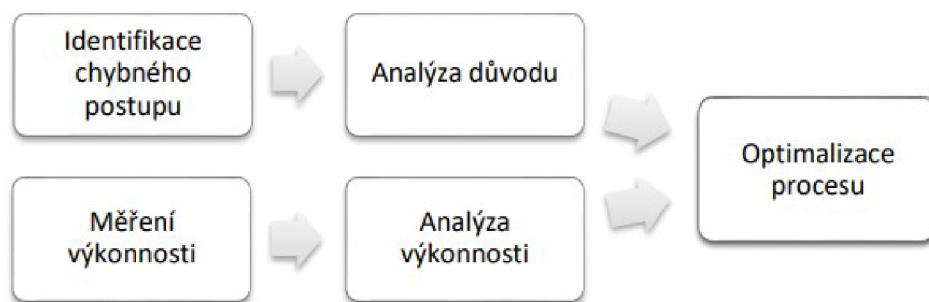
Pro implementaci je zásadní **výběr platformy** v rámci podnikových informačních systémů. Mezi **aspekty** patří, o jaký proces jde, nebo současný stav v organizaci. Je potřeba uvážit hierarchii procesů a vztahy mezi nimi. **Měřítka** se implementují spolu s procesy. Je k tomu ale potřeba zavést měřící bod pro zaznamenávání požadovaných údajů, které následně slouží k vyhodnocení výkonnosti. **Testování** má rovinu teoretickou a následně i zkoušení v reálném prostředí. Cílem je zjistit, zda je navrhnuté řešení v cílovém prostředí použitelné, stabilní a výkonné. Po úspěšném testování je možné začít systém **využívat**.

### Řízení procesů

Poslední fází je podle Weskeho (2019, s. 395) řízení a vykonávání procesů, při kterém je potřeba kontrolovat dodržování stanovených postupů a v případě nedodržování identifikovat důvod, který může odhalit slabé místo v procesu, nebo opomenutí při návrhu procesu. Za optimalizace procesu jsou zodpovědné procesní týmy. Řízením se v tomto případě myslí měření výkonnosti na základě předem stanovených měřítka. Pokud proces nedosahuje dostatečné výkonnosti, je možné ho na základě analýzy dále optimalizovat. Na obrázku 7 jsou znázorněny kroky vedoucí k optimalizaci:



Obrázek 7 Optimalizace procesů



Zdroj: vlastní zpracování

### Vlastník procesů

Vlastník procesu je osoba, která má zodpovědnost za správnost a efektivitu průběhu procesu, uvádí Dumas (2013, s. 24). Je zodpovědný za plánování, organizaci, monitorování a řízení procesu. Při plánování a organizování je vlastník procesu zodpovědný za měření výkonu a iniciování a vedení zlepšovacích projektů souvisejících s procesem. Jsou také zodpovědní za zabezpečování zdrojů. Současně má vlastník procesu monitorovací a kontrolní roli, zodpovídají za plnění výkonnostních cílů procesu a musejí zabezpečit nápravná opatření, pokud se tak neděje. Další rolí vlastníků je poskytnout účastníkům pokyny, pokud je potřeba při provádění procesu řešit výjimky nebo chyby.

Vlastník procesu se tedy podílí na modelování procesů, analýze, redesignu, implementaci a monitorování průběhu procesu, shrnuje Dumas (2013, s. 24). A také ta stejná osoba může být odpovědná za více procesů najednou.

### Měření výkonnosti procesů

Janček (2020, s. 34) uvádí, že měření výkonnosti procesů je náročná činnost vyžadující mnoho času a úsilí. Je to soubor aktivit, které vlastníkovému procesu poskytují co nejvíce informací o daném procesu, a současně napomáhá k odhalování případných nedostatků.

Podmínky, které je potřeba splnit pro kvalitní měření výkonnosti procesů uvádí Wagner (2009) in Janček (2020, s. 34). Je potřeba, aby na sebe dílčí fáze procesu navazovaly, a to nejen po věcné stránce, ale i z hlediska organizačního nebo technického zabezpečení. Autor dále dodává, že je dále potřeba věnovat patřičnou pozornost každé fázi procesu a jednotlivé fáze musejí být jasně a srozumitelně popsány. V neposlední řadě je potřeba, aby byla zpětná vazba sledována a vyhodnocována.

Hlavními elementy měření výkonnosti je sledování a zlepšování finančních ukazatelů, zejména nákladovosti, a času, doby trvání procesu. Je nutné kontrolovat nejen kvalitu vstupů, ale i výstupů, uvádí Janček (2020, s. 34).

Základními ukazateli měření výkonnosti jsou podle Jančeka (2020, s. 34):

- doba procesu a její efektivní využití;
- náklady na proces a jejich efektivní využití;
- podíl neshod v procesu;
- a procesem přidaná hodnota.

Jičínský (2015, s. 50) uvádí, že výkonnost procesů je možné měřit pomocí procesní analýzy. Tato analýza zjišťuje úroveň výkonnosti jednotlivých procesů, tedy délku trvání procesu,

tvorbu přidané hodnoty, časovou náročnost a vytiženost procesů. Výstupem procesní analýzy je procesní dokumentace, která obsahuje:

- popis vstupů;
- vlastníka procesu;
- zákazníka;
- hranici procesu;
- přidanou hodnotu;
- zdroje;
- dobu trvání;
- kritické faktory úspěchu;
- a popis výstupů.

Tento dokument charakterizuje kompletní proces. V rámci analýzy je potřeba popisovat každý proces zvlášť.

### **Finanční plánování a řízení procesů**

Základní postup pro finanční plánování uvádí Šiman (2010) in Jičinský (2015, s. 45), nejdříve je potřeba stanovit:

- délku plánovacího období;
- způsob finančního plánování;
- harmonogram finančního plánu;
- osobu odpovědnou za sestavení plánu;
- strukturu výstupů plánu;
- termín projednání plánu;
- způsob vyhodnocení plnění plánu;
- zásady podporující plnění plánu.

Finanční manažer musí mít k dispozici nejen informace v rámci manažerského účetnictví, uvádí Jičinský (2015, str. 45), tedy finanční stránku jednotlivých procesů. K tomu je potřeba mít k dispozici procesní mapy jednotlivých procesů a hodnoty celkových nákladů a výnosů všech procesů dohromady.

Finanční plánování procesů je úzce spjato se strategickým plánem organizace, uvádí Jičinský (2015, str. 45). Při vytváření jednotlivých procesů musí být stanoveny cíle, postupy a jejich finanční stránka. V rámci tvorby jsou jednotlivých procesům stanoveny odpovědnosti, povinnosti, postupy, vlastníci procesů, náklady a časové rozlišení.

### **Tvorba procesní mapy**

Všechny procesy uvnitř společnosti jsou propojené, uvádí Jičinský (2015, s. 50). Popisem jednotlivých procesů a zařazením do systému vzniká procesní mapa. Procesní mapy jsou vytvářené, aby měl finanční management přehled o jednotlivých procesech a jejich návaznostech, vstupech a výstupech a v návaznosti na to mohl kontrolovat shodu s finančním plánem. Jednotlivé části mapy musejí být popsány. Hlavními informacemi pak jsou, co nebo jaký proces ve struktuře předchází, co nebo jaký proces následuje, kdo proces spouští a ukončuje, kdo je vlastníkem procesu, kdo proces realizuje a kdo proces kontroluje.

### **2.3.2 Procesy talent managementu**

Procesy talent managementu lze chápat jako soubor vzájemně se ovlivňujících a na sebe navazujících činností. Každý autor má ale trochu jiný pohled na to, co vše do procesů talent managementu zahrnou.

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 44) řadí mezi procesy talent managementu získání, rozvoj a udržení talentů, s tím, že každý z těchto procesů zahrnuje další dílčí činnosti. Naopak Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 73) považují toto dělení za nedostatečné a dodává, že nejdříve je nutné stanovit smysl zavedení talent managementu do organizace. Dodává, že je nutné stanovit i jaké konkrétní výsledky od talent managementu organizace očekává, definovat kritéria pro identifikaci talentů. Jakým způsobem bude organizace talenty rozvíjet a zařazovat na pracovní místa s vyšší zodpovědností. Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 73) zařazují do procesů talent managementu získávání, využívání, udržování a rozvoj talentů.

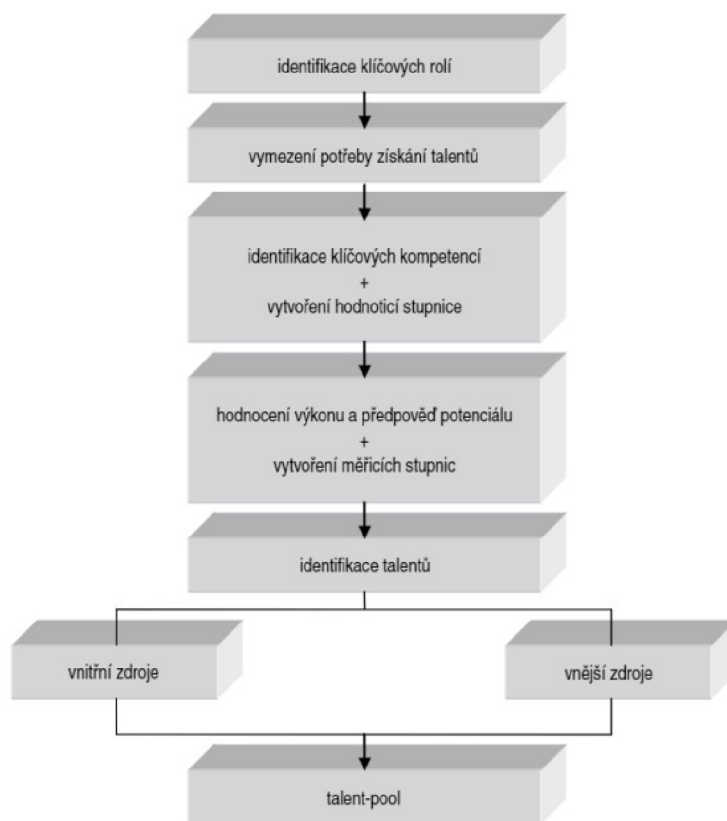
Organizace potřebuje zajistit příliv a zásobárnu talentů. To je podle Armstronga (2015, s. 320) cílem procesu řízení talentů. Proces řízení talentů podle něj zahrnuje:

- plánování talentů;
- získávání talentů;
- rozpoznávání talentů;
- rozvíjení talentů;
- stabilizování talentů;
- řízení vztahů s talenty;
- řízení kariéry;
- plánování následnictví manažerů;
- příliv talentů;
- talent-pool.

### **2.3.3 Identifikace talentů**

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 77) uvádějí, že identifikace talentů je možná z vnějších, nebo vnitřních zdrojů. Merenda (2016, s. 287) zdůrazňuje, že je při procesu identifikace talentů potřeba zaměřit se na všechny pozice, například i na dělníky, nejen na manažery. Identifikace talentů by měl být proces nastavený systematicky, s jasnými pravidly a časovým ohraničením, tvrdí Horváthová (2011) in Herec (2020, s 11). Proces identifikace se skládá z kroků zobrazených na obrázku 8.

Obrázek 8 Identifikace talentů



Zdroj: Horváthová (2011, s. 51)

V první řadě je potřeba identifikovat klíčové role, kterých se bude talent management týkat. Poté se vymezi potřeby organizace k získání talentovaných zaměstnanců. Následuje identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice. Dále pak organizace vytvoří stupnici hodnocení výkonu zaměstnanců, kterou se bude při měření výkonu řídit a na základě takto změřených výkonů vyhodnotí potenciál zaměstnanců. Takto organizace identifikuje talenty, kteří v organizaci již působí, ale může talenty získávat i z vnějších zdrojů. Výsledkem tohoto procesu je pak vytvoření talent-poolu.

### **Získávání talentů**

Za velmi zásadní považuje tento proces talent managementu Koubek (2014, s. 93). Autor uvádí, že kvalita provedení rozhoduje o budoucnosti organizace a tedy považuje získávání talentů za klíčovou personální činnost.

Za nejdůležitější proces talent managementu považuje získávání talentů Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 73). Autor uvádí, že lze snížit budoucí náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců tím, že se organizaci podaří získat nejlepší talenty z trhu práce. Naopak pokud jsou náklady na vzdělávání a školení zaměstnanců vysoké, znamená to, že organizace v tomto procesu selhala.

Koubek (2014, s. 135) ještě dodává, že je vhodné využívat v praxi psychodiagnostiku a pozorování při získávání talentů, s cílem předvídat chování kandidátů v reálných situacích. Smyslem pak je identifikace správných lidí, kteří budou pro organizaci v budoucnu pracovat.

Personální oddělení by mělo před náborem definovat, jestli potřebují na pozici přijmout profesionála se zkušenostmi a v jakém rozsahu, anebo jestli je management ochotný nově přichozícího zaměstnance odborně zaškolit, uvádí dále autor. Stejně tak, jako je potřeba, aby

personální oddělení před nábořem vědělo, jaké požadavky managementu na uchazeče jsou kritické a neopomenutelné a jaké je možné změnit.

Armstrong (2015, s. 320) považuje plánování talentů za východisko získávání talentů, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Získávání talentů z vnitřních zdrojů dává do souvislosti s rozpoznáváním a rozvíjením talentů a řízením kariéry, zatímco získávání talentů z vnějších zdrojů podle něj souvisí více s politikou získávání kvalitních jedinců.

Šikýř (2016, s. 96) k tomu dodává, že je pro organizaci výhodnější uplatňovat pozitivní přístup k získávání talentů, tedy zaměřit se na požadavky, které kandidát splňuje, spíše než na důvody, proč kandidáta nepřijmout. Základem úspěšné práce s talenty je pozitivní přístup organizace k nim, využití individuálních schopností a motivování zaměstnanců.

V neposlední řadě autor zdůrazňuje důležitost přípravy personálního oddělení a důkladné analýzy a popisu pracovní činnosti. V praxi totiž vede podcenění této skutečnosti k demotivaci talentů a jejich odchodu z organizace, protože mohou mít pocit, že nedostali kompletní informace nebo že se bez konzultace s nimi změnil popis pracovního místa. S tímto se může pojít obtížná komunikace manažerů s nově přijatými zaměstnanci.

### **Rozpoznávání talentů**

Armstrong (2015, s. 320) doporučuje provádět audit talentů s cílem najít potencionálně talentované jedince a zařadit je do programů vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry. Informace k auditu talentů lze podle autora získat v rámci procesu řízení pracovního výkonu a identifikovat tak jedince, kteří mají odpovídající potencionál a požadované schopnosti.

#### **2.3.4 Rozvoj talentů**

Hlavním úkolem tohoto procesu je zajištění rozvoje silných stránek talentovaných zaměstnanců, rozvoj kompetencí a získání pocitu, že je jedinec oceňovanou hodnotou pro organizaci, uvádí Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 46).

Naopak Ulrich et al. (2014, s. 217) považují za dostačující zaměření se na zvyšování mezilidských, technických a organizačních dovedností, které vedou k uspokojivému a produktivnímu pracovnímu životu.

Wolor (2020, str. 2) uvádí, že rozvoj talentů je důležitou součástí talent managementu. Organizace rozvíjejí zaměstnance s jejich vlastní schopností být kreativní a získávat znalosti. Existuje několik strategií, jak mohou organizace zlepšit kompetence, postoje a znalosti zaměstnanců s cílem zlepšovat pracovní výkon. Školení a rozvoj, mentoring, koučování a plánování nástupnictví jsou nástroje, které rozvíjejí talenty. Talent je schopnost, kterou lze rozvíjet získáváním zkušeností a dovedností. Neustálý rozvoj zaměstnanců je nutný zejména s implementováním nových technologií, obchodních modelů nebo nových tržních strategií.

Talentovaným jedincům by organizace měla nabídnout možnost dalšího rozvoje a získávání schopností, aby se mohli osobnostně i kariéřně posouvat, nejlépe na pozice se složitější agendou.

Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 74) považují za důležité k rozvíjení talentů, aby pro ně byl v organizaci vytvořen speciální rozvojový program. Tento program by se měl přizpůsobit potřebám skupiny talentů, pro které je určen a zároveň naplňovat specifické potřeby jednotlivců ve skupině. Tento program by měl tvořit nadstavbu běžně nabízené rozvojové nabídky nabízené v organizaci a individuální péči poskytované manažery.

S tímto tvrzením souhlasí i Kocianová (2012, s. 173) a dodává, že by takto vytvořené programy měli mít předem jasně stanovená kritéria pro výběr vhodných zaměstnanců. Současně s tím je

potřeba vytvořit i metodiku hodnocení úspěšnosti programů a také garanty za úspěšnost odpovědné. V praxi bývají součástí takovýchto programů i plánování kariéry talentovaných zaměstnanců, plány nástupnictví a mentoring, dodává Bláha (2013, str. 194). Autor ještě upřesňuje, že rozlišujeme dva základní typy rozvojových programů – trainee a talent development.

Armstrong (2015, s. 320) dodává, že vzdělávání a rozvoj jsou klíčovými prvky talent managementu. Cílem je, aby si zaměstnanci osvojovali nové a zlepšovali stávající schopnosti, znalosti a dovednosti. Politika vzdělávání a rozvoje by měla navazovat na profily úspěšných zaměstnanců, tedy profily, které vymezují určité schopnosti, které je třeba rozvíjet. Za důležité pokládá autor programy rozvoje manažerů.

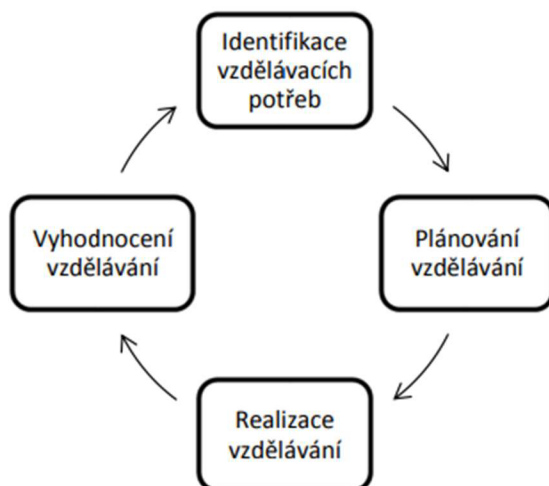
### Příliv talentů

Přílivem talentů označuje Armstrong (2015, s. 320) procesy získávání a rozvíjení talentů a řízení kariéry, které zajišťují dostatek talentů a umožňují tak organizaci vytvořit **talent-pool**.

### Systematický proces vzdělávání

Systematické vzdělávání je opakující se cyklus zahrnující identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci a vyhodnocení výsledků vzdělávání. Charakteristická je jeho nepřetržitost. Cyklus je znázorněn na obrázku 9:

Obrázek 9 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010) in Pokorná (2020, s. 17)

Přednosti systematického vzdělávání vyzdvihuje i Koubek (2015, s. 259). Mezi přednosti řadí hlavně zvyšující se odbornosti zaměstnanců, zvýšení produktivity práce, formování schopností zaměstnanců podle potřeb organizace a zvýšení motivace. Kocianová (2012, s. 170) ještě doplňuje klesající náklad na jednoho zaměstnance nebo například zefektivnění vzdělávacích programů.

Prvním a často nejkritičtější krokem v cyklu systematického vzdělávání je **identifikace potřeby vzdělávání**. Zakládá se na shromáždění informací o současném stavu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců v organizaci a následně se tato data porovnávají s požadovanou úrovní těchto faktorů, uvádí Koubek (2015, s. 261). Autor však dodává, že již samotná identifikace je často velmi problematickou činností, protože se těžko posuzuje kvalifikace zaměstnanců. Nejčastěji se tento faktor posuzuje podle úrovně dosaženého stupně vzdělání nebo doby odborné praxe, pravdu ale zůstává, že ho nelze kvalitně změřit.

**Potřeba vzdělání** vzniká z požadavků pracovního místa. Tato potřeba se v čase mění, například kvůli zavádění nových technologií, legislativy nebo jiným změnám. Zdroje potřeb vyplývají ze změn vnitřního nebo vnějšího prostředí, uvádí Bartoňková (2010) in Pokorná (2020, str. 14).

Šikýř (2016, s. 123) uvádí, že důležitým podkladem pro sběr údajů jsou materiály hodnocení pracovních výkonů, výkonnostní normy, popis pracovního místa, organizační struktura a řád, strategie a cíle podniku, nebo například interní směrnice. Armstrong (2015, s. 355) k tomu ještě přidává výsledky vzdělávání z předchozích programů.

Koubek (2015, s. 262) rozděluje analyzované údaje do tří skupin:

- související s celou organizací;
- o pracovních místech a činnostech;
- a o pracovnících.

Dvořáková (2012) in Pokorná (2020, s. 14) dodává, že se personalisté zaměřují spíše na sběr primárních informací, tedy informací z rozhovorů se zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Důležitá jsou ale i sekundární data, tedy získaná z analýzy výsledků hodnocení, reportů a podrobných šetření.

