

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

**STRATEGICKÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE
SPOLEČNOSTI NESTLÉ ČESKO**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Kateřina Kočová

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

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Strategický rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Nestlé Česko*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 27.03.2019

Podpis

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a ochotu, se kterou mi diplomovou práci vedla. Dále děkuji firmě Nestlé Česko, především členům HR oddělení, kteří mi byli nápomocni při realizaci výzkumu.

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Kateřina Kočová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	Strategický rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Nestlé Česko
Anotace práce:	Tato magisterská diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem lidských zdrojů, tedy rozvojem, který vychází z podnikové a personální strategie společnosti a přispívá k jejich plnění. Tato optika považuje rozvoj jako součást procesu řízení lidí a zahrnuje další strategické činnosti jako talent management a řízení kariéry, protože jsou prostředkem rozvíjení lidí. Práce si klade za cíl na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v podniku Nestlé Česko a zhodnotit ho. První část práce objasňuje téma z teoretického hlediska, druhá část přináší pohled do konkrétního prostředí společnosti Nestlé Česko.
Klíčová slova:	Podniková strategie, personální strategie, rozvoj zaměstnanců, strategický rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, talent management, řízení kariéry.
Title of Thesis:	Strategic development of human resources in the company Nestlé Česko.
Annotation:	This master's qualification thesis devotes to strategic development of human resources in the company Nestlé Česko, which is a development coming from the business and HR strategy and contributes to their fulfilment. This optics considers development as a part of people managing and includes other

	<p>strategic activities as talent management and career management, because through them people are managed. Based on theoretical perspective this thesis aims to describe a strategic development of human resources in the company Nestlé Česko and to evaluate it. The first part explains the topic from theoretical point of view, the empirical part brings insights into the selected company Nestlé Česko.</p>
Keywords:	<p>Business strategy, HR strategy, development of employees, strategic development of employees, work performance management, talent management, career management.</p>
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1 PDP matice Příloha č. 2 Tréninkový katalog – ukázka Příloha č. 3 Expertní rozhovor – přepis</p>
Počet literatury a zdrojů:	<p>45</p>
Rozsah práce:	<p>111 s. (163 505 znaků s mezerami)</p>

Obsah

Úvod.....	7
1. Strategické prostředí rozvoje lidských zdrojů v podniku.....	9
1.1. Firemní kultura a lidské zdroje	9
1.2. Strategie podniková a personální.....	13
1.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů	17
2. Řízení lidských zdrojů	22
2.1. Strategický pohled na řízení lidských zdrojů.....	22
2.2. Řízení pracovního výkonu	26
2.3. Kompetence.....	31
3. Rozvoj zaměstnanců a řízení kariéry.....	34
3.1. Systematický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	34
3.2. Talent management.....	39
3.3. Řízení kariéry a plány nástupnictví.....	43
4. Empirická část: Případová studie	48
4.1. Metodologické ukotvení.....	48
4.2. Výzkumný design a použité metody.....	50
4.3. Kritéria popisu	55
5. Podniková a personální strategie společnosti Nestlé Česko.....	60
5.1. Představení společnosti Nestlé Česko	60
5.2. Pohled na strategie společnosti Nestlé Česko	63
5.3. Řízení a hodnocení pracovního výkonu jako strategický rámec.....	70
6. Strategická práce a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Nestlé Česko.....	75
6.1. Rozvoj zaměstnanců	75
6.2. Talent management.....	78
6.3. Plánování nástupnictví a řízení kariéry	84
6.4. Diskuze	88
Závěr	92
Seznam použité literatury	95
Seznam zkratk.....	98
Seznam obrázků, grafů, schémat.....	99
Seznam tabulek.....	100
Seznam příloh	101

Úvod

Tato práce se zabývá strategickým rozvojem lidských zdrojů v konkrétní organizaci Nestlé Česko. Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců patří mezi základní personální činnosti. Avšak ne vždy musí být tato činnost propojena se strategickým prostředím ve společnosti. V této práci však nahlížím na rozvoj právě jako na strategickou činnost organizace, jako na strategickou práci s jejími zaměstnanci. To je stěžejní informace pro uchopení tohoto tématu.

K jeho výběru mě vedl zájem o rozvoj a vzdělávání lidí v organizacích. Tímto tématem jsem se zabývala již při studiu bakalářského oboru optikou personalistiky a pozorovala jsem nastavení této činnosti v některých organizacích, kam jsem měla možnost blíže nahlédnout.

Rozvoj a investice do lidí jsou nezbytné pro každý podnik, který chce prosperovat. Avšak neplánovitý a nahodilý rozvoj nemusí podniku přinést žádnou hodnotu. Proto rozšiřuji své tvrzení, že pouze dobře naplánovaný, systematický a kontinuální rozvoj lidí může organizaci posunout kupředu. A právě kvůli tomuto uvědomění bych chtěla v této práci pojmout rozvoj lidí v organizaci jako strategickou činnost, jako strategický způsob práce s lidmi.

Práce je členěná do šesti kapitol, přičemž první tři kapitoly jsou zpracované na základě studia odborné literatury a postupují od širších souvislostí strategického prostředí firmy a strategického řízení lidí až k rozvoji zaměstnanců. Konkrétněji zaměřená témata, kterým se věnuji v rámci jednotlivých teoretických kapitol, jsou dosud v literatuře zpracovaná hojně, avšak přímo strategickému rozvoji se mnoho publikací nevěnuje. Spíše hovoří o strategickém řízení lidí, jehož součástí je samozřejmě i jejich rozvoj. Při studiu literatury bylo možné zjistit potřebné informace pro naplnění tohoto tématu.

Čtvrtá až šestá kapitola se věnuje empirické části. Čtvrtá kapitola je věnovaná metodologickému ukotvení, osvětlení výzkumného designu a výběru metod sběru dat. Výzkumným designem je popisná případová studie, která bude popisovat nastavení strategického rozvoje ve společnosti Nestlé Česko.

Pro sběr dat byla vybrána metoda analýzy dokumentů doplněná o rozhovor s expertem ze společnosti. Metoda analýzy dokumentů byla zvolena proto, že má firma přehledně zpracovaných několik dokumentů, které konkrétně popisují jednotlivé činnosti související s rozvojem lidí. Informace, které mi po prostudování těchto dokumentů chyběly, nebo jsem si nebyla jistá jejich významem, jsem zjistila kladením otázek při expertním rozhovoru.

Práce se nezabývá rozvojem zaměstnanců jakožto čistě personální činností. Nezabývá se projektováním, realizací a vyhodnocováním vzdělávacích aktivit. Neklade si ambice ověřovat funkcionalitu rozvojových aktivit, či strategické práce s lidmi jejich dotazováním, příp. dotazováním na spokojenost se současným systémem. Tématem práce je strategický rozvoj lidských zdrojů jakožto činnost organizace, způsob nahlížení na rozvoj jako na činnost, která má směřovat k naplnění personální a podnikové strategie.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho. Zabývá se výzkumnou otázkou: Jak je nastaven strategický rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku a jaké jsou jeho strategické aspekty?

1. Strategické prostředí rozvoje lidských zdrojů v podniku

1.1. Firemní kultura a lidské zdroje

Firemní kultura má nadindividuální charakter a je společná pro všechny zaměstnance. Je obrazem jejich myšlení a chování, které zároveň ovlivňuje. Kultura firmy je dlouhotrvající, nelze ji jednoduše změnit nebo odejmout, avšak mění se v čase, vyvíjí se. Kultura se dá poznat na základě jejích složek a dá se také do určité míry změřit. Lze ji popsat a strukturovat (Tureckiová, 2004, s. 137).

Mezi hlavní složky firemní kultury patří hodnoty a postoje, nejen ty pracovní, ale obecně vyznávané v životě, dále normy chování, symboly a artefakty materiální a nemateriální povahy (Armstrong, 2007, s. 257). Klíčové jsou hodnoty, které tvoří obecné představy toho, jak se projevuje žádoucí chování. Slosloví „sdílené hodnoty“ se používá jako synonymum k pojmu firemní kultury. Znamená to důležité názory a cíle, které jsou vlastní většině členů organizace. Nejsou vidět na první pohled, spíše jsou skryté, ale stojí za chováním zaměstnanců. Vytváří jádro firemní kultury (Tureckiová, 2004, s. 134, 135).

Normy chování mohou být psaná nebo nepsaná pravidla pro chování nebo běžné způsoby jednání. I v případě, že nejsou nikde zaznamenané, zaměstnanci si je uvědomují. Normy chování mohou být podpořeny dalšími prvky firemní kultury, např. rituály. Je běžné, když je s nimi spojen systém sankcí či odměn (Tureckiová, 2004, s. 135).

Kultura organizace může mít intenzivní vliv na chování zaměstnanců nebo naopak není v organizaci cítit tak mnoho. Dle síly vlivu se kultura nazývá silnou nebo slabou. Pokud je kultura silná, je zřejmá všem zaměstnancům, kteří jí rozumí a její působení si vykládají všichni stejně. Její

projevy potkávají a cítí všude kolem sebe. Proto zaměstnance ovlivňuje v jejich chování – jelikož se stala součástí jejich normativního a hodnotového systému (Tureckiová, 2004, s. 138, 139). Pokud je kultura slabá, mohou v organizaci začít vznikat menší relativně samostatné kultury např. na úrovni jednotlivých divizí nebo dle organizační struktury (Lukášová, 2010, s. 32).

Firemní kultura je velmi úzce spjata se strategií organizace. I sebelepší strategie nemůže být implementována do prostředí, které ji nebude podporovat. Pro formulaci podnikové strategie slouží kromě mise, která byla zmíněna v první kapitole právě i firemní hodnoty nebo principy (Hanzelková, Keřkovský & Kostroň, 2013, s. 5).

Kultura zajišťuje hned několik funkcí. Může motivovat zaměstnance a mít vliv na jejich pracovní spokojenost. Pokud je jasná a silná, snižuje nejistotu zaměstnanců. Zmenšuje vznik negativních konfliktů a obstarává kontinuitu a také může být konkurenční výhodou (Lukášová, 2010, s. 40). Kultura určuje směr pohybu organizace a strategie ji pohání kupředu. Strategie spolu s kulturou tvoří výkon organizace. Pokud jsou tyto dvě složky v nesouladu, společnost nemůže generovat dostatečný výkon (Müller, Bujna, Bloudek & Kubátová, 2013, s. 94).

Jedná se o jednotlivé prvky firemní kultury, které odlišují podmínky pro rozvoj zaměstnanců a přinášení inovací. Těmito prvky jsou způsob, jakým organizace nahlíží na řešení problémů. Konflikt nemusí být pouze negativní prvek, může být motorem optimalizace. Dalším prvkem je, jak je společnost orientovaná – zda se soustředí na minulost nebo plánuje do budoucna, čímž si zajistí dostatek času a zdrojů na rozvoj zaměstnanců.

Jak organizace přistupuje k nápadům – umožňuje zaměstnancům postupovat inovativně, vytvářet nové způsoby práce, zvažovat jiné možnosti, nebo trvá na zkonstatovaných pravidlech? Je firemní kultura otevřená a transparentní? Sdílí management informace? Je podporovaná komunikace mezi manažery a zaměstnanci, mezi odděleními? Podporuje se diverzita

(Novák, 2013)? Odpovědi na tyto otázky odlišují kulturu, která podporuje rozvoj zaměstnanců od té, která ho může i brzdit.

Lidský kapitál a lidské zdroje

Součástí hodnoty podniku jsou jeho zaměstnanci, o kterých se někdy může hovořit jako o kapitálu podniku. Toto pojetí má svůj význam také v teorii, proto je třeba uvést rozlišení základních pojmů v oblasti lidského kapitálu, lidských zdrojů a lidského potenciálu.

Uznávanou definici lidského kapitálu vyslovil Becker v roce 1963: „*Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit*“ (Mazouch & Fišer, 2011, s. 1). Lidský kapitál představuje dynamickou veličinu a skládá se ze schopností, znalostí, dovedností, talentu a invence, které jedinec v průběhu života získá nebo se s nimi narodí. Lidskými zdroji označujeme vlastně lidský kapitál v pracovním procesu. To je zásadní rozdíl mezi těmito pojmy. Lidský kapitál vlastní lidé, kteří nejsou v žádném pracovněprávním procesu. Lidské zdroje vykonávají cílevědomou činnost, která produkuje výstupy. Lidský potenciál je zásobárna dispozic a předpokladů člověka, které podniku umožní postupovat vpřed a budují jeho konkurenceschopnost. Pojem lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti a pojem lidský kapitál spíše k přítomnosti, ale rozdíly mezi těmito dvěma pojmy nejsou markantní a mohou být občas zaměňovány.

Becker rozdělil lidský kapitál na dvě odlišná pojetí. O prvním hovoří jako o specifickém kapitálu, který existuje jen v souvislosti s konkrétní organizací, resp. je možné ho použít pouze v daném podniku. Oproti tomu všeobecný lidský kapitál existuje napříč podniky a dá se využít v různých zaměstnáních (Vodák, 2007, s. 20, 24).

Jelikož se tato práce zabývá lidmi v pracovním procesu, bude se držet pojmu lidské zdroje nebo zaměstnanci. Avšak nijak tím nezmenšuje hodnotu

slova kapitál. Lidské zdroje v podniku jsou dozajista druhem vstupu, který má potenciál v budoucnu přinést organizaci zisk.

Pokud se na lidské zdroje díváme jako na součást tržní hodnoty podniku, měli bychom se zaměřit na měření hodnoty lidských zdrojů. Při zavádění tohoto systému existuje východisko, kterým je pohled na rozvoj lidí jako na investici podniku, nikoliv jako jeho náklad. Při absenci měření podnik nemusí znát svůj potenciál a ani efektivitu investic do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Vytvořený systém měření může v podniku sloužit jako podklad k vytváření strategie rozvoje lidských zdrojů a dalšího sledování a hodnocení personální práce. Měření se dá provádět různými způsoby a v současnosti pro něj není jednotná metodika. Jeho hodnotu lze měřit prostřednictvím ukazatelů fluktuace, procentuálního podílu výdajů na vzdělání, na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a adaptaci nových zaměstnanců, produktivity, absence a úrazovosti (Vodák, 2007, s. 24, 25).

Podstatou tvorby a zvyšování hodnoty lidských zdrojů je investování peněžních nebo nepeněžních prostředků s cílem získání výnosů v budoucnu. Investice tedy probíhají v současnosti, aby přinesly výnos v budoucnu.

Investování do lidských zdrojů má různé formy. Může se zaměřovat na zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců, např. formou rekreačních pobytů, příspěvku na stravování apod. Často se zajišťuje přímo v rámci sociálního programu podniku. Další formou je zlepšování pracovních podmínek – nové vybavení, ochranné pracovní prostředky. Pro tuto práci je stěžejní třetí forma, kterou je zkvalitňování a zvyšování dovedností, vědomostí a pracovních schopností, které se realizuje prostřednictvím systému podnikového vzdělávání různými formami – sebevzděláváním, vzdělávacími kurzy apod. (Vodák, 2007, s. 25, 26).

Firemní kultura je prostředí ve firmě, které ovlivňuje, co bude ve strategii obsaženo, jelikož zde bylo popsáno, že vychází z firemních hodnot a zároveň kultura má vliv na to, jak se bude strategii dařit. Z toho důvodu bylo potřeba popsat její úlohu a vztah k podnikové strategii. Její dopad je zřejmý i na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, které může buď velmi dobře podporovat, nebo naopak jeho důležitost nemusí zdůrazňovat.

Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji byl uveden k upřesnění terminologie. Také z toho důvodu, aby bylo zvýrazněno, že lidé jsou pro podnik cenným zdrojem, do kterého se vyplatí investovat a že jako investice se považuje i rozvoj lidí. Jedná se tedy o východisko, proč se dále zabývat rozvojem zaměstnanců.

1.2. Strategie podniková a personální

Účelem každé firmy je naplňování svého poslání tím, že bude vyrábět produkty nebo poskytovat služby pro svoje zákazníky. Toto poslání musí být v souladu s vizí firmy. Někteří autoři tyto pojmy zaměňují, avšak lze nalézt rozdíly. Vize se pojí k budoucnosti a definuje, kam firma směřuje. Poslání nebo také mise je spíše způsob, jakým se firma chová, aby naplnila vizi, a váže se více k přítomnosti. Má vliv na vnější prostředí i směrem dovnitř firmy.

Směrem vně informuje okolí firmy o svém poslání, čímž vystavuje firmu kontrole veřejnosti. Směrem dovnitř mise určuje normu chování pro top management i zaměstnance a není výjimkou, že se s misí seznamují zaměstnanci již při nástupu do organizace. Na misi, která definuje základní strategický záměr vlastníků a vedení společnosti, navazuje podniková strategie (Hanzelková et al., 2013, s. 3, 4).

Podle Armstronga je podniková strategie procesem určování strategických záměrů a alokování zdrojů (Armstrong, 2007, s. 115). Hanzelková et al. chápou strategii podniku jako množinu strategických cílů

a cest k jejich naplnění. Na cíle pohlížejí jako na žádoucí budoucí stavy. Strategie podniku ale není jen o stanovených cílech, stejnou měrou do ní patří způsoby, jak jich bude dosaženo.

Cíle se vyjadřují SMART způsobem, mají tedy být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a určené v čase. Strategie se plánuje na období několika let, kterým se říká časový horizont strategie. Je to vlastně doba její platnosti. Míse se oproti tomu může čas od času aktualizovat.

Podřízené strategie strategii podnikové by neměly být plánovány na delší dobu než jejich nadřazené strategie. Mezi podřízené patří business strategie neboli strategie jednotlivých obchodních jednotek – jednotlivých trhů, na kterých firma podniká. Pokud má firma více jednotek, je definována navíc horizontální strategie, která je spojuje společnými strategickými cíli (Hanzelková et al., 2013, s. 6 – 8).

Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do jednotlivých funkčních strategií, kterými jsou např. finanční, marketingová a personální strategie (Hanzelková et al., 2013, s. 22). Kocianová spatřuje smysl personální strategie ve formulování dlouhodobých cílů v personální oblasti, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace a mají pomoci v jejich plnění (Kocianová, 2010, s. 15).

Hanzelková a spol. doporučují před formulováním personální strategie provést strategickou analýzu jako sekvenci dílčích sedmi analýz, které pokryjí jak analýzy vnějšího, tak vnitřního prostředí:

1. Analýza nadřazeného patra – tedy analýza business strategie, která vytyčí mantinely pro vytváření personální strategie.
2. SLEPT analýza – analýza vnějšího prostředí v oblastech společenských a demografických, právních, makroekonomických, politických a technologických.
3. Porterova analýza pěti konkurenčních sil zaměřená na personální oblast – patří sem vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozba

substitutů a vstupu nových konkurentů a rivalitou stávajících firem na trhu.

4. Další externí analýzy, např. vývoj trhu práce nebo situace v personální oblasti u konkurence.

Při analýzách vnějšího prostředí je možné natrefit na omezení, která bude muset firma respektovat. Později provedená interní analýza by měla dát odpověď na to, zda to firma dokáže.

5. Analýza očekávání důležitých zainteresovaných stran ve vztahu k personální oblasti – je vhodné ji zařadit mezi externí a interní analýzy, neboť se dotýká vnějšího i vnitřního prostředí.
6. Interní analýzy – jsou realizované na konkrétní oblasti, které vzešly z externích analýz.
7. Vyhotovení celkové SWOT analýzy

(Hanzelková et al., 2013, s. 48).

Personální strategie se tedy formuje na základě výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku, musí vycházet z podnikové strategie a intenzivně směřovat ke splnění daných cílů, viz schéma č. 1 (Vodák, 2007, s. 36).

Součástí personální strategie jsou personální politiky, které ukazují, jak konkrétně postupovat, aby bylo dosaženo cílů personální strategie. Obsahem personální strategie je vize v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a hlavní postupy a přístupy ke splnění cílů. Personální strategie zahrnuje takové činnosti jako analýzu pracovních míst, plánování, získávání a výběr zaměstnanců, adaptaci, hodnotící systém, na který navazuje systém odměňování, péče o zaměstnance, ochrana bezpečnosti a zdraví, rozvíjení zaměstnanců a personální informační systém.

Mezi oblasti personální strategie patří:

- Vytváření filozofie a přístupů k vedení a řízení lidí,

- rozvíjení firemní kultury a firemních hodnot,
- získávání a formování zaměstnanců,
- řízení zaměstnaneckých vztahů,
- rozvíjení potenciálu lidských zdrojů (Vodák, 2007, s. 36).

Tématem této práce je strategický rozvoj lidských zdrojů, proto bylo nezbytné uvést, jakou úlohu v podniku hrají podniková, personální, byznys a funkční strategie. Všechny tyto strategie jsou propojené a to tak, že podřízená strategie vždy musí vycházet ze strategie nadřazené. Nejvyšší strategií v hierarchii je podniková strategie, která vychází z mise podniku. Je možné poslední větu přeformulovat tak, že aby společnost naplnila své poslání, sestaví svou strategii, v jejíž rámci pak figurují ostatní podřízené strategie, včetně strategie pro rozvoj a vzdělávání pracovníků. Tou se bude blíže zabývat kapitola 1.3. Aby tedy bylo možné popsat strategický rozvoj zaměstnanců, je nutné poznat strategické prostředí firmy.

Pohled na strategie v podniku

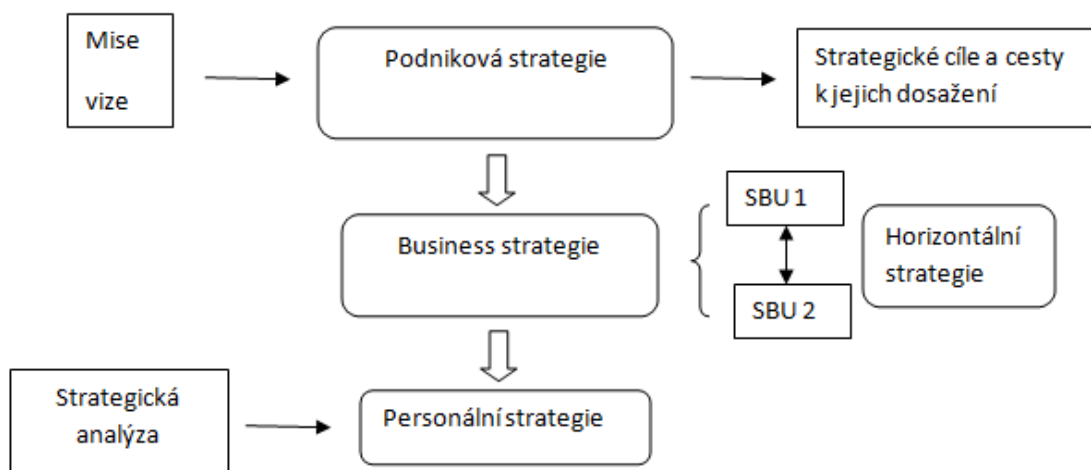


Schéma č. 1 Pohled na strategie v podniku (vlastní zpracování)

1.3. Strategie rozvoje lidských zdrojů

Výkonnost organizace a výkonnost lidí a procesů jdou spolu ruku v ruce. Pokud je obojí rozvinuté na vysoké úrovni, firma je výkonná a směřuje k učící se organizaci. Výkonnost zaměstnanců neurčuje pouze jejich hodnocení a odměňování, ale také jejich rozvoj. Zatímco u hodnocení pracovního výkonu se jedná zhruba o horizont jednoho roku, řízení výkonnosti zaměstnanců pomocí rozvoje trvá i několik let. Dohromady tyto základní personální činnosti jako hodnocení, odměňování a rozvoj zaměstnanců tvoří strategický rozměr práce s výkonností lidí (Hroník, 2007, s. 13, 14).

Aby byly tyto činnosti vyvážené, musí se vzít v potaz i další specifika každé organizace, která tvoří jejich unikátní kombinaci. Hlavními faktory jsou organizační struktura organizace, podniková strategie a kultura. Tyto tři prvky nazývá Hroník organizační triádou, kterou je nutné mít v souladu. Uvádí příklad organizace s velkým rozpětím organizační struktury, která by měla silnou orientaci na výkon a strategicky by byla zaměřená na inovace. Tento nesoulad by brzy způsobil problémy ve firmě (Hroník, 2007, s. 15).

Cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvyšování jejich kompetencí tak, aby organizace měla dostatek kvalitních lidí pro své stávající i budoucí potřeby. Přesto, že je strategický rozvoj podnikově zaměřená činnost, jeho filozofie musí brát v úvahu také potřeby a aspirace jednotlivých lidí (Armstrong, 2007, s. 443).

Co se organizační struktury týká, tradičním modelem ve velkých firmách je centralizované nebo decentralizované personální řízení. Centralizované personální řízení je jednotné a méně nákladné, za to většinou nereflktuje reálné problémy jednotlivých závodů. Decentralizované personální řízení naopak zná prostředí, ale je nákladnější a je těžší zajistit jednotnost v celé organizaci. Jako kompromis mezi těmito dvěma přístupy

vzniká decentralizovaný způsob personálního řízení s metodickými pokyny z centrály (Hroník, 2007, s. 26).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců by měly být v souladu s organizační triádou ze stejných důvodů, nesoulad by způsobil konflikty a nefunkčnost (Hroník, 2007, s. 15). Stejně tak strategie pro rozvoj a vzdělávání musí být kompatibilní s nadřazenými strategiemi, kterými jsou personální a podniková strategie. Je možné projektovat vzdělávání pro organizaci, která je „stavěná“ na omezenou dobu, či pro revitalizující organizaci. U druhého typu organizace je strategie rozvoje a vzdělávání víc propracovaná a v organizaci bude pravděpodobně vytvořena pozice pro specialistu pro rozvoj a vzdělávání.

