

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Renata Křížková

TALENT MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI

TALENT MANAGEMENT USED AS A MANAGEMENT TOOL
OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATION

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

vlastnoruční podpis

Děkuji vedoucí práce, Mgr. Jitce Doležalové, za její ochotu a vstřícnost při komplexním vedení mé bakalářské práce, a organizaci, která mi poskytla potřebné materiály pro praktickou část, a umožnila tak zacílit tuto práci na jeden z jejich interních procesů.

OBSAH

ÚVOD	5
1. VYMEZENÍ POJMŮ	7
1.1 Řízení lidských zdrojů	7
1.2 Talent	7
1.3 Talent management	8
2. KONCEPCE TALENT MANAGEMENTU	9
2.1 Okolnosti vzniku	9
2.2 Strategie	9
2.3 Přístupy	10
2.3.1 Tradiční lineární model	11
2.3.2 Model Develop-Deploy-Connect	11
2.4 Přínos	12
3. IMPLEMENTACE TALENT MANAGEMENTU	14
3.1 Procesy	14
3.1.1 Získání talentů	14
3.1.2 Rozvoj talentů	21
3.1.3 Udržení talentů	23
3.2 Hodnocení	26
4. PROFIL ORGANIZACE XY	28
4.1 Organizační struktura	29
4.2 Lidské zdroje	30
5. TALENT PROGRAM V ORGANIZACI XY	32
5.1 Procesy talent managementu v organizaci XY	32
5.1.1 Získání talentů	32
5.1.2 Rozvoj talentů	38
5.1.3 Udržení talentů	39
5.2 Přístup k talent managementu v organizaci XY	42
5.3 Hodnocení talent managementu v organizaci XY	43
6. OPTIMALIZACE SYSTÉMU TALENT MANAGEMENTU	44
6.1 Přístup a strategie	44
6.2 Procesy	44
6.2.1 Získání talentů	44
6.2.2 Rozvoj talentů	49
6.2.3 Udržení talentů	50
6.3 Hodnocení	51
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
ANOTACE	57

ÚVOD

I v dnešní době „poměrně vysoké nezaměstnanosti společnosti těžko hledají vhodné kandidáty pro celou řadu pracovních pozic“ (Rezlerová 2014, [online]). Podle průzkumu společnosti ManpowerGroup z roku 2014 se na jedné straně s rostoucím technologickým pokrokem velmi rychle mění požadavky na uchazeče o zaměstnání, na straně druhé vede demografický vývoj ke stále menšímu počtu aktivní populace. „Lidí je tedy na trhu práce stále méně a tito lidé mají stále více „nevhodnou“ kvalifikaci a dovednosti“ (Rezlerová 2014, [online]).

Na základě vědomí této skutečnosti, jsem se rozhodla ve své bakalářské práci zaměřit na aktuální téma řízení lidských zdrojů, talent management, jehož správná implementace by firmám mohla do budoucna zajistit, že by se na trhu nemusely potýkat s výše uvedenými problémy. **Cílem** této práce je optimalizovat systém talent managementu v organizaci XY. Skutečné jméno společnosti zde nebude uvedeno z důvodu ochrany know-how a interních údajů, po celou dobu bude označována jako organizace XY. Práce je rozdělena do pomyslných dvou částí, které jsou přiblíženy níže.

První, **teoretickou**, část tvoří tři kapitoly. Jejím cílem je podat ucelený pohled na problematiku talent managementu v organizaci.

V první kapitole, *Vymezení pojmů*, dochází k vymezení tří základních pojmů vztahujících se k tématu práce - řízení lidských zdrojů, talent a talent management. Druhá kapitola, *Koncepce talent managementu*, se věnuje okolnostem vzniku talent managementu, jednotlivým krokům při tvorbě jeho strategie, dvěma možným přístupům a jeho přínosu pro organizaci jako celek. Ve třetí kapitole, *Implementace talent managementu*, jsou za pomoci procesů, získání, rozvoje, udržení talentů a způsobu hodnocení talent managementu přiblíženy jednotlivé kroky jeho implementace v organizaci.

Druhou, **praktickou**, část tvoří také tři kapitoly. Jejím cílem je identifikovat nedostatky talent managementu v organizaci XY na základě teoretického rámce uvedeného v první části práce, a navrhnout jejich možnou optimalizaci.

Čtvrtá kapitola, *Profil organizace XY*, se věnuje přiblížení konkrétní organizace, jejíž systém talent managementu je předmětem této práce.

V páté kapitole, *Talent program v organizaci XY*, dochází k popisu systému talent managementu v organizaci XY a identifikaci jeho nedostatků. V poslední, šesté, kapitole, *Optimalizace systému talent managementu*, jsou navrženy možnosti optimalizace identifikovaných nedostatků.

1. VYMEZENÍ POJMŮ

„I ti nejtalentovanější jedinci potřebují při průchodu neznámým terénem světlo.“

Autor: Jonas Ridderstrale

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze považovat za „strategický a logicky 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).

Podle Vojtoviče (2011, s. 163) řídit lidské zdroje znamená především investovat do lidí, zajistit jim možnost dalšího rozvoje a vzdělávání. Kubátová (2013, s. 9-10) dodává, že mezi základní oblasti řízení lidských zdrojů patří analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, motivace pracovního jednání, hodnocení pracovníků, odměňování, péče o pracovníky a pracovní vztahy. Některé z výše uvedených procesů hrají významnou roli také při řízení talentů v organizaci. Které to jsou, a jaká je jejich konkrétní role, bude dále v této práci podrobně rozvinuto.

1.2 Talent

Aby mohla organizace efektivně pracovat s talenty, měla by si nejprve ujasnit, koho za talent považuje. Toto vymezení je poměrně obtížné, dokonce i autoři v odborné literatuře se ve svých stanoviscích v určitém ohledu liší.

S nejjobecnější definicí přichází Akademický slovník cizích slov, který uvádí, že talent je „člověk mající nadání“ (Petráčková a kol. 1998, s. 744). Koubek (2007, s. 29) tvrdí, že dle některých odborníků je talent jedinec disponující mimořádnými schopnostmi a velkým potenciálem, kterými může významným způsobem ovlivnit výkon celé organizace, jiní naopak tvrdí, že nezáleží na velikosti talentu, to, jakou mírou jedinec přispěje k dosažení cílů, se bude odvíjet od způsobu, jakým se organizace bude věnovat rozvoji jeho talentu.

Talent tedy nelze omezit pouze „na schopnosti: tvoří jej širší spektrum osobních předpokladů zahrnujících i osobní vlastnosti, pracovní postoje a tvořivost“ (Stýblo a kol. 2011, s. 611). Je tedy nutné, aby si organizace nejprve ujasnila, které schopnosti či osobní předpoklady jsou pro ni klíčové k dosažení svých současných či budoucích strategických cílů (Stýblo a kol. 2011, s. 611). Cannon a McGee (2007, s. 7) z praxe dodávají, že velmi často je v organizacích talent demonstrován dvěma ukazateli – **vysoký výkon** a **vysoký potenciál**, jejichž pravidelné hodnocení je základem pro identifikaci a rozvoj talentů, které budou přiblíženy níže v kapitole 3.

Zda talent jednotlivých pracovníků skutečně přispěje ke zlepšení výkonu organizace, se odvíjí především od implementované strategie talent managementu, tedy toho, jakou schopnost má organizace řídit a rozvíjet talentované pracovníky.

1.3 Talent management

Základním stavebním kamenem talent managementu neboli řízení talentů je předpoklad, že každý člověk disponuje určitým potenciálem, který by měl být odhalen jakýmkoli vhodným přístupem. Existují také určité klíčové schopnosti podnikem vyžadované, které významně přispívají k dosažení cílů organizace a udržení její konkurenční výhody. „Cílem talent managementu je tyto schopnosti najít, udržet a dotvářet je“ (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 203).

Koubek (2007, s. 29) dále uvádí, že podle Armstronga by měl talent management především zajistit, aby „organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti.“ Strategie talent managementu však sama o sobě nepřináší žádné nové procesy do oblasti řízení lidských zdrojů. Již dříve známé procesy jako získávání, motivace, rozvoj a udržení pracovníků jsou pouze vzájemně sladěny a propojeny tak, aby tvořily celek, který napomáhá rozvoji a udržení talentovaných pracovníků a tím i dosahování strategických cílů organizace (Armstrong 2007, s. 327). Podle serveru Talent management fórum je v současnosti „talent management celosvětově nejaktuálnějším tématem fungování organizací a prioritní záležitostí manažerů věnujících se řízení lidských zdrojů“ (Horváthová 2010, s. 80).

2. KONCEPCE TALENT MANAGEMENTU

2.1 Okolnosti vzniku

Kociánová (2010, s. 177) uvádí, že podle Armstronga se talent management začal rozvíjet počátkem 21. století jako reakce na stále častěji objevující se výraz na poli personalistiky, „*válka o talenty*.“ Armstrong tvrdí, že tehdejší organizace se dlouhodobě potýkaly s problémy získat a udržet si talentované pracovníky především proto, že přehlížely talenty již v organizaci pracující, a také skutečnost, že by v týmu mohli pracovat efektivněji než samostatně (Kociánová 2010, s. 177).

S postupem času si však organizace začaly uvědomovat, že pracovníci a především jejich schopnosti mohou být důležitou konkurenční výhodou, a je tedy nutné zvolit takové prostředky, aby byl personál podniku co nejunikátnější. Změnil se také charakter práce, který kladl větší důraz na znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců, což vedlo k rozvoji myšlenky, že je nutné neustále rozvíjet a vzdělávat pracovníky v souladu s potřebami organizace (Koubek 2008, [online]). Proto se počátkem 21. století rozvinula koncepce talent managementu zaměřená na „plánování, získávání, udržování, motivování a rozvoj talentů v organizaci“ (Koubek 2008, [online]).

Jedním z prvních kroků implementace talent managementu v organizaci by měla být tvorba efektivní strategie, jejíž postup přibližuje následující podkapitola.

2.2 Strategie

Strategie talent managementu může efektivně fungovat pouze tehdy, pokud je v souladu se strategií řízení lidských zdrojů a s podnikatelskou strategií organizace. Cílem strategie řízení talentů je zajistit tzv. talent-pool, který je tvořen vysoce talentovanými, kvalifikovanými a oddanými pracovníky, kteří jsou schopni přispět k dosažení současných i budoucích cílů organizace (Horváthová 2009, s. 9).

Cannon a McGee (2007, s. 17-18) definují pět kroků, které lze považovat za rámec tvorby strategie talent managementu v organizaci:

1. **Business case**, tj. vyčlenění všech potřebných zdrojů pro implementaci talent managementu v organizaci. V této fázi může být také užitečné

vytvoření **speciálního týmu**, který se bude aktivně zabývat celou realizací talent managementu.

2. **Identifikace klíčových kompetencí a talentů potřebných pro jejich zajištění** umožní organizaci zaměřit se v budoucnu pouze na klíčové talenty a klíčové kompetence, kterými se bude odlišovat od konkurence.
3. **Procesy hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu** zaměstnanců, které jsou klíčové při identifikaci talentů do talent-poolu, by v této fázi měly být buď navrženy, pokud v organizaci zatím neexistují, nebo zkontrolovány, zda již stávající procesy i nadále plní svou funkci.
4. Identifikace nových nebo prozkoumání již stávajících procesů používaných pro **získání, rozvoj a udržení talentů** v organizaci. Tyto základní tři procesy využívané při řízení talentů budou níže v této práci podrobně rozvinuty.
5. Zavedení cyklu **plánování, hodnocení a rozhodování o talentu** jako součást pravidelných přezkumných procesů managementu umožní udržet tuto oblast neustále v centru pozornosti.

Pokud se organizace při tvorbě strategie talent managementu bude řídit výše zmíněnými pěti kroky, měla by být na nejlepší cestě k tvorbě skutečně kvalitní strategie, která povede k efektivnímu fungování talent managementu v organizaci. Na druhou stranu je také důležité vyvarovat se nadměrné byrokratizaci, která by celému procesu spíše uškodila, nežli napomohla (Cannon a McGee 2007, s. 18). Tohle tvrzení dokazuje i Tim Richardson z PricewaterhouseCoopers, který podle Horváthové (2011, s. 38) tvrdí, že „talent management je pravděpodobně méně o nástrojích, systémech či kompetenčních modelech, ale spíše o přístupu, postoji, citu k učení se, k uznávání jeho smyslu.“

2.3 Přístupy

K talent managementu lze přistupovat z několika hledisek. Mezi dva základní, pravděpodobně i nejznámější přístupy, lze zařadit tradiční lineární model a model Develop-Deploy-Connect.

2.3.1 Tradiční lineární model

Prvním výše zmíněným přístupem je tradiční lineární model, který je vhodný pro práci s novými talenty přicházejícími do organizace z vnějšího prostředí (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 201). Tento model se však zaměřuje pouze „na dvě základní činnosti, na získávání a udržení talentovaných jednotlivců,“ naprosto mu tedy uniká zaměření na středové činnosti (rozmisťování, rozvíjení), které pro talentované jedince mohou hrát významnou roli (Horváthová 2011, s. 35).