Po shromáždění informací je potřeba je **vyhodnotit**. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb se dle Koubka (2015, s. 275) posuzuje pracovní výkon. Cílem analýzy je nalezení mezer ve výkonnosti a elementy, kterými se mezery projevují. Reálná úroveň výkonnosti je porovnávána s požadovanou úrovní. Potřeba vzdělávání vzniká, pokud se při porovnávání úrovní výkonnosti vyskytne tzv. výkonnostní mezera. Identifikace má za úkol vytvořit vhodný vzdělávací plán, který povede k redukci či úplnému odstranění mezery.

Podle Bartoňkové (2010) in Pokorná (2020, s. 15) výsledky identifikace neslouží pouze pro plánování vzdělávání, ale lze je uplatnit i při hodnocení pracovního výkonu, tvorbě plánu kariérního postupu nebo dalšího rozvoje nebo výběru dalších zaměstnanců.

Po správné identifikaci potřeb vzdělávání je možné začít s tvorbou plánu vzdělávání. Vzdělávací plán by měl být tvořen individuálně, zdůrazňuje Armstrong (2015, s. 354), nejlépe tzv. na míru zaměstnancům. Také je potřeba sledovat, jestli nevznikají nové potřeby vzdělávání a plán průběžně aktualizovat.

Předběžné návrhy plánů často vznikají již během identifikace, obsahují první náznaky finančních prostředků, priority a úkoly, dodává Koubek (2015, s. 264). Tak vzniká první podoba časového harmonogramu a finančního rozpočtu.

Vodák s Kucharčíkovou (2011) in Pokorná (2020, s. 15) rozdělují proces plánování do tří fází:

- **Fáze přípravná** – dochází ke specifikaci potřeb, identifikaci účastníků a cílů vzdělávacího programu.
- **Fáze realizační** – stanovuje, jakým způsobem bude vzdělávání uskutečněno. Specifikují se techniky rozvoje a obsah vzdělávání s ohledem na účastníky, jejich počet, stanoviska podniku a spolupráce s lektorem.
- **Fáze zdokonalování** – během které se průběžně vyhodnocují předcházející etapy a porovnávají se s danými cíli. Po vyhodnocení se navrhuje prvky k zdokonalení procesu.

Třetí částí cyklu je **realizace** vzdělávání. Armstrong (2015, s. 366) stanovuje zásadní body, které realizace vyžaduje. Patří mezi ně zajištění vhodných metod, přístupů a prostředí pro vzdělávání, správně nastavené cíle a systematický přístup, precizní identifikace potřeb vzdělávání, uspokojení potřeb vzdělávání a zhodnocení účinnosti zvolených metod a přístupů. Autor dodává, že realizace je závislá na navrženém plánu, tedy je potřeba kvalitně zvládnout



fázi plánování. Šikýř (2016, s. 140) poukazuje na fakt, že o úspěšnosti realizace je rozhodnuto již ve fázi identifikace potřeb vzdělávání. Pokud je úspěšná identifikace dá se předpokládat, že bude úspěšná i realizace. Avšak nevyklučuje, že realizace může předchozí fáze znehodnotit.

Poslední částí vzdělávacího cyklu je **hodnocení**. Jeho cílem je shromáždit veškeré informace o výsledcích vzdělávacích aktivit. Armstrong (2015, s. 366) uvádí, že vzdělávací programy se nejčastěji hodnotí ihned po jejich skončení, to ale nebývá nejlepší volbou. Výsledky může zkusit mnoho faktorů, například emoce, proto je vhodné mezi koncem vzdělávacího programu a hodnocením ponechat časový odstup.

Hlavní přínos hodnocení vidí Šikýř (2016, s. 141) v získání zpětné vazby od zaměstnanců, i když v mnoha případech je získání kvalitní zpětné vazby obtížné. Zpětná vazba umožňuje určit silné a slabé stránky vzdělávacího programu, dále pak identifikovat přínosy a prospěch z aplikovaného systému vzdělávání.

Armstrong (2015, s. 367) tvrdí, že by se hodnocení vzdělávání mělo zaměřit na oblasti:

- plánování;
- realizace;
- reakce;
- a výsledky.

V oblasti plánování by se hodnocení podle autora mělo zaměřit na vymezení potřeb a stanovení cílů vzdělávání. V oblasti realizace pak na organizaci a řízení vzdělávacích aktivit, v oblasti reakce by měly být vyhodnoceny pocity účastníků ze vzdělávání. A oblast výsledků je autorem myšlena jako dopad vzdělávání na výkon nejen jednotlivců, ale i útvarů a celé organizace. V organizaci by měly být podle autora hodnoceny vzdělávací aktivity nejen obsahově, ale také z pohledu organizačního, poskytnutých materiálů, prostředí, lektorů a samotné realizace. Autork zároveň uvádí, že hodnocení je nutné naplánovat již v průběhu identifikace vzdělávacích potřeb a stanovování cílů, protože pak je možné zvolit vhodné metody hodnocení.

Vodák s Kuchařikovou (2011) in Pokorná (2020 s. 19) dodávají, že vzdělávání je investice. Organizace do vzdělávání vkládá nejen finanční prostředky a očekává jejich návratnost. Ta se zjišťuje porovnáním přínosů s vloženými náklady nebo se porovnává stanovený cíl a skutečně dosažené výsledky.

### **2.3.5 Udržení talentů**

Mezi hlavní cíle stabilizování talentů řadí Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 75) zajištění oddanosti zaměstnanců organizaci a zabránění tak odlivu talentů. Podle autorky má odliv talentů mimořádně negativní vliv na chod organizace, zejména pak v krizových obdobích, kdy je talentů potřeba nejvíce.

Pokud se však organizace chová eticky, dosahuje předem stanovených výsledků, nabízí zaměstnancům jasnou vizi do budoucna a dobré pracovní podmínky, talentovaní zaměstnanci budou motivováni organizaci neopouštět, tvrdí Bláha (2013, s. 220).

Nejlepším způsobem udržení talentů v organizaci je využívání jejich invence a potenciálu nad rámec běžných pracovních úkolů a možnost zdokonalovat se, tvrdí Urban (2017, s. 37). Dodává, že neméně důležité je co největší využití jejich schopností, motivace a odborné vedení.

Kursch (2016, s. 14) uvádí, že nejefektivnější metodou odměňování talentů je individuální přístup, zajištění work-life balance, tedy rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nebo osobní rozvoj spíše než klasické firemní benefity.



Armstrong (2015, s. 320) chápe stabilizování talentů jako uskutečňování politik, které jsou vytvořeny s cílem zajistit, aby talentovaní zaměstnanci z organizace neodcházel a zůstávali oddanými a angažovanými.

Wolor (2020, s. 2) uvádí, že udržení talentovaných zaměstnanců je jedním z hlavních úkolů organizace, nejen pro udržení konkurenceschopnosti. Odchod talentů je totiž pro organizaci nebezpečný, jelikož znamená vysoké náklady na hledání nových talentů, a to nejen přímé náklady spojené s nákladem, ale i nepřímé náklady jako je například snížená produktivita. Autor dodává, že pro udržení talentů jsou potřeba vnitřní a vnější pobídky. Vnitřními pobídkami myslí záležitosti týkající se peněz a uspokojení fyziologických potřeb, vnějšími pak myslí pobídky netýkající se peněz, uspokojující psychologické hledisko, například pružná pracovní doba.

### **Řízení vztahů s talenty**

Armstrong (2015, s. 320) uvádí, že řízení vztahů s talenty je budování vztahů s lidmi v jejich pracovních rolích. Vychází z myšlenky, že jednodušší je rozvíjet již existující vztah, než budovat nový, například po odchodu zaměstnance z organizace. Cílem je v tomto případě uvědomění si hodnoty zaměstnanců, poskytování příležitostí k růstu, spravedlivé zacházení a dosažení angažovanosti talentů. Tímto způsobem organizace dosáhne oddanosti zaměstnanců své práci.

Depoo, Urbancová, Šnýdrová (2020, s. 75) uvádí několik faktorů, které přispívají k vyšší atraktivitě zaměstnavatele. Patří mezi ně:

- nabídka zajímavé práce;
- příležitost ke vzdělávání a rozvoji, posun v kariéře;
- work-life balance;
- flexibilní pracovní doba;
- kvalitní pracovní podmínky a vybavení;
- uznání, úcta a respekt;
- a společenská odpovědnost organizace.

### **2.3.6 Souhrn procesů v organizaci**

Obecně je proces posloupnost na sebe navazujících činností, které mají za cíl přeměnit vstupní zdroje, například informace, na požadované výstupy, například řešení, služba atd. Procesy mohou probíhat buď současně, nebo na sebe navazovat. Nejčastěji se rozdělují na hlavní, dílčí a podpůrné.

Pro tvorbu procesů je důležité nejprve analyzovat strategii organizace, následně vytvořit prostředí procesů, procesy následně navrhnout, implementovat a v neposlední řadě řídit. Při analýze strategie organizace je potřeba zjistit strategické cíle a stanovit procesního ředitele, který bude mít dohled na projekty, zajišťovat zdroje a starat se o výběr klíčových procesů. Po identifikování klíčových procesů je potřeba vytvořit návrh, který popisuje souvislosti mezi procesy, identifikuje produkt a zákazníka procesu. Následně se celý návrh rozloží na dílčí procesy, u kterých se důkladně stanoví požadavky na vstupy a výstupy. Následně se vytvoří modely procesů. Po vytvoření modelů se vybere platforma implementace v rámci podnikových systémů, stanoví se měřítko implementace, celý proces se otestuje jak v teoretické tak praktické rovině a po úspěšném testování je možné začít systém využívat.

Při řízení a vykonávání procesů se kontroluje dodržování stanovených postupů, případně se analyzují odchylky a identifikují slabá místa. Měří se výkonnost na základě předem

stanovených měřítek, a pokud proces nedosahuje dostatečné výkonnosti, je potřeba ho optimalizovat.

U každého procesu musí být stanoven jeho vlastník, tedy osoba, která má zodpovědnost za správnost a efektivitu průběhu procesu. Plánuje, organizuje, monitoruje a řídí proces a iniciuje zavedení zlepšovacích projektů spolu se získáváním zdrojů.

Měření výkonnosti procesu je soubor aktivit, které vlastníkovvi procesu poskytují co nejvíce informací o daném procesu. Je potřeba splnit určité podmínky, například dílčí fáze procesu na sebe musejí navazovat a musejí být jasně a srozumitelně popsány, sledovány a vyhodnocovány. Základními ukazateli měření je doba a náklady procesu a jejich využití, podíl neshod a přidaná hodnota na konci procesu. Výkonnost lze měřit například procesní analýzou, jejímž výstupem je procesní dokumentace.

Finanční plánování procesů je úzce spjato se strategickým cílem organizace. Při vytváření procesů musí být stanoveny cíle, postupy a jejich finanční stránka. Zároveň se informace čerpají z procesní mapy, kde jsou stanoveny hodnoty celkových nákladů a výnosů procesů v organizaci. Finanční plán procesu se pak zakládá na informacích jako je délka plánovacího období, harmonogram finančního plánu, struktura výstupů nebo způsob vyhodnocení plnění plánu.

Procesní mapa je popis jednotlivých procesů a zařazení do systému procesů v organizaci. Jsou vytvářené proto, aby měl management přehled o jednotlivých procesech, jejich návaznostech, vstupech a výstupech a mohl kontrolovat shodu. Procesní mapa musí obsahovat jaký proces jakému ve struktuře, který následuje, kdo proces spouští a ukončuje, kdo je vlastníkem procesu, a kdo proces realizuje a kontroluje.

Výzkum pro vytváření procesů by se měl zaměřit výběr vlastníka procesu, který bude procesy řídit a mít dohled nad projekty. Dále je potřeba zjistit směřování organizace, cíle, vize. Při výzkumu je potřeba se také zaměřit na to, co proces přinese, jaké budou vstupy a výstupy a jaké jsou klíčové milníky při dosahování cíle procesu. U vytvořených procesů je potřeba měřit výkonnost. Základními ukazateli je doba a náklady procesu a jejich využití.

### **2.3.7 Souhrn procesů talent managementu**

Procesy talent managementu je soubor vzájemně se ovlivňujících a na sebe navazujících činností. Každý autor rozlišuje jiný počet procesů, obecně se ale shodují na třech – identifikace, rozvoj a udržení.

Prvním procesem je identifikace talentů. Talenty lze identifikovat buď z vnitřních zdrojů, tedy mezi zaměstnanci, nebo z vnějších zdrojů – zaujmout talenty a následně je nalákat do organizace. Pro identifikace talentů je možné využít metody z kapitoly 2.2. Vstupem pro proces identifikace talentů je seznam klíčových kompetencí. S tím je spojena i příprava personálního oddělení a důkladná analýza a popis pracovních pozic.

Druhým procesem je rozvoj talentů. Jeho hlavním cílem je zajištění rozvoje silných stránek zaměstnanců s talentem, a rozvoj kompetencí. Neméně důležité je i zvyšování mezilidských, technických a organizačních dovedností. Nejlepším řešením je vytvoření rozvojového programu, který se přizpůsobí potřebám skupiny rozvíjených talentů, a zároveň dokáže naplňovat specifické potřeby jednotlivců. Velmi důležitou součástí procesu rozvoje talentů je hodnocení úspěšnosti rozvoje. K tomu je potřeba vytvořit metodiku hodnocení úspěšnosti a stanovit garanta zodpovědného za úspěšnost. Při procesu rozvoje je důležité systematické vzdělávání. To má několik kroků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání.

Posledním, ale také velmi důležitým, je proces udržení talentů. Jeho hlavním cílem je zajištění oddanosti zaměstnanců a zabránění fluktuace. Zejména v krizových obdobích je odliv talentů z organizace kritický. Hlavními motivátory pro talenty jsou dobré pracovní podmínky, jasné stanovené cíle a vize do budoucna. Talentovaní zaměstnanci oceňují využívání jejich invencí a potenciálu, možnost zdokonalovat se, individuální přístup a work-life balance. Nesmí chybět ani uznání, úcta a respekt.

## 2.4 Metodika práce

Jedním ze základních metodologických nástrojů, které jsou použité v této diplomové práci, je metoda analýzy dat při vyhodnocení výzkumu. V práci je využita také metoda rešerše a průzkumu odborné literatury, odborných článků a relevantních internetových zdrojů. To bylo využito jako relevantní základ pro tvorbu teoreticko-metodologické části práce. V teoreticko-metodologické části práce se nachází komparace názorů jednotlivých autorů ke zkoumané problematice. Veškerá literatura přispěla k tvorbě a komparaci literární rešerše. Pro praktickou část práce je využita metoda rešerše, nestrukturovaných rozhovorů a focus group.

V praktické části práce je jako hlavní výzkumná metoda využita metoda kvalitativního přístupu v podobě nestrukturovaných rozhovorů a focus group. Cílem tohoto šetření bylo získání dat potřebných pro sestavení procesů talent managementu vhodných pro organizaci XY. Šetření mělo tři etapy – příprava, realizace a vyhodnocení výsledků výzkumu.

### Metody výzkumu

Jako první metoda výzkumu byla zvolena kvalitativní formou nestrukturovaných rozhovorů. Tato metoda byla vybrána, protože autorka potřebovala získat relevantní informace od poměrně malé skupiny respondentů, kteří disponují informacemi o fungování organizace XY.

Druhou metodou byla zvolena metoda focus group. Tato metoda byla zvolena proto, protože nabízí možnost diskuze více respondentů najednou na jedno téma a přináší ucelené závěry potřebné pro tvorbu procesů talent managementu.

Cílem focus group bylo identifikovat ke každému procesu zejména:

- odpovědnost;
- metody;
- výstupy;
- a dobu trvání.

### Příprava výzkumu

Příprava výzkumu byla nejdelsí a nejsložitější etapou výzkumu. Autorka na základě rešerše a průzkumu odborné literatury a odborných článků o talent managementu a tvorbě procesů sestavila návrhy procesů talent managementu. V návrzích představila jednotlivé kroky procesů a metody, které se běžně využívají.

Následně si připravila schéma s okruhy témat, o kterých měla v plánu s respondenty při rozhovorech hovořit:

- současnost;
- příprava (klíčové kompetence, informační kanály, zodpovědnost);
- identifikace (metody, zodpovědnost);
- rozvoj (metody, zodpovědnost);
- udržení.

Prvním okruhem témat, kterým se autorka při výzkumu zabývala, byla aktuální situace v organizaci XY. Účelem tohoto okruhu bylo zjistit, jak v současné době probíhá v organizaci XY výběr nových zaměstnanců nebo vzdělávání a rozvoj, případně kdo je za něj zodpovědný. Autorka se snažila zjistit, zda v organizaci existuje něco, na co by bylo možné při tvorbě procesů talent managementu navázat.

Druhým okruhem témat je příprava na zavedení talent managementu. Účelem tohoto okruhu bylo zjistit, jaké jsou klíčové kompetence v organizaci, jaké se používají informační kanály, a kdo nese zodpovědnost za nábor a rozvoj/měl by nést zodpovědnost za procesy talent

managementu. Tento okruh navazuje na kapitolu 2.2 Metody talent managementu – klíčové kompetence a kapitolu 2.3.1 Procesy v organizaci – vlastník procesu.

Třetím okruhem témat byla identifikace, tedy přesněji identifikace talentů. Autorka se tímto okruhem snažila zjistit, jaké metody identifikace talentů by byly vhodné pro organizaci XY tak, aby zapadali do firemní kultury. Zároveň se také snažila zjistit, kdo by měl být za identifikaci talentů zodpovědný. Tento okruh navazuje na kapitolu 2.2 Metody talent managementu – identifikace talentů. Z této kapitoly také autorka čerpala seznam metod identifikace talentů, které při rozhovorech použila.

Předposledním okruhem byl rozvoj. Cílem okruhu bylo zjistit, jaké metody rozvoje by byly nejvhodnější pro rozvoj talentů v organizaci XY. Autorka se od respondentů snažila zjistit, jaké metody rozvoje jsou v souladu s firemní kulturou. Pro tyto účely si připravila seznam metod rozvoje talentů z kapitoly 2.2 Metody talent managementu – metody rozvoje talentů.

Posledním okruhem bylo udržení talentů v organizaci. Tento okruh navazuje na kapitolu 2.2 Metody talent managementu – řízení kariéry a 2.3.5 Udržení talentů. Autorka v tomto okruhu zjišťovala, zda je v organizaci možný kariérní posun pro úspěšné absolventy rozvoje, nebo organizace nabízí jiné metody, prostředky pro udržení talentů, které by bylo možné do procesů talent managementu zahrnout.

Pro focus group si autorka připravila shrnutí metod identifikace a rozvoje vybraných při rozhovorech spolu s dalšími zjištěnými skutečnostmi a využila sestavené návrhy procesů.

Tématy focus group byly:

- příprava procesů talent managementu;
- identifikace talentů;
- rozvoj talentů;
- a udržení talentů.

Ke každému procesu autorka zjišťovala zejména odpovědnost za proces, metody, výstupy a dobu trvání a kroky. K jednotlivým procesům se dle potřeby doptávala na podrobnosti potřebné pro návrh procesů.

### **Výzkumné otázky**

O:1 Kdo by měl být za procesy talent managementu a jejich zavádění v organizaci XY zodpovědný?

O:2 Jaké metody identifikace talentů by se měly v organizaci XY využívat?

O:3 Jaké metody rozvoje talentů by se měly v organizaci XY využívat?

O:4 Jakým způsobem by se mělo zajistit udržení talentů v organizaci XY?

O:5 Jakým způsobem by se zaměstnanci měli o zavedení talent managementu dozvědět?

### **Respondenti**

Pro výběr respondentů stanovila autorka několik kritérií:

- jedinec pracuje v organizaci XY alespoň dva roky;
- jedinec je ve vedoucí pozici, má alespoň dva podřízené.

Tato kritéria byla stanovena z důvodu potřeby autorky provádět rozhovory s respondenty, kteří mají relevantní informace k výzkumu, tedy mohou autorce poskytnout informace o fungování organizace, náboru, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a možnostech udržení talentů v organizaci XY. V organizaci byli pro rozhovory osloveni všichni, kteří splňovali tato kritéria.

Dva z nich se odmítli rozhovoru účastnit, jeden z řad teamleaderů a jeden z řad vedení organizace XY.

Skupinu respondentů tvořili teamleadeři a vedení organizace XY. Vedení organizace mělo zastoupení 6 respondentů, zbytek respondentů tvořili teamleadeři, celkem 14 respondentů. Focus group tvořilo vedení organizace v zastoupení výkonného a technického ředitele, personálního a finančního manažera, vedoucího projektů a procesního inženýra.

### **Harmonogram výzkumu**

- 01. 12. 2022 – 01. 01. 2023 zpracování cílů a metodiky.
- 02. 01. 2023 – 15. 03. 2023 studium odborné literatury – orientace v problematice, nastudování základních informací.
- 16. 03. 2023 – 30. 03. 2023 sestavení tematických okruhů k rozhovorům - okruhy byly rozděleny na proces přípravy, identifikace, rozvoj a udržení talentů v organizaci. K jednotlivým okruhům měla ještě autorka seznam metod, které se pro jednotlivé procesy využívají.
- 31. 03. 2023 rozhovory – rozhovory s jednotlivými respondenty, autorka nedostala povolení k audio nebo vizuálnímu záznamu rozhovorů.
- 01. 04. 2023 – 10. 04. 2023 zpracování dat z rozhovorů – získané informace z rozhovorů byly zpracovány, na jejich základě byly vytvořeny podklady pro focus group.
- 12. 04. 2023 focus group
- 13. 04. 2023 – 26. 04. 2023 návrh řešení – zpracované výsledky z rozhovorů a focus group byly shrnuty a na jejich základě byly vytvořeny procesy talent managementu na míru organizaci XY.