Je třeba si rozmyslet, kterým lidem se strategie rozvoje a vzdělávání bude věnovat nejvíce. V organizaci jsou vždy lidé, kteří přinášejí nízkou nebo vysokou přidanou hodnotu, stejně jako lidé, kteří jsou snadno či obtížně nahraditelní. Nejvíce by se měl rozvoj plánovat pro zaměstnance, kteří vytvářejí vysokou přidanou hodnotu, jelikož to jsou tzv. hotoví lidé. Navíc ti, kteří mají vysoký výkon a potenciál, jsou zároveň obtížně nahraditelní. Nicméně strategii je třeba použít jinou na talenty a jinou na zaměstnance, kteří jsou běžně dostupní na trhu práce (Hroník, 2007, s. 15, 18, 19).

Dle Hroníka (2007, s. 19 – 23) existují základní tři, resp. šest strategií pro rozvoj a vzdělávání u revitalizujících se organizací:

- Strategie rozvoje jednotlivců/ organizace
 - Rozlišují se dle toho, zda je větší důraz na rozvoj oddělení, divize, týmů a celé organizace, spíše než na rozvoj kompetencí jednotlivých lidí. Východiskem pro výběr jedné strategie je víra v to, za jakých podmínek bude organizace úspěšná – bude-li mít zaměstnance s výborným kompetenčním profilem nebo zda bude úspěšná tehdy, dosáhne-li synergie a bude podporovat individuální iniciativu.

- Strategie integrace/ diferenciaci
 - V efektivní strategii rozvoje lze spojit oba přístupy – jak diferenciaci, tak integraci. Diferenciaci může pomoci v dosahování vysoké výkonnosti a integrace směřuje spíše ke sdílení a budování angažovanosti.
 - Strategie integrace nebo také bezbariérového přístupu znamená, že rozvojové aktivity budou dostupné pro všechny zaměstnance, nezávisle na jejich výkonu nebo pozici. Tento přístup je integrující v tom směru, že čím více bude vzdělávání bezbariérové, tím více diferenciaci bude možné zavést. Bezbariérový přístup má omezení v tom směru, že funguje pro zaměstnance, kteří projeví aktivitu. Vhodným nástrojem vzdělávání je e-learning.
 - Strategie diferenciaci se tvoří dle kritérií, která rozlišují rozvojový program tak, aby byl vhodný dle potřeb organizace nebo jedince. Je možné v rámci této strategie sledovat strategii minimální a maximální laťky. Jednoduše si lze tyto strategie představit v porovnání k danému standardu, přičemž strategie minimální laťky se zaměřuje na odstraňování nedostatků s cílem, aby zaměstnanci (nebo organizace) dosahovali alespoň průměru. Strategie maximální laťky naopak zlepšuje zaměstnance, kteří jsou výkonní a snaží se je rozvinout tak, aby byli ještě lepší. Tato strategie se často uplatňuje v silně konkurenčním prostředí, kde není čas zabývat se těmi, co výkonem zaostávají.
 - Je také možné uplatnit strategii obou laťek a to pomocí diferenciaci klíčových zaměstnanců od ostatních pracovníků a diferenciaci klíčových a neklíčových pozic, jak je vidět ve schématu č. 2. Na klíčové zaměstnance na klíčových pozicích

použít strategii maximální laťky a na neklíčové zaměstnance použít strategii minimální laťky. Ve schématu jsou ještě zakresleny šipky, které znázorňují žádoucí posun, kterého má být dosaženo rozvojovými aktivitami (Hroník, 2007, s. 18 – 24).

Uplatnění diferencujícího přístupu

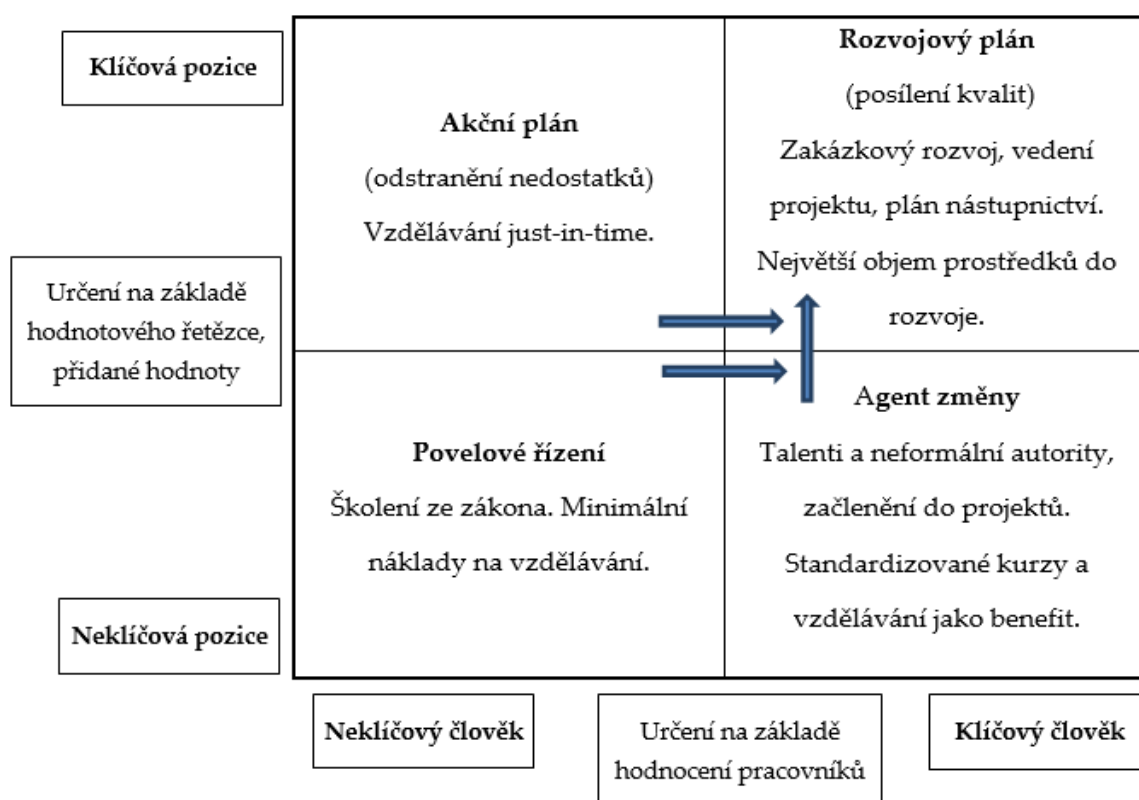


Schéma č. 2 Uplatnění diferencujícího přístupu (Hroník, 2007, s. 22)

- Strategie velkého skoku/ plynulého zlepšování
 - Jedná se o způsob, jakým se dosáhne změny, zda rychlým skokem, kdy je třeba v krátkém čase projít velkou změnou, což vyvolávají faktory vně firmy. Vnitřní tlak vede k plynulému zlepšování. Tento způsob je známý z metody kaizen, kdy dosahování změn se děje postupně, záměrně, ale důsledně. V praxi je možné kombinovat oba přístupy a postupně, plynule

dosahovat zlepšování, ale v případě potřeby je možné využít velkého skoku (Hroník, 2007, s. 19).

Tato kapitola má zajisté v diplomové práci své místo, neboť pojednává o již úzce zaměřené strategii – strategii rozvoje lidských zdrojů. Jak bylo možné poznat, strategií pro rozvoj a vzdělávání existuje hned několik a záleží na organizaci, kterou strategii zvolí. Avšak musí pamatovat na to, že musí být v souladu s organizační triádou, kterou tvoří struktura, kultura a podniková strategie. Tato kapitola ukazuje souvislosti mezi těmito pojmy a vysvětluje, že strategický rozvoj musí brát všechny tyto aspekty v potaz.

Cílem práce je na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho. Nyní bylo popsáno strategické prostředí organizace – především mise, vize, firemní kultura, podniková a personální strategie a strategie rozvoje lidských zdrojů. Práce postupuje od nejširších souvislostí k zúžení na danou problematiku. V dalších kapitolách přibude popis rozvoje jakožto strategické práce s lidmi v rámci řízení pracovního výkonu a talent managementu.

2. Řízení lidských zdrojů

2.1. Strategický pohled na řízení lidských zdrojů

Armstrong řízení lidských zdrojů definoval jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Řízení lidí označil Armstrong jako strategické chování organizace. Z toho důvodu má téma řízení lidských zdrojů místo v této práci. Také zmínil, že lidé jsou nejcennější hodnotou, která v organizaci je. To koresponduje s myšlenkou, že o nejcennější hodnotu organizace nechce přijít, tedy by se měla snažit ji udržet, motivovat a rozvíjet.

O pojetí a významu řízení lidských zdrojů podle Koubka platí, že podnik musí umět nashromáždit, propojit a využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje (Koubek, 2007, s. 1). Řízení a propojování těchto procesů je podle Vodáka podstatou podnikového řízení. Jeho část, řízení lidských zdrojů řeší vše kolem člověka v pracovním procesu. Lidské zdroje by měly být v centru všeho řízení podniku. Představují nejvíc ceněné a většinou i nejdražší zdroje, které podnik má k dispozici, a díky kterým může být konkurenceschopný a prosperovat, protože lidské zdroje uvádí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využití (Vodák, 2007, s. 28, 29).

Horváthová spatřuje ústřední cíl při řízení lidských zdrojů ve zlepšování využití a rozvíjení jejich pracovních schopností (Horváthová, 2011, s. 14). Podle Tureckiové se zvyšuje důraz na rozvíjení potenciálu pracovníků a následného uplatnění znalostí a dovedností v pracovním jednání a v konkrétních rolích. K dosažení tohoto záměru slouží systém firemního vzdělávání, aplikace rozvojových programů a vytváření příležitostí k učení v rámci podniku (Tureckiová, 2009, s. 31).

Ve strategickém řízení lidských zdrojů jde o přístup k rozhodování o záměrech podniku, které se týkají lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje jak strategické řízení, tak řízení lidských zdrojů (Vodák, 2007, s. 32). *„Jedná se o praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) plánování“* (Koubek, 2007, s. 24). Organizace přenáší personální strategii do praxe tím, že zavede strategické řízení lidských zdrojů.

Pracovní výkon zaměstnanců je tím, co vede k naplnění cílů organizace. Tradiční přístup k řízení lidí odrážel Taylorovy zásady vědeckého řízení, kterými jsou specializace práce, přesná definice pracovních míst a též pracovních úkolů. Zakládal se na direktivním přístupu, který zapříčiňuje, že se zaměstnanec stává objektem řízení a tím, který má plnit zadané příkazy.

Větší důraz byl kladen na hodnocení minulosti než na plánování budoucnosti, na komunikaci shora dolů, místo na dialog a naslouchání. Proto se běžně stávalo to, že výkonní a nadprůměrně schopní pracovníci nebyli motivováni, protože měli příliš nízká kritéria výkonu, a naopak slabší pracovníci byli hnáni k výkonu, který nemůžou zvládnout. Na jejich individualitu tak nebyl brán zřetel (Koubek, 2010, s. 202).

Oproti tradičnímu řízení lidí se staví do protikladu moderní řízení lidí, které zdůrazňuje nutnost a také potřebu vytvářet zaměstnancům taková pracovní místa a úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a dovednostem. Zároveň respektují jejich osobnost a jedinečnost. Namísto řízení je přesnější používat pojem vedení lidí, jelikož ti se dostávají na úroveň partnerů organizace. Již nelze přesně definovat pracovní místa, a to kvůli tomu, že omezují flexibilitu zaměstnanců. Prospěšnější pro organizaci je definovat role a profily zaměstnanců. Při práci je nutné zaměstnance více motivovat. (Koubek, 2010, s. 202-203).

Hledí se také na spokojenost zaměstnanců, ke které přispívá soustavné rozvíjení jejich pracovních schopností. Rozvoj zaměstnanců se považuje za součást jejich pracovních úkolů, jako jedna ze složek pracovního výkonu, která je součástí jeho hodnocení i odměňování. Uvedené zásady vedly ke vzniku nového přístupu k pracovnímu výkonu, který je znám pod pojmem „řízení pracovního výkonu“ (Koubek, 2004, s. 17).

Koubek spatřuje koncepci řízení pracovního výkonu jako jednu z nejdůležitějších změn v oblasti řízení lidí, která začala nastávat v polovině 80. let minulého století. Koncepce vznikla ze snah o soustavné a integrované řízení lidských zdrojů, známých jako řízení podle cílů nebo koncepce komplexního řízení kvality, které nepřinesly očekávané výsledky.

Koubkova definice říká, že *„řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/ nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“* (Koubek, 2010, s. 203).

Z definice lze vyzdvihnout, že se obě strany dohodnou na budoucím výkonu, který je směsicí pracovních úkolů, rozvoje, hodnocení a odměňování zaměstnance. Dá se říci, že tento koncept propůjčuje zaměstnanci částečně moc podílet se na svém řízení.

Armstrongova definice dává jednoznačně do souvislosti pracovní výkon jedince, který je systematicky zlepšován, a zlepšení výkonu organizace. Lepší výsledky jsou zabezpečeny řízením pracovního výkonu, které navazuje na dohodnuté cíle a požadavky na schopnosti chování. Nejedná se o hodnocení pouze pracovního výkonu, nýbrž o jeho propojení s dalšími

personálními činnostmi, kterými je vzdělávání a rozvoj, odměňování a řízení lidského kapitálu organizace (Armstrong, 2011, s. 23, 24).

Řízení pracovního výkonu může být vysvětlováno také jako „proces, jehož účelem je vytvořit společné chápání, společnou shodu v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň je to přístup k řízení a rozvíjení lidí, který zlepšuje výkon jednotlivců, týmů a organizace“ (Armstrong, 2011, s. 71). Armstrong ukazuje, že řízení pracovního výkonu je dobrý prostředek, jak se sladit na budoucích očekáváníích a představách, a kromě toho je to komplexní přístup, který zabezpečuje rozvoj lidí a zlepšuje jejich výkon.

Co si vlastně lze představit pod souslovím pracovní výkon? V tradičním řízení lidí to byly výsledky pracovní činnosti jednotlivce, kvantitativně vyčíslené. Šlo o měřitelné množství vykonané práce. Avšak práci s kvantitativním vyhodnocením ubývá a přibývá těch, u kterých se odvedená činnost posuzuje kvalitativně. Pojetí výkonu se změnilo na způsob provedení nebo také způsob chování. Existuje dokonce názor, že výkon je v podstatě jen chování (Koubek, 2004, s. 22).

Pracovní výkon může být tedy definován jako kombinace spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role/ úkolů. Úsilím se míní snaha a motivace pracovníka, která je proměnlivá a závisí na mnoha faktorech. Schopnosti jsou osobními charakteristikami pracovníka. Nejsou zdaleka tak proměnlivé. K vykonávání práce je třeba určitá úroveň schopností, která určuje horní hranici jeho výkonu. Vnímání role či úkolů zobrazuje míru pochopení role či úkolu. Aby byl pracovní výkon úspěšný, musí obsahovat všechny tři jeho složky ve vhodném poměru.

Když se ve světle těchto informací hovoří o pracovním výkonu, myslí se tím nejen kvalita a množství práce, ale např. také přístup k práci, frekvence pracovních úrazů, zacházení se zařízením, jednání s lidmi, vlastnosti pracovníka (Koubek, 2010, s. 212). Moderní pojetí řízení pracovního výkonu je tedy odlišné v tom, že hodnotí nejen výstupy pracovníka, ale i jeho

vstupy – to, co přináší do organizace ve formě svých vlastností a osobnosti, a vkládá do své práce (Koubek, 2004, s. 24).

Pokud jde o strategické chování organizace, bezesporu do něj patří řízení lidí. Strategické řízení lidských řízení je způsobem, jak naplnit personální strategii organizace. Jednou z možností, jak strategicky řídit zaměstnance, je řídit jejich výkon, protože se předpokládá, že zlepší-li se jejich výkon, povede to ke zlepšení výkonu organizace. Součástí řízení pracovního výkonu je také rozvíjení lidí. Takový rozvoj má strategický charakter.

2.2. Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu má své charakteristické rysy:

- Pomáhá převést cíle organizace do cílů jednotlivých oddělení nebo týmů,
- jde o proces, který se stále mění a vyvíjí a během něhož se zlepšuje pracovní výkon,
- není závislý na kontrole a příkazování, prosazuje dohodu, spolupráci a shodu
- vytváří atmosféru, ve které je zřejmé, co je potřeba změnit, aby se zlepšil pracovní výkon
- vybízí k participaci na řízení individuálního pracovního výkonu,
- tento styl řízení potřebuje otevřenou, oboustrannou komunikaci a zpětnou vazbu,
- díky zpětné vazbě od zaměstnanců je možné, aby se jejich zkušenosti a znalosti promítly do cílů organizace a pomohly zlepšit práci manažerů,
- výkon se měří a hodnotí na základě cílů, které byly předem dohodnuty,
- tato koncepce se uplatňuje na všechny pracovníky,

- neměla by primárně směřovat k vazbě výkonu na finanční odměnu (Koubek, 2004, s. 28).

Řízení pracovního výkonu umožňuje a podporuje sdílení vize organizace mezi zaměstnanci a pomáhá jim ukázat, jak jejich výkon tyto cíle podporuje – prostřednictvím toho lze jejich výkon řídit. Na to se řízení pracovního výkonu zaměřuje především, aby se pracovní výkon zaměstnanců zlepšoval. Dále se zaměřuje na rozvoj pracovníka, jelikož bez toho nemůže dost dobře zlepšovat svůj výkon. Dbá se na splňování očekávání a uspokojování potřeb všech participujících stran. To souvisí s komunikací a vyvoláváním dialogu, který má přivést náměty, jak požadovaného výkonu dosáhnout a kromě toho také pomáhá vyjasnit, jaký je kýžený cíl (Koubek, 2004, s. 29).

K nejtěžším úkolům při řízení pracovního výkonu patří účinné motivování zaměstnanců, jelikož to je hnací motor k naplnění daných cílů a předpokladem pro optimální pracovní výkon. Proto jsou zaměstnanci řízení individuálně a je snaha ukázat jim jejich podíl na chodu organizace, což je pro ně motivující (Měrtlová, 2014, s. 75).

Nesmí se opomíjet etické zásady, na kterých takové řízení lidí stojí. Zaměstnanci by měli být respektováni, a ne bráni jako prostředek k dosažení jiných cílů. Respekt by měl být vzájemný, mezi oběma stranami, které by si měly být vědomy svých potřeb a zájmů. Všechny procesy v řízení pracovního výkonu musí být spravedlivé a průhledné. Nemůžou mít na někoho negativní dopad. Pokud je někdo ovlivněn nějakým rozhodnutím, měl by mít možnost zjistit, proč bylo učiněno (Koubek, 2004, s. 29).

Při řízení pracovního výkonu je třeba, aby fungovala vertikální i horizontální integrace neboli provázanost. Vertikální integrace např. znamená, že se v organizaci nestanovují cíle pouze shora. Mohou se formulovat i ze zdola nahoru. Nikdy nejsou direktivně dané, nýbrž se jedná o cíle dohodnuté. Integrace na horizontální úrovni znamená, že se řízení

pracovního výkonu prolíná a funguje souběžně s ostatními strategiemi týkajícími se lidských zdrojů. Personální činnosti jako jsou odměňování nebo rozvoj zaměstnanců jsou provázané s řízením a posuzováním pracovního výkonu, neuskutečňují se nezávisle (Koubek, 2004, s. 29).

Pokud má být řízení pracovního výkonu efektivní, bude postavené na těchto principech. Za první, jedná se o záležitost nadřízených, liniových manažerů, a ne personálního oddělení. Za druhé, jsou zdůrazňovány hodnoty a sdílené cíle organizace. Za třetí, řízení pracovního výkonu je pojato individuálně dle potřeb každé organizace. Nejedná se o uplatňování nějakých univerzálních zásad. A za čtvrté, je aplikováno na všechny pracovníky organizace, ne jen na vedoucí pracovníky.

Řízení pracovního výkonu musí podporovat a iniciovat vrcholové vedení organizace. Nesmí to být proces zaměřený pouze na výsledky, ale na celý průběh pracovního výkonu. V organizaci musí existovat takové prostředí, ve kterém zaměstnanci cítí, že jsou podporováni v tom, aby udělali něco navíc, a zároveň ví, že za to budou odměněni, musí být přítomna firemní kultura zaměřená na vysoký výkon (Koubek, 2004, s. 30).

Řízení pracovního výkonu probíhá jako ustavičný proces a uzavřený cyklus. Je znázorněn ve schématu č. 3.

Cyklus řízení pracovního výkonu

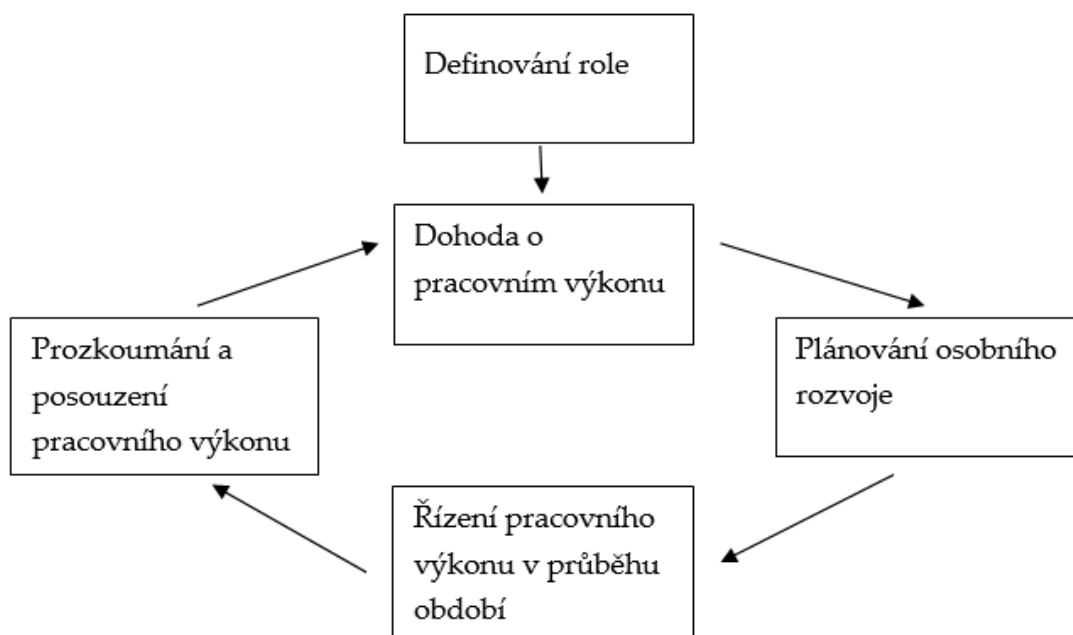


Schéma č. 3 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2010, s. 204)

Tento cyklus má několik fází a hlavních aktivit, které jsou patrné ze schématu. V Koubkově diagramu definování role pracovníka znamená, že jsou definované požadavky na schopnosti pracovníka a jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků. Sjednání dohody nebo sepsání smlouvy o pracovním výkonu znamená vlastně vytvoření plánu budoucího pracovního výkonu. Plán by měl zahrnovat cíle a standardy pracovního výkonu, měřítka nebo ukazatele pracovního výkonu. Dále v něm jsou schopnosti, které bude zaměstnanec potřebovat při plnění pracovních úkolů v konkrétní roli, základní hodnoty a vize organizace (Koubek, 2010, s. 205).

Armstrong používá k vysvětlení cyklu řízení pracovního výkonu jednoduché a jasné pojmy, které označují podle něho hlavní čtyři aktivity cyklu. Jsou jimi plán, činnost, monitorování, zkoumání a posuzování pracovního výkonu (Armstrong, 2011, s. 78, 79).

Dohoda o pracovním výkonu a navazujícím vzdělávání a rozvoji se promítá do vymezení odměny zaměstnance za odvedený pracovní výkon. Je třeba zabezpečit dohodnutý rozvoj schopností pracovníka, který potřebuje k žádanému pracovnímu výkonu. Dohoda se tedy neomezuje jen na závazky zaměstnance, ale stejně tak zdůrazňuje závazky organizace a také vedoucího pracovníka, který dohodu s pracovníkem uzavírá. Řízení pracovního výkonu zaměstnanců je úkolem pro liniové manažery, kteří mají za úkol motivovat zaměstnance, vést je a podávat jim zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu.

Na závěr dohodnutého období dochází k hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Odměňování, vzdělávání a rozvoj jsou součástí tohoto hodnocení, jelikož byly součástí dohody o pracovním výkonu. Platí to i naopak. Vzdělávání a rozvoj jsou také součástí pracovních povinností, proto jejich splnění podmiňuje odměnu pracovníka (Armstrong, 2011, s. 21, 22).

Měření pracovního výkonu slouží jako podklad pro podání zpětné vazby zaměstnanci. Výkon by měl být hodnocen komplexně jako kombinace kvantitativních a kvalitativních výstupů. Avšak oba druhy výstupů by měly být v hodnocení odlišené (Kocianová, 2010, s. 142).

