

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Martin Růžička

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ práce

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Návrh koncepce rozvoje talentovaných pracovníků v organizaci ABC

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden/2013

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Martin Růžička/MBA 26

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing.Robin Čejka, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: v Kolíně, 25.11.2012

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

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

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Návrh koncepce rozvoje talentovaných
pracovníků v organizaci ABC

Draft of talent development concept in the
organization ABC

Autor: Martin Růžička

Souhrn

Budoucnost většiny společností je závislá na integraci plánování, naboru, udržení, motivování a rozvíjení talentovaných lidí v organizaci pro vytvoření kapacity vůdců a potřebných talentů. Ti budou potom implementovat řídicí strategie tak, aby vyhovovaly současným i budoucím potřebám podniku. Koncept řízení talentů zdůrazňuje, že každý má talent, který je potřeba rozpoznat a rozvíjet. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný přístup k řízení talentů ve společnosti ABC a navrhnout koncept rozvoje v rámci řízení talentů. Teoretická část práce definuje základní pojmy a věnuje se teoretickým východiskům spojeným s řízením talentů. Analytická část se věnuje analýze řízení talentů ve společnosti ABC. Na základě teoretických východisek a autorova vlastního výzkumu jsou společnosti předloženy návrhy a doporučení na zlepšení.

Summary

The future of most businesses is reliant on an integration of planning, recruiting, retaining, motivating and developing talented people in an organization to create leadership capacity and needed talents. They will implement operating strategies so as to meet current and future business needs. The concept of talent management accents that everybody has a talent, which is necessary to recognize and develop. The aim of diploma thesis is to evaluate a contemporary approach to the talent management in the organization ABC and draft development concept within the framework of talent management. The theoretical part defines basic conceptions and deals with theoretical solutions connected with the idea of talent management. The analytical part is devoted to the analysis of talent management in the organization ABC. Based on the theoretical background and the author's own research, proposals and recommendations for improvement are provided to company.

Klíčová slova:

talent, řízení talentů, identifikace talentů, lidské zdroje, výkon

Keywords:

talent, talent management, talent identification, human resources, performance

JEL Classification: M12 personnel management, M54 labor management

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	
Studijní obor:	
Studijní skupina:	
Název DP:	
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	
Vedoucí DP:	

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	5
2.1 Talent management	6
2.2 Talent	9
2.2.1 Identifikace talentu	12
2.2.2 Získávání a stabilizace talentu	16
2.3 Modely řízení talent managementu	19
2.4 Klíčové faktory úspěšného talent managementu	23
2.5 Vazba mezi talent managementem a obchodním výkonem	27
2.6 Efektivní praktiky úspěšného talent managementu	31
2.7 Metodika práce	34
2.7.1 Techniky sběru dat	35
2.7.2 Interpretace dat	38
3 Analytická/praktická část práce	41
3.1 Charakteristika společnosti ABC	41
3.2 Metodologie výzkumu	42
3.2.1 Výzkumné otázky	42
3.2.2 Výzkumný vzorek	42
3.2.3 Výzkumné nástroje	45
3.2.4 Výzkumné omezení a harmonogram prací	47
3.3 Výsledky	48
3.3.1 Důvody užití talent managementu	48
3.3.2 Přístup společnosti k talent managementu	51
3.3.3 Přístup společnosti k identifikaci talentu	54
3.3.4 Vazba mezi HR a talent managementem	56
3.3.5 Úroveň talent managementu	59
3.3.6 Charakteristiky práce s talentem	62
3.3.7 Rozhovor s manažery	65
3.4 Diskuse výsledků	67
4 Závěr	73
5 Literatura	76
6 Přílohy	1

Seznam zkratk

CEO chief executive officer – generální ředitel

ČR Česká republika

DDC Deploy-Develop-Connect – Deloitte model řízení talent managementu

HR human resources – lidské zdroje

PAPI paper and pencil interviewing – dotazování pomocí tužky a papíru

TM talent management – řízení talentu

TTL three track leadership model – třícestný model vedení talentu

Seznam tabulek

Tabulka 1 Dotazníkové šetření	43
Tabulka 2 Důvody užití talent managementu	48
Tabulka 3 Přístup společnosti k talent managementu	51
Tabulka 4 Přístup společnosti k identifikaci talentu	54
Tabulka 5 Vazba mezi HR a talent managementem	56
Tabulka 6 Úroveň talent managementu	59
Tabulka 7 Charakteristiky práce s talentem	62
Tabulka 8 Rozhovor s manažery společnosti ABC	66
Tabulka 9 Souhrn výsledků	70
Tabulka 10 Doporučení	70