### **Realizace výzkumu**

Výzkum byl realizován dne 31. 3. 2023 v sídle organizace XY. Autorka měla s sebou jako podklad připravený návrh procesů talent managementu vytvořený na základě teoreticko-metodologické části. Focus group byla uspořádána následně dne 12.04 2023 v sídle organizace XY.

Respondenti pro výzkum byli vybíráni tak, aby disponovali relevantními informacemi k výzkumu, tedy aby mohli autorce poskytnout informace o fungování organizace, náboru, rozvoji a vzdělávání zaměstnanců a možnostech udržení talentů v organizaci XY. Kritérii výběru bylo, že jedinec pracuje v organizaci alespoň 2 roky a zároveň je na vedoucí pozici, nebo má pod sebou alespoň dva podřízené. V organizaci byli osloveni všichni, kteří splňovali tato kritéria. Dva z nich rozhovor odmítli, jeden z řad teamleaderů a jeden z řad vedení organizace XY. Skupinu respondentů tvořilo tedy vedení organizace, celkem 6 respondentů, a teamleadeři, celkem 14 respondentů.

Jednotlivé respondenty autorka seznámila s účelem rozhovorů a cílem diplomové práce. Poté s nimi rozebrala současnou situaci v organizaci. Zejména, jakým způsobem probíhá výběr nových zaměstnanců, a jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Následně respondentům autorka práce představila talent management, jeho cíle a podstatu.

A v poslední části rozhovorů s respondenty autorka představila jednotlivé procesy talent managementu spolu s metodami, které se v nich běžně využívají a respondenti měli za úkol vybrat ty metody, které budou pro organizaci nejvhodnější. Tento krok byl důležitý, aby měla autorka možnost vytvořit procesy talent managementu na míru organizaci.

Pro focus group si autorka připravila shrnutí z rozhovorů, na které následně navazovala a využila návrhy procesů, které sestavila. S účastníky focus group se zaměřovala zejména na podrobnější diskuzi o procesech talent managementu. Probíralo se zde časové hledisko,

zodpovědnost nejen za procesy talent managementu jako celku, ale také za jednotlivé kroky. Byly vybrány metody identifikace a rozvoje, které bude vhodné zahrnout do finálního návrhu procesu a také byly rozebrány výstupy a reporting procesů.

### **Vyhodnocení výzkumu**

Poslední etapou prováděného průzkumu je vyhodnocení. Autorka nejdříve uspořádala informace, které se při rozhovorech s respondenty a při focus group dozvěděla. Výsledky z rozhovorů a focus group jsou uvedeny v kapitole závěry z výzkumného šetření. Na jejich základě pak následně autorka vytvořila procesy talent managementu pro organizaci XY. Výsledné procesy jsou popsány v kapitole návrh opatření. Autorka zde shrnuje všechny náležitosti procesů – jejich vstupy, výstupy, zdroje, kdo se na procesech podílí a má je na starost a také jaké jsou výstupy.

V závěru diplomové práce se nachází shrnutí teoreticko-metodologické části i praktické části práce. Autorka zde shrnuje informace získané z literární rešerše a průzkumu odborné literatury, odborných článků i internetových zdrojů. Následně shrnuje výsledky výzkumného šetření v organizaci a výsledný návrh procesů talent managementu vytvořených pro organizaci XY, které jsou připravené k implementaci mezi stávající procesy v organizaci.

### 3 Praktická část práce

Praktická část práce navazuje na část teoretickou. Budou zde využity poznatky, které autorka získala od různých autorů a následně vybrala několik vhodných metoda a procesů, které budou v organizaci zavedeny.

První kapitola se zabývá představením organizace. Je zde popsáno, čím se organizace XY zabývá, a jaká je její vize. Současně je zde i zmíněno, že organizace nemá zavedené procesy talent managementu, ale v organizaci jsou určité procesy, na které bude autorka při tvorbě procesů talent managementu navazovat.

Následuje kapitola výzkumné šetření, kde autorka popisuje cíl výzkumného šetření, výzkumné otázky, charakteristiku metod zpracování, popis a složení respondentů a průběh rozhovorů a focus group.

Kapitola závěry z výzkumného šetření je zaměřena na shrnutí výsledků nestrukturovaných rozhovorů a focus group z výzkumného šetření. Autorka zde popisuje, jaké metody připadaly respondentům pro organizaci XY vhodné, a také kdo by měl být za procesy a jejich jednotlivé kroky odpovědný. V části závěry z focus group ještě přidává možnosti, kdo by se měl procesů účastnit. V kapitole se nachází i časové hledisko procesů. Současně je zde uvedeno, co za aktivity se již v organizaci realizují a jakým způsobem je lze využít v procesech talent managementu.

Poslední kapitolou praktické části je návrh řešení, kde autorka na základě informací z výzkumného šetření vytvořila procesy talent managementu, které jsou připravené na implementaci mezi ostatní procesy v organizaci XY.

#### 3.1 Představení organizace

Organizace XY, ve které budou procesy talent managementu tvořeny, se zabývá průmyslovou automatizací technologických procesů a dodávek výrobních informačních systémů. Ve svém oboru je špičkou na českém trhu a řadu významných projektů dokončila i v zahraničí. Interní dokument (2023) uvádí, že organizace má v současné době 93 zaměstnanců

Vizi organizace, jak uvádí na svých webových stránkách (2022a), je budoucí rozvoj v závislosti na měnících se potřebách a prostředí podnikání zákazníků, spolehlivost a tvorba stabilních řešení s vysokou přidanou hodnotou.

Jak je uvedeno na webových stránkách Organizace XY (2022b), soustředí se na komplexní automatizaci v nápojovém a potravinářském průmyslu a dále pak v průmyslu chemickém, farmaceutickém, energetickém a v průmyslu stavebních hmot. Nejvýraznější je její působení v pivovarnictví. Především automatizují technologické procesy a zařízení a zvyšují tak efektivitu, kvalitu a udržitelnost produkce pivovarů. Zabývají se zároveň modernizací technologických zařízení, snížením nákladů, zvýšením komfortu, monitoringem výroby pro efektivní nastavení výrobních zařízení a procesů, nebo modernizací stávajících zařízení a prodloužením životnosti. Součástí portfolia organizace XY je také prodej automatizovaných autocisteren, automatických plnicích linek, nebo jednoúčelových robotických strojů.

Organizace XY má, podle jejích webových stránek (2022a) celkem tři pobočky. Její vedení tvoří výkonný a technický ředitel, personální a finanční manažer, vedoucí obchodu, vedoucí projektů a procesní inženýr. Každý tým tvořený přibližně šesti zaměstnanci má svého teamleadera, který se stará nejen o chod týmu, ale zároveň s vedením řeší potřeby jednotlivých členů týmu, uvádí interní dokument organizace (2018a)



Interní dokument (2018) uvádí, že v případě potřeby rozvoje zaměstnance, probere tuto potřebu zodpovědný teamleader s vedením, a po schválení je za výběr konkrétního kurzu nebo školení zodpovědná asistentka personálního manažera, případně teamleader.

### **Současné pojetí talent managementu v organizaci XY**

V současné době v organizaci XY talent management zaveden není. Vedení organizace si uvědomuje význam talentovaných a klíčových zaměstnanců, proto by rádo věnovalo větší pozornost jejich rozvoji, uvádí se v interním dokumentu (2018b). V současné době probíhá v organizaci školení zaměstnanců, není však procesně zpracované, ani systematické.

Interní dokument (2018a) uvádí, že zaměstnanci jsou školeni na základě potřeb zjištěných při provádění pracovních úkolů. Příkladem jsou lekce angličtiny. Až polovina projektů, které společnost XY dělá, probíhá u zahraniční klientely. Pokud zaměstnanec v plnění pracovních úkolů brzdí jazyková bariéra, je zapsán na jazykový kurz, nebo jsou pro něj zařízeny intenzivní soukromé lekce angličtiny. Dalším příkladem prováděného rozvoje je, když dodavatel pořádá školení o novinkách či aktualizacích systémů, které společnost využívá, jsou vybraní zaměstnanci vysláni a následně proškolují ostatní kolegy. V minulosti měla organizace například seznam klíčových pracovníků, z časových důvodů se ale upustilo od jeho pravidelného aktualizování.

Interní dokument (2021) uvádí, že se již delší dobu se v organizaci ve vedení řeší, že by bylo dobré vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hlavně těch s potenciálem, procesovat. Zároveň se v současné době rozšířilo personální oddělení o novou zaměstnankyni, a personální manažer má v plánu jí dát na starosti agendu spojenou právě s rozvojem zaměstnanců a dohledem nad procesy talent managementu (příloha 2). Jejich návrhem se zabývá tato diplomová práce.

#### **3.1.1 Výzkumné šetření**

Kapitola výzkumné šetření se věnuje popisu provedeného výzkumu. Specifikuje cíle výzkumného šetření, která autorka stanovila, tedy hlavní cíl a vedlejší cíle. Dále popisuje charakteristiku metod zpracování a průběh výzkumu v organizaci XY.

##### **Cíl výzkumného šetření**

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak v současné době organizace XY své zaměstnance vzdělává a rozvíjí, jestli je v organizaci zavedeno něco, na co by se dalo při tvorbě procesů talent managementu navázat. Současně bylo cílem výzkumného šetření zjistit, jaké metody identifikace a rozvoje talentů vnímají respondenti jako nevhodnější pro organizaci XY. Jaké metody budou v souladu s firemní kulturou a zavedenými zvyklostmi, a jaké jsou možnosti zajištění udržení talentů v organizaci, případně kariérního postupu. A také, kdo by měl být za procesy a jednotlivé kroky procesů zodpovědný, případně kolik času by se mělo procesům věnovat.

##### **Charakteristika metod zpracování**

Jako metodu výzkumného šetření zvolila autorka metodu kvalitativní formou nestrukturovaných rozhovorů. Tato metoda byla vybrána, protože autorka potřebovala získat relevantní informace o organizaci od nevelkého počtu respondentů, kteří jsou informovaní o skutečnostech v organizaci XY. Zároveň autorka před výzkumným šetřením neznala všechny okolnosti v organizaci a potřebovala mít možnost doptávat se na informace i mimo výzkumné otázky a okruhy. Před samotnými rozhovory si autorka připravila tematické okruhy zaměřené na jednotlivé procesy talent managementu – přípravu, identifikaci, rozvoj a udržení.

Druhou metodou výzkumného šetření byla focus group s vedením společnosti. Na focus group si autorka připravila stejné tematické okruhy dle jednotlivých procesů, tedy přípravy, identifikace, rozvoje a udržení talentů, doplněné o shrnuté výsledky z rozhovorů.

### **Okruhy témat výzkumu**

Pro výzkumné šetření stanovila autorka v návaznosti na teoretickou část práce tyto okruhy témat:

- současnost;
- příprava (klíčové kompetence, informační kanály, zodpovědnost);
- identifikace (metody, zodpovědnost);
- rozvoj (metody, zodpovědnost);
- udržení.

Témata focus group v návaznosti na teoretickou část práce:

- příprava;
- identifikace;
- rozvoj;
- a udržení.

### **Průběh výzkumu v organizaci XY**

Rozhovory proběhly dne 31. 03. 2023 v sídle organizace XY. Při rozhovorech se autorka držela náčrtků procesů a jmenného seznamu metod k jednotlivým krokům v procesu, aby zajistila, že s každým respondentem probere jeho názor a všechny možnosti metod k jednotlivým procesům. Jednotlivé respondenty seznámila s účelem rozhovorů a cílem diplomové práce. Poté s nimi rozebrala současnou situaci v organizaci. Nejdříve se zajímala, jakým způsobem probíhá výběr nových zaměstnanců, a jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Následně respondentům autorka práce představila talent management, jeho cíle a podstatu. A v poslední části rozhovorů s respondenty autorka představila jednotlivé procesy talent managementu spolu s metodami, které se v nich běžně využívají a respondenti měli za úkol vybrat ty metody, které budou pro organizaci nejvhodnější. Tento krok byl důležitý, aby měla autorka možnost vytvořit procesy talent managementu na míru organizaci.

Focus group proběhla dne 12. 04. 2023 v sídle organizace XY. Autorka připravila shrnutí z rozhovorů, na které následně navazovala a využila návrhy procesů, které sestavila. S účastníky focus group se zaměřovala zejména na podrobnější diskuzi o procesech talent managementu. Probíralo se zde časové hledisko, zodpovědnost nejen za procesy talent managementu jako celku, ale také za jednotlivé kroky. Byly vybrány metody identifikace a rozvoje, které bude vhodné zahrnout do finálního návrhu procesu a také byly rozebrány výstupy a reporting procesů.

## **3.2 Závěry z výzkumného šetření**

Odborníci na problematiku talent managementu se ne vždy shodují na kompletním výčtu procesů talent managementu. Většina se však shoduje na základních třech procesech a to:

- identifikace talentů;
- rozvoj talentů;
- a udržení talentů.

Průběh procesů talent managementu je znázorněn na obrázku 10:

Obrázek 10 Procesy talent managementu v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdříve je v procesech talent managementu nutné identifikovat, jaké jsou klíčové kompetence, které talenti v organizaci musejí mít. Následně se identifikuje, kdo je talent. K identifikaci slouží nejrůznější metody, například assessment centrum, 360° zpětná vazba, nebo výběr na základě pravidelných rozhovorů s manažery.

Následuje proces rozvoje talentů, kde v předchozím procesu vybraní talenti prochází nejrůznějšími metodami rozvoje jak na pracovišti, tak mimo něj. Autorka si myslí, že by mezi vhodné metody rozvoje talentů v organizaci XY mohly patřit metody koučování, mentorování, nebo různé workshopy a externí školení.

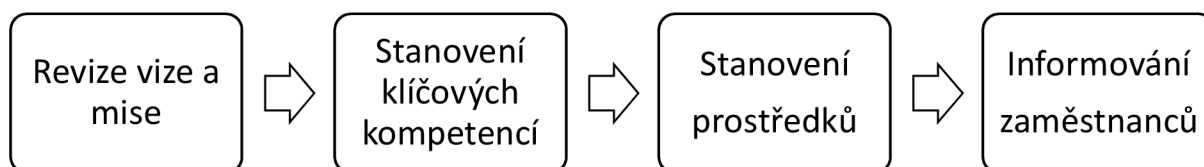
Posledním a velmi důležitým procesem je proces udržení talentů v organizaci. Potom co talent, nebo jinak řečeno zaměstnanec s potenciálem, organizace identifikuje a věnuje čas a finanční prostředky do jejich rozvoje je potřeba, aby byli talenti motivováni v organizaci zůstat a neodcházeli ke konkurenci. Autorka si myslí, že by bylo v organizaci vhodné zavést řízení kariéry, kdy talent, který projde procesem rozvoje, se bude rozvíjet i nadále a bude směřovat k vyšší pozici.

Autorka ještě k základním procesům talent managementu přidala proces přípravy na talent management, ve kterém bude revidována vize a mise organizace, budou stanoveny a v následujících letech revidovány klíčové kompetence, stanoveny prostředky pro talent management a zaměstnanci budou informováni o spuštění procesů talent managementu, nebo jejich opakování.

### Proces přípravy na zavedení talent managementu

Prvním tématem, kterým se autorka při výzkumu zabývala, byl proces přípravy na zavedení talent managementu do organizace XY. Ten autorka navrhla v závislosti na potřebu zjistit, kam organizace směřuje, co její vedení považuje za klíčové kompetence, s jakými prostředky je možné při tvorbě procesů talent managementu počítat a jakým způsobem se v organizaci informuje o budoucích nebo probíhajících změnách. Návrh procesu je vyobrazen na obrázku 11:

Obrázek 11 Proces přípravy na zavedení talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování

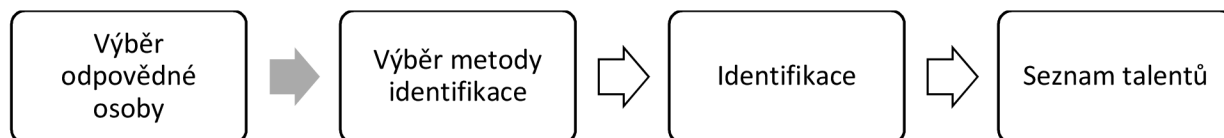
Prvním krokem v procesu přípravy talent managementu je revize vize a mise organizace. Následuje stanovení klíčových kompetencí a prostředků. Posledním krokem procesu je informování zaměstnanců.

### Proces identifikace talentů

Druhým tématem, kterým se autorka při výzkumu zabývala, je téma identifikace talentů. Proces identifikace navazuje na předchozí proces, tedy přípravu na zavedení talent managementu, lze

ho však využít i jako proces, kterým bude v následujících letech talent management začínat. Jeho kroky jsou znázorněny na obrázku 12:

Obrázek 12 Proces identifikace talentů



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je výběr odpovědné osoby, vlastníka procesu, a s kým bude vlastník spolupracovat. Následuje výběr vhodné metody identifikace a samotná identifikace. Posledním krokem procesu je vytvoření seznamu talentů.

### Proces rozvoje talentů

Třetím tématem, kterým se autorka při výzkumu zabývala, je téma rozvoje talentů. Proces rozvoje talentů navazuje na proces identifikace talentů. Jeho kroky jsou znázorněny na obrázku 13:

Obrázek 13 Proces rozvoje talentů



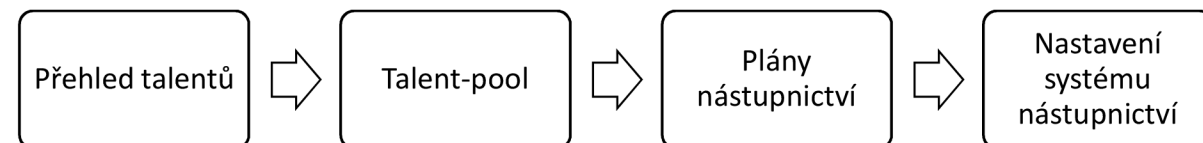
Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je výběr odpovědné osoby, vlastníka procesu, a s kým bude vlastník spolupracovat. Následuje krok výběru metody rozvoje a rozvoj. Po rozvoji následuje krok vyhodnocení rozvoje, který je velmi důležitý hlavně pro budoucí opakování procesu rozvoje. Posledním krokem je reporting.

### Proces udržení talentů

Posledním tématem, kterým se autorka při výzkumu zabývala, je téma udržení talentů, zobrazené na obrázku 14:

Obrázek 14 Proces udržení talentů



Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je vytvoření přehledu talentů na základě seznamu talentů a vyhodnocení rozvoje. Druhým krokem je vytvoření talent-poolu, zásobárny talentů, ze které lze talenty čerpat v případě potřeby. Dalším krokem je vytvoření plánů nástupnictví pro talenty, kteří absolvovali rozvoje. Posledním krokem je pak nastavení systému nástupnictví.

#### 3.2.1 Závěry z rozhovorů

Zde se autorka věnuje výsledkům zjištěným při rozhovorech provedených v organizaci XY, kterých se účastnilo 20 respondentů z řad vedení organizace a teamleaderů. Poznámky z rozhovorů jsou uloženy v příloze 1. V případě klíčových kompetencí a metod identifikace

a rozvoje talentů vložila autorka tabulky s četností odpovědí. Autorka se při výzkumu věnovala těmto konkrétním tématům:

- současný stav;
- klíčové kompetence;
- informování zaměstnanců;
- zodpovědnost za procesy;
- identifikace;
- rozvoj;
- vyhodnocení;
- a udržení.

### **Současný stav**

V současné době nejsou v organizaci XY zavedeny procesy talent managementu (viz příloha 1). Výběr zaměstnanců má na starosti personální oddělení ve spolupráci s jednotlivými teamleadery, kteří se podílejí na vyhodnocování vhodnosti kandidátů. Při výběru musejí všichni projít psychodiagnostickým testem, kde odborník hodnotí analytické myšlení, numerické znalosti, nebo například prostorovou představivost. Odborník pak na základě výsledků testů pošle organizaci osobnostní profil jedince.

Vzdělávání a rozvoj v současné době zajišťují teamleadery ve spolupráci s personálním oddělením. Teamleader vyhodnotí potřebu vzdělávání, nebo se zaměstnanec přihlásí, že má o nějaké vzdělání nebo rozvoj zájem a teamleader to po zvážení buď odsouhlasí, nebo odmítne. Následně se teamleader domluví s asistentkou personálního oddělení, která má na starosti zajišťování kurzů. Mimo to mají všichni zaměstnanci možnost účastnit se skupinových kurzů angličtiny, které se odehrávají jednou za týden v sídle organizace XY.