V případě, kdy by pracovního výkon nebyl řízen efektivně, dochází k poklesu motivace u zaměstnanců, zvyšuje se jejich fluktuace. Plnění cílů organizace není zajišťováno. Ani vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nejsou dostatečně podporovány. Dojde ke zhoršení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými (Bláha et al., 2013, s. 71).

Shrne-li se, proč se řídí pracovní výkon zaměstnanců, jde o zlepšování a rozvoj schopností, na kterém se podílejí manažer a řízený pracovník. Dalším důvodem je vyjasnění vzájemných očekávání a představ o pracovním výkonu. Zaměstnanec konkrétně ví, za co má zodpovědnost a jakou roli v organizaci zastává. Jeho rozvoj je systematicky plánován a vyhodnocován. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným se zkvalitňuje. Cíle organizace se propojují

s cíli oddělení a s cíli jednotlivců. Řízení pracovního výkonu tedy přináší výhody oběma stranám.

2.3. Kompetence

Pojem kompetence je přímo vázán k hlavnímu cíli strategického řízení lidských zdrojů, kterým je získávání a rozvoj kvalifikovaných a schopných zaměstnanců (Vodák, 2007, s. 58). Kompetence rozeznáváme ve dvojm významu, protože v angličtině pro ně existují dva různé pojmy.

První výraz „competence“ znamená „pravomoc“ nebo „oprávnění“ a dá se srovnávat s pojmem kvalifikace a odborná způsobilost (Vodák, 2007, s. 54). Tureckiová pojem competence vysvětluje jako možnost člověka přijímat rozhodnutí či rozhodovat a spojuje ji se zodpovědností za důsledky plynoucí z rozhodování (Tureckiová, 2009, s. 35).

Druhý výraz „competency“ představuje „schopnost“ a souvisí s rysy chování, které jsou nezbytné pro naplnění požadavků pracovního místa, jež jsou podnikem nastaveny (Vodák, 2007, s. 54). *„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle. Tento trs pozorujeme ve vzorku chování“* (Hroník, 2007, s. 61). Tureckiová doplňuje Hroníkův výčet toho, co představuje competency, o metody, postupy a postoje, které člověk použije k tomu, aby zdárně vyřešil životní situaci nebo pracovní úkol, a jež mu umožňují osobní rozvoj v souvislosti se zaměstnáním (Tureckiová, 2009, s. 36).

Kompetencí je možné rozumět schopnost člověka, zaměstnance, chovat se určitým způsobem. Je to způsob práce nebo také způsob, jakým se dosahuje výsledků. Efektivním nakládáním a rozvíjením kompetencí se zvyšuje hodnota člověka a také možnost úspěchu jak v pracovním, tak i v osobním životě (Tureckiová, 2009, s. 36).

V konkrétní situaci je chování člověka ovlivněno dynamikou jeho osobnosti i konkrétní situací a rozpoložením. Osobnost člověka je spojením jeho hodnot, motivů, postojů, způsobilosti, dovednosti, vědomostí a jejich společným působením. Pokud hovoříme o kompetenci u pracovníka, máme na mysli soubor chování, který pracovník využije, aby se mu podařilo splnit úkoly na dané pracovní pozici. Figurují zde tři základní předpoklady, aby dané úkoly byly dobře splněny:

- Pracovník musí být vnitřně vybaven schopnostmi, vlastnostmi, dovednostmi a vědomostmi, které k žádanému chování potřebuje.
- Musí být motivován k požadovanému chování a je nakloněn k tomu, aby vynaložil k dosažení úkolu potřebnou energii.
- Má příležitost toto chování v konkrétním prostředí podniku použít (Vodák, 2007, s. 55).

Kompetence patří mezi relativně stabilní složky charakteristiky osobnosti. Pokud se určí úroveň kompetencí pracovníka, dá se pak předvídat kvalita chování člověka v různých pracovních situacích. Mezi kompetence patří složky osobnosti, které je možné zařadit do kategorií motivů, rysů, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti (Vodák, 2007, s. 55, 56).

Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je efektivní při analýze požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců. Zároveň lze rozvíjet člověka v konkrétních kompetencích za účelem zvyšování jeho výkonnosti.

Kompetence můžou být prahové, to znamená, že jsou pro člověka předpokladem, aby vůbec mohl pracovní činnost vykonávat. Druhý typ kompetencí jsou výkonnostní kompetence, ty se vztahují k dosahování vysoké výkonnosti (Vodák, 2007, s. 57).

Ve firemním kontextu se může pracovat s modely kompetencí nebo kompetenčními maticemi. Jde o popis profilu kompetencí, které by měl zaměstnanec na konkrétní pozici zastávat (Tureckiová, 2004, s. 33).

„Vitalita firmy je množinou kompetencí jejích lidí“. V organizaci jsou jak lidé, jejichž předním cílem je podávat výkon, tak i lidé, kteří požadavky na výkon stanovují. U obou dvou typů zaměstnanců je důležité, aby byli pro svoje role kompetentní (Plamínek & Fišer, 2005, s. 28).

Výkonové problémy zaměstnanců jsou nejčastěji způsobeny jejich osobními limity nebo problémy. Limity představují nedostatečné kompetence oproti nárokům pracovních míst nebo úkolů a zároveň absenci motivace nebo vloh pro úspěšné zvládnutí tréninku, který by jim pomohl k získání potřebných schopností, dovedností nebo obecně vzato kompetencí (Urban, 2012, s. 18, 19).

Kompetence patří mezi relativně stabilní složky osobnosti, proto se vyplatí je rozvíjet, protože způsobí trvalou změnu v chování pracovníků. Rozvíjení kompetencí přispívá k větší výkonnosti zaměstnanců. Opačně platí, že nedostatečné kompetence vedou k výkonovým problémům zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj založené na kompetencích jsou efektivní, protože kompetence je možné měřit a rozvíjet na požadovanou úroveň, která může být definovaná např. kompetenčním modelem.

3. Rozvoj zaměstnanců a řízení kariéry

3.1. Systematický rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Firemní vzdělávání zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců, zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace, profesní vzdělávání i rozvoj kompetencí. Podstata firemního vzdělávání lze shrnout v jedné větě. „*Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“* (Bartoňková, 2010, s. 11). To znamená definice stávajícího stavu a hledání žádoucího včetně prostředků, kterými ke změně dojde. Jedná se o veškeré vzdělávání, které organizuje firma, a jde o systematický proces, který vede ke změně úrovně znalostí, dovedností a chování (Bartoňková, 2010, s. 11, 16).

Podle Tureckiové se profesní způsobilost zaměstnanců rozvíjí nejvíce pomocí podnikového vzdělávání. Ke vzdělávání zaměstnanců lze přistupovat kromě systematického přístupu také nahodile. Nahodilý přístup je založený na vzdělávání, které reaguje na aktuální potřeby zaměstnanců v momentě, kdy se projeví mezera mezi potřebnou a stávající kvalifikací zaměstnance. Jelikož takové vzdělávání postrádá systematicčnost, nemůže mít ani rozvojový efekt.

Systematický pohled na podnikové vzdělávání bere v úvahu podnikovou a personální strategii a propojuje ji se systémem podnikového vzdělávání. Při takovém pohledu na podnikové vzdělávání funguje jako systematický proces, který může vést ke změnám v pracovním chování zaměstnanců, včetně ovlivňování jejich motivace.

Jako vrcholný vývojový stupeň a komplexní model rozvoje lidí v organizacích, zmiňuje Tureckiová koncept učící se organizace, kterým se tato práce zabývat nebude, jelikož si klade za cíl popis strategického rozvoje

lidských zdrojů, což odpovídá systematickému pohledu na podnikové vzdělávání a další strategickou prací se zaměstnanci (Tureckiová, 2004, s. 89).

V organizaci v rámci podnikového vzdělávání probíhají tréninkové aktivity, které představují výcviky a školení a rozvojové kurzy či programy (Tureckiová, 2004, s. 96). První typ slouží k doplnění chybějících znalostí nebo dovedností, které jsou potřeba k tomu, aby zaměstnanec mohl kompetentně pracovat. V konečném důsledku i takové vzdělávání může a je žádoucí, aby tomu tak bylo, vést ke změně v pracovním chování.

Rozvojové kurzy a programy jsou oproti tomu určeny pro budoucí potřeby lidí a zvyšují možnost a prožitek jejich seberealizace (Tureckiová, 2004, s. 96). Koubek vysvětluje, že rozvoj zaměstnanců může přesahovat i hranice oboru a cílí především na zvýšení pracovního potenciálu a je užitečný pro budoucí kariéru jedince. Rozvoj má vliv i na osobnost člověka, čímž může přispívat k plnění cílů organizace a zlepšení vztahů mezi zaměstnanci (Koubek, 2010, s. 257).

Rozvoj vede ke zlepšení pracovního výkonu, zvýšení pracovní motivace jedince a zvyšování loajality vůči společnosti. Díky tomu zaměstnanec pracuje lépe interně v rámci týmu nebo oddělení, ale také se zákazníky. Vytváří dobré jméno společnosti a zlepšuje se kvalita života zaměstnanců. Rozvojem zvyšuje možnost uplatnění v organizaci i vně na pracovním trhu (Tureckiová, 2004, s. 91).

V rámci rozvoje v organizaci lze najít i aktivity zaměřené např. na zlepšování pracovních podmínek, které nemají přímo vliv na pracovní potenciál zaměstnanců, ale pozitivně utváří jejich vztah k organizaci, může působit na jejich loajalitu k organizaci, spokojenost a pracovní výkon (Koubek, 2010, s. 257).

Rozvoj lidských zdrojů obsahuje několik složek. Odborné vzdělávání je pouze jednou složkou, ačkoliv bývá skloňováno v souvislosti se vzděláváním v organizacích nejčastěji. Různé kurzy či školení jistě přispívají k rozvoji

zaměstnanců, ale rozhodně se nejedná o komplexní řešení. Velmi účinné je individuální vzdělávání a rozvoj, kam spadá koučování, mentoring, samostatné učení či učení formou e-learningu. Učení probíhá v organizaci i neformálně. Samostatnou složkou rozvoje je rozvoj manažerů (Armstrong, 2007, s. 444).

Systematické vzdělávání se pořádá v opakujícím se cyklu, který vychází z podnikové strategie, personální strategie a vzdělávací politiky. Na počátku cyklu stojí identifikace vzdělávacích potřeb, poté přichází na řadu tvorba vzdělávacího plánu, realizace vzdělávacích aktivit a hodnocení efektivity vzdělávání.

Počáteční proces, tedy zjišťování vzdělávacích potřeb je zároveň součástí řízení pracovního výkonu. Součástí plánu vzdělávání a rozvoje jsou prioritní vzdělávací akce, které vyplývají ze strategie společnosti a jsou pro ni v dané době klíčové. Při plánování se berou v potaz finanční prostředky a materiální zajištění, jaký typ vzdělávání bude použit, jaké metody, formy, rozsah vzdělávání a kdo bude účastníky. Z odpovědí na všechny tyto otázky se formuje koncepce podnikového vzdělávání. Před započítím organizování jednotlivých aktivit je nutné rozhodnout, zda bude vzdělávání zajištěno interně nebo za pomoci externích služeb (Tureckiová, 2004, s. 100 – 102).

Mezi formy vzdělávání patří prezenční, distanční nebo kombinované, přičemž se volí dle fyzických a časových možností účastníků, ale zároveň, aby zvolenou formou bylo možné dosáhnout cíle konkrétní vzdělávací aktivity (Tureckiová, 2004, s. 103).

Případy, kdy systematické vzdělávání může selhávat, jsou typické tím, že chybí provázanost vzdělávacího cyklu na strategii organizace (Tureckiová, 2004, s. 90).

Managementu podniku má zájem na zvyšování tržní hodnoty podniku, která je, a v budoucnu čím dál více bude, tvořena podílem nehmotných aktiv. Pouze efektivní uplatňování zásadních dovedností a znalostí vede

k úspěšnosti podniku, a proto je třeba se zabývat zvyšováním kvality lidských zdrojů a lidského kapitálu cestou vzdělávání. Jelikož musí být vzdělávání účinné, je třeba se řídit modelem rozvoje lidského kapitálu a vzdělávání nenechat bez vyhodnocení (Vodák, 2007, s. 20).

Cílem podnikového vzdělávání není jen rozvoj dovedností a znalostí, dá se říct souhrnně kompetencí. Cílem má být dosažení změny v myšlení, vnímání a chování zaměstnanců. Tento rozvoj je východiskem pro rozvoj celé společnosti a především pro její konkurenceschopnost. Je totiž na počátku každé organizační změny (Tureckiová, 2004, s. 92).

Na základě hodnocení pracovního výkonu je možné vytvořit rozvojový plán, který obsahuje několik rozvojových cílů. Ty jsou zaměřené na oblasti měkkých dovedností, funkčních kompetencí nebo odbornosti. Legislativní školení se zde neuvádějí (Hroník, 2006, s. 82).

Hodnocení by mělo být výstupem pro tvorbu rozvojového plánu a ačkoliv jde o nehmatatelný proces, projeví se ve výkonu pracovníka. Některé nevhodné přístupy k dohodě manažera a jeho zaměstnance ohledně rozvoje na další období vyjmenovává Hroník. Jedná se o přidělování školení z tréninkového katalogu nahodile bez akcentování potřeb zaměstnance, příp. jediným cílem tohoto vzdělávání je odstranit neduhy zaměstnance. Běžnou praxí podle něho je přiřazování školení pracovníkům, která ještě neabsolvovali tak, aby postupně vyčerpali všechny.

Neefektivní je chtít se rozvíjet na všechny nebo několik známých oblastí v rámci jednoho období bez ohledu na nějaký konkrétní cíl nebo záměr. Velký efekt nepřináší ani rozvoj, kdy je ve firmě nastavený systém, že každý zaměstnanec má za rok vyčerpat např. 20 000 Kč, nebo 5 pracovních dní apod. (Hroník, 2006, s. 83).

Vhodnou praxí je uplatnění diferenciacce při plánování rozvoje nejen co se týká množství rozvojových aktivit (neplatí pravidlo, že čím víc, tím líp), ale hlavně co se týká druhu aktivit. Manažer musí rozvoj plánovat

individuálně pro každého svého zaměstnance, ale zároveň mít na paměti rozvoj celého týmu. Součet jednotlivých dohod o rozvoji netvoří rozvoj celého týmu (Hroník, 2006, s. 83).

Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovního výkonu, kdy se nadřizený s podřízeným dohodnou na dalším období – na výkonu i rozvoji. Každý zaměstnanec je spoluzodpovědný za svůj rozvojový plán. Praxe, kdy toto měli na starosti specialisté HR, je přežitá. Zaměstnanci slouží k tvorbě rozvojového plánu metodika, kterou připraví HR oddělení, a při jeho tvorbě se pohybuje v daných limitech, např. finančních (Hroník, 2007, s. 103).

Součástí rozvojového plánu mohou být plány následnictví, zastupitelnosti a personálních rezerv. Zastupitelnost se plánuje buď pro předvídané události jako je dovolená nebo pracovní cesta, či pro nahodilé situace, kdy je třeba krátkodobě převzít práci někoho jiného. Pokud se výkonem této práce neučí zaměstnanec nic nového, nejedná se o rozvojovou aktivitu.

Součástí rozvojového plánu může být i plán rotací. Rotace bývá spojována se začátkem dráhy zaměstnance v organizaci, jako součást jeho adaptačního procesu, aby se seznámil s celou firmou. Avšak v průběhu působení zaměstnance mohou být rotace také přínosné. Zaměstnanec se může seznámit na určitou dobu s pozicemi v sousedních odděleních, které předchází nebo navazují na jeho pracovní činnost (Hroník, 2007, s. 104).

V této kapitole byl ukázán rozdíl mezi podnikovým vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Vzdělávání se snaží především odstranit nedostatky zaměstnanců, to je jeho hlavní cíl. Rozvoj se zaměřuje na zvýšení pracovního potenciálu a ovlivňuje osobnost člověka. Pokud se rozvoj realizuje systematicky, jsou brány v potaz i cíle organizace, je to první krok k pojetí rozvoje jako strategické činnosti. Rozvoj zaměstnanců má velkou souvislost s pracovním výkonem zaměstnance, proto je rozvoj součástí celého cyklu řízení pracovního výkonu. Na základě hodnocení výkonu se sestavuje

rozvojový plán a dohoda o výkonu mezi manažerem a zaměstnancem na další období.

3.2. Talent management

Existují různé pohledy na talent management. Jeden říká, že talenti můžou být jen zaměstnanci na vyšších pozicích a v duchu této myšlenky dokonce talentové hodnocení ani neprobíhá na úrovni celé firmy, ale pouze ku příkladu na manažerských pozicích. Hroník pojímá řízení kariéry a talent management jako něco, co prostupuje celou firmu, přesto, co se počtu týká, talentovaných zaměstnanců bývá menšina. Talent management a řízení kariéry se pojí s hodnocením pracovní výkonnosti, díky tomu je možné do programu vstoupit nebo odejít na základě výsledků zaměstnance (Hroník, 2007, s. 98).

Strategie talent managementu v sobě zahrnuje dílčí procesy související s dráhou talentovaných zaměstnanců. Organizace musí identifikovat, odkud a jak získává talenty. Dále přichází na řadu řízení a rozvoj talentů, práce s talenty, plánování a řízení jejich kariéry a také udržování talentů. Kritéria výběru talentů si musí každá organizace stanovit individuálně. Nejčastěji se uvažuje výkonnost zaměstnance a současně i jeho potenciál do budoucna.

Identifikace klíčových rolí je první z procesů, kterému se organizace musí věnovat. Předpokládá se jasná podnikatelská strategie, ke které organizace vztahuje všechny procesy. Zjišťuje se, zda má organizace zaměstnance, kteří disponují kompetencemi, jež budou klíčové vzhledem ke strategii. Buď se při této analýze zjistí, že má organizace dost zdrojů, anebo v některých odvětvích, na některých odděleních, lidské zdroje chybí. Když zjistí absenci lidských zdrojů, je třeba začít je hledat. To je možné z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Organizace má několik možností, jak zajistit příliv talentovaných pracovníků. K těm základním patří

identifikace mezi stávajícími zaměstnanci či stážisty. Dále oslovení známých či přátel stávajících zaměstnanců nebo zaujetí absolventů (Horváthová, 2011, s. 48).

Talent management je prospěšné v organizaci zavádět z důvodu odhalení talentovaných jedinců a možnosti rozvíjet je a využívat jejich potenciálu i výkonnosti, což vede k jejich větší motivaci, snižuje se fluktuace a klesají náklady na nábor nových zaměstnanců. Organizace využívá plně jejich potenciál a talenti přispívají k naplňování personální strategie. Talenti jsou zařazení do plánů nástupnictví a zmenšují se ztráty plynoucí z neobsazených klíčových pozic. Uchazeče o zaměstnání může tato strategie talent managementu do organizace přilákat (Horváthová, 2011, s. 27). Talent management může být zdrojem konkurenční výhody ve společnostech, které jsou založené na znalostech (Hroník, 2007, s. 109).

Existuje několik zásad pro fungující koncepci talent managementu. Klíčovým zaměstnancům se nechává prostor a není určeno, na jaké pozice mohou cílit, a na jaké ne. Talentovaní jedinci se nepřivilegují na úkor ostatních zaměstnanců. Reálně jim je organizace schopna nabídnout možnosti a perspektivu. Organizace by měla umět komunikovat strategii talent managementu do firmy (Hroník, 2007, s. 110).

Strategická práce s talenty se zaměřuje na celý cyklus práce s talenty. Tím je myšlena identifikace a získání talentů, rozvíjení, udržení a využití talentů. Pokud se firma omezí jen na počáteční a konečnou fázi, tedy získání a využití, zbavuje se přínosu, který talent management má pro organizaci mít a zároveň může vést k demotivaci talentovaných jedinců.

Identifikace talentů probíhá v první řadě mezi interními zdroji. Slouží k tomu především výstupy ze systému hodnocení pracovníků, dále 360° zpětná vazba, development centrum, účast na projektech, nominace a měření potenciálu.

Určité množství talentovaných jedinců identifikuje organizace mezi svými trainees, neboli stážisty, které přijala v rámci trainee programu. Stážisti jsou studenti vysoké školy, nebo čerství absolventi, kteří byli zpravidla přijati po náročném výběrovém řízení, které bývá více kolové. Kromě úvodních informací v administrativním kole pro ně může organizace připravit assessment centrum, nebo s nimi alespoň vede např. pracovní pohovor založený na kompetencích, tzv. competency based interview.

Talenti mohou být ukryti také mimo organizaci. Jejich zdrojem mohou být vysoké školy. Zaměstnanci z organizace se mohou účastnit veletrhu s pracovními příležitostmi konanými přímo na VŠ či kariérních dnů. Pokud však chtějí vyniknout mezi ostatními organizacemi, spolupodílejí se dokonce již na samotné výuce studentů, či iniciují vznik nového oboru nebo předmětu.

Klíčoví zaměstnanci by měli být nominováni a vybráni ne zaměstnancem HR nebo pouze nadřízeným. Pokud se má zaměstnanec stát součástí tzv. talent poolu, je třeba, aby měl širokou podporu, díky které se nebude muset o místo stále dokola zasazovat, ale bude respektován i svými nejbližšími kolegy (Hroník, 2007, s. 110 - 113).

Když je talent jasně identifikován, začíná se s ním pracovat na základě dohody, která nemusí být psaná. Je ale třeba, aby talentovaný jedinec věděl, co účast v talent managementu obnáší, a také, že jeho pracovní úkoly tím nejsou poníženy na nižší úroveň. Může se stát, že zaměstnanec zpychne a bude se povyšovat. Jasně by mělo zaznít, že talent management není příslibem jiné, vyšší, lépe placené pozice, ale příležitostí. Příležitostí k rozvoji, učení, změně a využití jeho potenciálu.

Rozvíjení talentů probíhá na dvou úrovních. Zvláště se rozvíjí zástupci z trainee programu, na základě rozvojového plánu. Doba spolupráce se stážisty bývá zpravidla půl roku až jeden rok a při úspěšné spolupráci bývá snaha nabídnout jim další kontrakt. Druhou skupinou jsou zaměstnanci,

co jsou již součástí organizace, a jejichž kariéru je třeba řídit, a sledovat či určit její směr.

Ve velké organizaci mohou být talenti rozvíjeni buď lokálně, nebo mezinárodně a rozvíjí se buď jejich obecné manažerské kompetence, nebo specifické odborné zaměření. V menším podniku probíhá rozvíjení talentů zpravidla pomocí jednoho či dvou programů. Každý rozvojový program sestává z různých metod. Programy talent managementu mají za cíl seznámit klíčové pracovníky s tím, jak fungují různá oddělení a procesy ve firmě a chtějí jim ukázat firemní souvislosti (Hroník, 2007, s. 114, 115). Barták klade důraz na to, aby při rozvoji byly využity různé přístupy, které umožní talentům takový způsob rozvoje, který je pro ně, potažmo pro organizaci, nejvhodnější (Barták, 2015, s. 113, 114).

Přechod mezi rozvíjením a využíváním talentů není ostrý. Někdy již během rozvoje klíčový zaměstnanec pracuje na projektu a tím je přínosem. Talenti se nevyužívají až v situaci, kdy na nějaké pozici chybí klíčový člověk, ale průběžně (Hroník, 2007, s. 115). Snaha o udržení talentů ve firmě spočívá ve sdílení vize a hodnot organizace, rozvoji oddanosti firmě u zaměstnance a ukazování mu reálných možností růstu. „*Talent management je nástrojem řízení kariéry vybraných lidí*“ (Hroník, 2007, s. 110). Takový pohled na talent management ukazuje, že rozhodně má právo figurovat mezi způsoby strategického rozvoje lidských zdrojů.

Pokud společnost dokáže talenty přilákat, ještě to neznamená úspěch. Kritickým bodem v práci s talenty je jejich retence. V případě, že se to společnosti nedaří, kromě toho, že musí opakovat výběrové řízení, přichází zároveň o část svého know-how, jelikož talent většinou odchází ke konkurenci a to i s některými znalostmi společnosti. Aby tomu společnost předešla, musí se stát lákadlem pro talenty.

K tomu slouží právě práce s talenty od okamžiku jejich identifikace. Je tím myšleno správné rozmístění talentů – to znamená takový pracovní úkol,

projekt, nová pracovní pozice, která jim umožní plné využití jejich potenciálu. Barták dále vyslovuje zajímavou myšlenku, že talenty je třeba také propojit mezi sebou, aby mohli spolupracovat, či soutěžit a dosahovat synergického efektu (Barták, 2015, s. 114).

Strategie talent managementu v sobě zahrnuje čtyři hlavní kroky – je jimi identifikace a získávání talentů, rozvoj, udržení a využití talentů. Tato strategie může být zdrojem konkurenční výhody vůči ostatním společnostem. Byla zmíněna oblast práce s mladými lidmi prostřednictvím stáží nebo absolventských programů. Hroníkovo pojetí talent managementu jako nástroje pro řízení kariéry ukazuje jeho hluboký a strategický význam při práci s lidmi v organizaci a jejich rozvojem.

3.3. Řízení kariéry a plány nástupnictví

S determinujícím přístupem je snaha řídit kariéru na několik let dopředu a držet se stereotypů ohledně pracovních míst. V praxi to znamená, že člověku, který pracuje v minimálním kontaktu s lidmi a povaha jeho práce je analytická, není v kariérní dráze plánovaná žádná pozice, kde by se musel projevovat vztahově a používat intuitivní myšlení.