Mezi další negativa přístupu patří jeho finanční náročnost, rigidita, zaměření na formální metriky, odtržení od širších podnikatelských záměrů či nesledování výkonu a přínosu pracovníka pro organizaci (Horváthová 2011, s. 35).

Obr. 1: Tradiční lineární model



Pramen: Deloitte (2004, s. 5)

2.3.2 Model Develop-Deploy-Connect

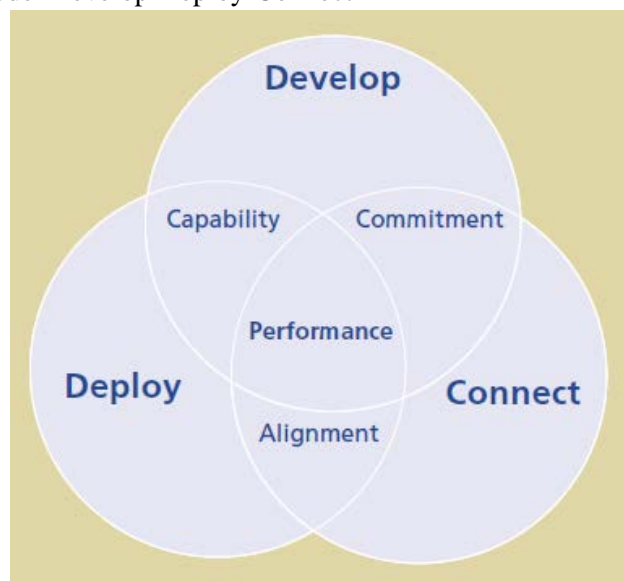
S druhým přístupem, tzv. modelem Develop-Deploy-Connect přichází společnost Deloitte ve své studii: *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies Don't Work*. Velkým posunem od tradičního přístupu je zde neustálé sledování výkonu jednotlivých zaměstnanců. Model se soustředí především na jejich rozvoj a motivaci v těch oblastech, které mohou v budoucnu nejvíce přispět k naplnění cílů organizace (Stýblo a kol. 2011, s. 508).

Tento model se zaměřuje na následující tři oblasti (Deloitte 2004, s. 8):

- **Rozvoj** zaměstnanců probíhá přímo na pracovišti. Důležitější než tradiční teoretické vzdělávání ve třídách či v rámci on-line výukových programů, je zde předávání zkušeností, rozvoj schopností a poučení talentů přímo od jejich spolupracovníků, manažerů, mentorů či koučů.

- Cílem **rozmístění** je identifikovat schopnosti, zájmy a znalosti talentovaných pracovníků a nalézt jim takovou pracovní roli v rámci organizační struktury, ve které budou moci využít všechny své kompetence a efektivně plnit potřebné úkoly.
- **Propojení** těmto pracovníkům poskytuje potřebné nástroje a vedení, umožňuje jim budovat sítě, které zvyšují individuální i organizační výkon, a také zlepšují kvalitu interakce mezi jednotlivými pracovníky.

Obr. 2: Model Develop-Deploy-Connect



Pramen: Deloitte (2004, s. 6)

Kazdová (2006, [online]) uvádí, že podle Pavly Staňkové, konzultantky v oblasti řízení lidských zdrojů společnosti Deloitte, je tento model neustálým hledáním „rovnováhy mezi tím, po čem talenti „touží“ a co je motivuje, a tím, co vyžaduje společnost a co přispívá k plnění jejich strategických cílů.“ Dochází zde tedy k ideálnímu sladění potřeb jednotlivce s potřebami organizace.

2.4 Přínos

Správně nastavený systém talent managementu může být pro organizaci obrovským přínosem. Mezi jeho hlavní pozitivní aspekty patří pokles nákladů na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, efektivnější plánování následnictví spojené s obsazováním pozic především z interních zdrojů, vyšší motivace talentovaných pracovníků a jejich správné umístění v rámci organizační struktury

či minimalizace ztrát spojených s dlouhodobým neobsazením klíčových pozic v organizaci (Horváthová 2010, s. 80).

Amble (2008, [online]) uvádí, že podle mezinárodní studie, provedené společností Kenexa Research Institute v oblasti talent managementu zvyšuje správně nastavený systém řízení talentů v organizaci angažovanost zaměstnanců. Lidé jsou pyšní na společnost, ve které pracují, považují ji za zaměstnavatele vysoké kvality, kterého by doporučili svým známým. Dochází zde k lepšímu pochopení a uznání schopností manažerů, kteří napomáhají talentovaným pracovníkům v dosažení jejich rozvojových cílů. Obecně se tedy lidé cítí spokojenější, jistější v otázkách budoucnosti, a nemají potřebu hledat si na trhu jinou pracovní příležitost (Amble 2008, [online]).

Jak správně implementovat takový systém talent managementu, který skutečně organizaci přinese výše zmíněná pozitiva, podrobně popisuje následující kapitola.

3. IMPLEMENTACE TALENT MANAGEMENTU

Implementace talent managementu v organizaci by se měla odvíjet od tvorby strategie řízení talentů a volby jednoho ze dvou výše uvedených modelů. Strategie pak dále ústí do třech základních skupin procesů, které zabezpečují existenci talent-poolu v organizaci. Těmito skupinami jsou získání, rozvoj a udržení talentů (Horváthová 2010, s. 81).

3.1 Procesy

3.1.1 Získání talentů

Horváthová (2011, s. 50) uvádí, že podle studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení* provedené společností Deloitte v roce 2008 jsou základními třemi kroky k získání talentů:

1. „Identifikace **klíčových kompetencí** a vytvoření hodnotící stupnice pro určení jejich přínosu pro organizaci,
2. **hodnocení výkonu a předpověď potenciálu** a vytvoření měřících stupnic pro jejich měření.“
3. Identifikace talentů - vytvoření **talent-poolu** (Horváthová 2011, s. 50).

3.1.1.1 Klíčové kompetence

Prvním krokem k získání talentů je identifikace klíčových kompetencí organizace. Tureckiová (2004, s. 37) definuje klíčové kompetence jako takové kompetence, „které nejsou typické pro určitou profesi, naopak jsou použitelné univerzálně.“ Jedná se o očekávaná chování, dovednosti či schopnosti, které jsou klíčové pro úspěch každého zaměstnance a tím i úspěch organizace jako celku. Celkový počet klíčových kompetencí by pak neměl být větší než třicet, ve většině organizací se pohybuje mezi devíti až jedenácti (Berger a Berger 2003, s. 23).

Kubeš a kol. (2004, s. 48) uvádějí, že podle Spencera a Spencerové lze k identifikaci klíčových kompetencí využít některé z následujících šesti technik: „rozhovor nebo metoda kritických situací, panely expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních funkcí/úkolů, přímé pozorování.“

K identifikaci klíčových kompetencí může organizaci také pomoci uvědomění si svých hybných sil. Ty mohou být tvořeny některými z následujících oblastí: „poskytované výrobky a služby, tržní potřeby, technologie, výrobní schopnost, způsob prodeje či „strategie distribučního kanálu“, způsob distribuce, přírodní zdroje, velikost a růst, míra návratnosti“ (Horváthová 2011, s. 52-54).

Výběr jednotlivých technik závisí především na zaměření konkrétního projektu, zkušenostech konzultantů a finančních možnostech organizace. Základním pravidlem zde však zůstává nutnost neuchylovat se k použití pouze jedné z výše uvedených technik, naopak snažit se je vzájemně kombinovat (Kubeš a kol. 2004, s. 48).

Každá klíčová kompetence by měla být následně přesně definovaná. Také by pro ni měla být vytvořena hodnotící stupnice, popisující možné úrovně rozvinutí této kompetence a současně i určující její relativní přínos pro organizaci (Berger a Berger 2003, s. 24). Šesti úroňovou hodnotící stupnicí u kompetence komunikace popisuje následující obrázek.

Obr. 3: Hodnotící stupnice pro kompetenci komunikace

Definice komunikace: Dokáže dobře komunikovat jak ústně, tak písemně. Efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním. Pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska. Myšlenky podává jasně a výstižně. Umi vystihnout detaily předkládaných informací.					
1	2	3	4	5	6
Zřetelně a vhodně vyjadřuje svá přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného.	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k témuž.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové/strategické informace.

Pramen: Berger a Berger citováno z Horváthové (2010, s. 83)

Každá pozice v organizaci by pak měla mít určené minimální úrovně jednotlivých kompetencí, které jsou nutné pro výkon dané práce. Tím vznikne tzv. kompetenční mřížka zobrazující relativní přínos jednotlivých pozic pro organizaci. Například pozice generálního ředitele má pro organizaci největší přínos, proto i úroveň jednotlivých kompetencí je nejvyšší (Berger a Berger 2003, s. 25).

Obr. 4: Kompetenční mřížka

Kompetence	Pozice						
	generální ředitel	finanční ředitel	ředitel lidských zdrojů	ředitel výzkumu a vývoje	operační manažer	prodejce	úředník
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/schopnost inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	3	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	3	1
Vůdcovství	6	6	5	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

Pramen: Berger a Berger citováno z Horváthové (2010, s. 83)

Kociánová (2012, s. 111) dodává, že do talent-poolu mohou organizace identifikovat talenty jak z interních, tak i z externích zdrojů.

Výše uvedené společnosti umožňuje přechod k dalšímu kroku, a to k hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu jednotlivých pracovníků, což jsou procesy navazující na již definované klíčové kompetence.

3.1.1.2 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců umožňuje organizaci identifikovat talenty do talent-poolu.

Berger a Berger (2003, s. 6) definují **hodnocení výkonu** jako „měření skutečných dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které jedinec nese zodpovědnost, a/nebo kompetencí, které jsou považované za klíčové pro danou pozici a úspěch celé organizace.“ Nejčastěji používanou měřicí stupnicí pro hodnocení výkonu je podle Horváthové (2011, s. 59) následující pětistupňová škála: „velmi překračuje očekávání (5), překračuje očekávání (4), splňuje očekávání (3), pod očekáváním (2) a hluboce pod očekáváním (1).“

Předpověď potenciálu pak Berger a Berger (2003, s. 6-7) definují „jako predikci, o kolik úrovní (...) může zaměstnanec postoupit v rámci organizační struktury, je založena na (...) minulosti, současném hodnocení výkonu, odborné přípravě, rozvoji, pracovních preferencích a skutečné a plánované úrovni kompetencí.“ Nejčastěji používanou měřicí stupnicí pro předpověď potenciálu je podle Horváthové (2011, s. 59) následující pětistupňová škála: „vysoký

potenciál (5), vyšší potenciál (4), průměrný potenciál (3), omezený potenciál (2) a žádný potenciál (1).“ Cílem hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu je pak podle Armstronga (2007, s. 337) zjistit, jaké jsou potřeby rozvoje a vzdělávání jednotlivých pracovníků, jaké by mohly být možné směry rozvoje jejich individuální kariéry, a také ukázat kdo z nich je talentem vhodným na povýšení. Tato problematika řízení kariéry bude přiblížena níže v podkapitole 3.1.2.

Horváthová (2011, s. 63) uvádí, že obecně existují **čtyři druhy přístupů k měření výkonu** zaměstnanců, které se liší s ohledem na hodnocenou kategorii zaměstnanců a konkrétní zaměření daného hodnocení:

- **Trait-based** je přístup zaměřený především na hodnocení osobnostních charakteristik. Posuzuje se např. iniciativa zaměstnance, jeho loajalita k organizaci či schopnost činit důležitá rozhodnutí (StudyMode 2006, [online]). Tento přístup je vhodný pro všechny zaměstnance v organizaci (Berger a Berger 2003, s. 86).
- **Behaviour-based** hodnotí zaměstnance na základě toho, jak vykonávají svou práci. Tento přístup je užitečný při podávání zpětné vazby, protože ukazuje, jak přesně se zaměstnanec v práci chová a v čem by měl své chování změnit (StudyMode 2006, [online]). Jedná se o přístup využívaný u vedoucích pozic (Berger a Berger 2003, s. 86).
- **Knowledge/skill-based** je přístup, který klade důraz na schopnosti a znalosti zaměstnance, předpokládá, že právě ony ovlivňují jeho výkon. Je vhodný pro administrativní pracovníky a některé specialisty (Horváthová 2011, s. 64).
- **Results-based** se orientuje především na výsledky, jakých zaměstnanec dosahuje (StudyMode 2006, [online]). Přístup je vhodný pro manažery a specialisty (Berger a Berger 2003, s. 87).

Který z výše uvedených hodnotících přístupů nejvíce sedí organizačním a obchodním potřebám určité společnosti závisí především na tom, čeho se daným hodnocením snaží dosáhnout. Zda je prioritou osobní růst či rozvoj zaměstnanců, jejich porozumění práci, plánování výkonu či kontrola práce. Volbu ovlivňují

také například strategie či strategické cíle organizace (Berger a Berger 2003, s. 86).

Existuje řada **metod**, které lze využít k zjištění výkonu a předpovědi potenciálu zaměstnanců. Je potřeba je kombinovat takovým způsobem, aby současně odhalily jak výkon, tak i potenciál (Horváthová 2010, s. 84). Tento soubor metod, by neměl být rigidní, je užitečné ho po čase obměnit tak, aby nepodléhal rutině (Horváthová 2011, s. 70).