Pro návrh procesu identifikace v organizaci XY by bylo vhodné využít již existující osobnostní profil zaměstnanců jako základ pro identifikaci talentů, spojený s dalšími vybranými metodami. Současně bylo při výzkumu zjištěno, že za rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v současné době zodpovídá teamleader. Proto by bylo vhodné zapojit teamleadery do návrhu procesu rozvoje a přenechat jim zodpovědnost i za rozvoj v rámci tohoto procesu.

### **Klíčové kompetence**

Autorka od respondentů zjišťovala, co považují za klíčové kompetence pro organizaci (viz příloha 1). Znalost klíčových kompetencí je důležitá při identifikaci talentů.

Tabulka 1 obsahuje kompetence, které respondenti považují za klíčové pro organizaci:

Tabulka 1 Klíčové kompetence v organizaci XY

<b>Klíčové kompetence</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Komunikační dovednosti	20
Technická zdatnost	20
Schopnost kritického myšlení	20
Orientace na cíl	20
Schopnost týmové práce	12
Schopnost čelit krizovým situacím	10
Orientace na zákazníka	10

Jiné	36
------	----

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti se shodli na těchto klíčových kompetencích v organizace XY patří:

- komunikační dovednosti;
- technická zdatnost;
- schopnost kritického myšlení;
- a orientace na cíl.

Velmi důležitá je ale v organizaci i schopnost týmové spolupráce, na které se shodlo 60% respondentů. Dalšími v pořadí jsou pak schopnost čelit krizovým situacím a orientace na zákazníka, oboje zvolilo 50 % respondentů. Dalšími kompetencemi, které respondenti vnímali, jako klíčové jsou:

- time management (myslí si 45 % respondentů);
- schopnost vzdělávat se (45 % respondentů);
- kreativita (myslí si 40 % respondentů);
- mezilidské vztahy (myslí si 35 % respondentů);
- a leadership (myslí si 20 % respondentů).

Autorka do klíčových kompetencí organizace v tento moment řadí pouze ty, na kterých se shodli všichni respondenti při rozhovorech. Pro určení konečných klíčových kompetencí v organizaci XY bude toto téma probíráno i na focus group. V závěrech focus group budou pak následně klíčové kompetence specifikovány.

### **Informování zaměstnanců**

Jedním z okruhů témat, kterým se autorka při výzkumu zabývala (viz příloha 1), bylo, jakým způsobem probíhá informování zaměstnanců o změnách v organizaci. Všichni respondenti odpovídali, že primární informace se dozvídají nebo sdělují na tzv. infosnídaních nebo pravidelných půlročních poradách, nebo se posílají emailem.

Pro tvorbu návrhu procesu přípravy na talent management, ve kterém je krok informování zaměstnanců by bylo vhodné využít tyto způsoby informování zaměstnanců, spíše než vytvářet nové. Který z těchto způsobů využít bude dohodnuto na focus group.

### **Zodpovědnost za procesy talent managementu**

Respondenti se shodli na tom (viz příloha 1), že za procesy talent managementu by při jeho zavádění měl mít zodpovědnost personální manažer, personální oddělení. Všichni však souhlasili s tím, že za jednotlivé kroky v procesech talent managementu by mohli mít odpovědnost i samotní teamleadery. Mezi tyto kroky patří výběr metody rozvoje talentů v jednotlivých týmech nebo jejich samotný rozvoj formou například mentorování.

Na základě těchto informací bude autorka práce při tvorbě procesů navrhnout jako vlastníka jednotlivých procesů personálního manažera. Personální manažer by pak měl spolupracovat s například zmiňovanými teamleadery. Konkrétním odpovědnostem za kroky procesů se bude věnovat focus group.

### **Identifikace talentů**

V tematickém okruhu 3 (viz příloha 1) autorka zjišťovala, jaké metody identifikace talentů by byly nejvhodnější pro organizaci XY. Tabulka 2 obsahuje četnost vybraných metod:

Tabulka 2 Metody k identifikaci talentů v organizaci XY

Metody identifikace	Počet odpovědí
Manažerský výběr	20
Pohovory	20
Psychodiagnostika (bez AC)	17
360° zpětná vazba	3

Zdroj: vlastní zpracování

Z rozhovorů vyplynulo, že se všichni respondenti shodují na manažerském výběru v návaznosti na pravidelné pohovory, které se v organizaci provádějí. Většina respondentů se také shoduje na tom, že by bylo dobré při identifikaci talentů využít psychodiagnostiku. Ta je v organizaci prováděna již při výběru zaměstnanců a její výsledky by mohli sloužit jako podklad právě pro identifikaci talentů. Tuto možnost považuje za vhodnou 85 % respondentů. Několik respondentům si myslí, že by byla vhodná metoda 360° zpětná vazba, tedy přesněji 15%. Naopak nikdo z respondentů by nevyužil metody assessment centra, dotazníků nebo jiných metod identifikace talentů.

Všichni respondenti se ale shodli na tom, že by měl být za identifikaci talentů zodpovědný teamleader. Důvodů pro tuto volbu bylo zmiňováno několik:

- členy týmu zná nejlépe (zmiňovalo 45 % respondentů);
- ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst (zmiňovalo 35 % respondentů);
- je se členy týmu v každodenním kontaktu (zmiňovalo 25 % respondentů);
- vidí, jaké mají členové jeho týmu silné a slabé stránky (zmiňovalo 25 % respondentů).

Na základě těchto dat bude autorka jako metodu identifikace talentů při tvorbě procesu navrhopvat manažerský výběr na základě pohovorů, provázaný na osobnostní profil zaměstnanců. Také bude navrhopvat, aby za krok identifikace byl zodpovědný teamleader.

### Metody k rozvoji talentů

V tematickém okruhu 4 (viz příloha 1) se autorka zaměřovala na rozvoj, konkrétně rozvoj talentů. Respondentů se ptala, jaké metody rozvoje talentů považují za nejvhodnější pro organizaci XY. Četnost odpovědí je uvedena v tabulce 3:

Tabulka 3 Metody k rozvoji talentů v organizaci XY

Metody k rozvoji talentů	Počet odpovědí
Mentorování	20
Přednáška (u dodavatelů)	20
Pověřování úkoly	20
Koučování	14
Jiné	13

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti se shodují, že je pro organizaci XY nejvhodnější metoda rozvoje talentů mentorování. Je to nejspíše způsobeno tím, že je to jeden ze způsobů zaučování nováčků a je v organizaci vnímán jako výborný způsob rozvoje. Může to být způsobeno také tím, že je odvětví, kterým se organizace zabývá, specifické.

Druhou, všemi zmiňovanou metodou rozvoje, bylo pověřování úkoly. Respondenti se shodují, že pověřování úkoly je velmi efektivním způsobem rozvoje nejen talentů. V organizaci XY bude tento způsob rozvoje velmi vhodný, protože připraví talenty na přebírání zodpovědnosti za vlastní úkoly a později i projekty.

Třetí všemi zmiňovanou možností rozvoje je přednáška. Všichni, kdo tuto možnost zvolili, však dodali, že myslí přednášky pořádané dodavateli například při aktualizaci používaného softwaru.

Další metodou je pak koučování. Respondenti ale zdůrazňovali, že tato metoda není vhodná pro každého. Zároveň by se ani nebáli přihlásit talenta na další školení, které by případně kouč doporučil. Tuto možnost považuje za vhodnou 70 % respondentů.

Mezi další metody rozvoje pak patřilo:

- výběr dle přání zaměstnance (uvedlo 30 % respondentů);
- rotace práce (uvedlo 25 % respondentů);
- nebo asistování (uvedlo 10 % respondentů).

Na základě těchto dat bude autorka jako metody rozvoje talentů navrhopvat mentorování, přednášky a pověřování úkoly. Za další vhodnou metodu považuje autorka i koučování, jelikož ho pro organizaci XY považuje za vhodnou metodu většina respondentů. Zároveň při dotazování na současný stav v organizaci autorka zjistila, že by bylo vhodné, aby za rozvoj nesl odpovědnost teamleader. Proto bude teamleader navrhnout do odpovědnosti za krok rozvoje v procesu rozvoje.

### **Vyhodnocování rozvoje a reporting**

Autorka s respondenty při rozhovorech probírala, jakým způsobem by se měl rozvoj vyhodnocovat a také komu by se mělo reportovat (viz příloha 1). Všichni respondenti se shodli na tom, že rozvoj a pokrok talentů by měl vyhodnocovat jejich přímý nadřízený, tedy teamleader. Ten by měl zhodnotit, zda a na jaké úrovni se povedlo talentovi zlepšit jeho schopnosti, dovednosti nebo znalosti. Následně by měl také vyhodnotit, jak by se mělo s talentem pracovat dále, co je ještě potřeba rozvíjet.

Reporty by se měly zasílat výkonnému řediteli (myslí si 70 % respondentů) nebo personálnímu manažerovi (myslí si 55 % respondentů), kteří by pak měli vyhodnotit efektivitu rozvoje a případně zvolit způsob, jak optimalizovat proces rozvoje pro příští opakování. Například, pokud se ukáže, že koučování nebo účast na přednáškách nebo kurzech nesplnila očekávání, je potřeba zjistit proč a v příštích opakováních procesu tomu předcházet.

Do kroku vyhodnocování rozvoje bude na základě těchto zjištěných dat zahrnut report, který bude zpracovávat teamleader a nejspíše ho bude odevzdávat výkonnému řediteli. Tento report by měl obsahovat úroveň zlepšení talentových schopností, dovedností a znalostí, a zároveň obsahovat doporučení pro další rozvoj. Report by měl také obsahovat případná doporučení a návrhy optimalizací rozvoje pro příští opakování. Výsledný návrh procesu rozvoje bude záviset na závěrech z focus group.

### **Udržení talentů**

Velmi důležitou otázkou, která byla respondentům kladena, je způsob, jakým by chtěli, nebo spíše bylo možné, talenty v organizaci udržet (viz příloha 1). Autorčin předpoklad byl řízení



kariéry, kariérní posuny a plány nástupnictví. Při rozhovorech se ale ukázalo, že v organizaci není prostor pro povýšení každého, který absolvuje rozvojový program.

Většina respondentů uvedla, že kariérní posun nevnímají jako něco, co by mělo přijít po úspěšném absolvování rozvoje. Přesněji 70 % respondentů uvedlo, že kariérní posun není vhodným způsobem udržení talentů v organizaci. 30 % respondentů pak odpovědělo, že by to mohlo být ve výjimečných případech možné.

Respondenti ale uváděli jiné možnosti, prostředky, jakými by možné talenty v organizaci udržet. Patří mezi ně zvýšení finančního ohodnocení, které respondenti navrhovali právě jako reakci na úspěšné dokončení rozvoje. To si myslí 50 % respondentů. Dalšími způsobem udržení talentů v organizaci je účast na zajímavých projektech, to si myslí 70% respondentů a možnost dalšího rozvoje, to si myslí 50 % respondentů. Respondent č. 2 zmiňoval navíc ještě příjemné pracovní prostředí.

Na základě získaných dat by měla být talentům po absolvování rozvoje nabídnuta účast na zajímavých projektech, možnost dalšího rozvoje a zvýšení finančního ohodnocení. S těmito daty bude autorka dále pracovat, a výsledný návrh procesu udržení vytvoří na základě závěrů z focus group.

### **3.2.2 Závěry z focus group**

Zde se autorka věnuje závěrům z focus group. Autorka při focus group navazovala na informace zjištěné při rozhovorech. Focus group byla zaměřena detailněji na jednotlivé procesy a jejich kroky. Závěry jsou rozděleny podle jednotlivých procesů. Focus group se účastnilo 6 respondentů z řad vedení organizace. Poznámky z focus group jsou uloženy v příloze 2. Tématy focus group byly:

- proces přípravy na zavedení talent managementu, kde se rozebírala vize a mise organizace XY, stanovily se klíčové kompetence, rozpočet, způsob informování zaměstnanců a odpovědnost za procesy talent managementu;
- proces identifikace talentů, kde se rozebírala odpovědnost za proces a jednotlivé kroky; metody identifikace talentů, výstupy, které by měl proces mít a časová dotace;
- proces rozvoje talentů, kde se stanovila odpovědnost za jednotlivé kroky procesu, metody rozvoje, vyhodnocení rozvoje, výstupy procesu a časová dotace;
- a proces udržení talentů, kde se stanovila odpovědnost za proces a jednotlivé kroky, metody udržení talentů v organizaci, talent-pooly, vyhodnocení procesu a výstupy a také časová dotace.

#### **Proces přípravy na zavedení talent managementu**

Vizí organizace je budoucí rozvoj v závislosti na měnících se potřebách a prostředí podnikání zákazníků, spolehlivost a tvorba stabilních řešení s vysokou přidanou hodnotou. V souvislosti s vizí organizace se účastníci focus group shodují, že je potřeba věnovat úsilí rozvoji zaměstnanců. Jako misi vidí personální manažer zaujetí a zaměstnávání juniorů, absolventů škol nebo studentů pracujících při škole, jejich co nejrychlejší zapracování a následná schopnost samostatné práce. Než je možné nechat nového zaměstnance účastnit se projektu, trvá zapracování až dva roky. Každoroční revize vize a mise organizace, nejspíše v rámci schůzky vedení, by mohl mít na starosti právě personální manažer.

Stanovení klíčových kompetencí společných pro celou organizaci bylo složitější. Pro každé oddělení, každou pozici, jsou potřeba specifické kompetence, které jsou uvedeny v informačním systému organizace. Mezi klíčové kompetence, na kterých se respondenti následně při focus group shodli, že by je měli mít všichni napříč organizací, patří:

- komunikační dovednosti;
- schopnost kritického myšlení;
- technická zdatnost;
- a orientace na cíl.

Velmi důležité jsou v organizaci i kompetence jako schopnost týmové spolupráce, schopnost kooperace a time-management. Stanovení klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice je odpovědností teamleaderů oddělení ve spolupráci s personálním manažerem.

V organizaci XY se při stanovování prostředků na rozvoj vychází z rozpočtu z předchozího roku. Pro zavedení talent managementu bude potřeba rozpočet určitě upravit.

Zaměstnanci jsou o změnách v organizaci XY informováni buď v průběhu pravidelných půlročních porad, nebo tzv. infosnídaní, které se pořádají kvartálně. Tyto porady by mohly být využity i pro informování zaměstnanců o plánovaném zavedení talent managementu do organizace a doplňující informace by mohly být zaslány formou emailu.

Všichni účastníci focus group se shodli, že odpovědnou osobou, vlastníkem procesu, by v tomto případě měl být personální manažer, který by měl mít na starost revizi kompetencí, prostředků a informování zaměstnanců o změnách. Doplňující informace by měly být zaslány emailem, to by měla mít na starosti asistentka personálního oddělení.

Časovou dotaci by si respondenti představovali přibližně 4 člověkohodiny na každý krok procesu – tedy revize vize a mise, stanovení / revize klíčových kompetencí, stanovení prostředků a informování zaměstnanců. Proto bude v návrhu procesu časová dotace na proces přípravy stanovena na 16 člověkohodin.

### **Proces identifikace talentů**

Při rozhovorech v organizaci autorka zjistila, že při nástupu do organizace musí každý ze zaměstnanců projít psychodiagnostickými testy. Testuje se analytické myšlení, numerické znalosti, nebo například prostorová představivost. Odborník pak na základě výsledků testů pošle organizaci osobnostní profil zaměstnance, kde vyhodnocuje například extroverzi nebo introverzi, anebo jestli je zaměstnanec spíše aktivní nebo pasivní přístup k přijímání úkolů. Výsledky psychodiagnostiky jsou následně ukládány do informačního systému a jednotliví teamleadři k nim mají přístup.

Každý teamleader v této organizaci má na starosti přibližně 6 zaměstnanců, proto by se k identifikaci talentů mohly využívat pravidelné pohovory. Na jejich základě by pak teamleader určil, kdo má největší potenciál k rozvoji, a zároveň kdo má o zapojení se do talent managementu zájem.

Za výběr metody identifikace by měl být zodpovědný personální manažer, na tom se shodli všichni účastníci focus group. V případě nutnosti nebo potřeby by rozhodoval o tom, zda využít i jinou metodu, zmiňovaná byla například 360° zpětná vazba.

Následuje krok samotné identifikace. Ten by mohli mít na starosti jednotliví teamleadři a vhodné kandidáty na seznam talentů by sdělili asistentce HR, která bude mít na starosti tvorbu seznamu talentů.

Seznam talentů bude vytvořen asistentkou HR, která k němu dostane podklady od teamleaderů. Seznam budou tvořit nejen jména zaměstnanců, ale součástí by měl být i důvod ke každému zaměstnanci, proč byl na seznam napsán, výsledky psychodiagnostiky a také co konkrétně je u daného zaměstnance potřeba rozvíjet.

Účastníci focus group se shodují, že by proces identifikace neměl zabrat hodně času, zvláště když už mají psychodiagnostiku zaměstnanců v informačním systému. Samotné identifikaci by

měla probíhat v rámci již zavedených pravidelných pohovorů, proto by neměl celý proces zabrat více než 2 člověkohodiny i s vytvořením seznamu talentů.

### **Proces rozvoje talentů**

Při výzkumu autorka nejdříve zjišťovala, kdo by měl být za proces rozvoje odpovědný. Odpovědi byly různé. Nejčastěji byl zmiňován personální manažer, druhou nejčastější odpovědí byl přímý nadřízený. Jeden z návrhů byl také personální asistentka. Účastníci focus group se nakonec dohodli, že za proces rozvoje by měl mít zodpovědnost personální manažer a přímý nadřízený, tedy teamleader, bude mít zodpovědnost za krok rozvoje talentů.

V současné době již v organizaci funguje systém mentorování, na ten by tedy měl proces rozvoje talentů navazovat. Dále se respondenti shodli, že by pro organizaci byla vhodná metoda externího koučování. Za další vhodnou metodu bylo označeno většinou externí školení, které by ale nemělo být obecné ale zaměřené na specializaci, kterou talent v organizaci zastupuje. Do budoucna se v organizaci uvažuje i o rozšíření e-learningu, který se osvědčil u školení řidičů.

Účastníci focus group se ale shodují, že by bylo vhodné, aby se talenti vzdělávali také formou účastí na různých projektech a zadáváním pracovních úkolů, na kterých se mohou zaučít. Samostatné zpracování projektů je možné nejdříve po dvou letech práce v organizaci.

Samotný rozvoj by měl být v režii jednotlivých teamleaderů. Ti by měli při identifikaci talentů také určit, v jakých oblastech a případně jakým způsobem je potřeba, aby se talenti rozvíjeli. Vyhodnocení rozvoje by mělo být také v gesci přímého nadřízeného, teamleadera. Vyhodnocení nemusí být formalizované, ale určitě by z něj měl vyjít závěr, zda byl rozvoj přínosný a v čem, jestli je vhodné použít stejnou formu i v budoucnosti, případně co pro příští opakování rozvoje zlepšit. Bylo by vhodné uložit vyhodnocení do informačního systému společnosti XY a mělo by sloužit jako podklad pro budoucí procesy rozvoje. Účastníci focus group se shodují, že v rámci vyhodnocování rozvoje by se mělo zjišťovat i v jakých oblastech by se měl talent dále rozvíjet a jak využít jeho potenciál.

Mělo by probíhat také pravidelné, nejlépe kvartální, průběžné vyhodnocování rozvoje. Mělo by se zjišťovat, jestli je rozvoj přínosný, případně ho optimalizovat.

Samotnému rozvoji by se mělo věnovat:

- minimálně 8 člověkohodin ročně odborného školení;
- minimálně 2 člověkohodiny měsíčně interního školení;
- minimálně 1 člověkohodina týdně osobnímu rozvoji (například koučování, jazykové kurzy atd.).

Vyhodnocení rozvoje by nemělo trvat více než 2 člověkohodiny, stejně tak výběr metody rozvoje. Proces rozvoje by se měl opakovat na roční bázi. Tedy v celku by měl zabrat přibližně 880 člověkohodin ročně, pokud bude do rozvojového programu zapojeno 10 talentů.

Na konci procesu by měl být vytvořen report, nejlépe ve formě tabulky a předán výkonnému řediteli a zároveň uložen do informačního systému organizace. V reportu by mělo být zaznamenáno:

- všechna kvartální vyhodnocení rozvoje;
- roční vyhodnocení;
- návrhy na optimalizaci;
- sebehodnocení talenta;
- silné a slabé stránky talenta;
- a možnosti dalšího rozvoje.

## Proces udržení talentů

Za proces udržení talentů, tedy jeho vlastníkem, by měl být personální manažer, na tom se shodují všichni účastníci focus group. Časová dotace by měla být maximálně 12 člověkohodin celkem, tedy přibližně 3 člověkohodiny na jeden krok. V rámci procesu udržení talentů by měl být vytvořen seznam klíčových zaměstnanců organizace a také by měl být s opakováním procesu pravidelně aktualizován.

Účastníci focus group se shodují, že by měly být vytvořeny dva talent-pooly – vůdcovský a technický. Do prvního by se měli řadit talenti s potenciálem do vedoucích pozic a do technického pak technicky nadaní talenti s potenciálem stát se špičkou ve svém oboru.

Zazněl rovněž návrh, že by možná bylo vhodné vytvořit talent-pooly tři:

- všeobecný – talenti by se dále rozvíjeli spíše obecně, například v time managementu nebo efektivní komunikaci;
- vůdcovský – sem by se řadili talenti s potenciálem stát se teamleadery;
- a technický – rozdělený podle specializací na technologický, IT, software a elektro.