Studie Deloitte, která rozebírá kariéru v 21. st., popisuje, že dříve byla kariéra doménou zaměstnanců HR a manažerů, avšak v dnešní době se z kariéry stává záležitost pro celou společnost. Navíc došlo ke změně modelu kariéry, který tradičně fungoval jako přesun z pozice na pozici, ale nyní je stále častější učení zaměstnanců a zkoušení nových rolí (bez nutnosti změnit pracovní místo). Nový model se soustředí na způsob, jak lidé získávají nové zkušenosti (Deloitte, 2018, s. 9).

Kariéra může být rozvinuta ve třech směrech – zaměstnanec může postupovat výš v hierarchii pozic, může prohlubovat svou odbornost anebo získat novou odbornost. Plánování kariéry je podle Hroníka vhodné nejvýš

na dobu tří let v podobě plánu nástupnictví a jednoho roku při sestavování rozvojového plánu (Hroník, 2007, s. 99, 100). Plánování a design kariéry probíhá především za přičinění zaměstnance, o jehož kariéře se jedná.

Pracovní kariéra může mít až pět fází. Když lidé začnou pracovat v organizaci, začíná se odvíjet jejich pracovní kariéra. Po přesunutí v rámci firmy na jiné pracovní místo nebo změně pracovní náplně se jedná o počáteční fázi kariéry. Dalším stupněm je střední fáze kariéry, která už může být pro některé zaměstnance tou poslední, neboť už vyčerpali svoje možnosti.

Jiní se můžou dál rozvíjet a postupovat v rámci firmy. Pro pozdní fázi kariéry je typické, že lidé jsou v té době již stabilní na nějaké úrovni. Jelikož můžou mít obavy z budoucího vývoje, je pro ně přínosné umožnit jim přijímat nové výzvy a příležitosti k rozvoji (Hroník, 2007, s. 101).

Dříve se používaly k plánování kariéry kariérové dráhy, které určovaly pravidla postupu na vyšší pozici. Pokud bylo dané, že k vyšší pozici se zaměstnanec dostane pouze, přemístí-li se nejdříve na jinou pozici v jiném oddělení a bude v ní úspěšný. Pokud ale taková interní pravidla v organizaci nejsou, nejčastěji se kariéra plánuje pomocí rozvojového plánu (Hroník, 2007, s. 102).

Mezi cíle řízení kariéry patří zvýšení motivace zaměstnanců na základě toho, že znají svou dráhu či směr v rámci podniku. Na úrovni podniku je cílem kontinuita řídicích procesů, která je zabezpečována zajišťováním nástupců na klíčové pozice (Tureckiová, 2004, s. 98).

Plánování nástupnictví

Plánování nástupnictví je proces, který má organizaci zajistit, že se v budoucnu nestane, že by byla otevřená klíčová pozice bez možnosti obsadit ji zaměstnancem, který je na převzetí této role připravený. Jde o nastavení systematického procesu rozvíjení zaměstnanců či talentů, aby jednou převzali

klíčové pozice. Předpokladem pro efektivní plánování nástupnictví je třeba mít jasně definované dlouhodobé cíle a vizi organizace.

Tento proces by měl začínat již při náboru zaměstnanců, ovlivňuje kritéria, která mají zaměstnanci splnit, aby byly shledány vhodnými. Dále ovlivňuje rozvoj zaměstnanců, neboť existuje stávající úroveň jejich kompetencí a budoucí žádoucí úroveň jejich kompetencí, která vychází z kompetenční matice pro konkrétní klíčovou pozici. Formální identifikace nástupců dává jasnou prioritu jejich rozvoji a vzdělávání.

K rozvíjení nástupců se používá jejich přesun na jinou pozici v rámci oddělení nebo napříč odděleními, práce na projektech, vykonávání role leadera v rámci pracovního týmu a také interní či externí trénink.

Plánování nástupnictví je vhodné pro každý typ organizace, i když není pravděpodobné, že např. v malé firmě o deseti zaměstnancích budou připraveni nástupci na všechny pozice. Přesto se zde můžou zaměstnanci rozvíjet napříč funkcemi a přesahovat tak svou roli. Tento krok umožní takovému zaměstnanci na přechodnou dobu převzít určitou roli (Heathfield, 2019).

Plánování nástupnictví není jen o identifikaci vhodného nástupce. Je především o přemýšlení, na které pozice je nutné nástupce hledat, které role jsou klíčové. Nemusí se totiž jednat pouze o vysoké pozice v top managementu. Kromě toho plánování nástupnictví zaujme mileniály a generaci Z.

Roli v plánování nástupnictví hrají pracovníci HR, kteří spolupracují s manažery tím, že jim poskytují informace k rozhodování a pomáhají jim efektivně komunikovat plány nástupnictví zaměstnancům. Pokud se komunikují příliš brzy, zbytečně brzy to může narušit a ztížit celý proces. Když se komunikuje příliš pozdě, může vzniknout informační šum nebo nějaké domněnky, což napáchá více škody než užitku. Zaměstnanci by měli být otevřeně informováni, pokud jsou nástupci. Výrazně pozitivně to

může ovlivnit úroveň jejich loajality a motivace. Budou vědět, že se s nimi počítá v současné společnosti a po kariéře není nutné ohlížet se vně. Otevřená a správně načasovaná komunikace je prvním krokem úspěchu (Stewart, 2018).

Jakmile je známé, kdo bude nástupcem na konkrétní pozici, včasné oznámení pomůže k tomu, aby se zaměstnanci připravili na změnu a nebyli déle v nejistotě, či domněnkách (Stewart, 2018).

Personální rezervy a plán nástupnictví se plánují na delší dobu než samotný rozvojový plán, ve kterém však bývají zahrnuty. Při sestavování plánu existují zásady, že každý manažer nebo klíčová pozice má mít svého nástupce, resp. spíše dva nebo tři nástupce. Každý, kdo je zařazen jako něčí nástupce, je současně nominován a připravován i na jinou/ jiné pozice (Hroník, 2007, s. 104). Jelikož se lidé i společnost vyvíjí, plány nástupnictví je vhodné pravidelně revidovat, ověřovat jejich aktuálnost.

Propracovaný systém plánování nástupnictví může pro zaměstnance sloužit jako motivační prvek v případě, že je jim sdělováno, jak systém funguje, za jakých podmínek mohou být nástupci, v jakém časovém horizontu, kdo o jmenování nástupce rozhoduje apod.

Cílem plánování nástupnictví je zajistit stabilitu a úspěšnost společnosti a eliminovat rizika v případě, že ji opustí někteří z jejích klíčových členů (Stewart, 2018).

V této kapitole bylo ukázáno, co vše znamená rozvíjení kariéry – může se jednat o horizontální či vertikální posun zaměstnance. Také bylo zmíněno, že kariéra je v současné době pojem, který se týká celé společnosti a každého jednotlivce v ní, není to jen HR oddělení, které by se jí mělo zabývat. Plánování kariéry na úrovni podniku má za cíl kontinuitu procesů a zajištění nástupníků na klíčové pozice. Plánování nástupnictví je systematickým procesem rozvíjení zaměstnanců, včetně těch, kteří jsou identifikováni jako talenti, aby byli připraveni na převzetí klíčových pozic. Činnost plánování

nástupnictví je tedy také o identifikaci klíčových pozic. Na úrovni zaměstnanců jim přináší rozvoj a motivaci.

První tři kapitoly této práce pojednávaly o teoretických východiscích pro strategický rozvoj lidských zdrojů. Některé z popsanych aspektů prostředí by mohly figurovat v podniku i samostatně, ale pokud má být rozvoj v organizaci strategickou činností, musí se setkat tyto aspekty a fungovat spolu v propojeném celku.

V organizaci musí být definované strategie způsobem, že podřízená strategie vždy vychází z nadřizené, zároveň musí v organizaci existovat strategický rámec pro řízení lidských zdrojů – zde bylo použito řízení pracovního výkonu. Rozvoj do toho cyklu řízení pracovního výkonu patří. Už tím je zajištěno, že se v rámci rozvoje sleduje jak hledisko zaměstnance, tak hledisko organizace.

Při užším zaměření na strategický význam rozvoje, dojdeme ke strategii talent managementu, která pokud je aplikovaná na celou firmu, a ne jen na vybrané jedince, je nástrojem řízení kariéry zaměstnanců. Kariérní aspirace zaměstnanců jsou pro ně východiskem při plánování svých rozvojových plánů. Pro organizaci jsou kariérní aspirace a talentové hodnocení spolu s hodnocením výkonu východiskem pro plánování nástupnictví. S plánem nástupnictví stejně jako s kariérním plánem souvisí rozvoj, který je prostředkem pro posun zaměstnance ze stávající pozice na tu žádanou.

4. Empirická část: Případová studie

4.1. Metodologické ukotvení

Empirický výzkum v sociálních vědách se dostává k poznatkům za využití systematické analýzy dat, které byly získány způsobem, jenž je metodologicky podložený. Účel výzkumu bývá zařazován do některé ze tří klasifikačních skupin, kterými jsou explorace, popis a explanace (Hendl, 2016, s. 35).

Obecný metodologický přístup, který výzkumník využije k zodpovězení výzkumné otázky, může být nazván výzkumnou strategií. Dvěma hlavními kategoriemi jsou kvalitativní a kvantitativní výzkumné strategie (Hendl, 2016, s. 37). V této práci je použita kvalitativní strategie, proto se dále budu věnovat výzkumu v jejích rozmezech.

Specifická vlastnost kvalitativního výzkumu je, že sběr a vyhodnocování dat probíhají současně, přičemž se výzkumník dále rozhoduje, zda všechna data potřebuje, nebo zda je třeba udělat sběr dat znovu a jinak. V průběhu tohoto procesu výzkumník může dojít k přehodnocení závěrů nebo domněnek, které měl. Data se analyzují a interpretují induktivním způsobem. Výzkumník dopředu neví, k jakému výsledku dojde. Spíše vytváří konečný obraz pomocí jednotlivých informací, které vyzkoumá (Hendl, 2016, s. 46, 48).

V úvodu každého výzkumu je třeba stanovit, co bude jeho cílem, jaký je výzkumný problém a výzkumná otázka. Je to důležité, protože empirická práce z nich bude vycházet a k jejich řešení, popř. naplnění chce dojít.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho. V této práci se nedívám na strategii podniku a na rozvoj lidí jako na dvě

odlišné věci, ale jako na propojený systém. Kladu si otázku, jak je nastaven rozvoj zaměstnanců v Nestlé Česko, a zda má strategický význam pro tuto organizaci.

Cílem výzkumu je tedy popis strategického rozvoje zaměstnanců v podniku Nestlé Česko s.r.o. Na základě zjištěných teoretických informací ze studia literatury a výsledků výzkumu bude možné popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho.

Výzkumný problém tvoří rozvoj zaměstnanců v podniku Nestlé Česko, avšak nikoliv jako personální činnost, ale jakožto strategická činnost a jako taková musí být zkoumána v souvislosti s podnikovou a personální strategií a strategickým rámcem pro řízení lidí. Práce se nebude zabývat personální činností vzdělávání zaměstnanců ve smyslu, že by si kladla ambice popsat systematický vzdělávací cyklus – tedy identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování a realizaci vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Zabývá se rozvojem zaměstnanců, který má strategický význam pro organizaci. V rámci tohoto rozvoje mohou figurovat také vzdělávací akce. Kromě nich ale existují i jiné způsoby rozvoje zaměstnanců, které byly zjišťovány a popsány v rámci výzkumu.

Jak vysvětluje Švaříček a Šedřová výzkumná otázka tvoří stěžejní část výzkumného projektu. Její znění je důležité z toho důvodu, protože zužuje výzkum tak, aby dokázal naplnit stanovený cíl a zároveň pomáhá určit, jakou metodu výzkumu zvolit. Výzkumná otázka musí korespondovat s výzkumným problémem a cílem výzkumu (Švaříček, Šedřová et al., 2014, s. 69).

Pro tento výzkum jsem si stanovila výzkumnou otázku: Jak je nastaven strategický rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku a jaké jsou jeho strategické aspekty?

Pro jednoznačné porozumění otázce je nutné její části operacionalizovat:

- Strategický rozvoj zaměstnanců – patří sem koncepce řízení pracovního výkonu, kde rozvoj tvoří část celého cyklu, dále plánování a řízení kariéry zaměstnanců, neboť to je rámcem opět pro rozvoj a vzdělávání, stejně jako plánování nástupnictví. Nepochybně je strategickým rozvojem i talent management, který úzce souvisí s řízením kariéry, plány nástupnictví a hodnocením pracovního výkonu.
- Konkrétní podnik – výzkum probíhal v organizaci Nestlé Česko s.r.o., která bude dále popsána v kapitole 5.1.
- Strategické aspekty rozvoje zaměstnanců – strategickými aspekty jsou rozuměny jednotlivé aspekty organizace, které mají vliv na strategii rozvoje a vzdělávání – podniková a personální strategie, kultura organizace, organizační struktura.

4.2. Výzkumný design a použité metody

Pro to, abych zodpověděla výzkumnou otázku, zvolila jsem přístup běžně používaný v kvalitativním výzkumu – a to případovou studii. Přístup je typický tím, že podrobně studuje jeden či několik málo případů. Neshromažďuje omezené množství dat od velkého počtu jedinců, ale naopak se zaměřuje na omezený počet jedinců/ případů, od kterých získává velké množství dat. Cílem je zobrazení celé složitosti případu nebo celistvý popis vztahů. Obecně se předpokládá, že bude-li k dispozici detailně prozkoumaný případ, bude možné lépe porozumět ostatním podobným případům. Na konci studie se konkrétní zkoumaný případ dává do širších souvislostí a výzkumník posuzuje validitu výsledků (Hendl, 2016, s. 102).

Existuje několik typů případových studií, např. osobní případová studie, kdy se podrobně zkoumá nějaký aspekt u jednotlivce, nebo studie

sociálních skupin, kde se popisují a analyzují vztahy mezi jednotlivými členy skupiny. Typ případové studie použitý v této práci se zabývá studiem organizací a institucí. Taková případová studie řeší např. implementaci nějakého programu, kulturu organizací apod. Cíle mohou být různé – od hledání nejlepšího vzorce chování po vybrání určitého typu vedení (Hendl, 2016, s. 103, 104).

V závislosti na tom, jaký typ výsledků chce výzkumník dostat, rozděluje Yin případové studie na:

- Explanatorní – jejich cílem je prozkoumat vztahy a neznámou strukturu případu, či navrhnout teorii, která by mohla být předmětem v dalším výzkumu;
- Exploratorní – cílem je vysvětlení nějakého případu na základě určité teorie, kdy rozebere jednotlivé příčinné řetězce;
- Deskriptivní – cílí na dodání komplexního popisu určitého jevu;
- Evaluační – Je též popisná, či explorativní nebo explanativní, avšak její hlavní cíl je hodnocení nějakého programu za pomoci stanovených hodnotových kritérií

(Hendl, 2016, s. 108; podle Yin, 1994, s. 17).

Jelikož mým cílem je popis strategického rozvoje lidských zdrojů, jedná se o případovou studii popisného charakteru. Pokud je výzkum popisný, odpovídá na otázky: „*Popisoval výzkumník zvolený fenomén?*“ a „*Dokumentoval výzkumník vlastnosti daného fenoménu?*“ (Hendl, 2016, s. 35, 36). Při popisném výzkumu se výzkumník zaměřuje na otázky kdo, jak a kolik a postupně si skládá celou mozaiku složenou z jevů, vztahů či specifík situace.

Případová studie se nemá omezovat, pokud jde o množství a typ dat. Mělo by se využít všech dostupných možností, které pomohou data shromáždit. Je tedy možné studovat dokumenty, provést pozorování či se dotazovat některých jedinců. Tyto metody se mohou kombinovat a není

výjimkou, když jsou použity všechny v jedné případové studii (Hendl, 2016, s. 113).

Po stanovení cíle, výzkumné otázky a výzkumného problému si výzkumník plánuje metody sběru dat, a to podle toho, které metody mu pomohou zodpovědět výzkumnou otázku. Může se jednat o kvalitativní i kvantitativní metody sběru dat. Dále se musí rozhodnout o vzorku a terénu (Švaříček, Šedová et al., 2014, s. 72). Je třeba myslet i na možné bariéry či problémy při sběru dat a připravit se na jejich zvládnutí. Sběr dat je prováděn systematicky a z několika či mnoha zdrojů (Hendl, 2016, s. 112, 113).

Výzkumník může přicházet do terénu v různých rolích. Prostředí nemusí znát vůbec, částečně, nebo je znalý zcela. Moje role se nejvíce podobá popsané roli výzkumníka jako domorodce (Švaříček, Šedová et al., 2014, s. 72). Jelikož ve firmě přes rok pracuji, prostředí a kultura firmy mi nejsou neznámé. Avšak ke strategickým dokumentům není běžně možné se dostat, stejně jako přesná metodika k provádění některých procesů není běžně dostupná. Nejedná se o utajované informace, ale spíše o informace, se kterými mají pracovat lidé na určitých pozicích. V případě zájmu jsou však informace ochotně sdíleny.

Přesto, že se ve firmě pohybuji jako zaměstnanec, nemám dostatek informací a ani moji subjektivní zkušenost ohledně fungování strategického rozvoje. Jelikož zde nepracuji na hlavní pracovní poměr, nevztahují se na mě procesy řízení pracovního výkonu, řízení kariéry, plánování nástupnictví a talent management.

Pro získání informací, které mi pomohou zodpovědět výzkumnou otázku jsem zvolila metodu analýzy firemních dokumentů, kterou jsem doplnila metodou expertního rozhovoru. Tyto metody jsem zvolila právě proto, abych zjistila nastavení činnosti strategického rozvoje lidských zdrojů, nikoliv spokojenost zaměstnanců či jejich podněty k tomuto tématu, protože tyto ambice si práce neklade. Metoda rozhovoru s expertem byla zvolena,

Jelikož jsem i po prostudování dostupných dokumentů postrádala potřebné návaznosti. Jelikož si kladu za cíl v rámci případové studie popsat komplexně celý případ, a ne jen jeho jednotlivé části, expertní rozhovor mi dodal potřebné návaznosti a propojil informace zjištěné z jednotlivých dokumentů či procesů.

Analýza dokumentů

Jelikož je organizace Nestlé Česko součástí mezinárodní organizace Nestlé, informace se vždy přijímají z centrály v elektronické podobě. Důvodem je, aby všechny trhy včetně českého Nestlé měly stejné výchozí informace. Některé materiály jsou překládány do českého jazyka a některé mírně lokalizovány, tj. upraveny tak, aby odpovídaly potřebám zdejšího trhu.

Podle jakých kritérií jsem vybrala dokumenty, které jsem poté analyzovala? Zabývala jsem se dokumenty, které se věnují rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v organizaci Nestlé Česko. Zajímaly mě dokumenty, které popisují rozvoj z pohledu zaměstnanců jakožto potenciálních účastníků vzdělávání – to znamená přehled, jaké rozvojové aktivity mohou absolvovat, jak mají postupovat, aby se na ně přihlásili, jak zjistí, v čem by se měli rozvíjet apod. Zároveň mě zajímaly dokumenty, které se týkají rozvoje zaměstnanců, ale jsou určené pro HR oddělení, popř. pro manažery – jedná se o metodiku, jak probíhá řízení pracovního výkonu, jak pracovat s talenty, jak plánovat nástupnictví aj.

Dalším tématem, které jsem v dokumentech hledala, jsou informace o strategii organizace Nestlé, potažmo Nestlé Česko a o personální strategii. Hledala jsem, jak se tyto dvě oblasti na strategické úrovni propojují, a zdali se rozvoji věnují strategické dokumenty, nebo se dokumenty o rozvoji odkazují na strategii.

Pokud jsem našla nějaký dokument, který se zabýval rozvojem jen v jedné divizi, takové dokumenty jsem do zkoumání nezařadila. Hledala jsem dokumenty, jejichž sdělení lze použít na celou organizaci.

Formu dokumentu jsem neomezila, vyhledávala jsem všechny dostupné informace. Jednalo se nakonec pouze o zdroje v elektronické formě, jelikož organizace z důvodu šetření papíru a zároveň lepší možnosti aktualizace informací, všechna data nechává v elektronické podobě. Jednalo se o dokumenty s informacemi v power pointové prezentaci, v textovém souboru, excelovém souboru, na intranetu a na webových stránkách společnosti.

Podle takto stanovených kritérií, jsem vyhledala všechny relevantní dokumenty a požádala jsem vedoucího pracovníka HR oddělení o zpřístupnění informací, které nejsou běžně dostupné pro zaměstnance. Jednalo se o informace v elektronické podobě v jedné ze zmíněných forem, avšak původ informací je v poradách top managementu apod. Nicméně vzhledem k transparentnímu přístupu ohledně sdělování informací nebyl problém, abych si informace přečetla. Obdržela jsem také písemný souhlas s uvedením zjištěných informací.

Na základě prostudování dokumentů popisuji v následujících kapitolách zjištěné výsledky. Je to forma interpretace těchto dokumentů.

Expertní rozhovor

Hendl uvádí, že rozhovor s expertem si klade za cíl „zachytit a analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané oblasti expertem, a využít tyto poznatky pro jiné cíle“ (Hendl, 2016, s. 193). To je rozdíl oproti klasickému hloubkovému rozhovoru. Následující informace o metodě dotazování jsou ale oběma společné. Hlavními druhy rozhovoru jsou polostrukturovaný rozhovor, při kterém má výzkumník připravená témata a otázky, na které se chce experta zeptat, a nestrukturovaný rozhovor, při kterém má výzkumník připravené téma či jednu hlavní otázku a doptává se podle potřeby na základě zjištěných odpovědí. Metoda rozhovoru obnáší několik kroků – výzkumník se musí na rozhovor připravit, poté probíhá

dotazování, rozhovor se přepisuje a reflektuje a analyzuje a připravuje se výzkumná zpráva (Švaříček, Šedřová et al., 2014, s. 160).

O rozhovor jsem požádala zaměstnankyni z firmy Nestlé Česko, Ing. Zdeňku Matouškovou, Ph.D., která řídí rozvoj a vzdělávání zaměstnanců na českém trhu a zároveň vykonává roli HR business partnera pro divize sales a supply chain.

Považuji ji za experta, jelikož je na českém trhu tím zaměstnancem, který komunikuje ohledně rozvoje a vzdělávání přímo s centrálou Nestlé a poté veškerou metodiku a strategii rozvoje komunikuje a implementuje spolu se svým týmem na českém trhu. Je kompetentní k tomu předávat know how ostatním zaměstnancům a nejen jim, pravidelně vyučuje témata rozvoje lidských zdrojů a talent managementu na VŠ v Praze. Kromě toho má výcvik jako master coach, čehož využívá pro rozvoj ostatních zaměstnanců. Sama je lektorkou několika interních firemních školení.

Témata pro rozhovor vyplynula ze studia dokumentů a ze zjištěných teoretických poznatků. K rozhovoru jsem měla připravené konkrétní otázky, ale v průběhu rozhovoru jsem položila i některé doplňující otázky, které vyplynuly z odpovědi experta. Jelikož jsem se potřebovala dozvědět konkrétní odpovědi, a ne mluvit obšírně o celé problematice, kterou jsem již dříve prozkoumala, struktura rozhovoru není souvislá. Jeho účelem bylo doptání se na vyvstálé otázky či nejasnosti. Se souhlasem jsem si rozhovor zaznamenala a následně ho přepsala. Přepis rozhovoru je uveden v příloze č. 3.

4.3. Kritéria popisu

Pro to, abych mohla provést popis strategického rozvoje zaměstnanců, stanovila jsem si kritéria, podle kterých budu při popisu postupovat,

viz tabulka č. 1. Výčet kritérií jsem shromáždila na základě studia odborné literatury, jehož výstup je v prvních třech kapitolách této práce.

Ke každému kritériu uvádím krátkou argumentaci, proč jsem si dané kritérium vybrala. S tím souvisí i propojení daného kritéria s rozvojem lidských zdrojů. V tabulce je dále napsáno, jakou metodu jsem k popisu daného kritéria zvolila.