Talenty z **vnitřních zdrojů** organizace nejčastěji identifikuje na základě pravidelného hodnocení. To může být prováděno nejrůznějšími metodami, mezi nejpoužívanější patří 360° zpětná vazba, development centra či hodnocení podle stanovených cílů (MBO) (Horváthová 2010, s. 84).

- **360° zpětná vazba** je založena na vícenásobném hodnocení, jehož výsledek jedince seznamuje s tím, jak ostatní vnímají jeho chování. Mezi hodnotiteli jsou nejčastěji: přímý nadřízený, kolegové na stejné úrovni, podřízení a zákazníci, se kterými hodnocený přichází do kontaktu. Významnou složkou 360° zpětné vazby je také sebehodnocení. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě definovaných kompetencí, ze kterých jsou odvozeny projevy chování, které hodnotitelé posuzují nejčastěji v dotazníku. Tento typ hodnocení jedinci umožňuje objektivně vidět své chování, a učinit tak potřebné změny (Kubeš, Šebestová 2008, s. 14).
- **Assessment a development centra (AC/DC)** patří k nejaktuálnějším metodám skupinového hodnocení pracovníků. Assessment centra se využívají při výběrovém řízení, protože dokáží velmi dobře odhalit předpoklady kandidátů na konkrétní pracovní pozice (Kubátová 2013, s. 60). Development centra se pak využívají při rozvoji již stávajících zaměstnanců (Hroník 2006, s. 63). Dokáží zhodnotit jejich pracovní výkon, a také zjistit potenciál rozvoje. Hodnotící komise je tvořena manažery konkrétní společnosti a externími kvalifikovanými psychology (Kubátová 2013, s. 60). Obě zmíněné metody využívají individuálních úkolů, skupinových úkolů a psychodiagnostiky. Obvykle trvají jeden den „a výstupem (...) je podrobná zpráva o úrovni kompetencí“ (Hroník 2006, s. 63).

- **Hodnocení podle stanovených cílů** neboli Management by Objectives (MBO) se zaměřuje na budoucnost. Mezi jeho základní prvky patří: stanovení cílů, plánování akcí či úkolů, sebeřízení a průběžná zpětná kontrola – koučování (Hroník 2006, s. 58). Všechny cíle musí být přesně a jasně definované s ohledem na pravidlo SMART. Při jejich stanovování a při vytváření plánů by měl být ponechán prostor také pro participaci jednotlivých pracovníků (Koubek 2007, s. 219-220). Podle Horváthové (2011, s. 66) je důležité pro každé období definovat přibližně 3-5 cílů, přičemž „1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu a 1-2 cíle se týkají pracovního chování.“

Z **vnějších zdrojů** se pak k identifikaci talentů využívají assessment centra, která jsou přiblížena výše a behaviorální rozhovory (Horváthová 2010, s. 84).

- **Behaviorální rozhovor** vychází z předpokladu, že pokud se jedinec určitým způsobem choval v minulosti, bude své chování pravděpodobně opakovat i v budoucnosti. Jedná se o předem připravený strukturovaný rozhovor, který odhaluje především měkké dovednosti. Otázky jsou konstruovány na základě metody STAR, kdy se zjišťuje „konkrétní situace (S-Situation), konkrétní úkoly (T-Tasks), konkrétní činnosti (A-Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla (R-Results)“ (Paterová 2008, s. 1). Při použití této metody je důležité, aby se tazatel ptal i na negativní věci, protože pracovníci často inklinují pouze k pozitivním situacím, což by mohlo vést ke zkreslení získaných informací (Paterová 2008, s. 1).

Kromě výše uvedených, nejčastěji používaných metod se využívají také **práce na projektech, dočasná přidělení** na jinou pracovní pozici či **vykonávání role**, o kterou se jedinec uchází či na kterou se připravuje (Horváthová 2011, s. 69).

Posledním důležitým krokem v této fázi je **volba hodnotitelů**. Hodnotitelem je zpravidla bezprostřední nadřízený, protože zná důvěrně veškeré aspekty pracovního jednání hodnoceného. V některých případech je hodnotitelem i nadřízený bezprostředního nadřízeného, aby se zabránilo subjektivitě, a celý proces tak mohl proběhnout řádným způsobem. Pokud hodnocený pracovník přichází často do kontaktu se zákazníky společnosti, jsou mezi jeho hodnotiteli

i oni. Hodnotit pracovní výkon svého kolegy mohou také jeho spolupracovníci, zřídka kdy je pak pracovník hodnocen svými podřízenými (Koubek 2007, s. 216-217). Výše zmíněné hodnotitele spojuje 360° zpětná vazba, která navíc přidává i sebehodnocení konkrétního pracovníka.

3.1.1.3 Identifikace talentů - vytvoření talent-poolu

Na základě použití výše uvedených metod hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu může organizace identifikovat talenty do talent-poolu. Kazdová (2006, [online]) uvádí, že podle Pavly Staňkové, konzultantky v oblasti řízení lidských zdrojů společnosti Deloitte, by měl být talent program v organizaci nastavený motivačně, a to nejen pro již identifikované talenty, ale také pro možné potencionální talentované pracovníky. Mezi zaměstnanci by mělo být známo, že talentem se může stát kdokoliv, kdo splní předem stanovená kritéria pro vstup do talent-poolu (Horváthová 2010, s. 85). Stejně tak by podle Staňkové pracovníci měli být obeznámeni s tím, že kdokoliv může být z talent-poolu vyřazen, pokud přestane plnit požadovaná kritéria, a může být následně nahrazen někým jiným (Kazdová 2006, [online]).

Aby mohl talent management uvnitř organizace efektivně fungovat, je zásadní rozhodnout se pro jeden z následujících třech možných typů talent-poolu (Horváthová 2011, s. 76):

- Do **všeobecného talent-poolu** může být nominovaný jakýkoli jedinec disponující různorodými schopnostmi. Do talent-poolu je vybrán zpravidla na základě obecných kompetencí. V praxi se jedná například o talent-pool tvořený absolventy škol.
- **Vůdcovský talent-pool** je tvořen zaměstnanci, u kterých se projevují určité vůdcovské kompetence předem definované organizací, nebo jsou považováni za ty, kteří v budoucnu mohou tyto kompetence zvládnout. V praxi se může jednat o důstojníky v ozbrojených silách.
- **Technický talent-pool** je tvořen zaměstnanci, kteří disponují určitými technickými dovednostmi, které jsou důležité pro budoucnost organizace. V praxi se může jednat například o vědce ve výzkumných organizacích.

Cannon a McGee (2007, s. 8) uvádějí, že v některých organizacích jsou talenti na základě hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu v talent-poolu rozdělení ještě do tří kategorií: *Top talenti* jsou zaměstnanci podávající vysoký výkon a současně disponující vysokým potenciálem. *Talenti* podávají vysoký výkon, ale jejich potenciál je nízký. Ti zaměstnanci, kteří zatím podávají nízký výkon, ale jejich potenciál je vysoký lze označit za *možné talenty*.

K identifikaci talentů v organizaci tedy vede poměrně dlouhá cesta, skrze definování klíčových kompetencí, následné hodnocení výkonu zaměstnanců a předpověď jejich potenciálů až k vytvoření talent-poolu tvořeného talentovanými pracovníky. Tímto však práce s talenty nekončí. Dalším významným krokem v systematickém přístupu k talentům je jejich rozvoj.

3.1.2 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů je úzce spjat s řízením kariéry, které ústí do dvou oblastí - plánování následnictví a plánování kariéry (Horváthová 2011, s. 91).

Řízení kariéry podle Armstronga (2007, s. 335) spočívá v tom, „že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje.“

3.1.2.1 Plánování následnictví

První složkou řízení kariéry je **plánování následnictví**. Kociánová (2010, s. 176) uvádí, že podle Armstronga by plánování následnictví mělo zajistit, aby byli v organizaci k dispozici vhodní pracovníci, kteří by mohli pokrýt volná pracovní místa vzniklá jedním z následujících důvodů: povýšení, odchod do důchodu, odchod z organizace či převedení na jinou pozici. Plánování následnictví úzce souvisí s hodnocením výkonu a předpovědí potenciálu pracovníků, protože tyto procesy ukazují, jací talenti jsou v organizaci k dispozici, jaká je úroveň jejich kompetencí, a také jaký je potenciál jejich rozvoje (Armstronga (2007, s. 338). Hroník (2007, s. 100) dodává, že obecně existují tři směry rozvoje kariéry pracovníků - postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti na stávající pozici.

Obr. 5: Směry kariéry



Pramen: Hroník (2007, s. 100)

3.1.2.2 Plánování kariéry

Druhou složkou řízení kariéry je **plánování kariéry**. Tento proces podle Armstronga transformuje všechny informace získané v procesech hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu do podoby individuálních plánů rozvoje jednotlivých pracovníků. Plánování kariéry v organizaci pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich identifikaci s organizací, výkonnost a stabilitu (Kociánová 2010, s. 177).

Armstrong (2007, s. 471) uvádí čtyři fáze plánování osobního rozvoje:

1. „Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje
2. Stanovit cíle
3. Připravit plán činností (akcí, kroků)
4. Realizovat“

K dosažení stanovených cílů lze využít řadu metod. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 113) uvádějí, že podle Koubka lze tyto metody rozdělit do dvou skupin: **metody používané na pracovišti** (on-the-job) například koučink, mentoring, instruktáž při výkonu práce či rotace práce a **metody používané mimo pracoviště** (off-the-job) jako přednáška, seminář, workshop, diskuze, demonstrace, hraní rolí, manažerské hry, případová studie či assessment centra.

Kazdová (2006, [online]) uvádí, že podle průzkumu společnosti Deloitte a zkušeností mezinárodních organizací, které již realizují talent management,

jsou nejlepšími metodami rozvoje talentů metody on-the-job, neúčinnější metodou pak byla označena práce na projektech za podpory manažera nebo kouče.

3.1.2.3 Talent programy

Podle Hroníka (2007, s. 114) mohou v organizaci talent management reprezentovat následující dva typy programů, v rámci kterých se tvoří výše uvedené rozvojové plány:

- **Trainee program** je obvykle rozvržen na půl roku až jeden rok. Účastníci, kteří jsou do programu vybráni se po dobu výše uvedenou, stávají zaměstnanci organizace. Pro každého je vytvořený rozmanitý rozvojový plán. Úspěšným jedincům je po skončení nabídnuta další spolupráce (Hroník 2007, s. 114). Trainee program je v praxi využíván především pro absolventy, někdy se ho však účastní i pracovníci, kteří již kratší dobu v organizaci pracují (Kociánová 2012, s. 111).
- **Talent development** „je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a kredit, zároveň stojí na počátku své kariéry ve firmě a potřebují si najít její směr“ (Hroník 2007, s. 114). Tento program je určený pro manažery a ostatní pracovníky, kteří v organizaci pracují již delší dobu (Kociánová 2012, s. 111).

Kociánová (2012, s. 111) dodává, že na výše uvedených programech by měli participovat především manažeři, v praxi se využívá také mentorů či koučů.

Dalším důležitým krokem v systematickém přístupu k řízení talentů je jejich udržení neboli stabilizace v organizaci, které přibližuje následující podkapitola.

3.1.3 Udržení talentů

Cílem stabilizace talentů v organizaci je zajistit, aby schopní, kvalifikovaní a oddaní pracovníci byli ve společnosti spokojeni, a neměli snahu hledat si jinou pracovní příležitost vně organizace. Filozofie udržení talentů pak vychází z předpokladu, že talentovaní pracovníci chtějí pracovat ve veřejně uznávaných organizacích s dobrou pověstí, mající svou vizi a fungující soustavu hodnot,

a především dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance (Horváthová 2010, s. 86).

3.1.3.1 Faktory ovlivňující udržení talentů v organizaci

Armstrong (2007, s. 333) uvádí, že mezi faktory ovlivňující stabilizaci talentů v organizaci lze zařadit: „pověst podniku, získávání, výběr a rozmisťování, styl, úroveň vedení (...), příležitost ke vzdělávání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu.“ Dodává, že je také zásadní uvědomit si **rozdílné potřeby a motivační faktory** odlišných věkových skupin talentů: Pro pracovníky do třiceti let, kteří jsou zatím na počátku své pracovní kariéry, je významný kariérní růst. Pro pracovníky od jednatřiceti do padesáti let, kteří se nacházejí v tzv. střední fázi kariéry, hrají významnou roli schopnost řízení kariéry a nalezení uspokojení v práci. Pracovníci nad padesát let věku, nacházející se již v pozdní fázi své kariéry, se orientují především na jistotu (Armstrong 2007, s. 333).

V praxi je dnes běžné, že mladší zaměstnanci častěji mění zaměstnavatele, stejně tak jako zaměstnanci na částečný úvazek (Armstrong 2007, s. 333). Pokud se tedy mezi těmito pracovníky nacházejí jedinci, o které společnost nechce přijít, měla by se aktivně zaměřit na jejich stabilizaci v organizaci s ohledem na některý z výše uvedených faktorů.