Účastníci focus group zastávají názor, že v organizaci XY není příliš prostoru pro povýšení nebo plánování nástupnictví každého talenta. Shodují se ale na tom, že po úspěšném absolvování rozvoje by měla přijít pobídka ve formě lepšího finančního ohodnocení, mimo standartní benefity, které organizace nabízí. Mezi tyto benefity patří například flexibilní pracovní doba.

U vůdcovského talent-poolu by se ale měl vytvořit plán kariérního posunu a talent by se mohl posunout na pozici zástupce projektového manažera ve své oblasti a formou například dalšího koučování se připravovat na budoucí vyšší pozici. Současně pro všechny talenty, kteří úspěšně absolvovali proces rozvoje, bude dále rozvoj pokračovat. Na základě návrhů a možností z reportů budou pokračovat v dalších doporučených školeních a rozvojových programech a bude co nejvíce využíván jejich potenciál při účasti na projektech.

### 3.2.3 Výsledky výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak v současné době organizace XY své zaměstnance vzdělává a rozvíjí a také, zda je v organizaci zavedeno něco, na co by se dalo při tvorbě procesů talent managementu navázat. Současně bylo cílem výzkumného šetření zjistit, jaké metody identifikace a rozvoje talentů vnímají respondenti jako nevhodnější pro organizaci XY. Jaké metody budou v souladu s firemní kulturou a zavedenými zvyklostmi, a jaké jsou možnosti zajištění udržení talentů v organizaci, případně kariérního postupu a také, kdo by měl být za procesy a jednotlivé kroky procesů zodpovědný, případně kolik času by se mělo procesům věnovat. Tato získaná data jsou zhrnuta do jednotlivých návrhů procesů talent managementu.

#### Tematický okruh 1 - současnost

V současné době v organizaci XY procesy talent managementu nejsou zavedeny. Je zde ale na co při tvorbě procesů talent managementu navázat. Prvním prvkem, na který lze navázat je provádění psychodiagnostických testů před nástupem do organizace. V těchto testech odborník hodnotí analytické myšlení, numerické znalosti a další vlastnosti osobnosti. Na základě těchto testů zasilá odborník do organizace **osobnostní profil** jedince, na který bude možno navázat při **identifikaci talentů**.

V současné době probíhá v organizaci vzdělávání založené na domluvě zaměstnance s jeho teamleaderem. V procesech talent managementu by měl zůstat **teamleader** ústřední postavou procesu nejen **rozvoje**, ale i **identifikace**, jelikož má ke svým přímým podřízeným nejbližší. Tedy přesněji zná jejich **potenciál, silné a slabé stránky**, a také **potřeby** rozvoje.

## Tematický okruh 2 - příprava

Za klíčové kompetence byly v organizaci XY zvoleny komunikační dovednosti, technická zdatnost, schopnost kritického myšlení a orientace na cíl. **Komunikační dovednosti** jsou základní dovedností, nejen při kontaktu s klienty, ale také kolegy. **Technická zdatnost** je v organizaci XY klíčovou kompetencí vzhledem k oboru kterému se věnuje. **Schopnost kritického myšlení**, spojená s logickým uvažováním a schopností správně vyhodnocovat situace je další klíčovou kompetencí v organizaci XY. Poslední kompetencí, která byla vyhodnocena jako klíčová, je **orientace na cíl**. Je důležitá při velkých projektech, které organizace uskutečňuje, kdy je potřeba dotahovat činnosti do konce a v termínu.

Za **vlastníka procesů** talent managementu byl zvolen **personální manažer**. Na procesech se budou s personálním manažerem ve velké míře podílet i **teamleaderi** a také **personální asistentka**.

## Tematický okruh 3 - identifikace

Pro **identifikaci** talentů v organizaci XY byla vybrána metoda **manažerského výběru** na základě pravidelných **pohovorů**, spojená s **osobnostním profilem** zaměstnanců, který je k dispozici v informačním systému organizaci pro teamleadery a vedení organizace.

Po rozhovorech se zaměstnanci vybere teamleader vhodné kandidáty a předá jejich seznam personální asistentce, která bude se seznamem dále pracovat.

## Tematický okruh 4 - rozvoj

Pro **rozvoj** talentů v organizaci XY byly vybrány metody:

- **mentorování** – v organizaci osvědčená metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- **pověřování úkoly** – velmi účinná metoda vzdělávání a rozvoje, která navíc připravuje talenty na pozdější přebírání odpovědnosti za větší projekty, které budou vést;
- **přednášky** – přesněji přednášky u dodavatelů, v rámci specializace talentů;
- **koučování** – externím koučem, velmi účinná metoda rozvoje talentů, na základě doporučení koučů se budou talenti účastnit i dalších potřebných kurzů (například time management).

Rozvoj talentů bude v organizaci XY **pravidelně vyhodnocován**, nejlépe kvartálně, aby bylo možné včas odhalit odchylky od plánu rozvoje. Dále bude následovat **roční vyhodnocení**, spojené se **sebehodnocením** talenta, vyhodnocením **dalších možností či potřeb rozvoje** a také **návrhy na optimalizaci**.

## Tematický okruh 5 - udržení

Organizace XY může talentům po úspěšném absolvování rozvoje nabídnout **zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje a účast na zajímavých projektech**. Ve výjimečných případech může nabídnout i **kariérní posun**.

Po úspěšném absolvování rozvoje budou talenti v organizaci XY rozřazeni do dvou talent-poolů- Prvním je **vůdcovský talent-pool**, kde budou talenti s aspirací na teamleadery, případně manažery. Druhým pak bude **technický talent-pool**, ze kterého bude organizace čerpat vedoucí projektů dle specializací.

## Proces přípravy

Proces přípravy bude obsahovat čtyři kroky:

- **revize vize a mise** organizace;
- **stanovení klíčových kompetencí**;
- **stanovení prostředků**;

- a **informování zaměstnanců.**

Za revizi bude odpovědné vedení organizace v čele s **výkonným ředitelem**, za stanovení klíčových kompetencí bude odpovědná **personální asistentka**, stanovení prostředků bude mít v odpovědnosti **personální manažer** a za informování zaměstnanců bude odpovědná **personální asistentka**. Každý z těchto kroků bude mít časovou dotaci **4 člověkohodiny**.

### **Proces identifikace**

Proces identifikace bude obsahovat tři kroky:

- **výběr metody identifikace;**
- **identifikace talentů;**
- a **vytvoření seznamu talentů.**

Za výběr metody bude zodpovědný **personální manažer**, za identifikaci talentů bude mít zodpovědnost přímý nadřízený, tedy **teamleader**, a vytvoření seznamu talentů bude mít na starosti **personální asistentka**. Výběr metody bude mít časovou dotaci **2 člověkohodiny**, identifikace **10 člověkohodin** a vytvoření seznamu **2 člověkohodiny**.

### **Proces rozvoje**

Proces rozvoje bude obsahovat čtyři kroky:

- **výběr metody rozvoje;**
- **rozvoj;**
- **vyhodnocení rozvoje;**
- a **reporting.**

Za výběr metody a závěrečný reporting bude zodpovědná **personální asistentka**, rozvoj spolu s vyhodnocením rozvoje bude mít na starosti přímý nadřízený, tedy **teamleader**. Časová dotace na výběr metody rozvoje bude **4 člověkohodiny**, rozvoji talentů bude věnováno **84 člověkohodin** na talenta, vyhodnocení rozvoje bude mít časovou dotaci **2 člověkohodiny** a reporting 4 člověkohodiny.

### **Proces udržení**

Proces udržení bude obsahovat čtyři kroky:

- **přehled talentů;**
- **vytvoření talent-poolů;**
- **zvýšení finančního ohodnocení;**
- a **vytvoření plánu nástupnictví.**

Za vytvoření přehledu talentů bude mít zodpovědnost **personální asistentka**, za vytvoření talent-poolů a plánu nástupnictví bude zodpovídat **personální manažer**, a zvýšení finančního ohodnocení bude mít na starosti výkonný ředitel. Každý z těchto kroků bude mít časovou dotaci **3 člověkohodiny**.

#### **3.2.4 Vyhodnocení výzkumných otázek**

Na začátku praktické části autorka stanovila výzkumné otázky, které byly návodné následnému vytvoření návrhu procesů talent managementu. V této podkapitole na výzkumné otázky odpovídá.

**Výzkumná otázka č. 1: Kdo by měl být za procesy talent managementu a jejich zavádění v organizaci XY zodpovědný?**

## **Za procesy talent managementu a jejich zavádění v organizaci XY by měl být zodpovědný personální manažer.**

Teoreticko-metodologická část práce ukázala, že pro tvorbu procesů je zásadní zvolit vlastníka procesu, tedy člověka, který má zodpovědnost za správnost a efektivitu průběhu procesu. Také je zodpovědný za plánování, organizaci, monitorování a řízení procesu. V neposlední řadě je odpovědný také za měření výkonu procesů a vedení zlepšovacích projektů souvisejících s procesem.

Na výzkumnou otázku č. 1 se autorka dotazovala respondentů v tematickém okruhu příprava. Tuto otázku autorka kladla, aby zjistila, kdo by měl být v organizaci XY vlastníkem procesů talent managementu. Ze závěrů rozhovorů s respondenty z organizace XY vyplývá, že zodpovědnost za procesy talent managementu by měl nést **personální manažer**. Na tom se jednohlasně shodli všichni respondenti.

Následně téma odpovědnosti za procesy talent managementu autorka diplomové práce rozebírala i s účastníky focus group. Z dohodnutých závěrů ve focus group vyplývá (viz příloha 2, záznam z focus group), že proces přípravy, identifikace, rozvoje i udržení by měl nést odpovědnost **personální manažer**.

Výsledky focus group také ukázaly, že při procesech talent managementu by měl personální manažer jako vlastník procesu spolupracovat s dalšími účastníky. Na procesech by měl dle focus group spolupracovat s jednotlivými teamleadery a personální asistentkou.

## **Výzkumná otázka č. 2: Jaké metody identifikace talentů by se měly v organizaci XY využívat?**

**V organizaci XY by se měla využívat k identifikaci talentů metoda manažerského výběru na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostiky.**

Odpověď na výzkumnou otázku č. 2 hledala autorka diplomové práci ve třetím tematickém okruhu – identifikace. Důležité pro ni bylo zjistit, jaké metody identifikace talentů by bylo vhodné využít v organizaci XY.

Respondenti se jednohlasně shodli na dvou metodách – **manažerském výběru a pohovorech**. 85% respondentů se shodlo na využití **psychodiagnostiky**. Následně 15% respondentů by zvolilo metodu **360° zpětné vazby**.

Závěr z focus group zněl, že by talenty měl identifikovat a **zvolit teamleader**, na základě **pohovorů**, které v organizaci již pravidelně probíhají. Dále by se pro identifikaci talentů měl využít i **osobnostní profil** zaměstnance, který je vytvářen odborníkem na základě **psychodiagnostických testů**, kterými musí projít každý nastupující zaměstnanec.

## **Výzkumná otázka č. 3: Jaké metody rozvoje talentů by se měly v organizaci XY využívat?**

**V organizaci XY by se k rozvoji měly využívat metody mentorování, přednášek, pověřování úkoly a účast na projektech a externího koučování.**

Odpověď na výzkumnou otázku č. 3 hledala autorka ve čtvrtém tematickém okruhu – rozvoj. Důležité pro tvorbu procesů bylo najít metody vhodné pro rozvoj talentů, které budou zapadat do firemní kultury a navazovat i na již prováděný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Respondenti se jednohlasně shodli na metodách **mentorování, přednášky a pověřování úkoly**. Následoval výběr koučování, který za vhodný považovalo 70 % respondentů. 30 % respondentů považovalo za vhodnou metodu jakoukoli **dle výběru zaměstnance**, 25 % si myslelo, že by bylo vhodnou metodou rozvoje **rotaci práce**, a 10 % by zvolilo mimo jiné za metodu rozvoje **asistování**.

Focus group se shodla na tom, že by se při rozvoji talentů měla využívat metoda **mentorování** a využití externího **kouče**. Současně s těmito metodami se účastníci shodli na využití metod účastí na externích **školeních a přednáškách, účastí na různých projektech** a zadávání **pracovních úkolů**.

**Výzkumná otázka č. 4: Jakým způsobem by se mělo zajistit udržení talentů v organizaci XY?**

**Udržení talentů v organizaci XY by mělo být zajištěno zvýšením finančního ohodnocení. Jako další způsoby udržení je pak možná účast na zajímavých projektech a možnost dalšího rozvoje.**

Udržením talentů se autorka zabývala v pátém tematickém okruhu. Po úspěšném identifikování a rozvoji zaměstnanců je nutné talentované zaměstnance v organizaci stabilizovat.

Respondenti byli dotazováni, jaké by byl podle nich pro organizaci XY vhodný způsob stabilizování talentů. Nejvíce, tedy 70 % respondentů zmiňovalo **účast na zajímavých projektech**, 50 % respondentů pak **zvýšení finančního ohodnocení**, a 50 % respondentů **možnost dalšího rozvoje**.

Účastníci focus group se shodli, že v organizaci XY není prostor pro plánování povýšení každého talenta, ale ve výjimečných případech to možné je. Závěrem focus group bylo, že talenti se budou organizaci udržovat **zvýšením finančního ohodnocení** po úspěšném absolvování rozvoje.

**Výzkumná otázka č. 5: Jakým způsobem by se zaměstnanci měli o zavedení talent managementu dozvědět?**

**Zaměstnanci by se o zavedení talent managementu v organizaci XY měli dovědět prostřednictvím kvartálních setkání, tzv. infosnídaních, a doplňující informace by měli obdržet emailem.**

Informováním zaměstnanců se autorka zabývala ve druhém tematickém okruhu. Respondenti popisovali situaci v organizaci shodně, tedy že informování zaměstnanců o změnách probíhá v organizaci XY při pravidelných půlročních poradách, při pravidelných kvartálních tzv. infosnídaních a nebo případně emailem.

Jedním ze závěrů focus group k procesu přípravy na zavedení bylo, že by se zaměstnanci o talent managementu měli dozvědět při pravidelných kvartálních infosnídaních a doplňující informace by měli být rozesílány emailem.

### **3.3 Návrh opatření**

V této kapitole autorka představuje procesy vytvořené na základě výzkumného šetření provedeného v organizaci XY a zjištěných skutečnostech, potřebách a názorech respondentů. U jednotlivých procesů je popsáno, jaké cíle proces sleduje a jak nebo jakými ukazateli se dosažení cíle měří. Dále jsou zde uvedeny vstupy, které proces dostává a kdo vstupy dodává. Následně jaký je výstup z procesu a jak bude dál využit, případně komu se předává. U všech procesů je také uvedeno, kdo proces řídí, vykonává, případně kdo na procesu spolupracuje. Současně je u procesů uvedeno, jak často se proces opakuje a jak dlouho trvá.

U každého procesu autorka uvádí informace zjištěné při provádění výzkumu, například klíčové kompetence, nebo metody identifikace a rozvoje talentů. A současně i zmiňuje, jakým způsobem se mohou procesy v budoucích opakováních změnit.



V příloze 3 je pak přiložen autorkou vytvořený diagram navržených procesů pro organizaci XY. Jsou zde znázorněny provázání jednotlivých procesů, výstupy a vstupy jednotlivých kroků v procesech. Tento diagram doplňuje návrhy procesů uvedené v této kapitole.

### 3.3.1 Proces přípravy na zavedení talent managementu

Cílem procesu, který autorka nazvala proces přípravy na zavedení talent managementu, je revize informací, které vedení organizace má. Vlastníkem procesu je personální manažer. Většina informací se nachází v informačním systému organizace. Je potřeba je revidovat, případně aktualizovat. Jednotlivé kroky procesu přípravy, jejich pořadí, vstupy, výstupy a odpovědnou osobu uvádí autorka v tabulce 4:

Tabulka 4 Proces přípravy na zavedení talent managementu

Krok	Činnost	Vstup	Odpovídá	Výstup	Trvání
01	Revize vize a mise organizace	Informace z informačního systému organizace	Vedení organizace (výkonný ředitel)	Aktualizace informací v informačním systému organizace	4 čh
02	Stanovení klíčových kompetencí	Popis pracovních pozic	Personální asistentka	Seznam klíčových kompetencí	4 čh
03	Stanovení prostředků	Roční rozpočet organizace	Personální manažer	Budget pro procesy talent managementu	4 čh
04	Informování zaměstnanců	Informace o talent managementu v informačním systému	Personální asistentka	Informační zpráva	4 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je revize vize a mise organizace. Je potřeba se před spuštěním procesů talent managementu zaměřit na to, co je pro organizaci důležité, kam směřuje a čeho chce dosáhnout. Dosavadní znění vize organizace XY lze najít v informačním systému. Vedení organizace by mělo uspořádat meeting a probrat, zda je vize a mise organizace stále aktuální, případně se pobavit o tom, kam by měla organizace nově směřovat. Za tento krok je odpovědné vedení organizace, do informačního systému bude aktualizace zadávat personální manažer.

Další informací, se kterou je potřeba pracovat, jsou klíčové kompetence. Tyto informace dosud nebyly přímo stanoveny. Jako základ pro určení klíčových kompetencí pro organizaci lze využít popis pracovních pozic, který je uvedený v informačním systému. Za tento krok procesu bude zodpovědná asistentka personálního oddělení. Teamleadeři mají zodpovědnost za aktuálnost údajů v popisu pracovních pozic. Výstupem kroku je seznam klíčových kompetencí, který bude zaevidován do informačního systému organizace.

Respondenti při výzkumu se shodli na těchto klíčových kompetencích:

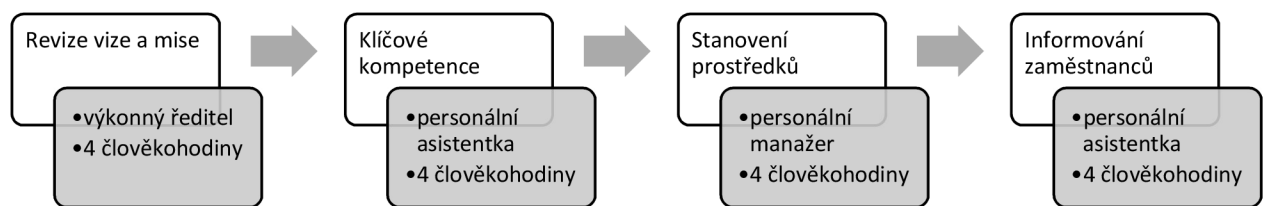
- komunikační dovednosti;

- schopnost kritického myšlení;
- technická zdatnost;
- a orientace na cíl.

Třetím krokem v procesu zavedení je stanovení prostředků. Vstupem je roční rozpočet organizace, kde se v současné době stanovena i částka pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tato částka bude pro účely procesů talent managementu navýšena o 50 000 Kč ročně. Součástí tohoto kroku nebude ale pouze finanční stránka, personální manažer bude mít na starosti i naplánování, kdo se bude na vykonávání procesů talent managementu podílet a kolik času se bude procesům věnovat. Tento krok je důležitý i v dalších opakováních procesů talent managementu.

Posledním krokem procesu přípravy je informování zaměstnanců o záměru zavést procesy talent managementu. Zaměstnanci budou informováni o tom, že se talent management připravuje, že bude prováděna identifikace talentů a budou mít možnost projevit zájem, případně přednést své vlastní návrhy. Zodpovědnost za informování zaměstnanců bude mít personální asistentka. Hlavní informace budou zaměstnancům sděleny na tzv. infosnídaních, které jsou v organizaci XY zavedeny. Doplňující informace pak budou rozesílány formou emailů. Průběh procesu je znázorněn na obrázku 15:

Obrázek 15 Průběh procesu přípravy



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 15 jsou znázorněny jednotlivé kroky procesu rozvoje talentů, kdo je za ně zodpovědný a kolik času krok zabere.

Celý proces přípravy by měl trvat 16 člověkohodin. Na každý krok je počítáno s délkou trvání 4 člověkohodiny, od zahájení kroku až po předání nebo uložení výstupu do informačního systému.

Průběh procesu má na starosti personální manažer. Spolupracuje přitom se zbytkem vedení organizace, asistentkou personálního oddělení a jednotlivými teamleadery.

Cíl procesu bude splněn, pokud:

- v informačním systému organizace budou aktualizované informace o vizi společnosti;
- v informačním systému organizace bude aktualizovaný seznam klíčových kompetencí;
- v ročním rozpočtu organizace budou zahrnuty prostředky pro potřeby talent managementu;
- všichni zaměstnanci obdrží email s informacemi o spuštění nebo opakování procesů talent managementu.

Tento proces se bude opakovat každý rok. V budoucnu již nebude potřeba stanovovat tolik věcí, proto může být proces upraven. Je potřeba, aby byl v budoucnu stále prováděn krok č. 1, tedy revize vize a mise organizace, protože pouze když bude talent management aktuální, bude smysluplný a bude směřovat k naplňování cílů organizace. Místo stanovení klíčových kompetencí bude v budoucnu postačovat jejich revize. Organizace se stále vyvíjí a je potřeba, aby byly klíčové kompetence stále aktuální.