Kritéria popisu

Kritérium	Zdůvodnění	Metoda výzkumu
Firemní kultura	Firemní kultura představuje prostředí, ve kterém se rozvoj provádí a zároveň prostředí, které buď může podporovat podnikovou strategii, nebo také nemusí. Je to důležitý faktor, který má vliv na to, zda se bude podnikové strategii dařit. Jak uvádí Tureckiová, firemní kultura vychází z hodnot podniku. Z firemní kultury vychází podniková strategie (Tureckiová, 2004, s. 134, 135). Firemní kultura má tedy fatální vliv na přístup organizace k rozvoji lidských zdrojů.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Podniková strategie	Popis podnikové strategie vytvoří hranice toho, co je pro firmu důležité, kam směřuje, co je jejím cílem a jakými cestami chce cíl naplnit.	Analýza dokumentů
Personální strategie	Jak vysvětluje Vodák, personální strategie musí vycházet z podnikové strategie (Vodák, 2007, s. 36). Při popisu si všímám, zda personální strategie je v souladu s podnikovou strategií. Zároveň z personální strategie by měl vycházet strategický rozvoj lidských zdrojů, jehož popisu se budu věnovat dále. Musím tedy určitě popsat personální strategii.	Analýza dokumentů

Řízení pracovního výkonu	Jako strategický rámec k řízení lidí je v organizaci použito řízení pracovního výkonu. To probíhá v cyklu, který popisuje např. Armstrong nebo Koubek. V cyklu ŘPV je rozvoj podstatnou fází. Už jen fakt, že organizace má zavedené ŘPV předesílá, že k rozvoji přistupuje strategicky. Je třeba prozkoumat i zbytek tohoto cyklu, aby bylo možné popsat, v jakém „prostředí“ rozvoj probíhá.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Kompetence	Ve firmě jsou nastavené klíčové a funkční kompetence. V průběhu výzkumu budu chtít vyzkoumat, k čemu se kompetence využívají, jaká je jejich souvislost s rozvojem. Jaké kompetence jsou klíčové a jaké funkční. Zda jsou kompetence zpracované podrobně ve formě kompetenčního modelu a jak se s ním pracuje.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Řízení kariéry	Řízení a plánování kariéry má souvislost s rozvojem, jelikož když lidé směřují za konkrétním cílem, je zřejmé, jaký rozvoj na budoucí kariérní cestu potřebují získat. Je to prostředek pro strategické plánování lidských zdrojů a jejich rozvoje prostřednictvím např. rozvojových plánů.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Talent management	Talent management je způsob práce s buď s klíčovými zaměstnanci nebo se všemi zaměstnanci. Pokud jsou do něj zahrnuti všichni zaměstnanci, jedná se o celofiremní činnost, která musí souviset s její strategií. Při výzkumu se budu zajímat právě o to, jaký význam talent management pro organizaci má. Může to být prostředek rozvoje lidí.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Rozvojové plány	Během výzkumu zjistím, zda ve firmě existují rozvojové plány a jak je zaměstnancům doporučováno s nimi pracovat a jakou metodiku používá HR oddělení a manažeři v souvislosti s rozvojovými plány.	Analýza dokumentů, expertní rozhovor
Plánování nástupnictví	Souvisí s plánováním a řízením kariéry, již ze své podstaty má tato činnost strategickou	Analýza dokumentů,

	povahu a velmi souvisí s rozvojem. Identifikace klíčových pozic, definování kompetenčního modelu, identifikování nástupců a jejich příprava na tuto pozici. Slovo příprava je v tomto případě zaměnitelná se slovem rozvoj.	expertní rozhovor
--	---	-------------------

Tabulka č. 1 Kritéria popisu (vlastní zpracování)

V následujících dvou kapitolách popíšu jednotlivá kritéria. Jelikož v kvalitativním výzkumu probíhá sběr a vyhodnocování dat současně, rovnou budu jednotlivá kritéria vztahovat ke strategickému rozvoji lidských zdrojů, abych kritéria neposuzovala jako jednotlivé části, ale jako součást celku.

Když jsou data sesbíraná, provádí se jejich analýza a interpretace. To znamená, že se hledá souvislost mezi daty a výzkumnými otázkami i mezi daty navzájem. Na konci připraví výzkumník zprávu, ve které se snaží přiblížit případ v celé komplexitě. Čtenáři zprávy pak mohou kriticky přistupovat k průběhu studie. Celý složitý případ výzkumník přibližuje čtenářům, aby mu byli schopní lépe porozumět (Hendl, 2016, s. 112, 113).

Na konci výzkumné části uvedu podle doporučení Hendla souvislost mezi daty a výzkumnou otázkou a mezi daty navzájem. V diskusi v závěru 6. kapitoly uvedené vztáhnou k cíli výzkumu a k cíli celé diplomové práci. Strategický rozvoj lidských zdrojů zhodnotím. Diskuse tedy bude jakousi obdobou výzkumné zprávy.

Tuto kapitolu jsem věnovala metodologii výzkumu, jelikož je důležité ozřejmit cíl výzkumu a výzkumnou otázku, k jejichž naplnění a zodpovězení celý výzkum slouží. Výzkum mi zase pomůže naplnit cíl celé práce. Jelikož se zajímám o jeden konkrétní případ, vybrala jsem si kvalitativní výzkum s designem případové studie. Analýza dokumentů a expertní rozhovor mi poslouží jako metody sběru dat. U obou metod jsem vysvětlila,

jak konkrétně je použiji já v tomto výzkumu. Vysvětlila jsem také kritéria, která budu při sběru dat popisovat. Tato kritéria slouží jako kostra výzkumu. Kritéria představují klíčové aspekty, které ovlivňují strategický rozvoj v podniku.

5. Podniková a personální strategie společnosti Nestlé Česko

5.1. Představení společnosti Nestlé Česko

Společnost Nestlé byla založena před více než 150 lety ve městě Vevey, ve Švýcarsku. Celosvětově patří k vedoucím společnostem v potravinářském průmyslu. V ČR a SR vyniká jako největší potravinářský výrobce a distributor. Jeho portfolio čítá přes 60 značek. Právně je společnost Nestlé rozdělena pro český a slovenský trh a v každé zemi má svou právní entitu. Z pohledu obchodního je však český a slovenský trh spojován.

Nestlé je svou velikostí zařazováno mezi korporáty, pro které je typická centralizace, a není tomu jinak ani zde. Centrála sídlí stále ve Švýcarsku, kde byla společnost založena. V různých zemích jsou zaváděna centra kompetencí nebo centra pro personální administrativu, která vykonávají některé činnosti centrálně pro více trhů. Strategie na další roky počítá s ještě hlubší centralizací.

Společnost má dvě kancelářské budovy – v Praze a v Bratislavě a dále čtyři výrobní závody, z nichž v ČR se nachází v Krupce u Teplic závod Tivall, v Holešově závod Sfinx, v Olomouci závod Zora a na Slovensku je závod ve městě Prievidza. Celkem má Nestlé okolo 3000 zaměstnanců, což se proměňuje v závislosti na sezónních pracích.

System rozvoje je rozdílný pro továrny, kde početní převahu zaujímají především pozice výrobní, tzv. modré límce. Patří sem např. výrobní dělníci, operátoři výroby a mistři. Každý závod má i zaměstnance z řad bílých límců – specializované pozice a management závodu. HR oddělení ve výrobních závodech je zaměřeno na personální administrativu, recruitment, personální poradenství a vzdělávání. Ostatní personální činnosti jsou řízeny centrálně z Prahy.

V HO Praha se nachází lokálně řízené byznysy a regionálně řízené byznysy. Mezi regionálně řízené byznysy se zařazují Cereal Partners Worldwide, Nespresso, Purina a další. Lokálně řízené jsou pak hlavní oblasti, ve kterých Nestlé Česko podniká – jedná se o čokoládu a cukrovinky, kávu a dehydratované potraviny. Regionálně řízené byznysy sice některými činnostmi spadají pod lokální HR oddělení, které je pro ně realizuje, ale vedení se zajišťuje na úrovni regionů.

Firemní kultura ve společnosti je velmi otevřená a přátelská. To znamená, že je založená na důvěře, především na důvěře zaměstnanců k jejich manažerům a naopak. Také na důvěře managementu společnosti ke všem zaměstnancům. Dokazuje to třeba fakt, že není kontrolována docházka zaměstnanců, je podporovaná možnost home office, společnost je flexibilní a otevřená změnám. Informace jsou transparentně sdělovány v rámci firmy, ať už prostřednictvím směrnic a politik, intranetu, Nestlé týdeníku, plakátů, které jsou umístěné po celé firmě a každý týden se mění v závislosti na aktuálních firemních tématech. Důraz se klade na vyžadování a poskytování zpětné vazby mezi manažery a jejich zaměstnanci, ale i mezi kolegy navzájem (Matoušková, 2019).

Informace jsou otevřeně sdělovány i mimo firmu. Společnost je připravená vždy se vyjádřit k aktuální situaci, pokud jde o nějaký úspěch či hrozbu. Také komunikuje přímo ke spotřebitelům především přes sociální sítě a pořádá tematické eventy pro veřejnost.

Důvod otevřené firemní kultury je předpoklad, že v takovém prostředí se budou zaměstnanci cítit spokojeně, nebudou cítit napětí plynoucí z klima organizace a právě v takovém prostředí budou schopni co nejlépe formulovat své nápady, podávat vysoký výkon, vyjadřovat své názory, řešit případné problémy a otevřeně podávat zpětnou vazbu (Matoušková, 2019).

Vytváření sdílené hodnoty (CSV) je základním principem podnikání Nestlé. Znamená to vytváření hodnoty pro akcionáře a společnost ve stejnou

dobu. Společnost vnímá budoucnost svého podnikání propojenou s udržitelností společnosti a světa. Prioritami jsou ty oblasti, které jsou nejvíc propojené mezi Nestlé podnikáním a společností. Veřejně se společnost zavázala k 41 závazkům, které přispívají k poslání společnosti – zvyšovat kvalitu života a přispívat ke zdravější budoucnosti. A tyto závazky podporují cíle OSN v oblasti udržitelného rozvoje (Annual Review 2017, 2018, s. 9).

Nestlé si stanovilo 10 základních principů, podle kterých podniká (Zásady podnikání společnosti Nestlé, 2010). Jsou jimi:

1. Výživa, zdraví a zdravý životní styl
2. Zajištění kvality a bezpečnosti výrobků
3. Komunikace se spotřebiteli
4. Lidská práva a naše podnikatelská činnost
5. Vedení a osobní odpovědnost - Společnost v Politice lidských zdrojů deklaruje, že se její úspěch odvíjí od její schopnosti získat, rozvíjet, chránit a udržet si ty správné a nejlepší zaměstnance. Rozebírá postoje jako důvěra, vzájemná úcta a transparentnost ve vztazích, podpora spolupráce a otevřené komunikace. Poskytuje rovné příležitosti v rozvoji a postupu.
6. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
7. Vztahy s dodavateli a zákazníky
8. Zemědělství a rozvoj venkova
9. Ekologická udržitelnost
10. Voda

Vize společnosti je „být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s uznávaným předním postavením v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu v české a slovenské republice“ a misí je uskutečňovat koncept Good Food, Good Life (Dobré potraviny pro dobrý život) (Vize společnosti, 2010).

Generální ředitel hovoří o poslání společnosti následovně: *„Inspirováni vědeckým průlomem dosaženým naším zakladatelem Henrim Nestlém , vedeni našimi hodnotami a výživou neustále na paměti, pracujeme bok po boku s našimi partnery na tom, abychom zlepšovali kvalitu života a přispívali ke zdravější budoucnosti“* (Emborg, 2019).

Cíle – společnost má tři hlavní cíle pro rok 2020 v souvislosti s podporou plnění Cílů udržitelného rozvoje OSN. Jednotlivci a rodiny – pomoci 50 milionům dětí vést zdravější životy. Naše komunity – Pomoci zlepšit živobytí 30 milionům lidí v komunitách přímo spojených s našimi činnostmi. Planeta – usilovat o nulový dopad našich provozů na životní prostředí (Intranet Nestlé Česko, 2019).

V Nestlé je zavedený způsob práce, zvaný NCE – Nestlé Continuous Excellence – který pomáhá přeložit vizi a cíle společnosti na konkrétní ukazatele. Model vychází z konceptu Balanced Score Card. Konkrétně to znamená určitý způsob práce a přístup k práci (E&T, 2018). Podobnou koncepcí je např. „štíhlá výroba“.

Tato kapitola přinesla představení společnosti Nestlé Česko a základní přehled o jejím předmětu podnikání, struktuře, systému rozvoje a především o její firemní kultuře. Kultura je velmi přátelská, založená na důvěře a transparentnosti. Základním principem, na kterém Nestlé podniká, je vytváření sdílených hodnot. Společnost se veřejně zavazuje k některým závazkům, kterými chce naplnit svou misi, kterou je zvyšovat kvalitu života a přispívat ke zdravější budoucnosti.

5.2. Pohled na strategie společnosti Nestlé Česko

Jak bylo ukázáno v první části této práce, jednotlivé firemní strategie spolu musí rezonovat. Z globální podnikové strategie se tvoří lokální byznys strategie, ze které vychází personální strategie a z té strategie rozvoje lidí. To

stejně je možné pozorovat u společnosti Nestlé Česko. Jelikož se jedná

o mezinárodní společnost, aby bylo možné se dostat k byznys strategii Nestlé CZ&SK, musí se vycházet ze strategie globálního Nestlé.

Globální Nestlé strategie usiluje o dosažení udržitelné finanční výkonnosti a získání důvěry prostřednictvím zlepšování kvality života a přispívání ke zdravější budoucnosti. Nestlé staví na NHW strategii (Nutrition, Health and Wellness Strategy). Klade si za cíl vyrábět nejchutnější a nejzdravější potraviny vhodné pro každého kdykoli během dne. Dále nabízí produkty, které přispívají k péči o zdraví. Toto je význam sloganu Nestlé, který zní „Good food, Good life“.

Kromě NHW pilíře klade velký důraz na porozumění zákazníkům, to znamená, že zjišťuje, jaké jsou trendy a rychle se jim přizpůsobuje, čímž zůstává v popředí FMCG společností. Zákazníci si přejí produkty, které jsou vyrobeny z jednoduchých surovin, produkty, u kterých je snadné porozumět jejich složení. Suroviny by měly být přírodní nebo organické a nejlépe z místních zdrojů. Mnoho lidí nemá čas na vaření, proto vyhledávají produkty jednoduché na přípravu, či polotovary. Produkty mají být cenově dostupné a mít zároveň kvalitní nutriční hodnoty a obsahovat vitaminy či jiné mikroživiny (Annual Review 2017, 2018, s. 7).

Udržitelného růstu společnost dosahuje selektivním investováním do vysoce růstových kategorií a geografických oblastí. Cíl z roku 2017 je zvýšit profitabilitu na 17,5 % do roku 2020 z původních 16 % v roce 2016. Společnost ho chce dosáhnout opětovným zaměřením na její jádro byznysu, aktivním řízením portfolia a obezřetnými investicemi do kategorií s vysokým růstem.

Nestlé usiluje o příležitosti k růstu v oblasti spotřebitelské zdravotní péče, která by doplnila hlavní kategorie potravin a nápojů. Jádro tvoření hodnoty je v inovaci produktů, služeb a podnikatelských modelů. Inovovat je společnost schopná díky zainteresovanosti ve výzkumu a vývoji. Dalším

místem, kde je možné získat konkurenční výhodu jsou digitální inovace. Je možné se propojit blíže se spotřebiteli v digitálním prostoru a společnost je plně odhodlaná jít cestou digitálního marketingu a platformem elektronického obchodu (Annual Review 2017, 2018, s. 7, 8).

Nestlé se dále zavázalo ke snižování strukturálních nákladů v oblastech, které nejsou určeny pro spotřebitele. Společnost zvyšuje efektivitu výrobního provozu (viz model NCE). Prostřednictvím globálního nákupu se využívá kupní síla společnosti po celém světě. Zvyšuje se využívání sdílených center a služeb, které poskytují. Neustále se kontroluje portfolio produktů a značek a selektivně se hodnotí fúze a akvizice (E&T, 2018).

Operational Master Plan (OMP) představuje přehled úkolů, aktivit a cílů pro určité období, zpravidla jeden rok. Stanovuje se na úrovni celé firmy, ale také na úrovni oddělení. Tyto dílčí OMP vychází z celofiremního dokumentu OMP. OMP pro rok 2019 na úrovni vrcholového managementu společnosti Nestlé Česko představuje lokální byznys strategii společnosti. Jelikož strategii celého trhu zná jen vedoucí celého trhu a strategie Blue print zmíněná v expertním rozhovoru není dostupná, považuji za podnikovou strategii OMP na úrovni top managementu (Matoušková, 2019). Strategii celého Nestlé jsem zmínila na začátku této kapitoly.

Podniková strategie obsahuje 4 priority, které jsou dále rozpracovány do tzv. driverů. Každý driver má definovaného svého vlastníka, který je za jeho plnění zodpovědný. Vlastníky jsou zaměstnanci z top managementu společnosti na českém trhu.

1. Vést a rozvíjet lidi napříč kategoriemi, pozicemi a regiony
 - a. Zajistit, že je společnost připravená zaujmout, udržet, ocenit a rozvíjet nejlepší talenty, kteří mají iniciativu a touží se stále zlepšovat.
 - b. Zlepšit bezpečnost, zdraví a wellness ve všech našich komunitách

- c. Řízení agility a efektivitu skrze diverzitu v týmech a inovace (kultura inovací a digitální transformace)
2. Řídit profitabilní růst a ziskovost správným rozhodováním
 - a. Zachytit trendy zákazníků a obchodníků směrem k premiotizaci
 - b. Řídit elektronický obchod za účelem prvenství v omni-channelu a překonání konkurentů v digitálním světě
 - c. Vítězit u zákazníků rozvojem a implementací strategií kategorií a kanálů se specifickými maloobchodními a domácími koncepty
 - d. Implementovat aktivní správu portfolia
 3. Budovat důvěru a růst v souladu se záměrem
 - a. Tvořit přidanou hodnotu skrze udržitelnost životního prostředí a sociální zodpovědnosti se zaměřením na Nutrition, Health and Wellness a CSV (být společností, která je známá jako důvěryhodná a transparentní)
 - b. Posílit dopad „Nestlé for Healthier Kids“ zaměřením našeho portfolia
 4. Vytvářet zdroje v souladu s hodnotovým řetězcem díky postupné změně v operativní excellence
 - a. Optimalizovat MOGE v kategoriích, geograficky a na pozicích
 - b. Výrazně snížit celkové náklady ve výrobě, nákupu a logistice
 - c. Excellence v zajištění dodávek vlivem Digitálu

(ManCom OMP, 2019)

Podniková strategie je přímo v jedné své části přímo zaměřená na rozvoj a vedení lidí, především se v ní akcentuje talent management a kultura inovací a digitální transformace. Je třeba podívat se dále do personální strategie a HR strategie globální a lokální a zjistit, jak se tato činnost rozpadá do jednotlivých cílů, úkolů, příležitostí či hrozeb.

Globálními HR prioritami společnosti Nestlé jsou podpora lidí a obchodu, provedení HR transformace (Závazek „Hire to Retire“), diverzita a inkluze, gender rovnováha napříč pozicemi i top managementem (Nestlé Human Resources 2019 Global Priorities, 2018).

Lokální HR priority jsou stanoveny v OMP pro HR oddělení, které vychází z OMP celé společnosti a globálních HR priorit:

1. Vést a rozvíjet lidi napříč kategoriemi, pozicemi a místem - zajistit, že je společnost vybavená zaujmout, udržet, ocenit a rozvíjet nejlepší talenty.
2. Dodat HR transformaci (závazek „Hire to Retire“).
3. Budovat kapacity/ náš tým – náš rozvoj, metodika NCE v HR, leadership development, povinné tréninky
4. Další klíčová témata – Talentová kalibrace, People Development & Performance (dále PDP) kalibrace, nastavení cílů pro rok 2020

(HR OMP, 2019).

Lokální HR témata jsou propojená s globálními HR prioritami především v bodě HR transformace, která je velmi aktuálním tématem pro celou společnost Nestlé, nejen pro český trh, a také co se týká podpory, vedení a rozvíjení zaměstnanců a talentů. Gender rovnováha, diverzita a inovace jsou témata, kterým se společnost velmi úzce věnuje, avšak nejsou předmětem této práce.

Personální strategie společnosti je definovaná v tzv. People Plan (Matoušková, 2019). V současnosti aktuální dokument je určený pro roky 2017 – 2019. Jeho struktura se rozděluje do 4 témat, z nichž v každé z těchto oblastí jsou definované tzv. people challenge včetně hrozeb a příležitostí. Každá výzva je rozepsaná do akce, která je vyžadována pro její naplnění. A nakonec je označeno, kdo je zodpovědný za každou z akcí (zde neuvedeno).

Personální strategie společnosti Nestlé Česko

Cíl	Výzva	Akce
1. Nestlé jako vůdčí FMCG/ NHW společnost	Situace na pracovním trhu CZ/ SK, nedostatek talentů a zkušených profesionálů	Mobilizovat každého, aby mluvil dobře o Nestlé CZ&SK – inspirativní leadership, sociální média, konference Vybudovat silný interní/ externí talent pool Globální YOUth iniciativa Závody jako naše konkurenční výhoda
	Mindset diverzity v celé společnosti	DI OMP in place Získávání talentů na otevřené pozice z diverzních skupin žijících v ČR, SR Zvýšit počet zaměstnaných lidí s handicapem – benchmarking s top zaměstnavateli
	Kvalita plánů nástupnictví a talentové hodnocení	Vybudovat interní talent pool jako „hot talent list“, čtvrtletně vyhodnocovat na úrovni MANCOMu Zlepšit individuální rozvojové plány nástupců na klíčové pozice, zaměření také na jejich mezinárodní zkušenosti
2. Být zákaznický orientovaný a řízený podle jednotlivých kategorií	Mindset inovací, agility a holistický business ownership of marketers and F&C co-pilots	Zlepšit digitální dovednosti – schopnost interpretace dat komerčních funkcí Marketér 2.0, digitální, datová, e-commerce univerzita Spolupráce se start-upy, digitální a e-commerce komunity Nový BI tým – společná práce komerčního LGO a týmu Sales analyst
	Společnost Nestlé má nejsilnější týmy	Další akcelerace marketingové a sales akademie

	prodeje a marketingu reprezentované ikonickými budovateli značky.	OMP priority se zaměřením na vedení, nástroje, cyklus, zjednodušení, rozvoj talentů napříč kategoriemi
3. Silný vztah s externími stakeholders	Externí zaměření na insights	Prohloubit znalosti o našich klíčových konkurentech (byznys komunitách, regionálním průmyslovém nastavení) Employer brandingové aktivity
4. Lean & digitální transformace	Nové WoW – řízení MOGE LEAN Mindset organizace	Povýšit flexibilní způsoby práce (digitální workplace) Spolupracovat s podnikateli a alternativními kontakty, kde je to možné Vliv pozitiv NCE napříč celou organizací Lean ambasadoři v organizaci
	NBE Digitální znalosti na seniorních pozicích	Zjednodušit, standardizovat, sdílet mindset samoobsluhy, NBE využívá schopnosti Nestlé Zpětné monitorování

Tabulka č. 2 Personální strategie společnosti Nestlé Česko (People Plan, 2016)

People Plan má několik cílů. Chce, aby Nestlé byla vůdčí společnost mezi FMCG společnostmi a proto přímo ukazuje, že je třeba identifikovat talenty uvnitř, ale i mimo společnost a ty přilákat a udržet – jedná se tedy o uplatňování strategie talent managementu. Příležitosti k zaujmutí talentů jsou spojené s globální YOUth iniciativou, která podporuje zaměstnávání mladých lidí – studentů a absolventů. Společnost vidí příležitost k získání talentů také z diverzních skupin v ČR a SR. Chce se zaměřit na kvalitní plány nástupnictví a rozvojové plány. Kromě toho chce být Nestlé zákaznický

orientované, chce zjednodušovat a standardizovat své aktivity. I s těmito činnostmi se pojí rozvojové aktivity a akce.

5.3. Řízení a hodnocení pracovního výkonu jako strategický rámec

Strategickým rámcem v oblasti řízení lidí je pro společnost Nestlé řízení pracovního výkonu zaměstnanců a s tím související talent management. Východiskem pro tento systém je jasně definovaná organizační struktura. Vizualně a systémově je zavedená v programu SAP jak organizační struktura, tak veškeré cíle zaměstnanců, jejich hodnocení, kariérní aspirace a plány nástupnictví, což přehledně umožňuje třetí straně – zaměstnancům HR oddělení vstupovat do procesu řízení a hodnocení pracovního výkonu a talent managementu. Důraz je kladený na roli manažera a roli zaměstnance v procesu řízení pracovního výkonu a talentového hodnocení.

Manažeři mají zodpovědnost za vedení, rozvoj, hodnocení, motivaci zaměstnanců a HR oddělení hraje v organizaci roli poradenskou, organizační a partnerskou. Nepřebírá za zaměstnance zodpovědnost, kterou mají mít manažeři, potažmo ohledně rozvoje každý zaměstnanec sám. Rozvíjí se mindset zodpovědnosti manažerů i zaměstnanců dáváním důrazu na posilování žádoucích kompetencí. Tato proměna směřuje k H2R transformaci, která zajistí udržení a rozvoj budoucí organizace. Manažeři jsou rozvíjeni k dovednostem v oblasti dávání zpětné vazby a koučování.

Jak probíhá celý cyklus řízení pracovního výkonu? Graficky je znázorněn ve schématu č. 4. Před započítím hodnoceného období je úlohou manažera vést rozhovory se svými podřízenými, během kterých se společně předběžně dohodnou na rozvoji a výkonových cílech na toto období. Je třeba zvážit plánované pracovní úkoly, které zaměstnance čekají, externí vlivy, kariérní aspirace, plány nástupnictví a v neposlední řadě manažerský rozpočet.

Role zaměstnanců spočívá v plánování svých výkonnostních a rozvojových cílů a následném realizování. Celý proces je standardizovaný a transparentní díky zadávání údajů do programu SAP. Zadávání rozvojových a výkonových cílů probíhá do konce února každého roku. V průběhu roku lze doplňovat, nicméně pak se musí jednotlivé potřeby řešit individuálně (Rozvojová diskuse v Nestlé, 2018).