3.1.3.2 Atraktivní zaměstnavatel

V současnosti se stále více hovoří o nutnosti organizací být tzv. **atraktivním zaměstnavatelem**. Jednoduše řečeno jde o to, aby měla společnost na trhu dobré jméno, reputaci a image (Stýblo a kol. 2011, s. 536). Thorne a Pellant (2007, s. 25) tvrdí, že právě atraktivita zaměstnavatele může pozitivně ovlivnit jak stabilizaci talentů v organizaci, tak i zájem potencionálních uchazečů o zaměstnání. Důležitou roli v tom podle nich hraje především branding neboli to, jakou značku má zaměstnavatel na trhu (Thorne a Pellant 2007, s. 25).

Podle Armstronga (2007, s. 332) k atraktivitě společnosti významným způsobem přispívají následující faktory: zajímavost práce, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání, jistota, příležitost postupu v kariéře, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, dobré pracovní podmínky a odpovídající

finanční ohodnocení. Stýblo a kol. (2011, s. 612) dodávají i schopnost obsazovat vedoucí místa odpovídajícími manažery, transparentnost všech firemních rozhodnutí, omezování stresových faktorů a zájem o potřeby zaměstnanců.

K odpovědi na otázku, zda je konkrétní společnost atraktivním zaměstnavatelem či nikoli lze dojít několika způsoby. Horváthová (2011, s. 119-120) uvádí, že první metodou je podle Cannona a McGee soubor níže uvedených deseti otázek, na které si management organizace sám odpoví:

1. „Jak je na naši organizaci pohlíženo zvnějšku?
2. Je jméno organizace známo zákazníkům?
3. Je jméno organizace známo eventuálním zaměstnancům?
4. Jak dobře známe potřeby a zájmy našich cílových talentů?
5. Máme jasně definovány hodnoty zákazníků ve vztahu k naší obchodní značce?
6. Jak dobří jsme v cílení na různé segmenty?
7. Je psychologická smlouva v rovnováze – tzn. je přínosná jak pro organizaci, tak pro zaměstnance?
8. Jsme jednou z organizací vyskytujících se v nějakém žebříčku nejlepších organizací?
9. Jsme držiteli certifikátu *Investors in People*?
10. Byli jsme nominováni na nějakou cenu, oceňující vynikající zaměstnavatele?“

Druhou metodou může být dotazování se zaměstnanců, zda vnímají danou společnost jako zaměstnavatele vysoké kvality. To je v praxi prováděno např. pravidelnými průzkumy spokojenosti. Využívat se může dotazníků obsahujících tvrzení, se kterými zaměstnanci buď velmi souhlasí, souhlasí, nesouhlasí nebo velmi nesouhlasí (Horváthová 2010, s. 87).

V obou výše zmíněných případech je nutné získaná data pečlivě vyhodnotit a v případě potřeby navrhnout nápravná opatření (Horváthová 2011, s. 123).

3.1.3.3 Analýza rizik a důvodů odchodů

I přes všechna výše uvedená opatření je reálným rizikem, že by talentovaní pracovníci mohli organizaci opustit. Je tedy velmi důležité, aby byl podnik schopný tohle riziko včas odhalit. K tomu mu poslouží následující dvě analýzy:

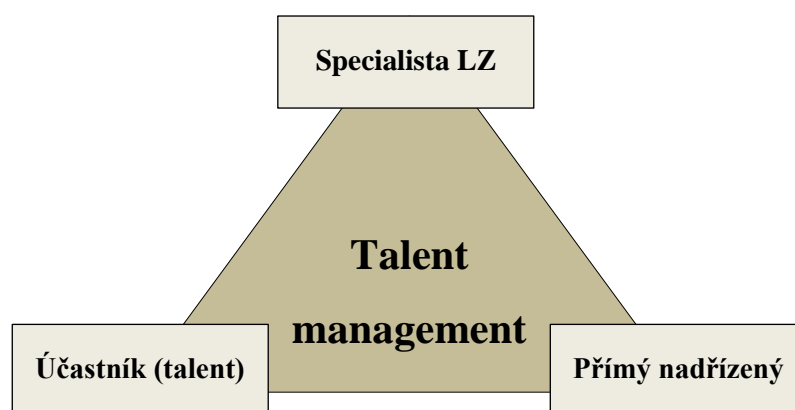
Při **analýze rizik** se identifikují potenciální talentovaní pracovníci či skupiny pracovníků, u kterých hrozí riziko, že by mohli organizaci opustit. U těchto jedinců či skupin se pak odhaduje „pravděpodobnost, že se to stane, jak závažný důsledek bude mít ztráta pro podnik, snadnost s jakou lze ztrátu nahradit, a kolik to bude stát“ (Armstrong 2007, s. 333). Každý z výše uvedených odhadů je pak měřen pomocí stupnice, která ve výsledku ukáže, jaká skutečná míra rizika organizaci hrozí, a na jaké oblasti je tedy potřeba se konkrétně zaměřit. S analýzou rizik se používá také **analýza důvodů odchodů** přinášející informace od odcházejících pracovníků o důvodech jejich odchodů. Tyto informace však mohou být zkreslené a nepřesné, proto je potřeba spoléhat se v této oblasti spíše na výsledky šetření postojů či názorů (Armstrong 2007, s. 333-334).

3.2 Hodnocení

Posledním nutným krokem implementace talent managementu v organizaci je nastavení způsobu jeho hodnocení. Pravidelné hodnocení talent managementu umožňuje identifikovat, které části systému jsou nastaveny správně, které naopak vyžadují jisté změny, a nastiňuje, jak by tyto nedostatky měly být odstraněny (Horváthová 2011, s. 142).

Podle Hykové (2012, [online]), personální ředitelky společnosti Mark2 Corporation Czech, by měl audit talent managementu tvořit takový pomyslný trojúhelník, jaký zobrazuje následující obrázek.

Obr. 6: Audit talent managementu



Pramen: Hyksová (2012, [online]), vlastní zpracování

System řízení talentů by měl být tedy dle výše uvedeného hodnocen ze strany jeho *účastníků (talentů)*, *přímých nadřízených*, a také *specialistů z oblasti lidských zdrojů (LZ)*. Cílem hodnocení je zjistit, zda je realizované vzdělávání orientováno správným směrem, zda skutečně napomáhá rozvoji talentů, kteří následně využívají své zkušenosti v praxi a předávají je dál (Hyksová 2012, [online]). V ideálním případě by měl být audit proveden ihned po implementaci strategie talent managementu či některé z dílčích etap, a následně opakovan jedenkrát ročně (Horváthová 2011, s. 142).

Výše uvedené tři kapitoly podrobně popsaly způsob, jakým by organizace měla postupovat při implementaci talent managementu. Zásadní je tedy správná definice pojmu „talent“ pro konkrétní organizaci, volba vhodného přístupu, tvorba efektivní strategie, nastavení procesů získání, rozvoje a udržení talentů, a také systému hodnocení talent managementu.

V následujících kapitolách budou tyto teoretické poznatky aplikovány do praxe v konkrétní organizaci XY, která využívá systému řízení talentů.

4. PROFIL ORGANIZACE XY

Úvodní kapitolou druhé části této práce je přiblížení organizace XY, její organizační struktury a lidských zdrojů. K popisu společnosti i systému řízení talentů jsou využity její interní materiály a webové stránky. Skutečné jméno společnosti zde není uvedeno z důvodu ochrany know-how a interních údajů, proto je v následujících kapitolách označována jako organizace XY.

Tato **strojírenská společnost** se již s více než šedesátiletou tradicí věnuje výrobě šroubových, listových a parabolických pružin pro automobilový a železniční průmysl. I když se jedná o ryze českou firmu, za dobu svého působení si získala přední postavení na evropském trhu a k jejím významným zákazníkům patří např. společnosti Scania, Alstom nebo DAF (Interní materiály).

Klíčem k udržení tohoto postavení mezi konkurenty je její propracovaná **strategie** tvořená misí, vizí, heslem, strategickými cíli a strategickými projekty, prostřednictvím kterých se těchto cílů snaží dosáhnout. Významnou složkou strategie jsou i hodnoty společnosti a z nich odvozené klíčové kompetence každého zaměstnance. V roce 2005 společnost začala implementovat projekt „*Štíhlá firma*,“ a soustředit se tak především na metody štíhlé výroby za účelem zvýšení podnikového výkonu (Interní materiály).

Obr. 7: Hodnoty společnosti



Pramen: Interní materiály, upraveno

Vize společnosti, především její poslední část: ...všeho dosáhnout díky loajálními zaměstnancům, kteří chápou práci v organizaci XY jako výzvu a zároveň šanci, ukazuje, že si organizace uvědomuje důležitost lidských zdrojů v dnešní době a považuje je za jeden z primárních zdrojů k dosažení svých strategických cílů (Interní materiály). Tento předpoklad je důležitou podmínkou správné implementace a fungování talent managementu v organizaci.

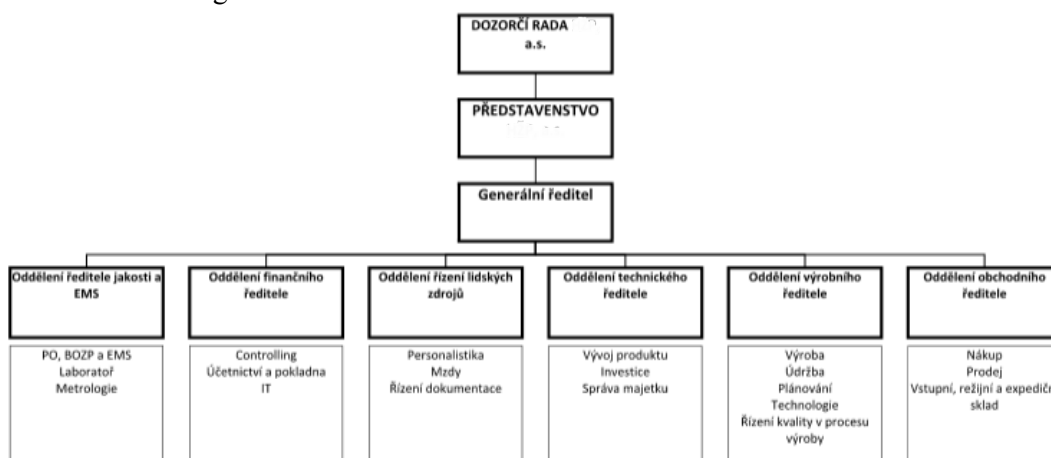
Ze strategického cíle, **atraktivní zaměstnavatel**, lze o společnosti usuzovat i to, že jedním z jejich klíčových zájmů je být kvalitním zaměstnavatelem na trhu, a to v očích nejenom svých stávajících zaměstnanců, ale i potenciálních uchazečů o zaměstnání (Interní materiály). Jak konkrétně se tohoto strategického cíle snaží dosáhnout, přibližuje podkapitola 5.1.3.

4.1 Organizační struktura

Organizační strukturu společnosti tvoří šest následujících oddělení, která jako celek zastřešuje generální ředitel: oddělení jakosti, finanční oddělení, oddělení řízení lidských zdrojů, technické oddělení, výrobní oddělení a obchodní oddělení (Interní materiály).

V čele každého výše zmíněného oddělení je ředitel. Za fungování společnosti zodpovídá představenstvo tvořené generální, finančním a technickým ředitelem. Činnost celé organizace pak pravidelně kontroluje dozorčí rada (Interní materiály).

Obr. 8: Organizační schéma



Pramen: Interní materiály, upraveno

Zaměstnance lze ve společnosti rozdělit do následujících třech kategorií:
(Interní materiály):

Obr. 9: Kategorie zaměstnanců

THP	R	D
technicko-hospodářští pracovníci	režijní pracovníci	operátoři = dělníci ve výrobě
		tým lídři (TL) = vedoucí týmu operátorů

Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

K 31. 12. 2014 organizace disponovala **271 zaměstnanci**, konkrétně (Interní materiály):

- 38 technicko-hospodářskými pracovníky
- 24 režijními pracovníky
- 13 tým lídry, 196 operátory.

4.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje patří mezi jednu z priorit této společnosti. Dobře si totiž uvědomuje, že právě lidské zdroje skrývají nekonečný potenciál, který pokud je správně nasměrován může organizaci napomoci v dosažení svých strategických cílů. V souvislosti s moderními principy řízení lidských zdrojů se společnost soustředí nejenom na rozvoj odbornosti svých zaměstnanců, ale také měkkých dovedností, a neustálé zlepšování procesů v oblastech komunikace, týmové spolupráce, systematického vzdělávání či hodnocení zaměstnanců. Je zřejmé, že se jí tato činnost daří, protože již od roku 2007 patří pouze k 40 společnostem v České republice, které se mohou pyšnit mezinárodním oceněním *Investors in People* (Webové stránky).

Organizace disponuje množstvím dobře nastavených, fungujících HR procesů. Těmi jsou například cyklus interního vzdělávání, tzv. Akademie vzdělávání, informovanost zaměstnanců prostřednictvím týdeníků, měsíčníků či kvartálních setkání, každoroční realizace průzkumu spokojenosti, speciální

webová aplikace pro hodnocení zaměstnanců, stipendijní program pro učně či pravidelná oceňování nejlepších zaměstnanců (Interní materiály).

Řízení talentů patří v posledních letech k jedné z oblastí, na kterou se společnost snaží více zaměřit. Systém, který zavedla, bohužel nepřináší takové výsledky, jaké by si představovala. Proto by jí tato práce, především pak kapitola 6, měla napomoci optimalizovat systém řízení talentů tak, aby i talent management patřil mezi výše zmíněné, dobře nastavené, fungující HR procesy. Jak konkrétně s talenty pracuje v současnosti, popisuje následující kapitola.