V organizaci XY se stanovuje roční rozpočet na základě rozpočtu z minulého roku. Proto bude potřeba v budoucnu ve třetím kroku vždy projít rozpočet z minulého roku a zhodnotit jeho čerpání. Na základě tohoto hodnocení pak určit budget na další rok. Současně by se mělo v tomto kroku zhodnotit, kolik času se jednotlivým procesům věnovalo, zda to bylo dostatečné, nebo bude potřeba v dalším opakování věnovat některému z procesů více času. Také by se mělo zhodnotit, komu bude v novém opakování procesů svěřena zodpovědnost za jednotlivé procesy, například z důvodu personálních změn v organizaci.

Informování zaměstnanců formou infoslídání a následných emailů s doplňujícími informacemi by se v budoucnu měnit nemuselo. Je to v organizaci XY již zaběhnutý způsob, jak se zaměstnanci o změnách nebo důležitých skutečnostech informují.

Po naplnění dílčích cílů procesu informuje asistentka personálního manažera, o splnění kroků a po kontrole personálního manažera bude proces ukončen. Na proces přípravy navazuje proces identifikace talentů, tedy proces přípravy předchází procesu identifikace.

### 3.3.2 Proces identifikace talentů

Proces identifikace talentů navazuje na proces přípravy. Pro proces identifikace je klíčové, aby byli všichni zaměstnanci informováni o talent managementu a aby byly revidovány klíčové kompetence. Tento proces současně navazuje na proces výběru zaměstnanců do organizace.

Při výběrových řízeních v organizaci XY musejí všichni kandidáti projít psychodiagnostickým testem, který následně vyhodnocuje odborník a dodává organizaci osobnostní profil jedince, kde jsou nejen osobnostní charakteristiky, ale také například schopnost analytického myšlení.

Cílem procesu identifikace je vybrat ze zaměstnanců ty, kteří mají potenciál se rozvíjet, a kteří budou vhodnými kandidáty pro další rozvoj. Vlastníkem procesu je personální manažer. Jednotlivé kroky procesu identifikace autorka shrnuje v tabulce 5:

Tabulka 5 Proces identifikace talentů

Krok	Činnost	Vstupy	Odpovídá	Výstup	Trvání
01	Výběr metody identifikace talentů	Seznam klíčových kompetencí	Personální manažer	Metodika výběru vhodných kandidátů	2 čh
02	Identifikace talentů	Metodika výběru kandidátů, výsledky psychodiagnostiky	přímý nadřízený (teamleader)	Seznam vhodných kandidátů s doporučením pro rozvoj	10 čh
03	Vytvoření seznamu talentů	Seznam kandidátů vhodných k rozvoji	Personální asistentka	Seznam zaměstnanců s potenciálem, kteří budou rozvíjeni	2 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

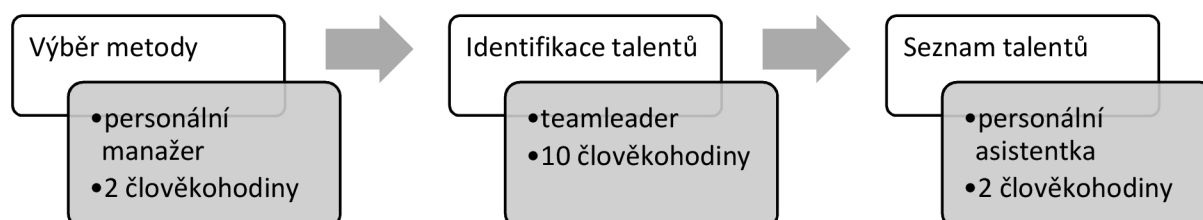
Prvním krokem je výběr vhodné metody identifikace talentů. Vstupem pro tento krok je seznam klíčových kompetencí. Na jejich základě personální manažer vytvoří metodiku výběru kandidátů vhodných pro rozvoj. Výstupem kroku by měl být jakýsi formulář, do kterého budou teamleadři škálovat schopnosti, dovednosti a potenciál kandidátů. Krok 1 trvá přibližně 2 člověkohodiny.

Respondenti se při výzkumu shodli, že nejlepší metodou identifikace talentů je výběr teamleadra na základě pravidelných pohovorů. Teamleadři mají navíc k dispozici přístup do informačního systému organizace, kde jsou výsledky z psychodiagnostického testování a tyto výsledky použijí jako podklad pro výběr vhodných kandidátů.

Druhým krokem je identifikace talentů teamleaderem. Teamleader bude vybírat vhodné kandidáty na základě personálním manažerem stanovené metodiky. Výběr bude probíhat formou pohovorů, využijí se k tomu pravidelné kvartální pohovory, které jsou v organizaci XY již zavedeny. Výstupem druhého kroku bude seznam vhodných kandidátů, který teamleader předá asistentce personálního oddělení. Současně bude tento seznam uložen i v informačním systému společnosti a do osobních složek zaměstnanců bude vloženo hodnocení z pohovorů. Krok 2 by měl trvat maximálně 10 člověkohodin pro každého teamleadra.

Posledním krokem procesu je vytvoření seznamu zaměstnanců s potenciálem, kteří budou dále rozvíjeni. Tento krok bude mít na starosti asistentka personálního oddělení. Jejím úkolem bude vybrat 10 nejvhodnějších kandidátů k rozvoji, na základě hodnocení teamleadrů. Tedy v případě, že bude vhodných kandidátů více. Tento krok je zde i pro kontrolu. Asistentka kontroluje, zda jsou vybraní kandidáti skutečně vhodní k zařazení do procesu rozvoje, nebo ne. Je to jakási pojistka, aby byl výběr nezaujatý. Krok 3 by měl trvat 2 člověkohodiny. Průběh procesu je znázorněn na obrázku 16:

Obrázek 16 Průběh procesu identifikace



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 16 jsou znázorněny jednotlivé kroky procesu rozvoje talentů, kdo je za ně zodpovědný a kolik času krok zabere.

Do seznamu zaměstnanců s potenciálem se budou uvádět i doporučení k rozvoji, aby v následném procesu rozvoje mohlo být jednoznačně určeno, jaká metody rozvoje bude pro talenty vhodná.

Na průběh procesu identifikace talentů dohlíží personální manažer. Spolupracuje při tom s asistentkou personálního oddělení a jednotlivými teamleadery. Cíl procesu bude naplněn ve chvíli, kdy bude do informačního systému organizace nahrán seznam zaměstnanců s potenciálem, kteří budou rozvíjeni. Celý proces by neměl zabrat více než 14 člověkohodin, přibližně 2 hodiny na první a třetí krok, maximálně 10 člověkohodin výběr teamleaderem.

Tento proces se bude každoročně opakovat v návaznosti na proces přípravy. V budoucnu je možnost optimalizovat krok jedna. Nebude potřeba každý rok vytvářet novou metodiku, ale jen revidovat stávající a upravit ji v případě potřeby, například z důvodu změn v organizaci XY. Proces identifikace talentů předchází procesu rozvoje talentů.

### 3.3.3 Proces rozvoje talentů

Proces rozvoje talentů navazuje na proces identifikace talentů. Tento proces je důležitý proto, že ze všech procesů talent managementu má největší přidanou hodnotu. Na konci procesu rozvoje by talenti měli být sebevědomější, s více znalostmi, lepšími dovednostmi a schopnostmi. Jeho cílem je zajistit, aby talenti získali nové zkušenosti, vědomosti a dovednosti a také aby talenti zlepšili nebo posílili dosavadní zkušenosti, vědomosti a dovednosti.

Vlastníkem procesu talentů je být personální manažer, který bude dohlížet na jeho průběh. Při tom bude spolupracovat s personální asistentkou a jednotlivými teamleadery.

Jednotlivé kroky, spolu se vstupy, výstupy a kdo na kroky odpovídá, znázorňuje tabulka 6:

Tabulka 6 Proces rozvoje talentů

Krok	Činnost	Vstupy	Odpovídá	Výstup	Trvání
01	Výběr metod rozvoje	Seznam zaměstnanců s potenciálem, doporučení teamleaderů	Personální asistentka	Plán rozvoje se zvolenými metodami	4 čh
02	Rozvoj	Plán rozvoje	Přímý nadřízený (teamleader)	Vyhodnocení externích školení, závěrečné testy, průběžný report	84 čh/t
03	Vyhodnocení rozvoje	Vyhodnocení jednotlivých rozvojových programů	Přímý nadřízený (teamleader)	Vyhodnocení celkového rozvoje, doporučení	2 čh
04	Reporting	Report od teamleaderů	Personální asistentka	Závěrečný report s doporučeními	4 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem je výběr metod rozvoje. Vstupem tohoto kroku je seznam zaměstnanců, kteří budou rozvíjeni spolu s doporučeními pro jejich rozvoj. Ten je výstupem kroku tři v procesu identifikace talentů. Na základě tohoto seznamu a doporučení vybere asistentka personálního oddělení metody, kterými se talenti budou rozvíjet. Krok 1 by měl trvat 4 člověkohodiny.

Preferovanými metodami, zjištěnými při focus group i rozhovory s respondenty, jsou v tomto pořadí:

- mentorování;
- účast na projektech;
- speciální pracovní úkoly;
- koučování externím koučem;
- externí školení se zaměřením na prohlubování specializace v oboru;
- další možnosti rozvoje v závislosti na doporučeních (kurzy time managementu).

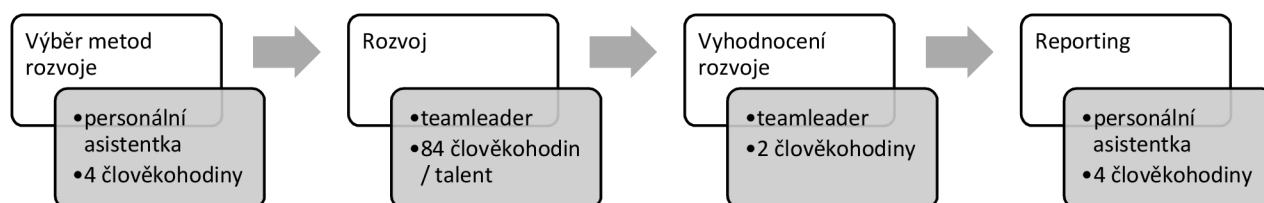
Výstupem prvního kroku bude plán rozvoje. Na ten bude navazovat druhý krok procesu rozvoje talentů – rozvoj.

Za druhý krok bude zodpovědný přímý nadřízený, tedy teamleader. Bude se řídit plánem rozvoje a průběžně s talentem konzultovat, zda mu zvolená metoda rozvoje vyhovuje, zda se talent zlepšuje nebo ne a případně bude rozvoj optimalizovat. Na konci kroku by měl teamleader zajistit dokumenty s vyhodnocením externích školení, výsledky závěrečných testů apod. a průběžný report. Krok 2 by měl trvat přibližně 84 člověkohodin na každého talenta.

Následuje třetí krok – vyhodnocení. Na základě dokumentů a rozhovoru s talentem teamleader vyhodnotí celkový průběh rozvoje. Zpráva s vyhodnocením by měla obsahovat i doporučení pro budoucí rozvoj talenta. Krok 3 by měl trvat 2 člověkohodiny.

Posledním krokem procesu je reporting. Za ten bude odpovědná asistentka personálního oddělení. Jejím úkolem bude z podkladů, které obdrží od jednotlivých teamleaderů vytvořit zprávu pro výkonného ředitele organizace XY o průběhu a výsledcích rozvoje a doporučeních pro optimalizaci v budoucích opakováních. Spolu s tím by také měla informovat o dalších potřebách vzdělávání talentů, aby mohl být zajištěn jejich další rozvoj. Závěrečný report by měl být umístěn také v informačním systému společnosti. Krok 4 by měl trvat 4 člověkohodiny. Průběh procesu je znázorněn na obrázku 17:

Obrázek 17 Průběh procesu rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 17 jsou znázorněny jednotlivé kroky procesu rozvoje talentů, kdo je za ně zodpovědný a kolik času krok zabere.

Cíl procesu bude splněn a proces může být ukončen, pokud se talenti na základě výsledků testů, hodnocením mentora, nebo aplikací nových postupů při práci zlepšili v oblastech, ve kterých byli rozvíjeni. Pro ukončení procesu je nutné sepsat závěrečný report a uložit ho do informačního systému organizace XY.

Z časového hlediska by krok 1 neměl zabrat více než 4 člověkohodiny. Vyhodnocení rozvoje by teamleaderovi mělo zabrat 2 člověkohodiny, vytvoření reportu pak 4 člověkohodiny.

Samotnému rozvoji by se pak mělo věnovat:

- 8 člověkohodin ročně odborného školení;
- 2 člověkohodiny měsíčně interního školení;
- 1 člověkohodina týdně osobnímu rozvoji (například koučování, jazykové kurzy atd.).

Výstupem celého procesu je report, který obsahuje:

- kvartální vyhodnocení rozvoje;
- roční vyhodnocení;
- sebehodnocení talenta;
- silné a slabé stránky talenta;
- návrhy na optimalizaci.

Proces se bude opakovat v závislosti na potřebě rozvoje. Navazuje na proces identifikace talentů, ale je možné ho po vyhodnocení opakovat znovu bez nutnosti opakování procesu identifikace. Nutné je, aby po procesu rozvoje následoval proces udržení talentů.

### 3.3.4 Proces udržení talentů

Na proces rozvoje talentů navazuje proces udržení talentů. Jeho cílem je stabilizace talentů v organizaci vytvořením talent-poolů a zvýšením finančního ohodnocení talentům po úspěšném absolvování procesu rozvoje. Vlastníkem procesu udržení je personální manažer. V průběhu procesu pak spolupracuje s personální asistentkou a výkonným ředitelem organizace XY.

Jednotlivé kroky, spolu se vstupy, výstupy a kdo na kroky odpovídá, znázorňuje tabulka 7:

Tabulka 7 Proces udržení talentů

Krok	Činnost	Vstupy	Odpovídá	Výstup	Trvání
01	Přehled talentů	Report	Personální asistentka	Přehled talentů	3 čh
02	Vytvoření talent-poolů	Přehled talentů	Personální manažer	Talent-pooly	3 čh
03	Zvýšení finančního ohodnocení	Přehled talentů	Výkonný ředitel	Mzdové výměry	3 čh
04	Vytvoření plánu nástupnictví	Talent-pool	Personální manažer	Plán nástupnictví	3 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

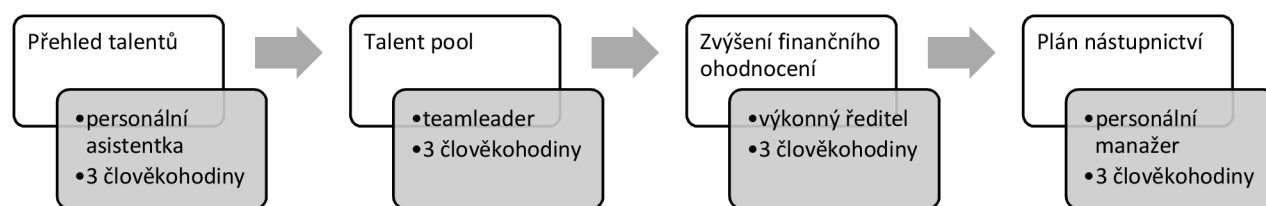
Prvním krokem procesu je vytvoření přehledu talentů. Vstupem pro tento krok je report z procesu rozvoje talentů. Na základě reportu vytvoří personální asistentka, která je za tento krok zodpovědná přehled talentů. Přehled talentů musí obsahovat seznam talentů s jejich zaměřením/specializacemi, jejich silnými a slabými stránkami a také potřebami pro další rozvoj. Přehled talentů odevzdává personální asistentka personálnímu manažerovi, výkonnému řediteli, a také ho ukládá do informačního systému společnosti. Krok 1 by měl trvat 3 člověkohodiny.

Následuje krok druhý – vytvoření talent-poolů. Při focus group bylo domluveno, že se budou vytvářet dva talent-pooly – vůdcovský a technický. Personální manažer na základě přehledu talentů rozřadí talenty do těchto dvou talent-poolů. Krok 2 by měl trvat 3 člověkohodiny.

Třetím krokem procesu udržení talentů je zvýšení finančního ohodnocení. Vstupem pro tento krok je přehled talentů. Výkonný ředitel převezme přehled talentů od personální asistentky a na základě dalších podkladů z předchozích procesů uložených v informačním systému rozhodne, o kolik se zvýší finanční ohodnocení jednotlivým talentům. Částka nebude paušální, protože se bude odvíjet od více faktorů, například specializace, výchozí pozice atd. Výstupem tohoto kroku jsou nové mzdové výměry pro talenty. Krok 3 by měl trvat 3 člověkohodiny.

Posledním krokem procesu je vytvoření plánů nástupnictví. Vstupem pro tento krok jsou vytvořené talent-pooly v kroku 2 tohoto procesu. Tento krok bude mít na starost personální manažer, který na základě dostupných informací z předchozích procesů uložených v informačním systému organizace navrhne plány nástupnictví, primárně pro skupinu ve vůdcovském talent-poolu. Součástí tohoto kroku by měl být vytvořen i seznam klíčových zaměstnanců v organizaci, který by měl s opakováním procesu být pravidelně aktualizován. Krok 4 by měl trvat 3 člověkohodiny. Průběh procesu je znázorněn na obrázku 18:

Obrázek 18 Průběh procesu udržení



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 20 jsou znázorněny jednotlivé kroky procesu rozvoje talentů, kdo je za ně zodpovědný a kolik času krok zabere.

Celý proces by měl zabrat přibližně 12 člověkohodin, přibližně 3 člověkohodiny na každý krok. Cíl procesu je naplněn a procesu může být ukončen, pokud:

- je vytvořen přehled talentů;
- talenti jsou rozřazeni do talent-poolů;
- talenti mají podepsané nové mzdové výměry.

Proces se opakuje vždy po procesu rozvoje talentů. Zajišťuje, aby byli talenti motivováni k setrvání v organizaci.

### 3.3.5 Souhrn procesů talent managementu

Procesy talent managementu tvoří čtyři procesy – příprava, identifikace, rozvoj a udržení talentů. U jednotlivých procesů byly stanoveny jejich cíle, vlastníci, účastníci a trvání jednotlivých procesů a jejich kroků. U vytvořených procesů je potřeba měřit výkonnost. Základními ukazateli je doba trvání procesu a náklady procesu a jejich využití. Při provádění procesů bude potřeba jednotlivé kroky měřit, jak dlouho skutečně trvají a od účastníků procesu zjišťovat, jakým způsobem by se dali optimalizovat.

Celková doba všech procesů je 892 člověkohodin. Podle ČSÚ (2023) byla průměrná mzda v České republice 40 353 Kč v posledním čtvrtletí roku 2022. Při plném úvazku vycházejí jen mzdové náklady zaokrouhleně na 250 Kč na člověkohodinu. Očekávané výdaje za talent management budou 223 000 Kč.

V příloze 3 autorka znázorňuje diagram procesů talent managementu. Diagram obsahuje provázání jednotlivých procesů talent managementu. Dále jejich pořadí a propojení výstupů z kroků jednotlivých procesů a dalšími navazujícími kroky a procesy.

### 3.3.6 Implementace procesů talent managementu

Pilotním projektem procesů talent managementu bude jejich implementace do organizace XY. Na základě focus group, kde personální manažer zmiňoval (viz příloha 2), že za misi považuje zaujetí a zaměstnávání juniorů, studentů a absolventů škol, se bude pilotní projekt testovat právě na zaměstnaných studentech a absolventech. Pilotní projekt bude zahájen v říjnu 2023.

#### Projektový tým

Řízením pilotního projektu bude pověřen výkonný ředitel organizace XY. Součástí projektového týmu bude personální manažer a vedoucí elektro a software oddělení, spolu s teamleadery z těchto oddělení.



## **Rozsah projektu**

Při pilotním projektu budou využity návrhy procesů vytvořené v této diplomové práci na základě focus group s vedením organizace XY. Bude se týkat procesů identifikace, rozvoje a udržení talentů. Pilotního projektu se bude účastnit elektro a software oddělení.

Nejprve budou zaměstnanci o projektu informováni. Informace bude sdělena na tzv. infosnídání, následně budou rozesílány doplňující informace formou emailu. Tento krok bude trvat přibližně 4 člověkohodiny.

Následuje proces identifikace talentů. Teamleadeři provedou pohovory se členy svých týmů a vyberou ty nejvhodnější kandidáty. Vytvoří seznam talentů a z tohoto seznamu se následně vybere 5 kandidátů vhodných pro pilotní projekt. Tento proces bude trvat přibližně 12 člověkohodin.

Třetím procesem je proces rozvoje. Pro rozvoj budou v pilotním projektu využity metody mentorování, účast na projektech a speciální pracovní úkoly. Rozvoj budou mít na starosti teamleadeři. V průběhu rozvoje budou průběžně vytvářet report o průběhu rozvoje. Pilotní proces rozvoje bude probíhat v průběhu měsíců října až prosince roku 2023. Rozvoji bude věnováno přibližně 100 člověkohodin (20 hodin rozvoje každého talenta).