Časová osa řízení pracovního výkonu

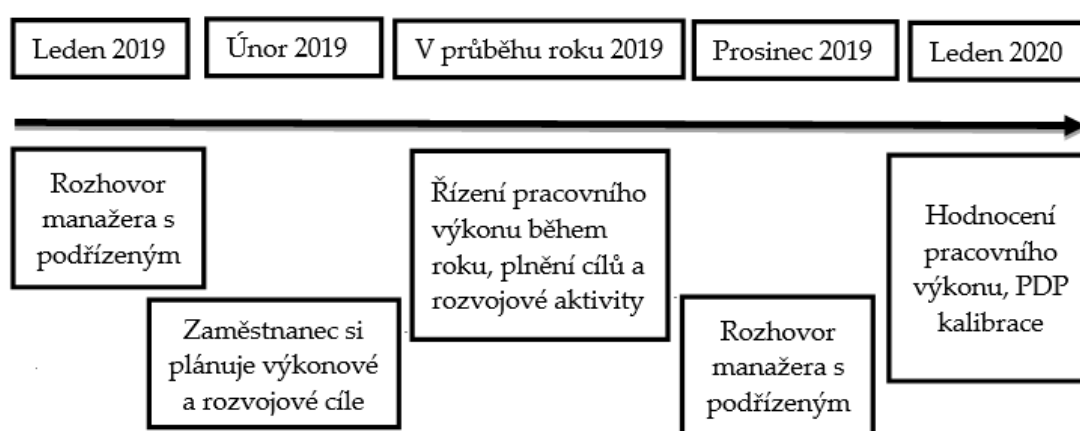


Schéma č. 4 Časová osa řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Výkonové cíle mají být zadávány jako individuální cíle. Důvodem je možnost zjištění přínosu každého zaměstnance na týmových a firemních cílech na konci hodnoceného období. Cíle, které si zaměstnanci stanoví, mohou být plánovány v horizontu měsíců či let a měly by být navázané na OMP plán každého oddělení. Jejich plnění se hodnotí na konci roku a výsledek jednotlivých zaměstnanců je propojený s odměňováním a plánováním jeho další kariéry (Rozvojová diskuse v Nestlé, 2018).

Rozvojové cíle si zaměstnanec po rozhovoru s manažerem zadává takové, které se můžou týkat současné nebo budoucí role (dle jeho kariérní aspirace). Seznam cílů tvoří rozvojový plán zaměstnance. Ke každému cíli si zaměstnanci přiřazují v systému funkční kompetenci nebo NLF kompetenci,

kteřou při plnění cíle nebo při rozvoji zdokonalí nebo využijí. Všechny kompetence jsou v systému definované ve třech úrovních a to pro zaměstnance, manažera a seniorního manažera.

Po zvolení příslušné kompetence se volí způsob, jakým k rozvoji dojde. Způsoby jsou tři a platí při nich tzv. pravidlo 70:20:10. Tím je myšlen rozvoj založený na vlastní zkušenosti/ práci (70), na kooperaci s druhými – většinou koučink či mentoring (20) a vzdělávací akce (10). V systému jsou také zavedena určitá doporučení, jak se dá která kompetence efektivně rozvíjet a zaměstnanec se jimi může řídit nebo zvolit vlastní způsob. Zaměstnanec předává tímto kompletní informaci o tom, v čem se bude rozvíjet, co mu to přinese, jakým způsobem se to chce naučit a kdy (Rozvojová diskuse v Nestlé, 2018).

Zaměstnanci mají k nahlédnutí tréninkový katalog, který obsahuje přehled nejfrekventovanějších kurzů a slouží zároveň jako ceník. Tréninkový katalog pro rok 2019 je k nahlédnutí v příloze č. 2. Je nutné, aby si zaměstnanci vybrali pouze takové kurzy, na které má jejich manažer připravený rozpočet. Potom, co si zaměstnanci zadají své výkonové a rozvojové cíle do programu SAP, manažer si je prohlídne a pokud je to třeba, může je komentovat. V průběhu či nejpozději na konci hodnoceného období přidává informaci o plnění jednotlivých výkonových cílů.

Do konce ledna se každý rok musí shromáždit informace o tom, jak zaměstnanec nastavené výkonové cíle za předchozí rok zvládnul, hodnotí se tedy jeho výkon. Hodnocení probíhá holisticky, nejde pouze o splnění stanovených cílů, ale celkově o zaměstnancův přístup, chování, účast na projektech, proaktivita, spolupráce v rámci týmu apod. Každý manažer své zaměstnance ohodnotí čísly 1 – 3 v kategoriích „co“ a „jak“ (Rozvojová diskuse v Nestlé, 2018).

Na svislé ose se hodnotí, které cíle splnil, práci na projektech, plnění OMP atd. a na vodorovné ose způsob, jakým cíle plnil. Způsob chování

zaměstnanců znamená klíčové kompetence (Matoušková, 2019). Dle očíslování vznikají kombinace hodnocení např. 1;2 nebo 3;3. Navíc se hodnotí každý zaměstnanec procenty, které slouží k rozlišení, jak vysoký roční finanční bonus dostane. Procentuální hodnocení má vrchní hranici na 130 %, což znamená přeplnění cílů. Výsledné hodnocení pro zaměstnance může vypadat např. jako 2;2, 120 %. Ukázka matice, která se používá pro PDP hodnocení je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Takto připravené hodnocení zaměstnanců slouží jako podklad k PDP kalibraci. Kalibrační schůzka je strukturované fórum manažerů, na kterém otevřeně diskutují a hodnotí (kalibrují) jednotlivé zaměstnance. Součástí schůzky je i HR generalista či HR business partner. Posuzují zda hodnocení zaměstnanců je objektivní, zvažují názory ostatních manažerů a podněty od zaměstnanců z HR. Ty slouží také jako podnět pro zpětnou vazbu dotyčného zaměstnance. Během diskuze se porovnává také to, když mají dva zaměstnanci stejné bonusové hodnocení, zda to sedí, zda je jejich práce srovnatelná, aby hodnocení bylo spravedlivé (Výkonové vs. talentové hodnocení, 2018).

Rozvrstvení v matici by mělo zhruba odpovídat rozložení dle Gaussovy křivky. V sektoru 1;1 a 3;3 by mělo být nejméně zaměstnanců a nejvíc uprostřed, v sektoru 2;2. Pokud by došlo k tomu, že by křivka měla nepřiměřený tvar, je nasnadě zkontrolovat nastavení kritérií pro zařazení do sektorů. Tento případ by poukazoval na to, že jsou kritéria nastavena příliš jednoduše nebo příliš přísně. Také by se mělo podrobit kontrole, zda to, co bývá hodnoceno jako nadprůměrné, není ve skutečnosti průměrné, tedy to, co od dané pozice očekáváme (Matoušková, 2019).

Jaké jsou role zaměstnance, manažera a HR oddělení? Zaměstnanec má za úkol plnit (nebo přeplňovat) své výkonnostní cíle. Je zodpovědný za svou kariéru, tzn. za definování svých kariérních aspirací, které zaznamenává do SAPu a komunikuje ohledně toho se svým nadřízeným. Pravidelně

vyžaduje zpětnou vazbu, a to nejen od nadřízeného, ale i kolegů, či dalších kontaktů, jejichž síť si buduje.

Manažerova role spočívá v iniciaci diskuse ohledně výkonu pracovníka, o jeho možné budoucí roli a příležitostech. Manažer vytváří a průběžně sleduje individuální rozvojové plány v SAPu. Svým zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a je schopný je koučovat. Je znalý aktuálních kariérních možností a příležitostí. Podporuje zaměstnance v jeho rozvoji a kariéře.

Role HR oddělení spočívá ve stanovení metodiky a pokynů k procesu vzdělávání, rozvoje a hodnocení zaměstnanců. Má poradenskou a informativní roli, poskytuje nástroje a zdroje k tomu, aby zaměstnanci úspěšně řídili svůj rozvoj a kariéru. Podporuje manažery a zaměstnance ve všem, co se týká vzdělávání, rozvoje a řízení kariéry (Rozvojová diskuse v Nestlé, 2018).

Tato kapitola popsala proces řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců společnosti a jednotlivé role, které zastávají zaměstnanci, manažeři a HR oddělení. Pracovní výkon se hodnotí holisticky – nejde tedy jen o kvantitu jejich práce, ale stejně důležitá je i kvalita. Součástí hodnocení pracovního výkonu je tzv. PDP kalibrace. Po zhodnocení je zaměstnancům komunikován výsledek a po dohodě s manažerem si zaměstnanci plánují své výkonové a rozvojové cíle na další období.

Pátá kapitola přiblížila prostředí společnosti Nestlé Česko, jeho firemní kulturu, vizi, misi a cíle. Na to navázala s popisem jednotlivých strategií a propojeností mezi nimi. Jako strategický rámec pro řízení lidí používá společnost řízení pracovního výkonu, do jehož cyklu je začleněn rozvoj lidí. Jak konkrétně vypadá rozvoj ve společnosti a jakých nabírá forem, bude podrobně ukázáno v následující kapitole.

6. Strategická práce a rozvoj lidských zdrojů ve společnosti Nestlé Česko

6.1. Rozvoj zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců se zaměřuje na všechny skupiny zaměstnanců. Rozvojové a vzdělávací akce jsou spjaty s obchodními cíli, plánováním nástupnictví, rozvojem talentů a ročním hodnocením. Rozvojové programy se zaměřují na leadership kompetence, stejně jako ostatní měkké, funkční a profesní kompetence, ať již je zaměstnanec potřebuje pro výkon stávající nebo budoucí role.

Rozvojové aktivity jsou připravovány na míru, to znamená, že nejprve jsou zaměstnanci dotazováni, co potřebují pro splnění svých současných nebo budoucích cílů, pracovních úkolů a HR oddělení pomáhá najít vhodný rozvojový nástroj a řešení. V úvahu se vždy berou potřeby zaměstnanců i potřeby společnosti Nestlé. Kariérní plánování je napojeno na individuální aspirace zaměstnanců a je podporováno na základě výstupů z výkonového a talentového hodnocení (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Profesní a legislativní školení se poskytuje všem zaměstnancům dle potřeb nebo dle legislativních požadavků a interních politik společnosti. S ohledem na probíhající digitální transformaci byla založena v roce 2014 Marketing Academy a Sales Academy. V roce 2019 je v plánu založit Engineering Academy, která pomůže zvýšit odborné kompetence pracovníků na závodech. NCE a E&T (Education & Training) pilíř, který se zabývá metodologií a nástroji k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců, byly implementovány v celé společnosti včetně závodů (E&T, 2018).

Zaměstnanci si zadávají své rozvojové cíle do systému vždy do konce února každého roku a poté si HR generalisté stáhnou report, ze kterého připraví podklady za své divize, jež spravují a pošlou je HR training

specialistovi, který vytváří tréninkový plán na celý rok. Při plánování tréninků se vychází z tréninkového katalogu Nestlé. Potřeby a požadavky zaměstnanců na rozvoj se sladují s tréninkovými možnostmi Nestlé. Školení jsou zajišťována interně i externě. Pokud nějaký zaměstnanec potřebuje/ chce absolvovat školení, které není zatím evidované v tréninkovém katalogu ani Nestlé nespolupracuje s externím lektorem, je možné zajistit individuální řešení pro jednotlivé zaměstnance.

Plnění legislativních školení se pravidelně sleduje na měsíční bázi. Plnění školení, která jsou zadána centrálou Nestlé, jsou sledována v rámci porad oddělení, popř. tom managementu a vždy je za proškolení a implementaci nového procesu zodpovědný konkrétní člověk.

Nestlé Leadership Framework (dále NLF kompetence)

Základy NLF jsou odvozeny ze Zásad podnikání společnosti Nestlé, jež jsou základem firemní kultury a ze Zásad managementu a řízení v Nestlé, které popisují základní hodnoty a principy. NLF má tzv. šest Success Drivers:

- Konkurovat a rozvíjet vnější vztahy
- Vést k vítězství
- Dosahovat výsledků
- Rozvíjet talenty a týmy
- Spolupracovat uvnitř firmy
- Prosazovat změnu

Popisují klíčové kompetence a chování potřebné k dosažení cílů společnosti a podporují také rozvoj zaměstnanců Nestlé na celém světě. Všechny kompetence jsou definované ve třech úrovních – pro zaměstnance, lídry a seniorní lídry. Každý zaměstnanec přispívá k dosažení úspěchu společnosti a proto kompetence na první úrovni představují způsoby, jak by se zaměstnanci měli chovat, aby byli v souladu s hodnotami, principy a kulturou Nestlé. Kompetence definované na úrovni leaderů se vztahují

ke všem rolím, které mají přímou, nepřímou či funkční zodpovědnost za vedení lidí. Zaměřují se na dosahování úspěchu leaderů ve spolupráci s druhými. Kompetence na úrovni seniorních leaderů jsou relevantní pro zaměstnance, kteří jsou pověřeni obchodním nebo funkčním vedením, vytvářejí vizi a strategii a inspirují druhé k plnění modelu Nestlé. Úspěchu díky jejich vedení dosahují celé organizace.

Každá kompetence popisuje určitý soubor chování ve dvou úrovních:

- Rozvinutá – úroveň kompetence, která se vyžaduje od zaměstnanců
- Potřeba rozvoje – výkon či chování, které nesplňují nebo jen částečně splňují to, co se od zaměstnanců Nestlé očekává.

Kompetence a chování zajišťuje důslednost v přijímání, rozvoji a zapojování zaměstnanců, což vede k vyšší výkonnosti jednotlivců i lepším výsledkům byznysu. Zaměstnanci jsou vyzýváni, aby tento model používali ve všech činnostech a podpořili tak svůj kontinuální rozvoj a úspěch v Nestlé (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Kromě NLF kompetencí existuje druhá kategorie kompetencí, které se v Nestlé rozeznávají a to jsou funkční kompetence, které se vztahují k určitým funkcím či divizím, např. prodejní kompetence, finanční kompetence apod. (Matoušková, 2019).

Kompetence jsem zařadila právě do této kapitoly, protože s rozvojem velmi souvisí. Jak jsem se dozvěděla z expertního rozhovoru, E & T pilíř, který se v Nestlé uplatňuje, je metodikou práce s kompetencemi zaměstnanců a to nejen při vzdělávání a rozvoji, ale i při jiných personálních činnostech, např. při výběru zaměstnanců. I výběr zaměstnanců je činností, která souvisí s jejich rozvojem, protože dle úrovně kompetencí, které má nově nastoupivší člověk, se volí další práce s jeho kompetencemi. Jelikož každá pozice má zpracovanou úroveň kompetencí, kterou by měl člověk, který ji zastává, disponovat, dá se

tento profil porovnat s profilem zaměstnance a dle toho volit rozvoj (Matoušková, 2019).

To souvisí i se zadáváním rozvojových cílů, které jsou obdobou rozvojového plánu. Každý zaměstnanec je zodpovědný za jeho tvorbu a kontrola kvality rozvojových plánů se shora neprobíhá. Nicméně zaměstnanec má možnost přihlásit se na workshop pořádaný specialistou pro vzdělávání a zeptat se na vše ohledně vytváření svého rozvojového plánu a postupu, jak se zadává do SAPu. Ohledně obsahu rozvojového plánu se může radit se svým manažerem. Jak bylo zmíněno v rozhovoru, je možné, že dostane nějaký výkonový cíl, na který není dostatečně kompetentní. V tomto případě poslouží výkonový cíl k rozvinutí nějaké kompetence a otevře potřebu zadat si rozvojový cíl (Matoušková, 2019; Intranet Nestlé Česko, 2019).

6.2. Talent management

Společnost si uvědomuje konkurenční prostředí, a proto vnímá jako svou potřebu zajištění, rozvíjení a udržení talentů. Hodnocení a rozvoj talentů je klíčovou součástí Nestlé strategie v oblasti lidí. Je zodpovědností manažerů, aby identifikovali, rozvíjeli a udrželi talenty. HR oddělení podporuje manažery v plnění této odpovědnosti tím, že vytvořilo a implementovalo komplexní proces řízení talentů napříč celou organizací (Talentová diskuse v Nestlé, 2018).

Talentovým hodnocením prochází každý zaměstnanec ze skupiny bílých límců. Ve společnosti tedy nejsou zavedeny talentové programy pouze pro vybrané jedince, kteří by pak procházeli např. dvouletým rozvojem, ale existují zde talentové procesy. Důvodem je, že talentové programy jsou finančně náročné, obtížné a dlouhé a od jejich absolventů pak vzniká velké očekávání. Může být složité pro ně najít uplatnění (Matoušková, 2019).

Smyslem talentového hodnocení je vytvořit a realizovat cílené rozvojové plány, které naplní potřeby zaměstnance, ale i společnosti. Talentové hodnocení kromě toho slouží jako podklad pro plány nástupnictví, ze kterých se formují lídři. Společnost chce mít k dispozici správné talenty pro správné pozice ve správný čas a talentovým hodnocením urychlí rozvoj zaměstnanců s nejvyšším potenciálem (Intranet Nestlé Česko, 2019).

To může být doplněno o informaci z expertního rozhovoru, že smyslem talentového hodnocení není matematicky vypočítat talentovou kategorii, ale identifikovat talenty a dál je rozvíjet tak, aby to bylo přínosné pro ně a zároveň pro organizaci, protože budou schopní převzít další roli, jinou pozici, nový úkol apod. (Matoušková, 2019).

Proces talentové diskuze zahrnuje 4 kroky:

- Hodnocení dlouhodobého výkonu a potenciálu
- Kalibrace – talentová diskuze pro potvrzení talentového hodnocení
- Plánování rozvoje – identifikace konkrétních rozvojových akcí pro jednotlivce
- Průběžná kontrola plnění rozvojového plánu a posunu zaměstnance

(Talentová diskuse v Nestlé, 2018).

Hodnocení talentů probíhá podle dvou kritérií – podle dlouhodobého výkonu a potenciálu (tzv. learning agility). Dlouhodobým výkonem je myšleno období 2 až 3 let zpět a při hodnocení se používají záznamy o plnění či překročení cílů byznysu z těchto let. Je důležité vzít v úvahu úspěchy, které je možné doložit, a okolnosti, ve kterých byl výkon doručen. V potaz se tedy nebere jen „co“, ale i „jak“ (Matoušková, 2019). Tyto dvě otázky tvoří celkový PDP rating (viz hodnocení pracovního výkonu).

Manažeři mají k hodnocení dispozici otázky, které jim mohou pomoci nepodlehout subjektivním pocitům, které mají ze zaměstnance. Mohou se

sami sebe ptát: Jde výkon zaměstnance skutečně nad rámec očekávání? Dosáhl zaměstnanec vysokého výkonu i navzdory nepříznivým podmínkám? Jak těžké by bylo zaměstnance nahradit? Je možné zaměstnance hodnotit tak, že trvale překonává očekávaný výkon, nebo standardně plní a někdy překonává očekávání, nebo trvale neplní očekávaný standard?

Pokud zaměstnanec není ve společnosti déle než 1 rok, doporučuje se jej talentově nehodnotit, jelikož ještě není dostatek podkladů pro toto hodnocení. Zaměstnanci, kteří v Nestlé pracují delší dobu, ale jsou nově zařazeni na pozici, buď mohou být zařazeni obdobně do kategorie „příliš brzy“ nebo se jako východisko může použít jeho předchozí talentové hodnocení, pokud má manažer dostatek informací a podkladů k rozhodnutí (Talent Assessment, 2018).

Potenciálem se rozumí schopnost a ochota učit se ze zkušeností a následně tyto poznatky aplikovat do praxe tak, aby zaměstnanci uspěli v nových podmínkách. V Nestlé se pro hodnocení potenciálu používá koncept tzv. Learning Agility který obsahuje 5 faktorů a pouze pokud zaměstnanec soustavně prokazuje většinu nebo všech 5 faktorů, má vysokou Learning Agility. Potenciál může být ohodnocen jako vysoký, střední nebo nízký a hodnotí se čísly 3, 2, 1 (Talent Assessment, 2018). Zde je třeba doplnit, že nízká talentová kategorie u potenciálu neznamena, že člověk nemá potenciál, ale že jeho potenciál jde do hloubky co se týká odbornosti – nebude růst pozičně (Matoušková, 2019).

Learning Agility se dělí na:

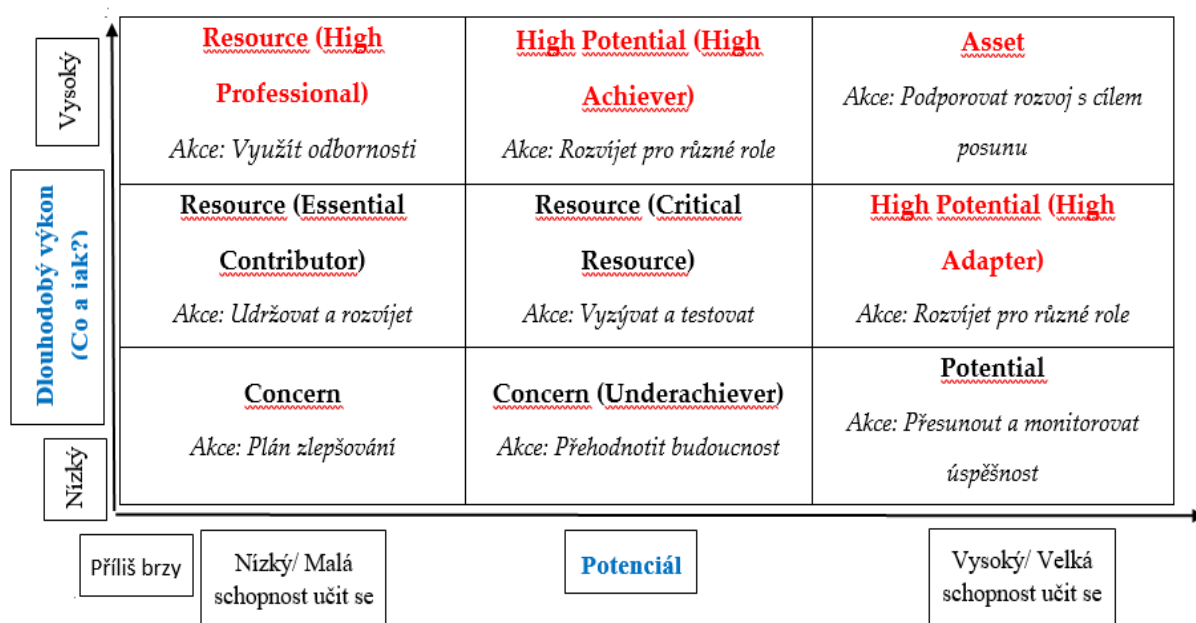
- Mental agility – Zaměstnancům s vysokou mental agility vyhovuje komplexita a nejednoznačnost, hledá řešení náročných problémů, má široké zájmy, je velmi zvědavý.
- Change agility – Neustálí podněcovači (nikdy nejsou spokojeni), představují si nové perspektivy, užívají si vedení změn, ochotně pracují s rezistencí ke změně.

- Results agility – Dosahují výsledků (i v těžkých situacích), jsou vynalézaví, inspirující, významně se zapojují, budují vysoce výkonné týmy (v případě, že zastávají manažerskou pozici).
- Self-awareness – Jsou bystří, uvažující, jasně chápající své silné a slabé stránky, aktivně se ptají na zpětnou vazbu, zvažují vliv na ostatní.
- People agility – Snadno pracují s různorodou skupinou lidí, jsou politicky schopní, zkušení komunikátoři, zvládají dobře mezilidské konflikty.

Learning Agility není o IQ, o extroverzi či sympatiích, nemá ji automaticky někdo, kdo neustále podněcuje změnu, nebo dosahuje čísel. Learning Agility je o schopnosti učit se, ale také o ochotě se učit. Je třeba respektovat, že někteří zaměstnanci se nechtějí kariérně posouvat, a když jsou i přes svůj odpor posunuti na jinou pozici, tak mohou pociťovat vyhoření (Talent Assessment, 2018).

Jakmile je posouzena úroveň dlouhodobého výkonu a úroveň potenciálu, je možné zařadit zaměstnance do talentové matice (viz obrázek č. 1) a přiřadit mu tím hodnocení podobně jako u hodnocení výkonu (např. čísla 2;2 nebo 3;2). Na talentové kalibraci, kde jsou přítomni manažeři jedné celé divize a její HR business partner nebo HR generalista, se kalibrují, hodnotí jednotliví zaměstnanci, diskutuje se o klíčových pozicích a potenciálních nástupcích na tyto pozice, o možnostech rozvoje a kariéry talentů a nástupců. Každý talent a nástupce má vytvořený svůj akční plán rozvoje, který se zaznamenává do PDP. Po ukončení kalibrační schůzky manažeři informují o výsledku své podřízené a zároveň prodiskutují další kroky a plán jejich rozvoje a kariéry (Talentová diskuse v Nestlé, 2018).

Talentová matice



Obrázek č. 1 Talentová matice (Talent Assessment, 2018)

Cílem talentového hodnocení není komunikovat talentovou kategorii, ale zajistit vytvoření vysoce kvalitních, různorodých rozvojových plánů, které jsou v souladu s příslušnou talentovou kategorií a k řízení kariéry. Talentovým hodnocením procházejí lidé na všech úrovních organizace, ne jen ti, kteří měli vysoký výkon v PDP hodnocení. Na obrázku č. 1 jsou u každé talentové kategorie uvedené rozvojové akce, které pomohou optimální práci s talenty, ale i se zaměstnanci, kteří mají talentovou kategorii nízkou.

Mezi talenty jsou zařazováni zaměstnanci „resource“, „high potencial“ a „asset“, kteří dohromady tvoří zhruba 15 – 25 % všech zaměstnanců, přičemž „asset“ jsou top talenti. Je jimi 3-5 % zaměstnanců z organizace a práce s nimi je specifická v tom, že se musí počítat s častými změnami, aby pro ně práce nebyla stereotypní a monotónní. Talentovaný jedinec obecně by měl zůstat na jedné pozici maximálně 3 roky (Talentová diskuse v Nestlé, 2018; Matoušková, 2019).