5. TALENT PROGRAM V ORGANIZACI XY

V teoretické části této práce byl zpracován rámec pro implementaci systému talent managementu v organizaci. Tento rámec bude níže, v posledních dvou kapitolách, představovat kritérium, na základě kterého budou identifikovány nedostatky systému talent managementu v organizaci XY a navrženy možnosti jeho optimalizace.

Talent management je v organizaci XY realizován v rámci tzv. **Talent programu**. Vedení společnosti si uvědomuje, že systematické řízení talentů je aktuálním tématem řízení lidských zdrojů, a může mít obrovský přínos pro organizaci jako celek. Proto se již od roku 2011 snaží mezi svými stávajícími zaměstnanci talenty identifikovat, rozvíjet je a následně interně dosadit na jiné pracovní pozice. I přes jisté nedostatky tohoto systému, které budou níže identifikovány, se organizaci podařilo v roce 2013 z 11 talentů interně obsadit 5 pracovních pozic (Interní materiály). Jaká konkrétní **strategie** talent managementu je v organizaci implementovaná, přibližují následující tři podkapitoly.

5.1 Procesy talent managementu v organizace XY

5.1.1 Získání talentů

Prvním krokem k získání talentů by měla být identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice, která určuje přínos jednotlivých pracovních pozic pro organizaci.

Tato společnost má identifikovaných následujících **9 klíčových kompetencí** každého zaměstnance (Interní materiály):

Obr. 10: Klíčové kompetence každého zaměstnance

SPOLEHLIVOST	ZASTÁNCE A TVŮRCE ZMĚN	ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA
OSOBNÍ ROZVOJ	TÝMOVOST	KOMUNIKACE
TAH NA BRANKU	ANALÝZA A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	TECHNICKÉ A ODBORNÉ ZNALOSTI

Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Ve společnosti existuje i desátá klíčová kompetence, schopnost inspirovat a motivovat druhé, která je identifikovaná pouze u vedoucích pozic. Všech deset klíčových kompetencí znázorňuje následující obrázek.

Obr. 11: 10 klíčových kompetencí



Pramen: Interní materiály, upraveno

Ve společnosti však nejsou vytvořené hodnotící stupnice, které by popisovaly možné úrovně rozvinutí jednotlivých kompetencí, v souvislosti s tím chybí také kompetenční mřížka popisující relativní přínos jednotlivých pracovních pozic pro organizaci. Tohle je v procesu získání talentů klíčové, protože jinak managementu uniká, jaký je přínos jednotlivých pozic pro organizaci, neví, které z nich jsou ty klíčové pro fungování organizace, tedy ty, jež by měly být primárně předmětem talent managementu. Bez vytvoření hodnotící stupnice organizaci uniká i to, jakou minimální úroveň jednotlivých kompetencí musí talenti mít, aby mohli jednotlivé pracovní pozice obsadit.

Dalším krokem by v procesu získání talentů mělo být hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření měřících stupnic pro jejich měření.

V organizaci XY se pravidelně realizuje **hodnocení zaměstnanců** za použití speciální webové aplikace. Zaměstnanci jsou hodnoceni ze strany přímého nadřízeného, který vyplňuje tzv. PDS (Performance and Development Standards)

formulář, kde hodnotí kompetence zaměstnance a úkoly, cíle/ukazatele výkonu (Interní materiály).

PDS formuláře jsou částečně rozdílné pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. U kat. THP a TL se pravá strana formuláře věnuje úkolům, cílům. Dochází zde ke specifikaci celofiremních cílů, cílů oddělení, ve kterém je daný zaměstnanec umístěn, a také individuálních cílů a úkolů vyplývajících z konkrétního popisu pracovního místa. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni jedenkrát ročně, v půlce hodnotícího období však dochází k průběžnému zhodnocení stanovených cílů (Interní materiály).

Obr. 12: PDS formulář kat. THP a TL

Hodnocené období:

Jméno hodnotícího pracovníka:

Jméno pracovníka:

Úsek/divize (org. jednotka):

Kompetence	ÚKOLY, CÍLE	X VN N MS S VS VO
1 Spolehlivost	Plnění cílů na následující období	
2 Zastánce a tvůrce změn		
3 Zaměření na zákazníka		
4 Tah na branku	4 Bezpečné chování	
5 Analýza řešení problémů	5 Úrazovost	
6 Technické a odborné znalosti	Plnění vybraného ukazatele dle popisu pracovního místa	
7 Osobní rozvoj		
8 Týmovost (týmová spolupráce)	Plnění rozvojových cílů	
9 Komunikace		
10	Plnění celofiremních cílů	

X = nehodnocen, VN = velmi nespokojen, N = nespokojen, MS = méně spokojen, S = spokojen, VS = velmi spokojen, VO = vyniká nad ostatní
Doporučený **rozvoj silné** stránky podřízeného zaměstnance (dle hodnocení výše)

Doporučené **zlepšení slabé** stránky podřízeného zaměstnance (dle hodnocení výše)

Poznámka

Pramen: Interní materiály, upraveno

U kat. D a R je pravá strana formuláře předpřipravená, každého půl roku jsou hodnoceny stejné ukazatele výkonu, je tedy možné sledovat zlepšení či zhoršení zaměstnance v půlročních intervalech (Interní materiály).

Obr. 13: PDS formulář kat. D a R

Hodnocené období:

Jméno hodnotícího pracovníka:

Jméno pracovníka:

Úsek/divize (org. jednotka):

Kompetence		Ukazatele výkonu	
	X VN N MS S VS VO		X VN N MS S VS VO
1	Spolehlivost	1	Plnění časového výrobního plánu (týdenní plán)
2	Zastánců a tvůrce změn	2	Plnění požadovaného výkonu na směně
3	Zaměření na zákazníka	3	Dodržování kvalitativních požadavků
4	Tah na branku	4	Dodržování technologické kázně
5	Analýza řešení problémů	5	Odbornost zaměstnance (dle matice multifunkčnosti)
6	Technické a odborné znalosti	6	Dodržování pracovního řádu
7	Osobní rozvoj	7	Bezpečné chování
8	Týmová spolupráce (týmovost)	8	Úrazovost
9	Komunikace	9	Plnění příkazů nadřízeného

X = nehodnocen, VN = velmi nespokojen, N = nespokojen, MS = méně spokojen, S = spokojen, VS = velmi spokojen, VO = vyniká nad ostatní

Doporučený **rozvoj silné** stránky podřízeného zaměstnance (dle hodnocení výše)

Doporučené **zlepšení slabé** stránky podřízeného zaměstnance (dle hodnocení výše)

Poznámka

Pramen: Interní materiály, upraveno

K hodnocení se používá šesti-úrovňová škála (velmi nespokojen, nespokojen, méně spokojen, spokojen, velmi spokojen, vyniká nad ostatními), která navíc obsahuje i sedmou úroveň (nehodnocen). Z PDS formuláře lze vyčíst i to, že se organizace nevěnuje rozvoji pouze slabých stránek, tzv. oblastí ke zlepšení, ale klade důraz i na posilování silných stránek (Interní materiály).

Hodnoty v pravé i levé straně PDS formuláře jsou zprůměrovány a výstupem je tzv. třiceti-šesti blok (36-blok), který znázorňuje individuální umístění každého zaměstnance (Interní materiály).

Obr. 14: 36-blok

		KOMPETENCE ZAMĚSTNANCE (odbornost, profesní stránka, chování)						
		36-blok	Vyniká nad ostatní	Velmi spokojen	Spokojen	Méně spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
		(8)	(6)	(4)	(3)	(2)	(1)	
OSOBNÍ, ROZVOJOVÉ A CELOFIRMNÍ CÍLE (THP) UKAZATELE VÝKONU (D a R)	Vyniká nad ostatní	1	2	3	4	5	6	
	Velmi spokojen	7	8	9	10	11	12	
	Spokojen	13	14	15	16	17	18	
	Méně spokojen	19	20	21	22	23	24	
	Nespokojen	25	26	27	28	29	30	
	Velmi nespokojen	31	32	33	34	35	36	

Pramen: Interní materiály, upraveno

36-blok je rozdělen do čtyř oblastí (A, B, C, D). V oblasti A se zobrazují nejlépe hodnocení zaměstnanci, v oblasti D pak ti nejhůře hodnocení. Obr. 15 znázorňuje i způsoby, jakými se s hodnocenými umístěnými v jednotlivých oblastech pracuje. Součástí hodnocení zaměstnanců je individuální hodnotící pohovor vedený přímým nadřízeným, na kterém je hodnocený seznámen s výsledky hodnocení a společně s vedoucím pak participuje na stanovení nových rozvojových cílů (Interní materiály).

Obr. 15: 36-blok s vysvětlením jednotlivých oblastí

		KOMPETENCE ZAMĚSTNANCE (odbornost, profesní stránka, chování)						
		36-blok	Vyniká nad ostatní	Velmi spokojen	Spokojen	Méně spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
		(5)	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
OSOBNÍ, ROZVOJOVÉ A CELOFIRMNÍ CÍLE (THP) UKAZATELE VÝKONU (D a R)	Vyniká nad ostatní	Zaměstnanec vzděláváme, motivujeme, povzbuzujeme a chválíme. Zajímáme se o jeho profesní růst a kariérní rozvoj. Je potenciálním interním kandidátem pro volné PM.		Zaměstnanec chválíme, vzděláváme a motivujeme. Může být rovněž interním kandidátem pro volné PM. Zajímáme se o jeho profesní růst a rozvoj.		V tom co dělá zaměstnanec správně - v tom ho podporujeme. Co se týče chování je třeba ho upozorňovat pohovorem, případně písemně. Zvyšíme pozornost a komunikaci vůči tomuto zaměstnanci.		
	Velmi spokojen	A		B		C		
	Spokojen							Zaměstnanec vzděláváme, motivujeme, pracujeme společně se zaměstnancem na posunu v 36-bloku do „lepšího“ políčka.
	Méně spokojen	B		C		Zaměstnanec motivujeme, vzděláváme a především ho jasně upozorňujeme na nedostky. Je nutné, aby se do půl roku posunul v hodnocení v 36-ti bloku, jinak s ním může být rozváznán pracovní poměr.		
	Nespokojen					Věnujeme mu pozornost.		
	Velmi nespokojen	Zaměstnanci vytýkáme nedostky, povzbuzujeme ho k lepšímu výkonu, aktivnímu přístupu. Zaměstnanec vzděláváme, motivujeme ho a věnujeme mu, jeho aktivitě a pracovnímu výkonu pozornost.		D		Se zaměstnancem skončíme pracovní poměr. Zaměstnanec je z pohledu chování, přístupu k práci, aktivity a výkonu nepotřebný.		

Pramen: Interní materiály, upraveno

I když v organizaci funguje výše uvedený, propracovaný systém pravidelného hodnocení zaměstnanců, tento systém, ani žádný jiný, bohužel není využíván k identifikaci talentů do talent-poolu. V organizaci zcela chybí i metody, které by objektivně předpověděly potenciál talentů, a určily tak možný směr rozvoje jejich kariéry.

Posledním krokem by v procesu získání talentů měla být již samotná **identifikace talentů - vytvoření talent-poolu**. Talenti jsou v organizaci XY do Talent programu nominováni pouze na základě subjektivního posouzení přímého nadřízeného (Interní materiály). Jak již bylo uvedeno výše, chybí zde propojení s jakýmkoli metodami pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.

Talent program by měl být také v organizaci nastavený motivačně a všichni zaměstnanci společnosti by měli být seznámeni s principy jeho fungování. V této organizaci jsou talenti motivováni pouze příležitostmi absolvovat více odborných školení než ostatní řadoví zaměstnanci, a možností budoucího obsazení cílové pozice, ke které směřuje jejich rozvoj (*problematiku cílových pozic podrobně přibližuje následující podkapitola*). Problém nastává tehdy, pokud je již talentovaný pracovník schopný na základě absolvovaného rozvoje vykonávat práci na cílové pozici, ale ta bohužel není volná. Protože se jedná o českou firmu se štíhlými procesy, není zde např. možnost převést zaměstnance do jiné tuzemské či zahraniční pobočky nebo neustále vytvářet nová pracovní místa. Jelikož tato situace ve společnosti skutečně nastává, měl by být tento aspekt určitým způsobem zohledněn při optimalizaci systému v kapitole 6. Ve společnosti zatím nebyl proveden žádný průzkum vztahující se k systému řízení talentů, takže lze jen těžko vyvodit, jaká je míra informovanosti zaměstnanců v této oblasti.

Tato organizace využívá všeobecného talent-poolu, ve kterém jsou zaměstnanci rozděleni do následujících tří skupin (Interní materiály):

Obr. 16: Talent-pool v organizaci XY

MANAŽEŘI	SPECIALITÉ	KLÍČOVÍ PRACOVNÍCI
-----------------	-------------------	---------------------------

Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Toto rozdělení talent-poolu, které souvisí s plánováním následnictví, přibližuje následující podkapitola.