Posledním procesem je proces udržení, kdy bude vytvořen přehled talentů, ti budou následně rozřazeni do talent poolů a bude se s nimi dále pracovat. Tomuto procesu bude věnováno přibližně 6 člověkohodin.

## **Časový a finanční plán**

Pilotní projekt bude zahájen v říjnu 2023. Bude trvat do ledna 2024, kdy dojde k jeho vyhodnocení a následného vytvoření konečných podob procesů talent managementu v organizaci XY. Při pilotním projektu nebudou využity metody vzdělávání mimo pracoviště. Rozpočet na pilotní projekt bude stanoven na 50 000 Kč.

## **Závěrečný report**

V průběhu jednotlivých procesů budou mít na starosti členové projektových týmů vytváření průběžného reportu s vyhodnocením jednotlivých procesů a návrhů optimalizací. Tyto průběžné reporty budou následně předány výkonnému řediteli organizace, který vypracuje celkový report o průběhu procesů, návrzích na optimalizaci a doporučeních pro personálního manažera, který na základě reportu vytvoří konečnou podobu procesů talent managementu v organizaci XY. Na základě pilotního projektu a vypracování konečné podoby procesů talent managementu bude vypracován personálním manažerem i finanční plán, který bude prezentován na meetingu organizace XY v lednu roku 2024 a bude zahrnut do rozpočtu na rok 2024.

## **Rizika projektu**

Mezi rizika patří možná nechuť zúčastnit se pilotního projektu ze strany zaměstnanců. Tomu bude potřeba předcházet informování zaměstnanců s dostatečným předstihem a bude nutné s nimi komunikovat přínosy nejen pro organizaci, ale i pro ně samotné. Pro pilotní projekt, stejně jako procesy talent managementu, bude potřeba vybírat kandidáty, kteří jsou ochotní se vzdělávat a vidí v rozvoji smysl. Jinak hrozí, že výsledky pilotního projektu budou zkreslené nechtí účastníků k rozvoji a následně to ovlivní i výslednou podobu procesů talent managementu. Vhodnými opatřeními budou otevřená komunikace ze strany organizace i zaměstnanců, dobře provedený výběr kandidátů a vyhodnocování rozvoje už v průběhu pilotního projektu.

## 4 Závěr

Diplomová práce se zabývala tvorbou procesů talent managementu v organizaci XY. Talent management je nástroj, jak v organizaci identifikovat, rozvíjet a také udržet zaměstnance s potenciálem. Je to prostředek k získání konkurenční výhody přilákáním a udržením těch nejlepších zaměstnanců, a také ke zvýšení angažovanosti a produktivity. Procesy talent managementu poskytují zaměstnancům příležitosti k profesnímu růstu a rozvoji.

Provedený výzkum zjišťoval, jak by měli procesy talent managementu v organizaci XY vypadat. Zabýval se současnou situací v organizaci, klíčovými kompetencemi, metodami vhodnými pro identifikaci a rozvoj talentů a také kdo by měl být za procesy talent managementu v organizaci XY zodpovědný. V současné době není talent management v organizaci zavedený. Autorka při výzkumném šetření zjistila, že každý zaměstnanec v organizaci má odborníkem vytvořený osobnostní profil na základě psychodiagnostických testů při výběrovém řízení. Při výzkumu byly respondenty vybrány klíčové kompetence pro organizaci XY. Jsou to komunikační dovednosti, technická zdatnost, schopnost kritického myšlení a orientace na cíl. Jako vhodná metoda identifikace talentů byl zvolen manažerský výběr na základě pohovorů. Za vhodné metody rozvoje jsou v organizaci XY považovány mentorování, pověřování úkoly, přednášky a koučování. Pro udržení talentů v organizaci bude pro talenty po absolvování rozvoje zvýšeno finanční ohodnocení. Autorka následně na základě výzkumu a focus group s vedením organizace navrhla procesy talent managementu – přípravy, identifikace, rozvoje a udržení. Vlastníkem všech procesů talent managementu je personální manažer.

Prvním vytvořeným procesem je proces přípravy. Hlavním cílem tohoto procesu je revize informací a informování zaměstnanců. Vlastníkem procesu je personální manažer. Proces je složený ze čtyř kroků. Prvním krokem je revize vize a mise organizace. Tento krok má na starosti výkonný ředitel. Jeho úkolem je revidovat informace v informačním systému organizace a případně je aktualizovat. Druhým krokem je stanovení klíčových kompetencí. Tento krok má na starosti personální asistentka. Klíčové kompetence pro organizaci již byly stanoveny při výzkumu, je potřeba je ale zanést do informačního systému organizace a v budoucnu revidovat a aktualizovat podle potřeb organizace XY. Třetím krokem je stanovení prostředků. Za tento krok je zodpovědný personální manažer. Jeho úkolem je připravit finanční plán, časový plán a také určit, kdo se bude na procesech talent managementu podílet. Takto vytvořený plán bude schvalován na meetingu vedení, kde se bude rozhodovat o budgetu a spouštění dalších procesů talent managementu. Posledním, čtvrtým, krokem je informování zaměstnanců. Za tento krok je zodpovědná personální asistentka. Jejím úkolem je sdělit zaměstnancům informace o spouštění procesů talent managementu při pravidelné poradě, případně posílat doplňující informace emailem. Cíl procesu bude dosažen uložením aktualizovaných informací do informačního systému organizace.

Druhým vytvořeným procesem je proces identifikace talentů. Hlavním cílem je vybrat zaměstnance s potenciálem, kteří budou rozvíjeni. Vlastníkem procesu je personální manažer. Proces je složený ze tří kroků. Prvním krokem tohoto procesu je výběr metody identifikace. Má ho na starosti personální manažer. Jeho úkolem je vytvořit metodiku výběru vhodných kandidátů. Druhým krokem je identifikace talentů. Má ho na starosti teamleader. Jeho úkolem je vytvořit seznam vhodných kandidátů. Posledním krokem je vytvoření seznamu talentů. Má ho na starosti personální asistentka. Jejím úkolem je vytvořit seznam zaměstnanců s potenciálem, kteří budou rozvíjeni. Cíl procesu bude dosažen nahráním seznamu zaměstnanců, kteří budou rozvíjeni, do informačního systému organizace.

Třetím vytvořeným procesem je proces rozvoje talentů. Hlavním cílem procesu je zlepšení nebo získání nových zkušeností, dovedností a schopností talentů. Vlastníkem procesu je personální manažer. Proces je složený ze čtyř kroků. Prvním krokem je výběr metod rozvoje. Tento krok

má na starosti asistentka personálního oddělení. Jejím úkolem je vybrat vhodné metody rozvoje talentů na základě doporučení teamleaderů z kroku tři procesu identifikace. Druhým krokem je rozvoj. Tento krok má na starosti teamleader. Jeho úkolem je podílet se na rozvoji talentů a průběžně ho vyhodnocovat. Třetím krokem je vyhodnocení rozvoje. Má ho na starosti teamleader. Jeho úkolem je vyhodnotit celkový průběh rozvoje a sepsat report i s doporučeními k dalšímu rozvoji. Posledním krokem je reporting. Má ho na starosti asistentka personálního oddělení. Jejím úkolem je vyhotovit report o celkovém průběhu rozvoje na základě podkladů od teamleaderů a předat ho výkonnému řediteli. Cíl procesu je splněn, pokud talenti zlepšili v rozvíjených oblastech. Výstupem procesu je report, který obsahuje kvartální a celkové vyhodnocení rozvoje, sebehodnocení talenta a návrhy na optimalizaci.

Posledním vytvořeným procesem je proces udržení talentů. Hlavním cílem procesu je stabilizace talentů v organizaci. Vlastníkem procesu je personální manažer. Proces je složený ze čtyř kroků. Prvním krokem je vytvoření přehledu talentů. Tento krok má na starosti personální asistentka. Jejím úkolem je na základě reportu z procesu rozvoje vytvořit seznam talentů. Druhým krokem je vytvoření talent-poolů. Tento krok má na starosti personální manažer. Jeho úkolem je na základě přehledu talentů tyto talenty rozřadit do vůdcovského a technického talent-poolu. Třetím krokem je zvýšení finančního ohodnocení. Tento krok má na starosti výkonný ředitel. Jeho úkolem je vytvořit nové mzdové výměry na základě posunu talentů při rozvoji. Posledním krokem procesu udržení talentů je vytvoření plánu nástupnictví. Tento krok má na starosti personální manažer. Jeho úkolem je vybrat vhodné kandidáty z vůdcovského talent-poolu a vytvořit pro ně plán nástupnictví. Cíl procesu je splněn, pokud je vytvořen přehled talentů, ti jsou rozřazeni do talent-poolů a obdrží nové mzdové výměry.

Pro implementaci procesů talent managementu do organizace XY vytvořila autorka pilotní projekt, kde se na několika málo vybraných talentech a ve zkráceném čase vyzkouší procesy talent managementu, aby bylo možné je vyhodnotit, optimalizovat a přepracovat do konečné podoby. Tohoto pilotního projektu se budou účastnit personální manažer, vedoucí software a elektro oddělení a teamleadereři patřící do tohoto oddělení. Vedením bude pověřen výkonný ředitel organizace XY. Pilotní projekt bude probíhat od října 2023 do ledna 2024 a bude se ho účastnit 5 vybraných talentů, kteří projdou procesem identifikace, rozvoje a udržení. Následně bude pilotní projekt vyhodnocen a výkonný ředitel na základě vyhodnocení vypracuje celkový report o průběhu procesů, návrhy na optimalizaci a doporučení pro personálního manažera. Ten vypracuje finanční a časový plán konečné podoby procesů a na pravidelném meetingu vedení organizace XY v lednu roku 2024 ho představí.

V budoucnu by bylo vhodné zaměřit se na optimalizaci procesů. Určitě bude možné optimalizovat délku jednotlivých kroků a tím zkracovat délku celého procesu. Čas by se mohl ušetřit například vytvořením metodiky pro průběžné reportování průběhu rozvoje. Nebo také ustálením metod rozvoje pro určité potřeby talentů, aby se při každém opakování procesu rozvoje nemuseli znovu vybírat vhodné metody. Stejně tak bude po vyzkoušení možné ustálit metody výběru talentů. Případně využít jiný způsob optimalizace, na který se při provádění procesů přijde.

Současně by bylo vhodné se v budoucnosti zaměřit na další rozvoj talentů. Rozvoj by neměl končit zařazením do talent-poolu, ale na základě vyhodnocení rozvoje a závěrečného reportu bude potřeba s talenty dále pracovat a rozvíjet je i v dalších oblastech. Nejen specializací, ale například soft-skills jako kreativní myšlení, odolnost vůči stresu a řešení konfliktních situací nebo další dovednosti, například time management.

## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928s. ISBN 978-80-247-2558-7.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing, 2021. 294 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

BARTOŇKOVÁ H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERGER, L., BERGER, D. R. *Talent Management Handbook: Making Culture a Competitive Advantage by Acquiring, Identifying, Developing, and Promoting the Best People. 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill, 2017. 704s. ISBN 978-1259863554.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. 192s. ISBN 978-80-271-9384-4.

BLÁHA J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264s. ISBN 978-80-266-0374-0.

COLLINGS D. G., SCULLION H., CALIGIURI P. M. *Global Talent Management*. New York: Routledge, 2020. 232 s. ISBN 978-11-3871-2454.

DEPOO, L., URBANCOVÁ, H., ŠNÝDROVÁ, M. *Kariérní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 130s. ISBN 978-80-88330-06-6.

DUMAS M., MENDLING J., LA ROSA M., REIJERS H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. Heidelberg: Springer, 2013. 414s. ISBN 978-3-642-33142-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREENE R. J. *Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce*. New York: Routledge, 2020. 222 s. ISBN 978-03-6742-7368.

HOFERT, S. *Odhalte své silné stránky: zjistěte, co ve vás je*. Praha: Grada Publishing, 2016. 192s. ISBN 978-271-0207-5.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ P., BLÁHA J., ČOPÍKOVÁ A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHAIT D., STROSS J. *Talent Makers: How the Best Organizations Win Through Structured and Inclusive Hiring*. Hoboken: Wiley, 2021. 272 s. ISBN 978-11-1978-5279.

KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN: 978-80-7261-288-8.

KUCHAŘÍKOVÁ A., VODÁK J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN: 978-80-247-3651-8.

KURSCH M. *Tailor made talent management – talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. 169s. ISBN 978-80-905460-5-9.

MILLER M. *Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People (The High Performance Series)*. Oakland: Berret-Koehler Publishers, 2018. 168 s. ISBN 978-15-2309-4950.

MOON S. D., DAVIS T., SIMPSON M., MERILL A. R. *Rozvíjení talentu*. Praha: Omega, 2019. 230 s. ISBN 978-80-7390-838-6.

ŠIKÝŘ M. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016. 208s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIMAN, J., PETERA P. *Financování podnikatelských subjektů*. Praha: C. H. Beck, 2010. 216s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ULRICH D., YOUNGER J., BROCKBANK W., ULRICH M. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ L., SMOLOVÁ H. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 231s. ISBN 978-80-87839-64-5.

WAGNER J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WESKE M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Third Edition*. Berlin: Springer, 2019. 436s. ISBN 978-3-662-59434-6.

### **Monografie**

HEČKO, Š. *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2014. 154 s. ISBN 978-80-7510-054-2.

### **Odborné knihy a časopisy**

EGEROVÁ, D. *Integrovaný talent management – nové paradigma pro talent management*. Plzeň: Trendy v podnikání. Vědecký časopis Fakulty ekonomické Západočeské university v Plzni, 02/2012. ISSN 1805-0603.

MERENDA, M. *Manažerování talentů jako inovace podnikatelských aktivit [online]*. Uniwersytet Rzeszowski, 2016. 284 - 288 s. [cit. 2023-01-02]. Dostupné z WWW: <<http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-759626d2-be83-4dbb-bb60-0d4afc736dd6>>. ISSN 2450-9221.

TYL, J. *People unlimited – talent management [online]*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2013. 8 s. [cit. 2022-27-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2013-clanek-6.pdf>>.

WOLOR CH. W., KHAIRUNNISA H., PURWANA D. *Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0 [online]*. International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 9, Issue 01, January 2020. ISSN 2277-8616 Dostupné z WWW: <<https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=4451010211130911211250661231260890680370860520110380861240690831200780000100650870730351260601220540120191160891>>

00027117079022000075008014074066126001099076027074106008055003083084123122123102079007124119125085030099090070101003115110107123029089120081&EXT=pdf&INDEX=TRUE>.

### Internetové zdroje

CFI. CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *Management by objectives* [online]. [cit. 2023-30-03]. Dostupné z WWW: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/management-by-objectives-mbo/>>.

ČSÚ. *Průměrné mzdy ve 4. čtvrtletí 2022* [online]. [cit. 2023-20-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>>.

HEREC E. *Talent management ve vybrané společnosti* [online]. Diplomová práce. Praha: VŠEM, 2020. Vedoucí práce Marcela Pališková. [cit. 2023-05-03]. Dostupné z WWW: <[https://theses.cz/id/4dxygk/346627\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/4dxygk/346627_bpdp_final.pdf)>.

HUDSON RPO. *Integrated Talent Management* [online]. Hudson Global Inc. 2022. [cit. 2023-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.hudsonrpo.com/solutions/integrated-talent-management/>>.

INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *Obory a specializace* [online]. 2022b. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <http://XY.cz/obory/>

INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O XY* [online]. 2022a. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <http://XY.cz/o-XY/>

JANČEK D. *Oprimalizace procesů v obchodním oddělení firmy Henkel ČR, spol. s.r.o.* [online]. Diplomová práce. Praha: ČVUT, 2020. [cit. 2023-12-03] Dostupné z WWW: <<https://docplayer.cz/216662744-Diplomova-prace-studijni-program-vedouci-prace-jancek-david-optimalizace-procesu-v-obchodnim-oddeleni-firmy-henkel-cr-spol-s-r-o.html>>.

JANOVSKÝ D. *Slovníček pojmů: talent management* [online]. Praha: prace.rovnou.cz, 2018 [cit. 2023-16-03]. Dostupné z WWW: <<https://prace.rovnou.cz/pojem/talent-management.html>> .JIČINSKÝ J. *Finanční řízení v procesním managementu*. Diplomová práce. Praha: Ambis, 2015. [cit. 2023-15-03]. Vedoucí práce Jan Veselý. Dostupné z WWW: <[https://is.ambis.cz/th/cjuww/Financni\\_rizeni\\_v\\_procesnim\\_managementu.pdf](https://is.ambis.cz/th/cjuww/Financni_rizeni_v_procesnim_managementu.pdf)>.

JIČINSKÝ J. *Finanční řízení v procesním managementu* [online]. Diplomová práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2015. Vedoucí práce: Tomáš Marek. [cit. 2023-16-03]. Dostupné z WWW: <[https://is.ambis.cz/th/cjuww/Financni\\_rizeni\\_v\\_procesnim\\_managementu.pdf](https://is.ambis.cz/th/cjuww/Financni_rizeni_v_procesnim_managementu.pdf)>.

KOVÁŘOVÁ M. *Talent management* [online]. Diplomová práce. Praha: Ambis vysoká škola, 2021. Vedoucí práce: Renata Skýpalová. [cit. 2023-15-03]. Dostupné z WWW: <[https://is.ambis.cz/th/a319n/Marketa\\_Kovarova\\_43242\\_Diplomova\\_prace.pdf?lang=cs](https://is.ambis.cz/th/a319n/Marketa_Kovarova_43242_Diplomova_prace.pdf?lang=cs)>.

METODICKÝ PORTÁL. *Lexikon: Psychodiagnostika* [online]. [cit. 2023-07-03]. Dostupné z WWW: <[https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/P/Psychodiagnostika](https://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/P/Psychodiagnostika)>.

POKORNÁ N. *Systém vzdělávání ve vybrané organizaci* [online]. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2020. Vedoucí práce Monika Maříková. [cit. 2023-11-03]. Dostupné z WWW: <<https://theses.cz/id/pny5zg/>>.

ULRICH, D., SMALLWOOD, N. *What is talent?* [online]. Michigan Ross Schoolfor Business, 2012. [cit. 2023-12-01]. Dostupné z WWW:

<[https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich\\_wp\\_what\\_is\\_talent.pdf](https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf)>.

URBAN J. *Procesní řízení* [online]. Praha: CAFIN, 2017. [cit. 2023-03-01]. Dostupné z WWW: <<https://news.cafin.cz/clanek/procesni-rizeni>>.

### **Ostatní zdroje**

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY . *HR dokument*. Praha, 2018.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY . *HR dokument*. Praha, 2018a.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY . *HR dokument*. Praha, 2018b.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY . *Zápis*. Praha, 2021.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY . *HR dokument*. Praha, 2023.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Záznam z výzkumného šetření.....	I
Příloha 2 Záznam z focus group.....	XII
Příloha 3 Diagram procesů talent managementu.....	XV
Příloha 4 Prezentace.....	XVI



## Přílohy

### Příloha 1 Záznam z výzkumného šetření

#### Tematický okruh 1 – současnost

**V tematickém okruhu 1 se autorka zajímala o současnou situaci v organizaci XY. Účelem tohoto okruhu bylo zjistit, jak v současné době probíhá v organizaci XY výběr nových zaměstnanců nebo vzdělávání a rozvoj, případně kdo je za něj zodpovědný. Autorka se také snažila zjistit, zda v organizaci existuje něco, na co by bylo možné při tvorbě procesů talent managementu navázat.**

- R1** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoj zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R2** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.
- R3** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.
- R4** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R5** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R6** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.

- R7** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R8** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R9** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.
- R10** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R11** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.
- R12** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.
- R13** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.
- Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.
- R14** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.

- R15** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.

- R16** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.

- R17** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.

- R18** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.

- R19** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy.

- R20** Výběr nových zaměstnanců má na starosti personální oddělení, na výběru spolupracuje s teamleadery. Při výběrovém řízení musí všichni projít psychodiagnostickým testem.

Vzdělávání a rozvoje zajišťují teamleadery, domlouvají se s personálním oddělením. Asistentka personálního oddělení zajišťuje kurzy. Všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se skupinového kurzu angličtiny.