Strategická práce s talentovanými jedinci obnáší další činnosti, které souvisí s jejich rozvojem. Jedná se o řízení jejich kariéry a zařazování do plánů nástupnictví, o kterých bude pojednávat následující kapitola. Není pravidlem, že každý talent musí být nástupcem a ani každý nástupce nemusí být talentem. Je třeba individuální přístup a sledování kariérních aspirací a ze strany zaměstnanců provázanost s rozvojovým plánem (Matoušková, 2019).

V personální strategii společnosti bylo zmíněno, že je pro společnost výzvou, aby přilákala, identifikovala a udržela talentované jedince. S tím se pojí akce, která má kromě employer brandingové povahy za úkol navázat spolupráci s mladými lidmi, se studenty vysokých škol nebo s absolventy. Nestlé proto pořádá stáže pro studenty vysokých škol, které jsou ve většině případů na dobu jednoho roku a během té doby se stážista rozvíjí na své současné pozici, ale i v rámci trainee development programu, který poskytuje možnost zúčastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit, které přímo nemusí souviset s pracovní pozicí.

Kromě umožňování stáží se Nestlé prezentuje na veletrzích pracovních příležitostí pořádaných na některých státních univerzitách v ČR a v online prostředí internetu. Tím má možnost seznámit se s mnoha mladými lidmi a v případě oboustranné spokojenosti je velká snaha stážistům nabídnout některou z otevřených pozic v rámci Nestlé. Ačkoliv se nejedná o řízení kariéry podobné jako u hlavních pracovních poměrů, forma plánování a řízení kariéry to určitě je. Velkou roli v řízení kariéry stážisty nebo absolventa hraje jeho manažer (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Talent management probíhá v rámci celé společnosti, talentově se hodnotí všichni zaměstnanci, nejen ti, kteří dostali vysoké PDP hodnocení. Neuplatňují se talentové programy, ale talentové procesy. Talentové hodnocení neslouží ke „škatulkování“ zaměstnanců, ale k tvorbě efektivních rozvojových plánů a plánů nástupnictví. Výstupní PDP hodnocení je jedním

ze dvou vstupů pro talentové hodnocení zaměstnanců. Druhým vstupem je hodnocení potenciálu zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří dosáhli vysoké talentové kategorie, jsou rozvíjeni jiným způsobem, protože se jedná o specifickou skupinu lidí. Jejich rozvoj však nejde na úkor rozvoje ostatních zaměstnanců.

6.3. Plánování nástupnictví a řízení kariéry

Plánování nástupnictví

Řízení kariéry se týká všech zaměstnanců, kdežto nástupnictví se plánuje jen u klíčových pozic. To, zda je nějaká pozice klíčová, lze poznat podle jejího „nacenění“. Každá pozice má svoji interní mzdovou třídu, která se pohybuje na škále A (nejvyšší) – K (nejnižší pro bílé límce). Všechny pozice, které mají třídu G a vyšší, či třídu H za předpokladu, že jsou to přímí podřízení top managementu, jsou brány jako klíčové. Na každou klíčovou pozici se určuje možný nástupce a to v závislosti na výsledcích PDP a talentového hodnocení zaměstnanců. Faktory, které se sledují u možných adeptů jsou:

- Mobilita,
- připravenost,
- od kdy jsou dostupní,
- zda se blíží během následujících pěti let odchod do důchodu,
- riziko ztráty.

Připravenost nástupců může být časově velmi rozmanitá a liší se od času, kdy jsou dostupní. Připravenost znamená, v jakém horizontu bude zaměstnanec moci pozici vykonávat z hlediska jeho kompetencí. To nemusí souhlasit s časem, od kdy je dostupný z hlediska např. práce na současném projektu v zahraničí apod. Připravenost může být vyhodnocena jako „ nyní“, ale také v horizontu 1 – 2 roky, 3 – 5 let, a nově od Q2 roku 2019 6 – 10 let. V posledním případě se jedná o nástupnictví na vysoké manažerské posty.

Pokud je zaměstnanec připravený krátkodobě zastoupit určitou pozici, je možné přiřadit mu status tzv. pohotovosti. Plány nástupnictví se revidují 2x za rok a 1x ročně se probírají s top managementem společnosti (Intranet Nestlé Česko, 2019).

System plánování nástupnictví nebyl vždy tak transparentní jako se plánuje v roce 2019. Dříve jednotliví zaměstnanci netušili, zda jsou nástupníky a pro jaké pozice. V blízké budoucnosti, vzhledem k trendu transparentnosti, po definování nástupců bude následovat rozhovor manažerů s jejich podřízenými, kde jim sdělí, jak byli posouzeni. Tento rozhovor slouží také velmi dobře jako prostor pro poskytnutí zpětné vazby zaměstnancům. Během rozhovoru manažeři se zaměstnanci otevřeně diskutují, zda výběr nástupnické pozice souhlasí s vizí zaměstnance. Pokud ano, vypracuje se akční plán rozvoje kariéry pro každého nástupce (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Mezi nástupci by logicky měli být talenti společnosti, jelikož jak bylo zmíněno, talentovaní jedinci nemohou zůstat moc dlouho na jedné pozici a je třeba plánovat jejich kariéru. Je však nutné zvolit citlivou komunikaci. Sdílet talentovi, že je nástupcem na konkrétní pozici, avšak neznamená to příslib dané pozice. Nehledě na to, že kariérní aspirace zaměstnance se může začít vyvíjet jiným směrem, než přijde čas na převzetí pozice, pro kterou byl nástupcem (Matoušková, 2019).

Řízení kariéry

Řízení kariéry je prostředek, který můžou a je žádoucí, aby využívali všichni zaměstnanci, jelikož za svou kariéru nesou sami zodpovědnost. Kariérní dráha každého jednotlivce se vyvíjí, zaměstnanci se rozvíjí, jejich kompetence se prohlubují, proto logicky přichází na scénu potřeba buď přesunout se na jinou pozici nebo v rámci stávající pozice vykonávat nové činnosti.

Kariérou se v Nestlé nemyslí pouze povýšení. Kariéra znamená růst a rozvoj ať už na současné, nebo budoucí pozici. Na základě diskuze s manažerem se kariérní aspirace zaznamenává do formuláře PDP. K úplným informacím poslouží dotaz na časové období, ve kterém zaměstnanec uvažuje o změně. Také se vyplňuje, zda je zaměstnanec mobilní v rámci českého trhu, nebo i zahraničního trhu.

V závislosti na preferencích a dovednostech se kariérní aspirace mohou ubírat různými směry. Zaměstnanec se může chtít posouvat na pozicích horizontálně a prohlubovat tak svou funkční expertízu. Rozvoj se v tomto případě staví na aktuálních dovednostech, znalostech a zkušenostech v oblasti zaměření např. kategorie nebo zákazník, role experta. Rozvoj probíhá formou práce na projektu, role specialisty v rámci týmu, opakování specifických činností a jejich neustálé zlepšování (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Druhá možnost je zvětšovat své manažerské a obchodní znalosti a manažerskou senioritu. Potom se rozvíjí v oblasti vedení lidí nebo týmové leadership roli, vedení projektu nebo zastupování seniornějšího manažera. Jedná se o posun vertikálním směrem. Třetí možností je rozšiřování stávajících dovedností, znalostí a zkušeností v souvisejícím oboru. Může to být posun i horizontálním i vertikálním směrem. Jedná se o práci na projektech, další úkoly na současné pozici, vyslání a mezinárodní mise.

Na kariérní rozvoj má vliv několik činitelů. Je možné je rozřadit na hlavní faktory, akcelerátory a příležitosti. Dohromady ústí v dlouhodobý kariérní rozvoj. Hlavní faktory jsou stěžejní pro posun zaměstnance v Nestlé. Jedná se o udržitelný výkon (co/jak), znalosti a dovednosti, leadership dovednosti a kritické zkušenosti. Akcelerátory jsou faktory, které ovlivňují významně rychlost a dynamiku celého kariérního růstu. Jedná se o mobilitu, flexibilitu, pracovní vztahy/ síť, zkušenost napříč funkcemi/ kategoriemi. Příležitosti jsou variabilní faktory, které zaměstnanec nemůže bezprostředně

ovlivnit. Zahrnují se sem právě otevřené pozice, nové role a mezinárodní mise (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Pokud zaměstnanci, kteří dosáhnou vysokého hodnocení v PDP, budou vysoce hodnoceni také co se týká jejich potenciálu, znamená to, že pravděpodobně brzy začnou vyhledávat změnu. Je tedy třeba jim pozici či např. projekt plánovat a zahrnout je do plánu nástupnictví. Je možné, že budou mít výkon hodnocený nejvyšším číslem 3, ale potenciál pouze 1. U talentového hodnocení není číslo 1 v potenciálu negativním znamením na rozdíl od čísla 1 v PDP hodnocení. Pouze to znamená, že je zaměstnanec spokojený na té pozici, kterou vykonává. Pro společnost je takový zaměstnanec přínosem, jelikož ho může použít jako kvalitního mentora nebo kouče, který bude zaučovat buď nové kolegy, nebo pomáhat stávajícím, v této oblasti méně zdatným, kolegům (Matoušková, 2019).

Řízení kariéry je způsobem práce s lidmi, který je považován za prostředek k udržení talentů ve společnosti a zároveň prostředkem k motivaci zaměstnanců k rozvoji a definování individuálních kariérových aspirací. Řízení kariéry navazuje na procesy hodnocení pracovního výkonu a na výsledky talentového hodnocení. Prostředkem k rozvoji v rámci kariérní aspirace jsou rozvojové plány, které si zaměstnanec vytváří po dohodě se svým manažerem (Intranet Nestlé Česko, 2019).

Plánování nástupnictví spočívá v identifikaci klíčových pozic a identifikaci budoucích nástupců. Případní nástupci, které identifikuje společnost, by měli mít kariérní aspiraci zaměřenou podobným směrem. Tvorba rozvojového plánu se potom odvíjí od plánované kariérní cesty zaměstnance. Kariéra znamená rozvoj pro současnou nebo budoucí pozici. Řízení kariéry je považováno za prostředek práce s lidmi, která je rozvíjí, motivuje a udrží ve společnosti.

6.4. Diskuze

Tato práce se zabývala strategickým rozvojem lidských zdrojů v konkrétní organizaci Nestlé Česko. Na rozvoj jsem v průběhu celé práce nahlížela jako na strategickou činnost organizace a jako na strategickou práci s jejími zaměstnanci.

Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho. Teoretickou část práce jsem věnovala stěžejním aspektům, které tvoří strategické prostředí organizace – jako firemní kultura, podniková strategie, personální strategie a strategický rámec pro řízení lidských zdrojů. Dále jsem zahrнула i faktory, které jsou s rozvojem tak úzce propojené, že je považuji za část strategického rozvoje organizace – jedná se o talent management, řízení kariéry a plánování nástupnictví. Posledními kritérii, které mi posloužily k popisu strategického rozvoje lidských zdrojů, byly kompetence – resp. jejich pojetí v organizaci i propojení s rozvojem a rozvojové plány jakožto podklady k rozvoji a řízení kariéry.

Práce se zabývala výzkumnou otázkou: Jak je nastaven strategický rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku a jaké jsou jeho strategické aspekty? K jejímu zodpovězení mi pomohl popis zmíněných 9 kritérií, který jsem provedla na základě analýzy podnikových dokumentů a rozhovoru s expertem na rozvoj a vzdělávání pro Nestlé Česko. Zhodnocení strategického rozvoje organizace následuje záhy.

Co se týká strategického prostředí firmy, teoretická východiska se shodují s nastavením v podniku Nestlé Česko. Hanzelková mluví o tom, že firemní kultura do jisté míry předurčuje, jak se bude podnikové strategii dařit, nebo také dokonce ovlivňuje její obsah, jelikož vychází z mise společnosti (Hanzelková et al., 2013, s. 3 – 5). Hroník pokračuje vyjádřením, že jednotlivé strategie organizace musí být v souladu s nadřizenými strategiemi

(Hroník, 2007, s. 18). Toto potvrdila v expertním rozhovoru Matoušková, že strategie rozvoje a vzdělávání v Nestlé vychází z personální strategie, která vychází z podnikové strategie (Matoušková, 2019).

Nestlé využívá jako strategický přístup k řízení lidí řízení pracovního výkonu. Strategické řízení lidí je podle Koubka praktickým vyústěním personální strategie organizace (Koubek, 2007, s. 24). Rozvoj zapadá do cyklu řízení pracovního výkonu. Zodpovědnost za sestavení rozvojových plánů spočívá na zaměstnancích. Tato praxe dává za pravdu Hroníkovi, který uvádí, že doba, kdy HR oddělení sestavovalo rozvojové plány, je již dávno pryč (Hroník, 2007, s. 103).

Strategický přístup k rozvoji spatřuji v tom, že si zaměstnanec volí rozvojové cíle podle své kariérní aspirace. Už to, že toto není věta z podnikové příručky, nýbrž konstatování praxe, je důkazem strategického přístupu organizace (Matoušková, 2019). Každý zaměstnanec tak dostává propojení souvislostí ohledně řízení jeho výkonu a toho, že jde po kariérní dráze, kterou si sám vybral, a je rozvíjen v kompetencích, které k tomu potřebuje.

Hodnocení pracovního výkonu se provádí holisticky – nehledí se tedy jen na dodanou kvantitu, ale stejnou měrou na kvalitu, což se shoduje např. s názorem Kocianové (Kocianová, 2010, s. 142). Velmi důmyslné je propojení hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců s jejich talentovým hodnocením. Řízení pracovního výkonu i talent management jsou strategickými prostředky působícími na rozvoj lidí. Stejně tak řízení kariéry a plánování nástupnictví. Člověk se bez rozvoje nemůže stát ani nástupcem, a ani se posouvat v rámci své kariéry. To si Nestlé uvědomuje, a proto tyto činnosti otevřeně komunikuje, podporuje manažery v koučování a leadershipu.

Hroník rozlišuje tři přístupy ke strategii lidských zdrojů (Hroník, 2007, s. 19 – 23). Na základě popisu strategického rozvoje v organizaci jsem došla k tomu, že organizace je zaměřená spíše na rozvoj jednotlivců nežli na rozvoj celých týmů. Podporuje individuální přístup

k rozvoji jednotlivých zaměstnanců a jednotlivce činí zodpovědnými za svůj rozvoj a pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že je v Nestlé zavedena metodika NCE, není pochyb o tom, že strategií rozvoje je také plynulé zlepšování namísto rychlého skoku.

V rozvoji uplatňuje Nestlé cestu diferenciaci, protože pouze tento přístup mu umožňuje chovat se strategicky ve smyslu dávání každému člověku rozvoj podle jeho rozvojových potřeb a v souladu s jeho kariérní aspirací. V praxi to potom znamená, že člověk s vysokou talentovou kategorií dostává jiný typ rozvoje, co se týká např. formy nebo finanční náročnosti, než ostatní zaměstnanci. Rozhodně to ale neznamená opomínání ostatních zaměstnanců, jejichž výkon je „pouze“ standardní. To znamená akorát diferenciaci v rozvoji.

Strategický přístup hledá vždy zájmy organizace. Ale zájmy organizace jsou investicemi do lidí a rozvoje jejich kompetencí. Jedná se tedy o propojený systém. V tomto pojetí se Nestlé ztotožňuje např. s Plamínkem a Fišerem, kteří hovoří o vitalitě firmy jako o množině kompetencí jejich zaměstnanců, a s Vodákem, který spatřuje rozvoj lidí jako formu investice do zaměstnanců, protože očekává, že se podniku investice vrátí (Plamínek & Fišer, 2005, s. 28; Vodák, 2007, s. 25, 26).

Strategické chování v rozvoji zaměstnanců Nestlé potvrzuje tím, že má zavedenou strategii talent managementu v rámci celé organizace, a ne jen pro vybrané jedince s vysokým výkonem či vysokou pozicí, jak uvádí Hroník, že se v některých firmách běžně děje (Hroník, 2007, s. 98). Díky tomu je možné strategicky pracovat se všemi zaměstnanci a nejen s těmi, kteří mají vysoký výkon i potenciál. Firma potřebuje i zaměstnance, kteří budou odborníky na svou činnost a stanou se mentory pro ostatní zaměstnance.

Všechny činnosti a faktory v organizaci, které byly vybrány jako kritéria pro popis strategického rozvoje lidských zdrojů jsou velmi dobře provázané. A rozvoj je jejich ústředním motivem (Matoušková, 2019). Je tomu

tak proto, že organizace má dobře provázané jednotlivé strategie a je ve svém chování konzistentní a transparentní. Ví, kam směřuje a zná, cestu, jak se tam dostane.

Zaměstnanci nejsou tedy jenom vzděláváni. Podle Bartoňkové obnáší vzdělávání především hledání mezery mezi stávajícím a žádoucím stavem a její překlenování (Bartoňková, 2010, s. 11). V Nestlé jsou lidé rozvíjeni. Vstupem pro rozvoj nejsou totiž jejich nedostatky, ale naopak jejich silné stránky, jejich kariérní aspirace.

Pokud bych měla kriticky zhodnotit tuto práci, pak bych uvedla např. to, že dané téma nebylo zcela vyčerpáno a určitě by bylo zajímavé ověřit získané informace s realitou ve firmě z pohledu zaměstnanců či manažerů. K tomu by mohl být použit opět design případové studie, avšak mezi metodami by figuroval navíc dotazník nebo polostrukturovaný rozhovor. Takové ambice si ale práce nekladla, což bylo uvedeno již v úvodu.

Co lze říct o stanovení popisných kritérií – byly vybrány subjektivně osobou výzkumníka, což utvořilo výzkumné šetření a jeho výsledky. Po zpracování případové studie se ukázalo, že klíčovou strategickou činností by pro podnik měl být rozvoj manažerů, jelikož mají částečně na starost hodnocení výkonu a řízení rozvoje svých podřízených. S tím souvisí možnost prozkoumání organizační struktury podniku a jejím vlivem na strategický rozvoj, kterým se práce příliš nezabývala. O tato dvě kritéria by mohla být popisná struktura rozšířena.

Co se týká metod, myslím si, že by použití třetí metody, a to otevřeného, zúčastněného pozorování při procesech talentového a výkonového hodnocení nebo při workshopech pro zaměstnance, které jim mají celý systém přiblížit, přispělo k větší komplexitě popisu.

Myslím si, že rozsah této práce, zvolená literatura ke zpracování teoretické části a zvolený výzkumný design umožnil uchopit její téma tak, aby byl naplněn cíl práce a zodpovězena výzkumná otázka.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala strategickým rozvojem lidských zdrojů v konkrétní organizaci Nestlé Česko. Dávala rozvoj lidských zdrojů do kontextu strategické významnosti pro organizaci. Rozvoj tedy vnímala jako strategickou práci se zaměstnanci.

V prvních třech kapitolách, které se věnovaly vybudování teoretické základny k tomuto tématu, bylo rozebráno strategické prostředí organizace – především firemní kultura, podniková a personální strategie, organizační struktura, protože to jsou faktory, které utváří prostředí organizace. Dále bylo popsáno a vysvětleno řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jakožto strategického rámce pro řízení lidí. Jako jedna část tohoto cyklu je zařazený rozvoj lidí, který se odehrává na základě rozvojových plánů, které sestavuje sám zaměstnanec po předchozím rozhovoru s manažerem.

Do strategického rozvoje spadá strategie talent managementu. Dle dlouhodobého výkonu a potenciálu zaměstnanců se určuje jeho talentová kategorie a k té přísluší rozvojová akce. Talent management i koncept řízení pracovního výkonu ústí v plánování a řízení kariéry a zařazení zaměstnanců do plánů nástupnictví. Všechny tyto procesy či činnosti lze pojímat jako způsob práce s lidmi, kde rozvoj hraje hlavní roli.

Empirická část práce začíná metodologickou kapitolou, ve které je popsáno, jak probíhalo výzkumné šetření v rámci popisné případové studie, jejímž objektem – případem popisu bylo nastavení strategického rozvoje v organizaci Nestlé Česko.

Cílem práce bylo na základě teoretických poznatků popsat strategický rozvoj lidských zdrojů v konkrétním podniku a zhodnotit ho. Práce se zabývala výzkumnou otázkou: Jak je nastaven strategický rozvoj zaměstnanců v konkrétním podniku a jaké jsou jeho strategické aspekty? Pro popis tohoto případu jsem si stanovila kritéria, podle kterých jsem při

výzkumném šetření postupovala. Použila jsem metodu analýzy dokumentů, kterou jsem doplnila o metodu rozhovoru s expertem z organizace.

Kritéria, která jsem popisovala a hodnotila v rámci případové studie v organizaci Nestlé Česko byla následující:

- Firemní kultura
- Podniková strategie
- Personální strategie
- Řízení pracovního výkonu
- Kompetence
- Řízení kariéry
- Talent management
- Rozvojové plány
- Plánování nástupnictví

Výzkumná otázka měla dvě části. První část se ptala na to, jak je strategický rozvoj v organizaci nastaven a druhá část na to, jaké jsou jeho strategické aspekty. Aspekty, které je možné sledovat při strategickém rozvoji jsou podniková strategie, personální strategie, firemní kultura a strategický rámec pro řízení lidských zdrojů. Jsou to právě tyto činitele, jelikož z nich strategický rozvoj vychází a je jimi ovlivněn a vytvořen.

Rozvoj je v organizaci zasazen do konceptu řízení pracovního výkonu. Rozvoj vychází z rozvojových plánů, které si zaměstnanci vytváří na základě své kariérní aspirace. Strategie pro rozvoj lidských zdrojů vychází z personální a podnikové strategie. Je zaměřená na talent management, přičemž všichni zaměstnanci jsou hodnoceni talentově, a pro každou talentovou kategorii vyplývá nějaká rozvojová akce. Kariérní aspirace souvisí s potenciálem, který se hodnotí při talentovém hodnocení.

Souběžně s řízením pracovního výkonu probíhá řízení kariéry zaměstnanců a plánování nástupnictví. Obě tyto činnosti ústí v rozvoj

zaměstnanců s cílem, aby disponovali potřebnými kompetencemi, či aby se zvyšoval jejich pracovní potenciál a motivace. Rozvoj je tedy ústředním motorem všech těchto činností. A rozhodně se jedná o rozvoj, který má strategickou povahu.

Přínos práce spočívá v detailním popisu a zhodnocení konkrétního případu – strategického rozvoje v organizaci Nestlé Česko. Čerpat z něj může jak organizace, která popis dle mnou stanovených kritérií může zasadit do dalších souvislostí, což jí může přinést podněty pro vyladění některých činností a procesů. Druhá skupina lidí, kteří mohou z této práce čerpat jsou ti, kteří se zajímají o nastavení strategického rozvoje v organizaci – buď proto, že se chystají k podobně zaměřenému výzkumu nebo hledají způsob, jak tuto činnost nastavit v jiné organizaci.

Nahlížení na rozvoj lidí v organizaci jako na strategickou činnost dává jeho významu další rozměr – vidí ho jako prostředek k dosahování strategických cílů a naplňování poslání podniku. Na základě teoretických poznatků byl v této práci popsán strategický rozvoj lidských zdrojů v podniku Nestlé Česko a zhodnocen. Tím byl cíl práce naplněn.

Seznam použité literatury

Annual Review 2017. *Výroční zpráva*. Nestlé Global. 2018. [online]. ©2019. [cit. 04.03.2019]. Dostupné z: [http:// https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2017-annual-review-en.pdf](http://https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/annual_reports/2017-annual-review-en.pdf)

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment.

Bláha, J. et al. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.

Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

Deloitte (2018). *Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě*. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/2018-Trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-v-CR-i-ve-svete.pdf> citováno 1.12.2018

E&T. *Prezentace*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2018.

Hanzelková, A., Keřkovský, M. & Kostroň, L. (2013). *Personální strategie. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

Heathfield, S. M. 2019. What Every Manager Needs to Know About Succession Planning. In: *thebalancecareers.com* [online]. [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/succession-planning-1918267>

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

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

HR OMP. *Roční plán*. Nestlé Česko. 2019.

- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Intranet Nestlé Česko. [online]. ©2019. [cit. 27.02.2019]. Dostupné z: <http://thenest-eur-cz.nestle.com/HR/Stranky/HOMEPAGE.aspx>
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Mazouch, P. & Fischer, J. (2011). *Lidský kapitál. Měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck.
- ManCom OMP. *Roční plán*. Nestlé Česko. 2019.
- Matoušková, Z. (26.2.2019). *Expertní rozhovor*. (K. Kočová, Tazatel).
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Müller, D., Bujna, T., Bloudek, J. & Kubátová, S. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press a TC Business School.
- Nestlé Human Resources 2019 Global Priorities. *Strategický dokument*. Nestlé Česko. 2018.
- Novák, P. 2013. Firemní kultura: kritický faktor inovační schopnosti vaší firmy. In: *mamnapad.cz* [online]. [cit. 09.03.2019]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/firemni-kultura-kriticky-faktor-inovacni-schopnosti-vasi-firmy/>
- People Plan. *Strategický dokument*. Nestlé Česko. 2016.
- Plamínek, J. & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.
- Rozvojová diskuse v Nestlé. *Manažerský průvodce pro rozlišení rozvoje*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2018.