5.1.2 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů úzce souvisí s **plánováním následnictví**. V organizaci XY je prováděno takovým způsobem, že je každému talentovanému pracovníkovi po jeho identifikaci určena cílová pozice. Cílovou pozici určuje jeho přímý nadřízený ve spolupráci se zástupci oddělení řízení lidských zdrojů na základě jeho pracovních výsledků, schopností, postojů a chování v zaměstnání. Jedná se o pozici, kterou by talent mohl v budoucnu, po absolvování určitého rozvojového plánu vykonávat (Interní materiály). Tento krok organizaci umožňuje přesně zacílit rozvoj jednotlivých talentů v talent-poolu. Bohužel zde opět dochází k posouzení, tentokrát potenciálu talentovaného pracovníka, bez použití jakékoli měřicí metody.

Určení cílových pozic jednotlivých talentů rozděluje talent-pool do výše uvedených třech skupin. Jedná se o obdobný způsob *třech směrů rozvoje kariéry podle Hroníka* uvedený v teoretické části. Manažeři jsou talenti, jejichž rozvoj vede k postupu výše v hierarchii organizační struktury na pozice, ve kterých již dochází k vedení týmu. Cílová pozice specialistů se nachází horizontálně na stejné úrovni v organizační struktuře, jedná se o přesun na pozice, u kterých i nadále nedochází k vedení týmu. U klíčových pracovníků je cílem především jejich rozvoj a stabilizace na stávající pozici (Interní materiály).

Správně nastavený systém plánování následnictví by měl zajistit obsazování volných pracovních míst z interních zdrojů. V současnosti se však organizace XY bohužel neustále potýká s otevřenými pracovními pozicemi, které není schopna z interních zdrojů obsadit. Tato „neschopnost“ může být dalším důsledkem ne zcela správně nastaveného systému řízení talentů.

Plánování kariéry by mělo vytvářet individuální plány rozvoje jednotlivých talentovaných pracovníků na základě výsledků získaných v procesech hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Jak již bylo uvedeno výše, procesy předpovídající potenciál talentů v organizaci nejsou zavedeny,

za to výsledky z pravidelného hodnocení zaměstnanců jsou základem pro identifikaci rozvojových potřeb talentů (Interní materiály).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou v této organizaci realizovány v následujících krocích (Interní materiály):

1. „Analýza a identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje
2. Sestavení ročního plánu a jeho aktualizace
3. Realizace
4. Hodnocení a měření výsledků vzdělávání.“

Rozvoj a vzdělávání talentů probíhá velmi obdobným způsobem jako rozvoj a vzdělávání ostatních řadových zaměstnanců. Z velké míry je využíváno metod off-the-job, konkrétně různých externích či interních odborných školení. Metody on-the-job, které patří k těm nejdůležitějším, jsou zde využívány pouze zřídka. Vzdělávání a rozvoj talentů se od ostatních liší pouze množstvím a zaměřením odborných školení. Každý talentovaný pracovník má vytvořený individuální rozvojový plán, který ho má připravit pro výkon práce na určené cílové pozici. Je však otázkou, zda jsou tyto plány nastaveny správným způsobem, když se společnost neustále potýká s otevřenými pracovními pozicemi, pro které hledá kandidáty z externích zdrojů (Interní materiály).

O společnosti lze usuzovat, že využívá spíše program Talent Development, zaměřuje se tedy na zaměstnance již delší dobu v organizaci pracující, nikoliv na absolventy či nově přichozí pracovníky (Interní materiály).

5.1.3 Udržení talentů

Faktory, které v této společnosti mohou přispívat ke stabilizaci talentů, jsou pověst podniku, příležitost ke vzdělávání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

Organizace si uvědomuje, že pověst podniku na trhu je velmi důležitá jak pro stávající talenty, tak i potenciální talentované uchazeče o zaměstnání. Proto chystá v roce 2015 tzv. employer branding, od kterého si slibuje především posílení jména, reputace a image společnosti na trhu (Interní materiály).

Na základě principu rovných příležitostí poskytuje všem zaměstnancům příležitost ke vzdělávání a učení. I když byly výše v souvislosti s Talent programem identifikovány určité nedostatky tohoto systému, především pro talenty může být možnost dalšího rozvoje a vzdělávání klíčovým faktorem jejich stabilizace u stávajícího zaměstnavatele. Pokud by tedy byly již zmíněné nedostatky těchto procesů optimalizovány, mohly by v budoucnu právě procesy rozvoje a vzdělávání hrát významnou roli při stabilizaci talentů (Interní materiály).

Společnost si uvědomuje, že uznávání a oceňování výkonu může významným způsobem ovlivnit udržení talentů. Proto se půlročně vyhlašují nejlepší zaměstnanci a nejlepší sdružené linky. Nejlepší zaměstnanci kat. THP, TL, D a R získávají body do Cafeteria systému, což je interní systém benefitů, přiblížený níže. Nejlepší sdružené linky získávají obnos peněz v hotovosti, který společně využívají většinou na oslavu svého vítězství. Všichni zaměstnanci společnosti mají možnost podávat zlepšovací návrhy různých interních procesů. Pokud jsou tyto „zlepšováky“ využity v praxi, zaměstnanec získá finanční ohodnocení. Pokud se také některému ze zaměstnanců či oddělení povede něco mimořádného, ostatní jsou o tomto úspěchu svých spolupracovníků informováni prostřednictvím firemních nástěnek (Interní materiály).

Pro talenty je důležité také odměňování jejich výkonu. Tato firma patří k zaměstnavatelům, kteří své zaměstnance odměňují nadprůměrně v porovnání se statistikami. Průměrná mzda v organizaci za 1.–3. kvartál 2014 byla o 13 % vyšší než republikový průměr a o 28 % vyšší než průměrná mzda v kraji za dané období (Interní materiály).

Faktorům získávání, výběru a rozmisťování, stylu a úrovni vedení, které jsou také považovány za ty, jež ovlivňují stabilizaci talentů, není věnována větší pozornost. Stejně tak je obtížné posoudit, zda si společnost uvědomuje rozdílné potřeby a motivační faktory odlišných věkových skupin talentů.

Stabilizaci talentů ovlivňuje také skutečnost, zda „svou“ společnost považují za **atraktivního zaměstnavatele**. Tuto atraktivitu organizace ovlivňují některé z již výše uvedených faktorů: branding, možnost dalšího rozvoje a vzdělávání

a odpovídající finanční ohodnocení, ale také další faktory jako: jistota, příležitost postupu v kariéře, dobré pracovní podmínky a zájem o potřeby zaměstnanců.

Tato společnost si uvědomuje, jak je pro zaměstnance v dnešní době důležitá jistota zaměstnání. Z pravidelných průzkumů spokojenosti v organizaci vyplývá, že zaměstnanci pocítují jistotu svého pracovního místa. K tomu přispívá možná i fakt, že se jedná o stabilní společnost na trhu s více než šedesátiletou tradicí, kde někteří zaměstnanci pracují již přes 40 let (Interní materiály).

Na základě principu rovných příležitostí společnost umožňuje všem zaměstnancům také příležitost v postupu v kariéře. Volná pracovní místa jsou obsazována primárně z interních zdrojů a všichni zaměstnanci společnosti mají možnost se o ně ucházet (Interní materiály).

Organizace klade důraz na dobré pracovní podmínky. K dobrým pracovním podmínkám přispívají výše zmíněné principy rovných příležitostí. V materiální oblasti bylo v posledních měsících zlepšeno např. osvětlení na výrobní hale, byly zavedeny nové obrazovky ve výrobě zobrazující průběžné plnění plánu konkrétní směny a aktuální důležité informace. V letních měsících jsou zaměstnancům poskytovány minerální vody a nanuky. O přestávkách mohou využívat odpočinkových místností s automaty na jídlo a pití (Interní materiály).

Faktoru rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, který může být v dnešní době klíčový pro stabilizaci talentů, není bohužel v organizaci věnována žádná pozornost. Faktory, schopnost obsazovat vedoucí místa odpovídajícími manažery, transparentnost všech firemních rozhodnutí a omezování stresových faktorů, které také uvádí teorie, je z mého pohledu obtížné posoudit. Otázkou zůstává, zda společnost dokáže ovlivnit faktor zajímavost práce, který je dle mého názoru poměrně individuální a záleží zde především na konkrétní pracovní pozici a preferencích konkrétního zaměstnance, který danou práci vykonává.

Navíc mohou stabilizaci talentů v organizaci XY pozitivně ovlivňovat i následující **interní benefity**. Společnost má zavedený tzv. Caféteria systém, v rámci něhož zaměstnanci sbírají body, které si mohou následně vyměnit za benefit dle vlastních preferencí. Organizace jako jeden z mála zaměstnavatelů v kraji nabízí všem svým zaměstnancům věrností program, tzv. Sphere card, v rámci něhož mohou čerpat okamžitou slevu u všech smluvním prodejců.

Společnost pravidelně pořádá firemní akce jako lyžování, cyklistika, turistika, rafting, vánoční večírky, a také akce pro rodinné příslušníky jako sportovní dny a mikulášské besídky pro děti. Všichni zaměstnanci mohou využívat firemního parkoviště (Interní materiály).

Z výše uvedeného vyplývá, že se tato společnost opravdu zajímá o potřeby svých zaměstnanců, což lze považovat za poslední faktor přispívající k atraktivitě organizace, a tím tedy i ke stabilizaci talentů.

Teorie uvádí, jaké kroky může organizace podniknout, aby zjistila, zda je považována za atraktivního zaměstnavatele či nikoli. V organizaci XY se pravidelně realizuje průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci, který napomáhá tuto skutečnost odhalit a srovnat v letech. Vlastní sebereflexe managementu, kterou také teorie uvádí, organizace XY nevyužívá (Interní materiály).

Společnost by měla být schopna také včas **odhalit riziko odchodu talentovaného pracovníka**. Tato organizace využívá analýzu důvodů odchodů, kterou pravidelně vyhodnocuje. Podle Armstronga však informace získané touto analýzou mohou být zkreslené. Naopak druhý způsob včasného odhalení tohoto rizika, tzv. analýza rizik, zde není využívána vůbec, což by mohlo organizaci způsobit, že do poslední chvíle nebude vědět, že se ji talent chystá opustit.

5.2 Přístup k talent managementu v organizaci XY

Podle všech výše uvedených principů fungování talent managementu v organizaci XY lze usoudit, že tato společnost nevyužívá ani jednoho ze dvou přístupů k talent managementu. Tradiční lineární model je využíván při práci s nově přicházejícími talenty z vnějšího prostředí, organizace XY se však zaměřuje na identifikaci talentů pouze z vnitřního prostředí. Sice, stejně jako tento model klade důraz na procesy udržení talentů, naopak v procesech získání byla identifikována řada nedostatků. Podle tohoto modelu by se organizace neměla zaměřovat na rozmístění ani na rozvoj talentů, kterému se však tato společnost také věnuje. K modelu Develop-Deploy-Connect má již organizace blíže, protože se zaměřuje na neustálé sledování výkonu zaměstnanců a rozvíjí je v oblastech budoucích potřeb firmy. Rozvoj však neprobíhá především on-the-job, jak by podle tohoto modelu měl, ale spíše off-the-job. Společnost

se sice snaží najít všem talentům optimální pracovní roli, ne vždy ji však mohou, dle výše uvedeného, v budoucnu obsadit. Procesu propojení bohužel není v souvislosti s řízením talentů věnována žádná pozornost.

5.3 Hodnocení talent managementu v organizaci XY

Talent management by měl být v organizaci také pravidelně hodnocen. Tato společnost bohužel nevyužívá žádného auditu systému řízení talentů, uniká jí tak skutečnost, zda jsou jednotlivé procesy nastaveny správným způsobem. Pokud by totiž hodnocení talent managementu pravidelně realizovala, pravděpodobně by již dříve zjistila, že v celém systému jsou jisté nedostatky, které vyžadují svou optimalizaci. Tuto optimalizaci systému řízení talentů v organizaci XY přibližuje poslední kapitola.

6. OPTIMALIZACE SYSTÉMU TALENT MANAGEMENTU

System řízení talentů v organizaci XY vyžaduje dle výše uvedeného jistou optimalizaci. Ta bude navržena v oblastech **přístupu a strategie, procesů** a způsobu **hodnocení**.

6.1 Přístup a strategie

V oblasti strategie talent managementu byla identifikovaná řada nedostatků. Proto bych společnosti doporučila znovu se zaměřit na svou stávající strategii s ohledem na rámec uvedený Cannonem a McGee (2007, s. 17-18), který by jí měl posloužit jako „průvodce“ celou optimalizací systému řízení talentů. V souvislosti s tím bych upozornila i na volbu přístupu, konkrétně modelu Develop-Deploy-Connect, jenž by měl být základem nové strategie a tím i správného fungování talent managementu v organizaci.

6.2 Procesy

Organizaci XY bych doporučila optimalizaci všech tří základních procesů talent managementu. Protože ve společnosti zatím nebyl realizován žádný průzkum zjišťující míru informovanosti zaměstnanců v oblasti interního Talent programu, považuji za žádoucí tento průzkum zrealizovat a dle získaných výsledků naplánovat optimální kampaň, která by identifikované nedostatky optimalizovala.