Seznam grafů

Graf 1 Na základě čeho je vymežována Vaše banka talentů (talent pool)?	13
Graf 2 Největší problémy, se kterými se organizace potýkají	15
Graf 3 Návratnost dotazníků	43
Graf 4 Struktura respondentů podle věku a pohlaví	44
Graf 5 Struktura respondentů podle délky působení v podniku	44
Graf 6 Důvody užití talent managementu – zaměstnanci	49
Graf 7 Důvody užití talent managementu – manažeři	50
Graf 8 Přístup společnosti k talent managementu – zaměstnanci	52
Graf 9 Přístup společnosti k talent managementu – manažeři	53
Graf 10 Přístup společnosti k identifikaci talentu – zaměstnanci	55
Graf 11 Přístup společnosti k identifikaci talentu – manažeři	55
Graf 12 Vazba mezi HR a talent managementem – zaměstnanci	57
Graf 13 Vazba mezi HR a talent managementem – manažeři	58
Graf 14 Úroveň talent managementu – zaměstnanci	60
Graf 15 Úroveň talent managementu – manažeři	61
Graf 16 Charakteristiky práce s talentem – zaměstnanci	63
Graf 17 Charakteristiky práce s talentem – manažeři	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent poolem	8
Obrázek 2 Most rozhodovací soustavy	11
Obrázek 3 Hlavní cíle v oblasti řízení talentů	14
Obrázek 4 Proces získání talentů	17
Obrázek 5 Tradiční model řízení talentů	19
Obrázek 6 Proces řízení talentů	20
Obrázek 7 Model Deploy-Develop-Connect	22
Obrázek 8 Vliv strategie lidských zdrojů na finanční výkon	28
Obrázek 9 Vliv atraktivity pracoviště na výkon organizace	29
Obrázek 10 Příklad vyhodnocení Likertovy stupnice	38

1 Úvod

Symbolem dnešní doby v obchodním světě je vyhledávání nových nebo lepších způsobů k dosažení konkurenční výhody. To vede k přemýšlení o kapacitě každé funkční oblasti, která je součástí celkového výkonu organizace. Snahou programů talent managementu je vybírat, rozvíjet a udržet zaměstnance s vysokým potenciálem, a tak poskytnout organizacím talentované zdroje a konkurenční výhody v lidských zdrojích.

Logika řízení talentů je založena na skutečnosti, že podniky jsou řízeny lidmi. Procesy, technologie, kapitál jsou důležité, ale jsou to lidé, kdo vytvářejí hodnoty, produkty a služby, které lidé potřebují. To znamená, že čím lepší pracovníky organizace má, tím bude výkonnější. To je racionální důvod pro implementaci talent managementu, proč lákat, řídit, rozvíjet a využívat ty nejlepší mozky k dosažení obchodních úspěchů.

Budoucnost většiny firem je závislá na získání, rozvoji a udržení talentovaných lidí pro vytvoření kapacity vůdčích talentů. Ti budou potom implementovat řídicí strategie tak, aby vyhovovaly současným i budoucím potřebám podniku.

Potřeba talentů a jeho odborné vedení je vždy obtížný úkol zahrnující identifikaci budoucí hvězdy a zajištění naplnění očekávání. Potřeba talent managementu je způsobena také současnými trendy jako např.:

- nové cykly obchodního růstu, často vyžadují různé druhy nadání;
- demografická změna na trhu pracovních sil s menší expertní základnou, a proto těžší podmínky pro získání experta;
- složitější ekonomické podmínky, které vyžadují efektivní práci s talenty;
- vznik mnoha malých a středních podniků, které se zaměřují na stejné pracovníky jako velké společnosti a často nabízejí takové podmínky, kterým velké společnosti nemohou konkurovat;
- pracovní mobilita roste, pracovníci častěji mění zaměstnavatele v průběhu jejich kariéry;
- globální zaměření na leadership, které prostupuje mnoho úrovní organizace.

V důsledku těchto trendů organizace čelí stále složitějším a stále měnícím se podmínkám v úsilí o získání, udržení, motivování a rozvíjení talentů. Talent je dále potřebný k udržení pracovního výkonu, který působí efektivně a kompetitivně tak, aby vedl k dlouhodobému úspěchu organizace.

Většina lídrů si uvědomuje, že mít správné lidi na správném místě ve správný čas a maximalizovat obchodní příležitosti, se stalo nejdůležitějším faktorem pro zajištění trvalého úspěchu organizace. Z řady průzkumů vyplývá, že efektivní řízení talentů v organizaci je kritickou výzvou pro vedoucí pracovníky. Například globální průzkum společnosti Accenture zjistil, že přilákání a udržení talentů je třetí největší obavou u vyšších vedoucích pozic hned po obavě o zdraví globální ekonomiky a obavě z konkurenčních aktivit.

Efektivní řešení těchto problémů se nachází v plánování nástupnictví a řízení systematického a dlouhodobého přístupu k práci s talenty, které organizace musí mít, má-li nadále splňovat nebo překračovat své cíle.