- Stewart, J. 2018. 7 tips for an effective succession planning strategy. In: *sagepeople.com* [online]. [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/succession-planning-strategy-effective/#>
- Švaříček, R., Šedřová, K. & et al. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Talent Assessment – Hodnocení talentů. Learning Agility. *Informace pro liniové manažery*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2018.
- Talentová diskuse v Nestlé. *Manažerský průvodce pro rozlišení talentů*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2018.
- Tréninkový katalog. *Katalog*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2019.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada Publishing.
- Vize společnosti. 2010 [online]. [cit. 05.03.2019] Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/vize-2010-cz.pdf>
- Vodák, J. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
- Výkonové vs. talentové hodnocení. *Prezentace*. Nestlé Česko. HR oddělení. 2018.
- Emborg, T. (2019) *Podnikáme zodpovědně*. [online]. [cit. 08.03.2019] Dostupné z: <https://www.nestle.cz/cz/nestle-pro-spolecnost#>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Zásady podnikání společnosti Nestlé. 2010. [online]. [cit. 05.03.2019] Dostupné z: <https://www.nestle.cz/asset-library/documents/nestle-corporate-business-principles-czech.pdf>

Seznam zkratk

PDP	People Development & Performance
SBU	Strategic Business Unit
DI	Diverzita
F&C	Finance & Controlling
BI tým	Business Intelligence tým
LGO	Local Global Organization
WoW	Ways of Working
MOGE	Marketing and other general expenses
LEAN	Metodika štíhlé výroby
NBE	Nestlé business excellence
HR	Human Resources
Generace Z	Lidé narození mezi lety 1995 - 2010
ŘPV	Řízení pracovního výkonu
ČR/ CZ	Česká republika
SR/ SK	Slovenská republika
HO Praha	Head Office Praha
CSV	Creating Shared Value
OSN	Organizace spojených národů
NCE	Nestlé Continuous Excellence
E&T pilíř	Education & Training pilíř
NHW	Nutrition, Health and Wellness
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
OMP	Operational Master Plan
MANCOM	Top management
System SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung
H2R	Transformace HR oddělení s názvem Hire to Retire
NLF	Nestlé Leadership Framework
IQ	Intelligenční kvocient
Q2 2019	Druhý kvartál 2019

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek č. 1 Talentová matice

Schéma č. 1 Pohled na strategie v podniku

Schéma č. 2 Uplatnění diferencujícího přístupu

Schéma č. 3 Cyklus řízení pracovního výkonu

Schéma č. 4 Časová osa řízení pracovního výkonu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Kritéria popisu

Tabulka č. 2 Personální strategie společnosti Nestlé Česko

Seznam příloh

Příloha č. 1 PDP matice

Příloha č. 2 Tréninkový katalog

Příloha č. 3 Expertní rozhovor

Příloha č. 1 PDP matice

 Výkonové cíle, další dosažené úspěchy a osobní přínosy		
<p>Mimořádný (3) / Potřeba zlepšení (1)</p> <p>Dosahuje výjimečných výsledků při plnění cílů, přesahuje očekávání v kontextu dané pozice. Potřebuje rozvinout Leadership (NLF) kompetence. Svým chováním nenaplnuje některé Leadership (NLF) kompetence a nedosahuje očekávání.</p>	<p>Mimořádný (3) / Úspěšný (2)</p> <p>Dosahuje výjimečných výsledků při plnění cílů, přesahuje očekávání v kontextu dané pozice. Prokazuje standardní úroveň chování dle Leadership (NLF) kompetenci, u některých může přesahovat standard.</p>	<p>Mimořádný (3) / Mimořádný (3)</p> <p>Dosahuje výjimečných výsledků při plnění cílů, přesahuje očekávání v kontextu dané pozice. Působí jako vor příkladného chování v souladu s Leadership (NLF) kompetencemi. Dlouhodobě přesahuje standard.</p>
<p>Úspěšný (2) / Potřeba zlepšení (1)</p> <p>Úspěšně dosahuje svých cílů v kontextu pozice. Výsledky odpovídají očekávání a v některých případech ho mohou překonávat. Potřebuje rozvinout NLF kompetence. Svým chováním nenaplnuje některé Leadership (NLF) kompetence a nedosahuje očekávání.</p>	<p>Úspěšný (2) / Úspěšný (2)</p> <p>Úspěšně dosahuje svých cílů v kontextu pozice. Výsledky odpovídají očekávání a v některých případech ho mohou překonávat. Prokazuje standardní úroveň chování dle Leadership (NLF) kompetenci, u některých může přesahovat standard</p>	<p>Úspěšný (2) / Mimořádný (3)</p> <p>Úspěšně dosahuje svých cílů v kontextu pozice. Výsledky odpovídají očekávání a v některých případech ho mohou překonávat. Působí jako vor příkladného chování v souladu s Leadership (NLF) kompetencemi. Dlouhodobě přesahuje standard.</p>
<p>Potřeba zlepšení (1)/Potřeba zlepšení (1)</p> <p>Potřebuje výrazné zlepšení, aby dosáhl cílů a splnil očekávání vzhledem k dané pozici a kontextu. U některých cílů nenaplnuje očekávání. Potřebuje rozvinout Leadership (NLF) kompetence. Svým chováním nenaplnuje některé Leadership (NLF) kompetence a nedosahuje očekávání.</p>	<p>Potřeba zlepšení (1) / Úspěšný (2)</p> <p>Potřebuje výrazné zlepšení, aby dosáhl cílů a splnil očekávání vzhledem k dané pozici a kontextu. U některých cílů nenaplnuje očekávání. Prokazuje standardní úroveň chování dle Leadership (NLF) kompetenci, u některých může přesahovat standard</p>	<p>Potřeba zlepšení (1) / Mimořádný (3)</p> <p>Potřebuje výrazné zlepšení, aby dosáhl cílů a splnil očekávání vzhledem k dané pozici a kontextu. U některých cílů nenaplnuje očekávání. Působí jako vor příkladného chování v souladu s Leadership (NLF) kompetencemi. Dlouhodobě přesahuje standard</p>
<p>Potřeba zlepšení (3)</p> <p>Mimořádný (3)</p>	<p>Úspěšný (2)</p> <p>Úspěšný (2)</p>	<p>Mimořádný (3)</p> <p>Mimořádný (3)</p>
<p>JAK</p> <p>Hodnoceno v souvislosti s úrovní a v souladu s Leadership (NLF) kompetencemi</p>		

Zdroj (Výkonové vs. talentové hodnocení, 2018)

Příloha č. 2 Tréninkový katalog - ukázka

Training Roadmap		Internal	External	International
Capabilities		Feedback/Awareness EDC I - Awareness EDC II - Fundamentals EDC III - Intermediate EDC IV - Master coach (factories) Enneagram People tools 360° Feedback Mentoring Coaching with Master coach Online Courses - iLearn and other free courses Health & Safety & Environment Day (Factory) Train to Trainers Choco Training Value Creation NQ Legal Courses and E-learning My Security e-learning and F2F trainings (O365, Ransomware, etc.) Information safety trainings Safety and Fire protection trainings	STEP I for line managers STEP II STEP Plus novinka Time Management Assertiveness Presentation Skills Other Soft Skills Trainings Certification Program for Coaches (Master coach for Executive Coaching) Development Centre (for group of people) Safety Leadership Training (TACK training) for Factories Leadership training for shiftleaders and formans	Mentoring (CEMEC, ZEMENA, Functional etc.) London Business School Rive Reine IMD TPM People Transformation Study Tour (Factories)
	Leadership & Soft			
			Project Management (+Microsoft Project course) Negotiation for Non-Sales People PC Courses (MS Excel, Outlook, Pivot Tables, AutoCAD)/e-learning Languages Education Defensive driving courses	Functional Seminars Rive Reine
	Sales Academy	In Call Execution 4C Selling ICP Training Negotiation I & II E-commerce Driving Sustainable Profitable Growth Product and Category Trainings	Scotwork CIMA A & B	GAP Winning channel Activation Workshop Customer Category Planning and Selling Workshop
	Marketing Academy	Coffee Professionals Academy Introduction to confe category (for all employees) Hello! (for MM and BM) Reverse mentoring	Marketing Fridays CIMA A & B	
	Digital	Digital / Marketing Development program (TBC by Petra Krupová) - HO/factories		
	Technical & Factories	SMED training DMAIC training NCE/TPM trainings SAP trainings Training to BI tools (WEBI, AFO, POWER BI) Training to LTDF a DEVEX	ISO Standards (ISO 17025 - microbiology) ISO Standards (ISO 14001 - environment) ISO Standards (ISO 50001 - energy management) Allergen Management Standard Metrology trainings Microbiology trainings Special trainings for energetics department Qualification for epidemiologically significant activities Technical trainings (automation...) PS skills for advancet Training on the basis of legislative requirements (pressure vessels, fork lifts etc)	Factory Engineering College ZEMENA Food College Singen Legislative trainings- provide internally PC skills basic

Zdroj (Tréninkový katalog, 2019)

Příloha č. 3 Expertní rozhovor - přepis

V: Výzkumník (Bc. Kateřina Kočová)

R: Respondent (Ing. Zdeňka Matoušková, Ph.D., pozice v Nestlé: HR Business Partner & Training and Leadership Development Manager)

V: *„Jste ochotná zúčastnit se rozvooru v rámci výzkumu k diplomové práci?“*

R: *„Ano.“*

V: *„Souhlasíte s nahráváním tohoto rozhovoru?“*

R: *„Ano.“*

V: *„Děkuji. Ráda bych na začátek představila sebe a téma výzkumu. Jmenuji se Kateřina Kočová a v rámci své diplomové práce zpracovávám výzkum na téma strategického rozvoje lidských zdrojů v organizaci Nestlé Česko formou popisné případové studie. Analyzovala jsem dostupné dokumenty, ale některé informace jsem v dokumentech nenalezla, nebo je potřebuji dovysvětlit – proto jsem vás požádala o rozhovor, jelikož vás považuji za experta na danou problematiku.“*

V: *„Jak byste popsala firemní kulturu Nestlé Česko?“*

R: *„Jak bych popsala firemní kulturu, tak první co by mě napadlo, je přátelská kultura, ale je to kultura, která je zaměřená na posilování dovedností, které přináší businessové výsledky proto, abychom naplnili strategii, abychom lépe prodávali, naplnili potřeby a očekávání zákazníků a spotřebitelů a s tím vším se vlastně potom pojí to, že podporujeme lidi k tomu, aby posilovali dovednosti, aby se učili na současných pozicích, potažmo aby rostli v rámci kariéry. Dbáme na to, aby byli motivovaní – i tak bych popsala naši kulturu – jako zaměřenou na motivaci, spíš než na stimulaci, samozřejmě systém odměňování a benefitů tady máme, ale víc je to zaměřené na systém, aby si každý našel to, co potřebuje – to znamená, ať už je to rozvoj, flexibilní pracovní doba, přátelské prostředí nebo cokoli jiného. Takovou kulturu bych řekla,*

že tady máme. Dbáme hodně na leadership, to znamená, aby manažeři byli leadři, aby pečovali, jak já říkám, o svůj kmen. To znamená, vytvořeli kulturu na základě našich hodnot jako férovost a transparentnost. Kultura je hodně otevřená.“

V: „Podle čeho si zadává zaměstnanec rozvojové cíle do PDP, z čeho při tom vychází?“

R: „První, na co by se měl dívat, je to, kam směřuje kariéře, to znamená, jestli chce zůstat na svojí pozici, na které je, anebo jestli chce růst někam dál – to je první kritérium, a na základě toho si potom volí své rozvojové cíle. Jestli do hloubky ve své odbornosti, potom si volí rozvojové cíle směřující k jeho pozici z pohledu buď odbornosti, anebo z pohledu leadershipu, když to tak řeknu zjednodušeně, tak z pohledu soft a hard kompetencí. Pokud směřuje někam dál, tak se samozřejmě dívá na rozvoj pro současnou pozici i pro tu budoucí a pak se samozřejmě musí odladit se svým šéfem, jestli ta jeho kariéerní aspirace je podporovaná v rámci společnosti. To znamená i ty rozvojové akce, které tam potom má, ty rozvojové cíle, ty potom naplní očekávání toho zaměstnance i očekávání společnosti.“

V: „Hraje tam nějakou roli i OMP, nebo podle něho se řídí jen zadávání výkonových cílů?“

R: „OMP je při výkonových cílech, ne při rozvojových, i když na druhou stranu samozřejmě může se stát, že někdo dostane výkonový cíl, ke kterému ještě nemá potřebné dovednosti a může se stát, že řekneme, ano, tady máš výkonový cíl, dejme tomu neumí projektové řízení, tak dostane rozvojovou aktivitu podporující projektové řízení, to se může stát.“

V: „Jak se potom zjistí, jestli zaměstnanec naplnil rozvojové cíle?“

R: „Úroveň zjištění je několika úrovně, asi bych neřekla, že používáme úplně Kirkpatricka, to by bylo asi silné vyjádření, na druhou stranu samozřejmě sledujeme spokojenost s kurzy, kde je to možné, tak děláme různé testy, to znamená testy dovedností třeba na zpětné vazbě, na koučinku, jazykové audity a pak se to samozřejmě musí protnout také ve výkonu toho člověka, to znamená, že pokud byl naplněn

rozvojový cíl, tak předpokládáme, že se posílil i výkon člověka, ale zhodnotí to primárně jeho manažer.“

V: „Když budeme mluvit o rozvojových plánech zaměstnanců, kontroluje někdo, jak kvalitní jsou, nebo je to jen na zaměstnancích, co si tam napíšu?“

R: „No, v minulosti jsme to hodně dělali, když jsme s tím začínali, tak jsme opravdu seděli hodiny a hodiny a opravdu jsme prohlíželi rozvojové plány. Dívali jsme se, jaké cíle jsou zadané, jestli ty aktivity tomu odpovídají a samozřejmě tím, že jsme i věděli, kam ty lidi my chceme směřovat, protože vidíme někde jejich potenciál, tak jsme se i proto dívali, že když je někdo talent z našeho pohledu a ten rozvojový plán byl vágní, tak jsme na to upozorňovali a manažeři i zaměstnanci dostávali zpětnou vazbu. Je pravda, že to zabralo tolik času a za ty roky „masírky“ se nám podařilo posunout, takže už tohle neděláme, je to opravdu v rukou zaměstnance, potažmo manažera, jak ho podporuje samozřejmě. Co si tam zaměstnanec dá, to má, a pokud si to nastaví špatně, tak to je prostě na něm.“

V: „Dočetla jsem se, že v Nestlé máme tzv. E&T pilíř, což by měla být metodologie či metodika rozvoje, je to tak?“

R: „Ano, je to metodika rozvoje nebo možná spíš vzdělávání, protože to je educational and training pilíř a je to vlastně postup toho, jak pracujeme s kompetencemi našich zaměstnanců, to znamená od té doby, kdy nám tady nastupují, tak jaké kompetence mají mít, jak je posilují, jak je měříme, jestli je má nebo nemá a vlastně je tam na základě toho vždycky určené na tu danou pozici, jakou úroveň kompetence má mít.“

V: „Aha, tak to se mi propojuje s dalším tématem, o kterém jsem chtěla mluvit, a to jsou kompetence a rozvoj, jak to spolu v Nestlé souvisí?“

R: „Každý člověk má svůj popis práce, tam jsou uvedené dva druhy kompetencí – jeden je NLF, já tomu říkám zjednodušeně soft kompetence a ty jsou definované pro senior leadery, leadery a all employees, tedy pro všechny zaměstnance. To je to, jak my říkáme, že každý člověk na určité úrovni by se měl nějakým způsobem chovat, mít nějaké

softové kompetence, nějaké měkké dovednosti, proto aby naplňoval hodnoty naší společnosti, a tím se naplňuje ta naše kultura. Podle toho, na jaké pozici ten člověk je, tak má skupinu all employees nebo leaders nebo senior leaders a tak je to dané a podle toho si nastavuje rozvojové plány a v tom popisu práce. Potom druhá část ještě, to jsou funkční kompetence, což je odbornost, a ta je zase vydefinovaná v jaké úrovni ta odbornost má být podle pozice.“

V: „Např. jaké kompetence patří mezi funkční?“

R: „Můžou to být třeba prodejní kompetence, marketingové, finanční, supply chain, technická divize má svoje kompetence a je to jakoby pro každou tu funkci, ale ve finále je jedno, jestli ten člověk sedí ve velkém salesu nebo sedí na Purině, salesové kompetence jsou prostě stejné.“

V: „S jakými dalšími činnostmi je rozvoj zaměstnanců propojen?“

R: „Rozvoj je provázaný na talent management určitě, na succession plán určitě, plánování kariéry ano, protože vlastně plánování kariéry toho člověka je vyloženě součástí rozvojových plánů, to je, jak jsem říkala na začátku, že první, čím člověk musí začít je, jestli chce zůstat na své pozici nebo se chce posunout, takže určitě ano. Talent management ano, protože je u nás potenciál vyhodnocovaný ze dvou úhlů pohledu, a to jestli člověk umí a chce, to znamená, jestli potenciál má v sobě, to znamená má tam tu schopnost posouvat se na vyšší nebo komplexnější pozici a druhá ta část je, jestli má vůli. Vidíme tady, že máme lidi, kteří by mohli, ale nechtějí z jakéhokoliv důvodu, ze soukromého, že se nechtějí posouvat a tím pádem jim říkáme, ne že by ten potenciál byl nízký, ale spíš jde potom do hloubky v té odbornosti a nebude růst ten člověk pozičně, ať už horizontálně nebo vertikálně. Takže na talent management určitě je provázaný rozvoj, protože potom samozřejmě na základě toho, jakou talentovou kategorii ten člověk má, tak volíme trochu jiný způsob rozvoje. Potom samozřejmě na plán nástupnictví, protože ne každý talent musí být v plánu nástupnictví, a zároveň ne každý nástupce musí být talent, nemusí tam být přímá úměra. Ale sledujeme samozřejmě, jestli máme talenty v plánech nástupnictví, tak

samozřejmě i potom pokud je nástupnictví v souladu s kariérní aspirací člověka, tak by na to zase měl být navázaný rozvojový plán. A na výkon potom samozřejmě taky, to jak jsme se i bavili, když člověk dostane nějaký výkonnostní úkol a nemá k němu potřebné dovednosti, tak aby dostal podporu i v tom rozvoji.“

V: „Ohledně talent managementu, jsou v Nestlé jen talentové procesy nebo i talentové programy?“

R: „My máme talentový proces a talentový program je individuální, to znamená my nerozlišujeme v tom, jestli ten člověk je talent nebo není, prostě program je vždycky šitý na míru tomu člověku. Já upřímně nejsem příznivcem talentových programů, protože z mého pohledu to vyvolává obrovské očekávání. Ten člověk projde většinou poměrně náročným, drahým a dlouhým kurzem a potom co se stane? Většinou se nestalo nic, takže ty lidi frustrovaně odešli, protože očekávali nějakou změnu, takže z mého pohledu je mnohem lepší s tím člověkem individuálně sedět a říkat, kam může růst, jaké jsou příležitosti, ale samozřejmě musíme čekat na to, až se ta příležitost objeví. Na druhou stranu na tu příležitost musí být připraven, a proto ten individuální rozvoj, jestli to bude Rive Reine, to znamená nějaký mezinárodní kurz, nebo to bude nějaký lokální program nebo to bude individuální koučování nebo mise někde v zahraničí, to vždycky hrozně záleží na tom, kam ten člověk směřuje. Takže máme proces, ale nemáme program.“

V: „Když je někdo identifikovaný jako talent, pracuje se s ním nějak speciálně – kvůli tomu, že je talent?“

R: „To je dobrá otázka, většinou říkáme, že každý člověk má nějaký talent, ale když má nějakou talentovou kategorii, ten rozvoj je jiný. Neřekla bych, že se s ním možná pracuje specificky, ale jinak. Není to o tom, že když někdo není talent, že by neměl žádný rozvoj, to vůbec ne, ale jenom ten rozvoj je opravdu jiný. Kdo je talent, tak dostane třeba nějakou příležitost rychleji, ať už toho mezinárodního kurzu nebo té mise, můžeme do něj i trochu víc investovat, ale spíš z pohledu toho, aby byl připravený zase na nějakou tu změnu v té pozici. Kdežto ten člověk, který není

identifikovaný jako talent a může být identifikovaný jako expert tady ve společnosti a třeba si prohlubuje tu svoji znalost v rámci organizace nebo se stává mentorem pro ostatní, takže není to o tom, že by měli něco specifického, spíš prostě ten program je opravdu jiný.“

V: „Z čeho byste řekla, že vychází strategie rozvoje lidí?“

R: „No tak rozhodně z business strategie, bez toho nemůžeme být, to znamená, že tady vytvoříme market business strategy, to je program většinou na tři roky, někdy je to na dýl. Nejdřív je vlastně strategie společnosti, potom strategie jednotlivých kategorií, funkcí, a na to jsou navázány people plány, což je vlastně nějaká strategie lidských zdrojů, je to people plán toho, kde třeba vidíme riziko, kde vidíme nějakou příležitost. Na základě toho se vlastně potom odráží strategie lidských zdrojů.“

V: „Mám k dispozici dokument OMP ManComu, je tento dokument považovaný za business strategii Nestlé?“

R: „No, jo i ne, OMP je hodně operativní, to znamená, ona je nějaká market business strategy, to je výhled na ty tři roky, to je opravdu ta strategie, kam se firma bude posouvat, jestli bude launchovat nové produkty nebo nebude. To OMP je primárně na rok, i když je to potom rozpracované na další roky, ale je to operativní master plán, to znamená první je ta market business strategy, kterou má u sebe jen šéf celého trhu, z toho vychází nějaký, někdo tomu říká blue print a potom je teprve OMP, což je ten roční, je to konkrétní akce, která se bude dít pro to, aby se naplnila ta strategie. Součástí toho je samozřejmě i ta část lidí.“

V: „Jak je propojené výkonové a talentové hodnocení?“

R: „Výkonové hodnocení je hodnocení zpětně toho roku, to znamená, že vlastně na začátku roku 2020 budeme hodnotit rok 2019 a my výkonnostní hodnocení sledujeme ze dvou úhlů pohledu, jednak je to plnění výsledků neboli co, a potom také způsob naplnění těch výsledků, neboli chování, to je zase Nestlé Leadership Framework a je to zpětné hodnocení za ten jeden rok. Kdežto talentové hodnocení je kombinace

toho, jak se ten člověk choval a vykonával ty svoje úkoly do minulosti většinou dva, tři roky zpátky, to je to roční výkonnostní hodnocení, ale nejenom za ten jeden rok, ale tři roky do minulosti a plus ten potenciál do budoucna. Je to kombinace obojího, minulost plus budoucnost. Takže provázanost tam je, protože talentové hodnocení vychází z performance hodnocení.“

V: „A to výkonové hodnocení, to se pak přenáší do talentového hodnocení, a je to jako jedno z těch dvou čísel v talentovém hodnocení?“

R: „Tak, ale ta kombinace. Když má někdo v PDP hodnocení 3;3, tak pravděpodobně v talentovém hodnocení bude mít na té svíslé ose, kde je výkon, trojku. Takže ano, jenom to není matematické cvičení.“

V: „Je nějak dané, jak má být hodnocení zhruba rozvržené v té matici?“

R: „Tam je rozdíl v PDP a v talentu. V PDP by mělo být někde v té matici 2;2, kde 2;2 je super hodnocení, protože to je 100% výkon, 100% chování podle NLF, tak tam by mělo být někde kolem 60 % lidí. Potom v těch trojkových ukazatelích, a tím myslím ten upper L, to znamená ne s jedničkou, to je, 3;2, 3;3, 2;3 tak tam by mělo být někde kolem 25 % lidí a potom ten zbytek, jestli počítám dobře, tak 15 % by mělo být s těma jedničkama. Zase na druhou stranu nikdo to PDP hodnocení neměří, jestli to opravdu tak je nebo ne. Sledujeme to, ale netlačíme do toho, když je tým o 80 lidech, tak musí to takhle člověk rozdělit nebo když má tým o 10 lidech, že to musí takhle rozdělit – ne, jdeme podle toho, jaká je realita, ale tu statistiku sledujeme, přibližně to tak je. V tom talentovém hodnocení je to malinko jinak. Tam většinou říkáme, že v tom středu, v tom 2;2, kde výkon je 100%, potenciál je střední, ještě uvidíme, co s tím člověkem budeme dělat. Akce za tím je challenge a test – ještě si nejsme jistí, jestli ten člověk půjde víc do té expertní role, nebo má ten potenciál dál růst, tak tam by mělo být kolem 40 % lidí. Většinou vždycky říkám, že těch top talentů, u nás tomu říkáme assets, tak tam by mělo být kolem 3 až 5 % lidí a jinak celkově talentů taky do 15 % někdy 20 %.“

V: „Kontroluje se statistika, když by bylo v oblasti top talentů moc lidí, že by se třeba upravily kritéria?“

R: „Sledujeme to, když děláme talentové kalibrace, tam vidíme i tu křivku a říkáme si, jak je to možný, že máme tolik třeba těch talentů, jestli to opravdu tak je, jestli nejsme příliš měkký, protože ta tendence zaměňovat talentové a PDP hodnocení je veliká, že většina lidí se chce vidět ve 3;3, tak je to spíš o zpětné vazbě tomu zaměstnanci, to sledujeme, určitě ano, a zároveň se taky díváme, jak dlouho jsou ty talenti na jedné pozici. Pokud je někdo opravdu 3;3 nebo má vysoký potenciál a na pozici je 8 let, tak je to asi divný.“

V: „Moc děkuju za zodpovězení všech otázek.“

R: „Já také děkuji.“