V tomto kroku považuji také za zásadní ujasnit si, kdo je talent. Společnosti bych zde navrhla využít velmi často používané demonstrace, kterou uvádějí Cannon a McGee (2007, s. 7): TALENT = vysoký výkon a vysoký potenciál.

6.2.1 Získání talentů

V oblasti získání talentů byla identifikovaná absence kompetenční mřížky a metod pro hodnocení výkonu i předpověď potenciálu. Proto by bylo vhodné nejprve u všech svých identifikovaných **klíčových kompetencí** vytvořit hodnotící stupnici, konkrétně šesti-úrovňovou tak, aby byla v souladu se škálou pravidelného hodnocení, určit minimální úroveň jednotlivých kompetencí u všech

pracovních pozic a následně vytvořit kompetenční mřížku. Tento krok jí umožní zjistit, které pracovní pozice jsou „ty klíčové,“ jež by měly být primárně předmětem talent managementu.

Navíc bych zde organizaci doporučila u pozic určit i cílovou úroveň jednotlivých kompetencí, která by umožňovala talenta rozvíjet dále i po obsazení cílové pozice. Možnou podobu takové kompetenční mřížky zobrazuje následující obrázek.

Obř. 17: Kompetenční mřížka v organizaci XY

KOMPETENCE	PRACOVNÍ POZICE					
	MINIMÁLNÍ/MAXIMÁLNÍ ÚROVEŇ					
	Technik vývoje		Vedoucí provozu		další pozice	
Spolehlivost	3	5	3	4		
Zastánce a tvůrce změn	4	6	3	4		
Zaměření na zákazníka	3	4	5	6		
Tah na branku	3	5	4	5		
Analýza a řešení problémů	2	4	3	4		
Technické a odborné znalosti	3	5	2	4		
Osobní rozvoj	3	5	3	4		
Týmovost	2	4	2	4		
Komunikace	2	4	4	6		
Schopnost inspirovat a motivovat druhé	-	-	3	5		

Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Aby se v budoucnu nestalo, že by některá z klíčových pozic byla dlouhodobě neobsazena, navrhla bych organizaci mít v talent-poolu neustále zásobu talentů. K jejich identifikaci by bylo vhodné využívat systém **pravidelného hodnocení zaměstnanců**, kdy za jedince podávající vysoký výkon by bylo možné považovat ty, jež se umístily „v oblasti A.“ Ne všichni pracovníci, kteří se zobrazili v oblasti A, by však dle mého názoru měli být zahrnuti do Talent programu. Proto níže uvádím návrh možného dalšího postupu, ve kterém odlišuji kat. THP a TL od kat. D a R.

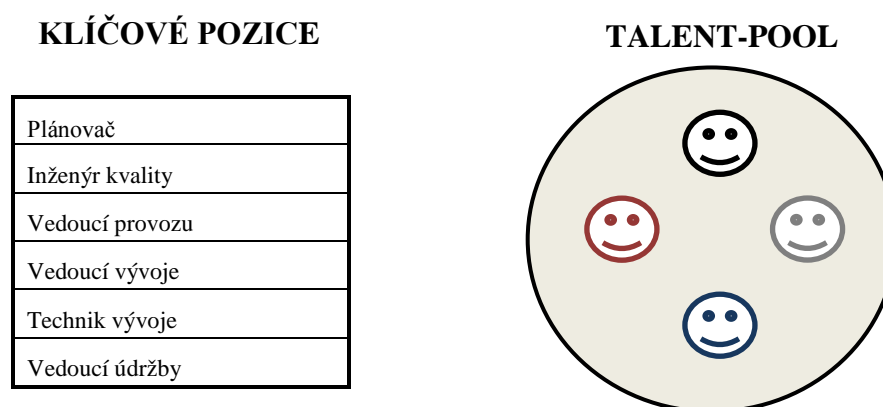
U kat. D a R bych organizaci navrhla po identifikaci zaměstnanců zobrazených v oblasti A realizovat kulatý stůl s vedoucími pracovníky. Tato metoda „slouží primárně k analýze názorového pole k danému problému,

(...) ke konzultaci a spolurozhodování o daném problému“ (Participativní metody, [online]). Protože systém hodnocení umožňuje seřadit výsledky pracovníků umístěných v dané oblasti od nejlepších po nejhorší, tímto způsobem by bylo možné vybrat např. 15 nejlépe umístěných zaměstnanců. V rámci metody kulatého stolu by vedoucí obhajovali těchto 15 zaměstnanců před ostatními s cílem kalibrovat možné subjektivní pohledy jednotlivých hodnotitelů. Ti pracovníci, na kterých by se vedoucí shodli, by byli následně postoupeni k Development centru, jež by bylo zaměřeno na **předpověď jejich potenciálu**. Na základě DC by se profilovali buď do oblasti manažerů, nebo specialistů. Tento postup považuji u kat. D a R za zásadní především z finančního a časového hlediska. Protože těchto zaměstnanců v organizaci pracuje více než 200, je pravděpodobné, že se jich v oblasti A zobrazí více než u kat. THP a TL, kterých je přibližně 50. Předpokládám, že v zájmu efektivity procesu by pro společnost nebylo vhodné provést DC pro např. 40 zaměstnanců pouze této kategorie.

U kat. THP a TL bych naopak navrhla realizovat Development centrum u všech pracovníků, kteří se v hodnocení umístili v oblasti A. Tento krok zde, v této fázi, považuji dle výše uvedeného za možný z finančního i časového hlediska. DC by zde také sloužilo k předpovědi potenciálu pracovníků, na základě kterého by se také profilovali do oblastí manažerů nebo specialistů. Po DC bych doporučila realizovat kulatý stůl, tentokrát tvořený řediteli společnosti, kde by diskutovali nad jednotlivými účastníky DC a jejich možnými cílovými pozicemi v souvislosti s plánováním následnictví.

V této fázi by se dalo říci, že má organizace na jedné straně **identifikované klíčové pracovní pozice**, na straně druhé **identifikovanou skupinu talentovaných pracovníků – talent-pool**. Ilustrativní zobrazení výše uvedeného s náhodně vybranými pozicemi znázorňují následující obrázky.

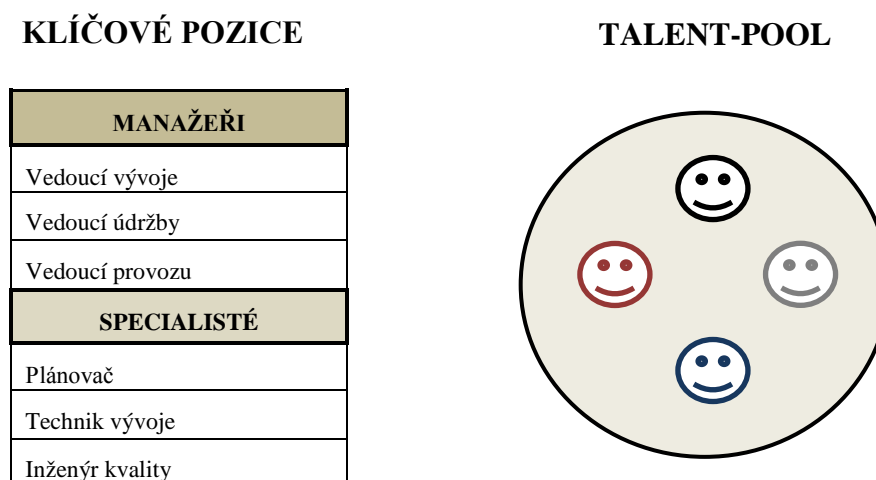
Obr. 18: Klíčové pozice a talent-pool



Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Organizaci bych doporučila pokračovat v rozdělení talentů na manažery, specialisty a klíčové pracovníky. V souvislosti s tím bych v tomto kroku navrhla přesně si ujasnit, které z klíčových pozic lze zařadit do oblasti „manažeri“ a které do oblasti „specialisté.“

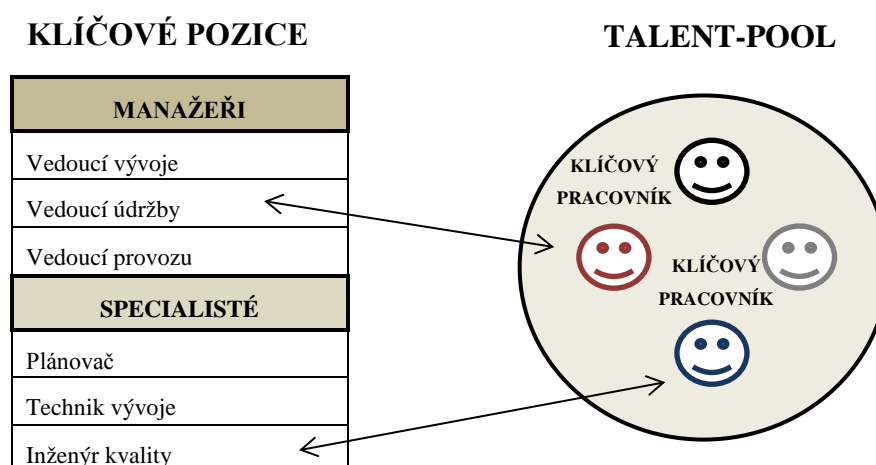
Obr. 19: Zařazení klíčových pozic do oblastí „manažeri“ a „specialisté“



Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Dále bych organizaci navrhla identifikovat „klíčové pracovníky.“ Za klíčového pracovníka bych považovala takového jedince, který byl identifikovaný do talent-poolu, v současnosti již pracuje na jedné z klíčových pozic a splňuje minimální úroveň kompetencí pro její výkon. Pokud v zájmu společnosti není tohoto jedince dále rozvíjet jako specialistu nebo manažera, navrhla bych ho označit za klíčového s cílem stabilizovat ho na stávající pozici a rozvíjet k cílové úrovni kompetencí.

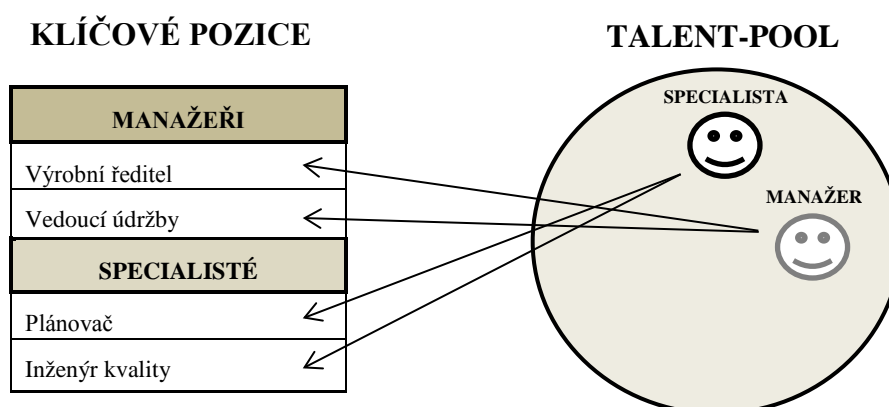
Obr. 20: Identifikace klíčových pracovníků



Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Na základě výsledků DC by společnost věděla, zda se ostatní talenti profilují spíše jako manažeři nebo jako specialisté. V souvislosti s určením jejich cílových pozic bych navrhla učinit menší změnu. Nejsem si jistá, nakolik je možné na základě výsledků DC talentům určit pouze jednu vhodnou cílovou pozici. Proto bych je navrhla v prvním roce směřovat buď jako specialisty, nebo jako manažery a určit jim v těchto oblastech více možných cílových pozic. Teprve po ročním zhodnocení působení talenta v Talent programu by se rozhodlo pro jednu konkrétní cílovou pozici.

Obr. 21: Identifikace specialistů a manažerů



Pramen: Interní materiály, vlastní zpracování

Po výše uvedené **identifikaci talentů do talent-poolu** by bylo vhodné seznámit je s jejich zařazením mezi talenty. Za zásadní zde považuji zjistit, zda vůbec talenti chtějí být součástí Talent programu a zda souhlasí s možnými

cílovými pozicemi. Jejich rozhodování by mohlo významným způsobem ovlivnit více motivačních faktorů, které bych organizaci v souvislosti s Talent programem doporučila zařadit. Věnovat se jim budu více v podkapitole 6.2.3.

6.2.2 Rozvoj talentů

V oblasti rozvoje talentů byla identifikovaná absence Trainee programu, nepřesné nastavení individuálních plánů rozvoje, zaměření především na metody off-the-job a problematika obsazené cílové pozice.

Jak již bylo uvedeno výše, tato organizace se dlouhodobě potýká s volnými pracovními pozicemi, které nemůže obsadit z interních ani externích zdrojů. Proto by bylo vhodné vedle programu Talent Development zavést také **Trainee program**, jež by mohl do budoucna napomoci tento problém zmírnit. Zavedením tohoto programu by došlo také k prolomení orientace společnosti na získávání talentů pouze z interních zdrojů.

Zavedení metod pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu, které jsou přiblíženy v předchozí podkapitole, by organizaci umožnilo v procesu **plánování kariéry** vytvářet jednotlivým talentům individuální plány rozvoje. Nově za použití kompetenční mřížky by organizace mohla přesně zacílit rozvoj talentů, protože by věděla, v jaké konkrétní oblasti se musejí ještě zlepšit, aby mohli cílové pozice obsadit. Tento krok by jí umožňoval správně nastavit rozvojový plán talentů tak, aby je přesně připravil pro výkon práce na cílových pozicích, což by mohlo do budoucna také eliminovat problémy s nutným obsazováním pozic z externích zdrojů.