## Tematický okruh 2 – příprava

**V tematickém okruhu 1 se autorka zajímala o současnou situaci v organizaci XY. Zejména pak o klíčové kompetence organizace, způsob předávání informací. Autorka také zjišťovala, kdo by měl být v organizaci zodpovědný za procesy talent managementu.**

	Klíčové kompetence	Informační kanály	Zodpovědnost
<b>R1</b>	Komunikace, schopnost vést, kreativita, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Asistentka personálního oddělení.
<b>R2</b>	Komunikace, time management, týmová práce, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R3</b>	Komunikace, kreativita, time management, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, orientace na zákazníka.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R4</b>	Komunikace, time management, týmová práce, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily.	Personální oddělení.
<b>R5</b>	Komunikace, kreativita, týmová práce, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R6</b>	Komunikace, kreativita, týmová práce, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R7</b>	Komunikace, vůdčí dovednosti, time management, týmová práce, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.

	na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.		
<b>R8</b>	Komunikace, time management, týmová práce, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R9</b>	Komunikace, kreativita, týmová práce, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R10</b>	Komunikace, týmová práce, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, kritické myšlení orientace na cíl, orientace na zákazníka.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R11</b>	Komunikace, time management technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R12</b>	Komunikace, vedení lidí, time management, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení, personální manažer.
<b>R13</b>	Komunikace, time management, týmová práce, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R14</b>	Komunikace, kreativita, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace	Kvartální infoslídání, pololetní porady, emaily.	Personální manažer.

	na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.		
<b>R15</b>	Komunikace, týmová práce, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R16</b>	Komunikace, schopnost vést lidi, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R17</b>	Komunikace, time management týmová práce, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R18</b>	Komunikace, schopnost poradit si, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím, orientace na zákazníka.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální oddělení.
<b>R19</b>	Komunikace, práce v týmu, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, budování dobrých mezilidských vztahů, kritické myšlení, orientace na cíl, schopnost čelit krizovým situacím.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.
<b>R20</b>	Komunikace, kreativita, schopnost vzdělávat se, technická zdatnost, kritické myšlení, orientace na cíl, orientace na zákazníka.	Kvartální infospídaně, pololetní porady, emaily, informační systém společnosti.	Personální manažer.

### Tematický okruh 3 – identifikace

**V tematickém okruhu 3 autorka zjišťovala, jaké metody identifikace talentů by bylo nejvhodnější využít v organizaci XY a kdo by měl být za identifikaci zodpovědný.**

**Autorka měla při rozhovorech i seznam metod identifikace talentů, aby mohla respondentů popsat metody, které zjistila v teoretické části a oni tak mohli zvolit tu, která jim přijde pro organizaci XY nejlepší.**

	Metody	Zodpovědnost
<b>R1</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R2</b>	Výběr teamleaderem na základě pohovorů, 360° zpětná vazba	Teamleader - vidí, jaké mají členové jeho týmu silné a slabé stránky, je se členy týmu v každodenním kontaktu
<b>R3</b>	Výběr teamleaderem na základě pohovorů, 360° zpětná vazba	Teamleader
<b>R4</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R5</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R6</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - vidí, jaké mají členové jeho týmu silné a slabé stránky, je se členy týmu v každodenním kontaktu
<b>R7</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe, je se členy týmu v každodenním kontaktu
<b>R8</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe
<b>R9</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R10</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe
<b>R11</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst, je se členy týmu v každodenním kontaktu
<b>R12</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - vidí, jaké mají členové jeho týmu silné a slabé stránky, je se členy týmu v každodenním kontaktu

<b>R13</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe, vidí, jaké mají silné a slabé stránky
<b>R14</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - je se členy týmu v každodenním kontaktu
<b>R15</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R16</b>	Výběr teamleaderem na základě pohovorů, 360° zpětná vazba	Teamleader - členy týmu zná nejlépe, vidí, jaké mají silné a slabé stránky
<b>R17</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe
<b>R18</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe
<b>R19</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - ví nejlépe, zda mají zaměstnanci potenciál se dále rozvíjet a růst
<b>R20</b>	Výběr teamleaderem - na základě pohovorů a výsledků psychodiagnostických testů	Teamleader - členy týmu zná nejlépe, vidí, jaké mají silné a slabé stránky

#### Tematický okruh 4 – rozvoj

**V tematickém okruhu 4 autorka zjišťovala, jaké metody rozvoje talentů by bylo nejvhodnější využít v organizaci XY a kdo by měl být za rozvoj zodpovědný.**

**Autorka měla při rozhovorech i seznam metod rozvoje talentů, aby mohla respondentů popsat metody, které zjistila v teoretické části a oni tak mohli zvolit tu, která jim přijde pro využití v organizaci XY nejlepší.**

	Metody	Zodpovědnost
<b>R1</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, rotace práce, další koučem doporučená školení (time-management)	Teamleader.
<b>R2</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, asistování.	Asistentka personálního oddělení.
<b>R3</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	Personální manažer.
<b>R4</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, dle výběru zaměstnance.	Teamleader.



<b>R5</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	Teamleader.
<b>R6</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, rotace práce.	Personální manažer.
<b>R7</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, rotace práce.	Personální manažer.
<b>R8</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, dle výběru zaměstnance.	Personální manažer.
<b>R9</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů.	Teamleader.
<b>R10</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, dle výběru zaměstnance.	Personální manažer.
<b>R11</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	Teamleader.
<b>R12</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, asistování.	Personální manažer.
<b>R13</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	Personální manažer.
<b>R14</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, dle výběru zaměstnance.	Teamleader.
<b>R15</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, dle výběru zaměstnance.	Teamleader.
<b>R16</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů.	Teamleader.
<b>R17</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, rotace práce.	Personální manažer.
<b>R18</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování, rotace práce.	Teamleader.
<b>R19</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	Teamleader.
<b>R20</b>	Mentorování, pověřování úkoly, přednášky u dodavatelů, koučování.	

### Tematický okruh 5 – udržení

**V tematickém okruhu 5 autorka zjišťovala, jestli je v organizaci možný kariérní posun pro úspěšné absolventy rozvoje, nebo co organizace XY může nabídnout, aby si talenty udržela.**

	Kariérní posun	Jiná nabídka
<b>R1</b>	Ve výjimečných případech.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje.
<b>R2</b>	Ne.	Příjemné pracovní prostředí, účast na zajímavých projektech.
<b>R3</b>	Ne.	
<b>R4</b>	Ve výjimečných případech.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje.
<b>R5</b>	Ve výjimečných případech.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R6</b>	Ne.	Možnost dalšího rozvoje.
<b>R7</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, možnost dalšího rozvoje.
<b>R8</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech.
<b>R9</b>	Ve výjimečných případech.	Zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R10</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, možnost dalšího rozvoje.
<b>R11</b>	Ve výjimečných případech.	Zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje.
<b>R12</b>	Ve výjimečných případech.	Účast na zajímavých projektech, možnost dalšího rozvoje.
<b>R13</b>	Ne.	Zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R14</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R15</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R16</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, možnost dalšího rozvoje.
<b>R17</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech, zvýšení finančního ohodnocení.
<b>R18</b>	Ne.	Účast na zajímavých projektech.
<b>R19</b>	Ne.	Zvýšení finančního ohodnocení, možnost dalšího rozvoje.

---

**R20**

Ne.

Účast na zajímavých projektech,  
možnost dalšího rozvoje.

---

Zdroj: vlastní zpracování

**Focus group**

**Focus group byla založena na informacích, která autorka zjistila při rozhovorech v organizaci XY. Výsledky jsou rozděleny podle procesů, kterých se týkaly.**

**Příprava na zavedení talent managementu**

**Vize**

budoucí rozvoj v závislosti na měnících se potřebách a prostředí podnikání zákazníků, spolehlivost a tvorba stabilních řešení s vysokou přidanou hodnotou

**Mise**

zaujetí a zaměstnávání juniorů, studentů, absolventů (personální manažer)

2 roky trvá běžně zaučení

**Klíčové kompetence**

komunikace, technická zdatnost, orientace na cíl, kritické myšlení

**Další kompetence**

týmová spolupráce, kooperace, time-management

**Rozpočet**

tvořen na základě rozpočtu z předchozích let, lze upravovat

**Info**

půlroční porady, kvartální infospídaně, doplňující info – emaily

**Odpovědnost**

personální manažer

**Čas**

4 člověkohodiny na krok

**Kroky**

revize vize a mise, stanovení klíčových kompetencí, stanovení prostředků, informování zaměstnanců

---

### Proces identifikace talentů

<b>Odpovědnost</b>	teamleader – každý na starosti cca 6 podřízených za proces personální manažer
<b>Metody</b>	pravidelné pohovory + osobnostní profil z psychodiagnostiky – vybírá teamleader o metodách/změnách metod rozhodne personální manažer – 360° zpětná vazba
<b>Výstupy</b>	seznam talentů – tvořit teamleader – předávat personální asistentce obsah: jméno, důvod, výsledky psychodiagnostiky, co rozvíjet
<b>Čas</b>	2 člověkohodiny – výběr metody a zpracování seznamu max 10 člověkohodin výběr teamleadrem
<b>Kroky</b>	výběr metody, identifikace, vytvoření seznamu

### Proces rozvoje talentů

<b>Odpovědnost</b>	personální manažer, přímý nadřízený, personální asistentka závěr: personální manažer (proces) + teamleader (rozvoj)
<b>Metody</b>	mentorování, externí koučování, účast na projektech, externí školení (podle specializace), zadávání úkolů, v budoucnu možná e-learning (osvědčilo se u školení řidičů)
<b>Vyhodnocení</b>	teamleader a talentem, pravidelné kvartální vyhodnocování, celkové roční vyhodnocení, návrhy na optimalizaci, možnosti dalšího rozvoje
<b>Výstupy</b>	Report – kvartální a roční vyhodnocení, optimalizace, sebehodnocení talenta, silné a slabé stránky talenta, další rozvoj

---

<b>Čas</b>	8 člověkohodin/rok odborné školení 2 člověkohodiny/měsíc interní školení 1 člověkohodin/týden osobní rozvoj vyhodnocení: 2 člověkohodiny
------------	---

**Kroky** výběr metody, rozvoj, vyhodnocení, reporting

### Proces udržení talentů

**Odpovědnost** vlastník – personální manažer

<b>Metody</b>	kariérní postup spíše ne, výjimečně, možno vytvořit plán nástupnictví (leaděři) finanční ohodnocení, možnost dalšího rozvoje, standartní benefity (flexibilní pracovní doba)
---------------	---

**Talent-pool** všeobecný talent pool – obecný rozvoj (time management, efektivní komunikace)  
vůdcovský talent-pool – potenciál být leaderem  
technický talent-pool – rozdělení specializací – IT, software, elektro  
závěr: pouze vůdcovský (příprava na pozici teamleadera) a technický talent-pool

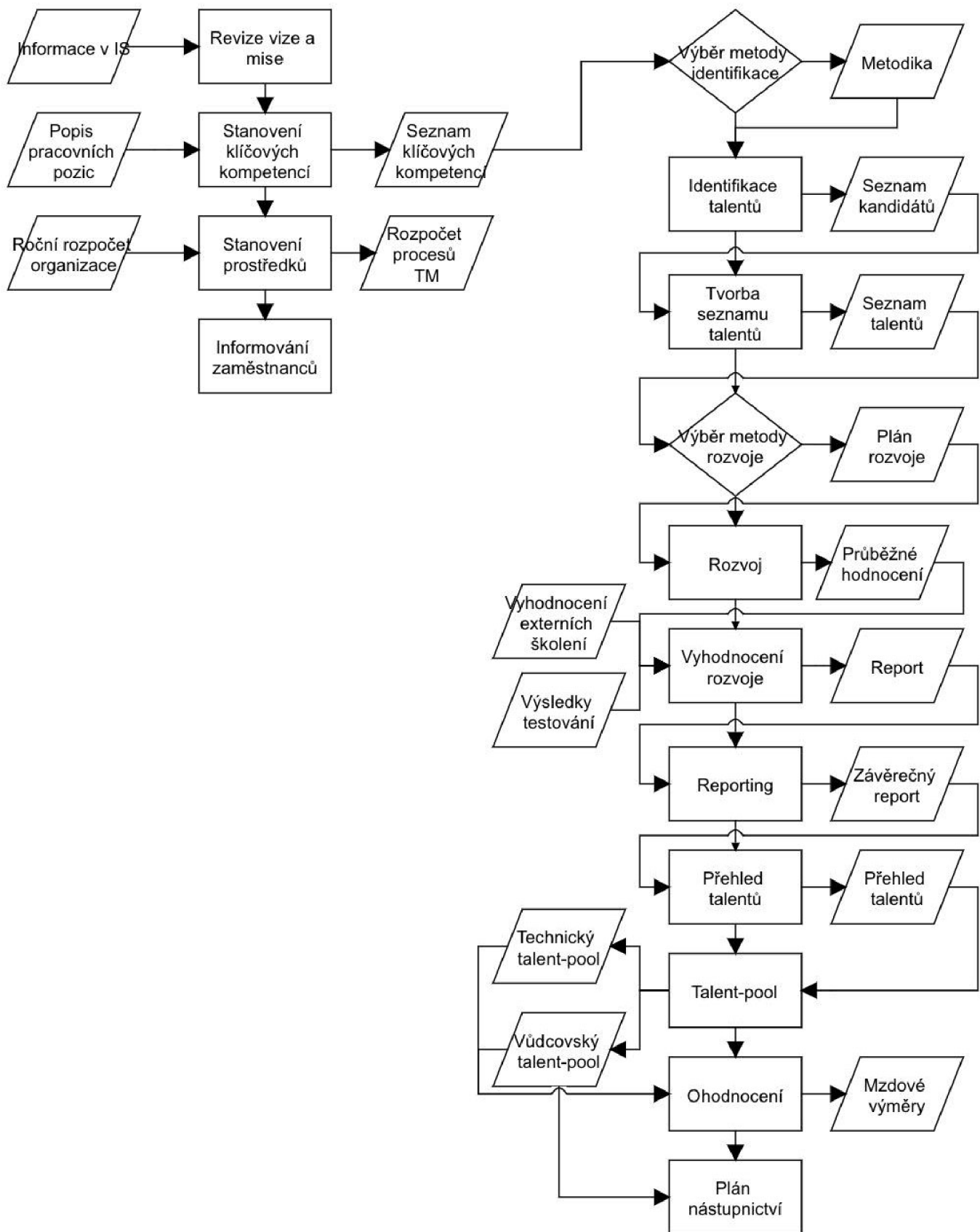
<b>Výstupy</b>	seznam klíčových zaměstnanců, talent-pool
----------------	---

**Čas** 12 člověkohodin max

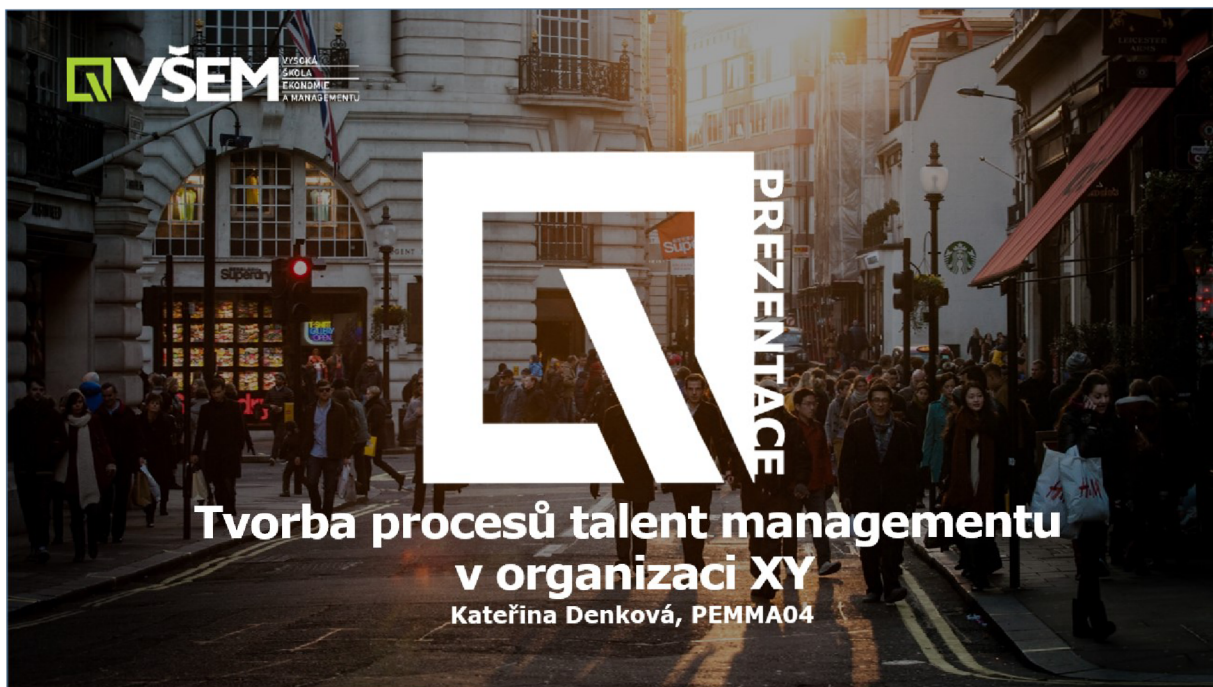
<b>Kroky</b>	přehled talentů, talent-pool, zvýšení finančního ohodnocení, plán nástupnictví
--------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

### Příloha 3 Diagram procesů talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování



1

## Řešená problematika



### úvod

- cíle a podstata talent managementu
- metody talent managementu
- tvorba procesů v organizaci
- procesy talent managementu

### problém

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců není v Organizaci XY procesně zpracován. Vzdělávání není systematické. Je potřeba se více věnovat zaměstnancům s potenciálem.

### přístup

Vytvoření návrhu procesů talent managementu v Organizaci XY.

Návrh pilotního projektu.

2



## Postup řešení

### zdroj

- literatura
- odborné články
- internetové zdroje
- interní dokumenty Organizace XY
- data získaná z rozhovorů a focus group

### získávání

- metoda komparace
- metoda rešerše
- metoda syntézy
- metoda nestrukturovaných rozhovorů
- metoda focus group

### zpracování

- identifikace problému
- formulace výzkumných otázek
- rozhovory s respondenty z Organizace XY
- focus group s vedením Organizace XY
- formulace návrhů a doporučení

## Výsledky práce

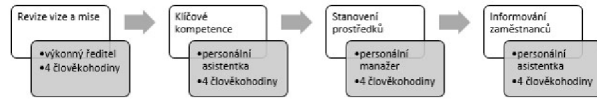
Z výsledků práce vyplynulo, že v Organizaci XY je možné v procesech talent managementu navázat na výběr zaměstnanců, kteří při nástupu procházejí psychodiagnostickým vyšetřením, na jehož základě je vytvořen osobnostní profil.

### → Z dat lze vyčíst fakta:

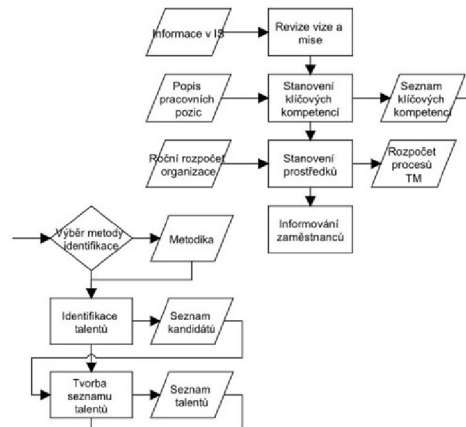
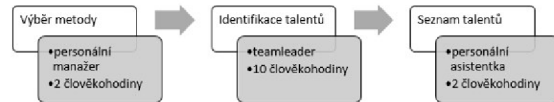
- 85 % respondentů se shodlo, že by měl být osobnostní profil využit při identifikaci talentů.
- Za klíčové kompetence v organizaci XY považují respondenti komunikační dovednosti, technickou zdatnost, schopnost kritického myšlení a orientaci na cíl.
- Informování zaměstnanců v Organizaci XY probíhá formou porad, infoslání a emailů.

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Proces přípravy na zavedení talent managementu



## Proces identifikace talentů



Zdroj: vlastní zpracování

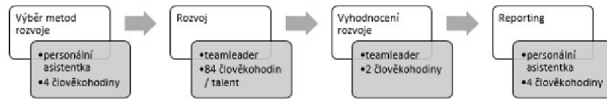
Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 5

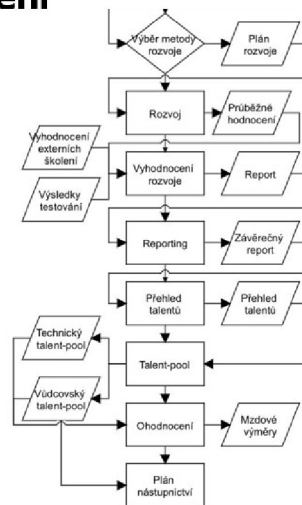
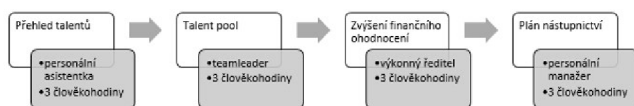
5

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Proces rozvoje talentů



## Proces udržení talentů



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

6

## Doporučení



1. Vlastníkem procesů talent managementu by se měl stát personální manažer.



2. Vhodnou metodou pro identifikaci talentů je manažerský výběr na základě pohovorů a osobnostního profilu.



3. Jako metody rozvoje talentu by měly být použity metody mentorování, přednášek, účast na projektech a koučování.



4. Jako nástroj udržení talentů v organizaci lze využít zvýšení finančního ohodnocení, účast na zajímavých projektech a možnost dalšího rozvoje.



3. Informování zaměstnanců by mělo probíhat formou infoslídání a emailů.

## Závěr



**Práce přinesla propojení pohledů teamleaderů a vedení organizace XY na obsah a průběh procesů talent managementu s propojením na již zavedené postupy.**



Novým řešením jsou komplexní návrhy procesů talent managementu v Organizaci XY.



Problematika byla posunuta díky provedení výzkumu, návrhu procesů a návrhu pilotního projektu.