V oblasti již samotného rozvoje bych organizaci doporučila rozvíjet talenty odlišným způsobem, než ostatní řadově zaměstnance, a to tak, aby již samotný rozvoj pro ně byl motivačním faktorem. Jak již bylo uvedeno výše, v prvním roce bych je navrhla rozvíjet buď jako specialisty nebo jako manažery k více cílovým pozicím, v druhém roce, po identifikaci konkrétní cílové pozice, pak rozdílně za použití individuálních plánů rozvoje. K rozvoji všech talentů bych podle Kazdové (2006, [online]) doporučila využívat především metody on-the-job, které podle zkušeností mezinárodních organizací patří k těm nejúčinnějším.

Jejich druhy podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 113) podrobně přibližuje Koubek.

Poslednímu aspektu, kterému by v souvislosti s rozvojem talentů měla být věnována větší pozornost je problematika obsazené cílové pozice. Je však otázkou, do jaké míry je tento problém v této společnosti řešitelný. Pokud již talentovaný pracovník disponuje minimálními úrovněmi jednotlivých kompetencí pro výkon cílové pozice, ale ta je obsazená, navrhla bych organizaci pokračovat v jeho rozvoji k cílovým úrovním jednotlivých kompetencí. Pokud by však talent dosáhl i cílových úrovní kompetencí, a cílová pozice by i nadále nebyla volná, bylo by vhodné zaměřit se především na jeho stabilizaci tak, aby byl ve společnosti spokojený a neměl potřebu odejít jinam. Jaké konkrétní faktory by v oblasti stabilizace talentů měla společnost posílit, přibližuje následující podkapitola.

6.2.3 Udržení talentů

Procesy přispívající ke stabilizaci talentů jsou v této společnosti nastaveny lépe v porovnání se dvěma předchozími procesy. V této oblasti byl identifikovaný nedostatečný důraz na rozdílné potřeby a motivační faktory odlišných věkových skupin talentů. Společnost nebere v úvahu důležitost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. V Talent programu byl také identifikovaný nedostatek motivačních faktorů a absence analýzy rizik.

V souvislosti s tím by bylo vhodné do budoucna zvažovat rozdílné potřeby a motivační faktory odlišných věkových skupin talentů, které podrobně přibližuje Armstrong (2007, s. 333). Dále „jít tzv. s dobou“ a zaměřit se především na rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, tzv. work-life balance, který je považován za fenomén moderního řízení lidských zdrojů. Pomocná ruka při skloubení rodinného a pracovního života např. v oblastech zkrácených úvazků či home-office by mohla pozitivně přispívat k udržení talentů v organizaci.

Společnosti bych v této oblasti navrhla posílit také motivační faktory v Talent programu a určitým způsobem zvýhodňovat talenty nad ostatními pracovníky. Tohle by mohlo být prováděno za použití různých benefitů, např. možností vedení zajímavého projektu, přidělováním většího počtu bodů

do Cafeteria systému aj. Přece jen se jedná o kvalitní zaměstnance, kteří se aktivně rozvíjejí, aby mohli v budoucnu obsadit klíčové pracovní pozice. Právě proto by měli mít pocit, že si jich společnost opravdu váží.

Organizaci bych doporučila využívat vedle analýzy důvodů odchodů také analýzu rizik, která jí může předběžně informovat a možnosti odchodu talentovaného pracovníka ze společnosti. Na základě této analýzy může firma podniknout jisté kroky dřív, že se talent skutečně rozhodne organizaci opustit.

6.3 Hodnocení

V souvislosti s hodnocením systému řízení talentů by bylo vhodné pravidelně realizovat audit talent managementu. Společnost by zde mohla využít např. způsobu, který uvádí Hyksová (2012 [online]), a to hodnocení talent managementu ze strany jeho účastníků, přímých nadřízených, a také specialistů z oblasti lidských zdrojů. Tento krok jí umožní pravidelně kontrolovat systém řízení talentů a identifikovat další možné nedostatky s cílem následné optimalizace.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci, jejímž cílem byla optimalizace systému talent managementu v organizaci XY, jsem se pokusila na základě teoretického rámce uvedeného v první části práce, identifikovat nedostatky konkrétního systému talent managementu a následně navrhnout jejich možnou optimalizaci.

Jednotlivé kapitoly jsem koncipovala takovým způsobem, aby na sebe postupně navazovaly. V první kapitole jsem vymezila základní pojmy, jejichž pochopení bylo žádoucí pro porozumění celému kontextu práce. V druhé kapitole jsem přiblížila okolnosti vzniku talent managementu a definovala rámec vhodný pro tvorbu jeho strategie. Vymezila jsem dva přístupy, tradiční lineární model a model Develop-Deploy-Connect, jež mohou být základem strategie řízení talentů a uvedla přínos, který může mít správně nastavený systém talent managementu pro organizaci. Tyto poznatky mě ve třetí kapitole přivedly k popisu implementace talent managementu za pomoci procesů získání, rozvoje a udržení talentů, a také systému hodnocení talent managementu v organizaci. Čtvrtá kapitola byla úvodem druhé části mé bakalářské práce a také přiblížením organizace XY. V páté kapitole jsem se za použití teoretického rámce uvedeného v první části práce pokusila identifikovat nedostatky systému řízení talentů v organizaci XY a v poslední kapitole pak navrhnout jejich možnou optimalizaci.

V systému talent managementu organizace XY byla identifikovaná řada nedostatků. Strategie řízení talentů není propojena s žádným z teoretických modelů. V procesu získání talentů chybí kompetenční mřížka, metody pro hodnocení výkonu i předpověď potenciálu. V procesu rozvoje talentů jsou využívány především metody off-the-job a tento rozvoj není nijak specificky odlišný od rozvoje ostatních pracovníků. V procesu udržení talentů společnost neklade důraz na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ani na rozdílné potřeby a motivační faktory odlišných věkových skupin talentů. V Talent programu byl identifikovaný nedostatek motivačních faktorů. Organizace nevyužívá analýzu rizik, ani hodnocení celého systému talent managementu.

Pro výše identifikované nedostatky byla navržena následující optimalizace. Přepracovat strategii řízení talentů v souvislosti s volbou modelu Develop-

Deploy-Connect. Zjistit míru informovanosti zaměstnanců v oblasti Talent programu. Přesně interně definovat pojem „talent.“ Posílit především procesy získání a rozvoje talentů. V oblasti získání talentů vytvořit kompetenční mřížku, pro hodnocení výkonu využívat systém pravidelného hodnocení zaměstnanců a metodu kulatého stolu, pro předpověď potenciálu pak Development centrum. Zde byl organizaci navržen také nový postup pro určení cílových pozic a s tím spojenou identifikaci klíčových pracovníků, manažerů a specialistů. V oblasti rozvoje talentů bylo doporučeno zavést Trainee program, k rozvoji používat především metody on-the-job, talenty rozvíjet odlišně v prvním roce jejich působení v Talent programu a pak v letech následujících. Zde byl organizaci navržen také postup pro možné řešení problému obsazené cílové pozice. V oblasti udržení talentů společnost disponuje množstvím dobře nastavených procesů, zde bylo doporučeno pouze zvažovat rozdílné faktory a motivační prvky odlišných věkových skupin talentů, zaměřit se na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem a využívat analýzu rizik. Poslední doporučení, které směřovalo k organizaci XY, bylo realizovat pravidelné hodnocení systému řízení talentů.

Tuto společnost pravděpodobně čeká ještě dlouhá cesta k tomu, aby se interní systém řízení talentů zařadil mezi dobře nastavené, fungující HR procesy. Doufám, že některé z výše uvedených doporučení organizaci skutečně napomohou optimalizovat svůj systém talent managementu tak, aby tato pomyslná cesta byla zdolána v co nejkratším časovém měřítku, a tento systém tedy již brzy začal přinášet takové výsledky, jaké si organizace přeje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha 2007.
2. BERGER, A. L. BERGER, R. D. *The Talent Management Handbook.* New York 2003.
3. CANNON, J. A. McGEE, R. *Talent Management and Succession Planning.* Londýn 2007.
4. DELOITTE. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies Don't Work.* Londýn 2004.
5. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management.* Praha 2011.
6. HORVÁTHOVÁ, P. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues.* 2010, č. 13, s. 77-95.
7. HORVÁTHOVÁ, P. Talent management jako konkurenční výhoda. *Zpravodaj Klubu personalistů ČR.* 2009, č. 7, s. 9-10.
8. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha 2006.
9. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha 2007.
10. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha 2010.
11. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj.* Praha 2012.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha 2007.
13. KUBÁTOVÁ, J. *Management lidských zdrojů.* Olomouc 2013.
14. KUBEŠ, M. a kol. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů.* Praha 2004.
15. KUBEŠ, M. ŠEBESTOVÁ, L. *360° zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí.* Praha 2008.
16. PATEROVÁ, I. Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. *HRM.* 2008, č. 14, s. 1.
17. PETRÁČKOVÁ, V. a kol. *Akademický slovník cizích slov.* Praha 1998.
18. STÝBLO, J. a kol. *Personalistika.* Praha 2011.
19. THORNE, K. PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších.* Brno 2007.

20. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004.
21. VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha 2011.
22. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha 2011.
23. AMBLE, B. WWW Benefits all round from good talent management [online]. [cit. 2015-1-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.management-issues.com/news/4850/benefits-all-round-from-good-talent-management/>>
24. HYKSOVÁ, T. WWW Tereza Hyksová: Úspěch závisí na talent managementu [online]. [cit. 2015-1-26]. Dostupné z WWW: <<http://strategie.e15.cz/rozhovor/tereza-hyksova-uspech-zavisi-na-talent-managementu-831640>>
25. KAZDOVÁ, A. WWW Objevem talentů to nekončí, spíše začíná [online]. [cit. 2015-1-24]. Dostupné z WWW: <<http://ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>>
26. KOUBEK, J. WWW Řízení talentů – nové téma personalistiky [online]. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z WWW: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf>
27. Participativní metody WWW Kulatý stůl [online]. [cit. 2015-3-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.participativnimetody.cz/kulaty-stul.html?print=>>>
28. REZLEROVÁ, J. WWW Průzkum - Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2014 [online]. [cit. 2015-2-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalista.com/trh-prace/pruzkum-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2014/?poslat=1>>
29. StudyMode WWW Performance Appraisal [online]. [cit. 2015-1-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.studymode.com/essays/Performance-Appraisal-93239.html>>
30. INTERNÍ MATERIÁLY organizace XY.
31. WEBOVÉ STRÁNKY organizace XY.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Tradiční lineární model	11
Obr. 2	Model Develop-Deploy-Connect	12
Obr. 3	Hodnotící stupnice pro kompetenci komunikace	15
Obr. 4	Kompetenční mřížka	16
Obr. 5	Směry kariéry	22
Obr. 6	Audit talent managementu	27
Obr. 7	Hodnoty společnosti	28
Obr. 8	Organizační schéma	29
Obr. 9	Kategorie zaměstnanců	30
Obr. 10	Klíčové kompetence každého zaměstnance	32
Obr. 11	10 klíčových kompetencí	33
Obr. 12	PDS formulář kat. THP a TL	34
Obr. 13	PDS formulář kat. D a R	35
Obr. 14	36-blok	36
Obr. 15	36-blok s vysvětlením jednotlivých oblastí	36
Obr. 16	Talent-pool v organizaci XY	37
Obr. 17	Kompetenční mřížka v organizaci XY	45
Obr. 18	Klíčové pozice a talent-pool	47
Obr. 19	Zařazení klíčových pozic do oblastí „manažeri“ a „specialisté“	47
Obr. 20	Identifikace klíčových pracovníků	48
Obr. 21	Identifikace specialistů a manažerů	48

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Renata Křížková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název práce: Talent management jako nástroj řízení lidských zdrojů v organizaci

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Doležalová

Počet znaků: 79 151

Počet použitých zdrojů: 31

Klíčová slova: Talent, talent management, řízení talentů, řízení lidských zdrojů strategie

Key words: Talent, talent management, Human Resources Management, strategy

Anotace: Cílem této bakalářské práce je optimalizovat systém talent managementu v organizaci XY. Je pomyslně členěna na části teoretickou (kapitola 1-3) a část praktickou (kapitola 4-6). Obsahem první části je teoretické přiblížení problematiky talent managementu, obsahem druhé části pak identifikace nedostatků systému talent managementu v organizaci XY na základě teoretického rámce uvedeného v první části práce. Výstupem celé práce je kapitola 6, která se podrobně věnuje možným návrhům optimalizace identifikovaných nedostatků tohoto systému v organizaci XY.

Abstract: The aim of this thesis is to optimize the system of talent management in the organization XY. It is divided into two parts - theoretical part (chapter 1-3) and practical part (chapter 4-6). First part is focused on the theoretical view of talent management. Second part is focused on the identification of deficiencies in the system of talent management based on the theoretical framework described in the first part. Last chapter number 6 suggests several steps that can be used to optimize the system of talent management in the organization XY.