Lidé, intelektuální kapitál a talent jsou stále důležitějším předpokladem k strategickému úspěchu organizace. Toto prohlášení je dnes tak běžné, že se stalo samozřejmostí. Nedostatek pracovních sil, růst prostřednictvím akvizic, zeštíhlování procesů, expanze, demografické změny pracovních sil a globalizace jsou jen některé faktory, které učinily talent prioritou.

Výzkum společnosti Deloitte poukazuje na to, že lidské zdroje a jejich integraci do strategie podniku lze řídit podle propracované teorie o řízení talentů tak, aby byly zdrojem konkurenční výhody současně s tím, aby zaměstnanci byli spokojeni.

V reakci na některé z trendů uvedených výše, mnohé organizace se začaly zaměřovat a rozvíjet talentované zaměstnance podle kritérií, která jsou spojené s budoucími potřebami organizace. Jinými slovy, práce s plány následnictví se stále více používá k usnadnění efektivního vývoje organizace tak, aby zajistily, že v rámci organizace budou "praví" lidé k dispozici v "pravý" čas. Společnosti budou muset udržet a rozvíjet

své nejcennější zaměstnance, dokázat řídit talent efektivně, protože dnes je stále těžší najít náhradu a proces zaškolení, které stojí organizaci čas a peníze.

Práce je vztažena k prostředí organizace ABC, která před třemi lety implementovala nové postupy práce s talentovanými zaměstnanci. Cílem je zlepšit výkonnost podniku, stejně jako zlepšit podmínky pro kariérní postup, povýšení a růst zaměstnanců v rámci organizace. Tento talent management je personální strategií, která se snaží identifikovat, rozvíjet, zavádět a udržet talentované zaměstnance s vysokým potenciálem v organizaci. Přestože praxe talent managementu může být použita v každé společnosti, k výkonnosti firmy musí optimálně přispívat jak top management, tak zaměstnanci, kteří jsou si vědomi jeho cílů a způsobů, kterým je realizován v organizaci. Nicméně společnosti často nevědí o rozdílech mezi vnímáním talent managementu zaměstnanci a managementem. Identifikace těchto rozdílů a jejich dosazení do souvislostí je tedy nezbytné pro realizaci potenciálních výhod této personální strategie.

Cílem práce je posoudit a zhodnotit talent management a career management ve společnosti ABC a navrhnout opatření pro další možný rozvoj a profesní růst zaměstnanců v souladu se strategickými cíly společnosti.

Dílčím cílem je:

- posouzení vnímání dopadu praktik talent managementu zaměstnanci ve společnosti ABC;
- zjistit případné rozdíly vnímání mezi zaměstnanci a managementem společnosti ABC;
- prozkoumat vnímání vlivu talent managementu na výkonnost podniku managementem společnosti ABC.

Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury a internetových zdrojů a je rozdělena do sedmi kapitol. Hlavními zdroji informací jsou práce Armstronga, Koubka a Berger & Berger. Internetové zdroje reprezentuje především web společnosti Deloitte. Na závěr teoretické části je popsána metodika postupů pro vznik práce. Praktická část je

založena na vlastním výzkumu, který je podrobně popsán v úvodní kapitole, metodologii výzkumu. Samotný výzkum je založen na metodě dotazníkového šetření doplněného o řízený rozhovor s managementem společnosti ABC. Následuje sumarizace výsledků vyjádřená v grafické i slovní podobě a diskuse, která je základem pro návrh možností pro zlepšení práce s talentovanými zaměstnanci.

Informace získané z této studie budou užitečné pro organizaci ABC stejně, jako mohou být inspirací pro další společnosti. Především by měly pomáhat managementu v jeho úsilí o zajištění postupů a praktik talent managementu tak, jak jsou definovány v interních dokumentech společnosti. Hlavním smyslem je udržet si talentované zaměstnance, a tím přispět k optimálnímu výkonu organizace. Závěry této práce by mohly pomoci při hledání vhodných úprav a změn postupů vedoucích ke zlepšení práce s talentovanými zaměstnanci.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V dnešním podnikatelském prostředí, kde růst je do značné míry produktem tvůrčího a technologického pokroku, je lidský kapitál jedním z nejcennějších majetků firmy. Chcete-li získat konkurenční výhodu, musíte přilákat, udržet a zapojit talentované zaměstnance. A co víc, nestačí pouze přilákat a udržet talenty, ale také vybavit je potřebnou kvalifikací stát se vůdci.

V literatuře i praxi se často hovoří nejen o lidských zdrojích ale i o lidském kapitálu. Komplexní definici řízení lidského kapitálu nabízí Armstrong (2007), když tvrdí, že řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celooorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace a zdůrazňuje, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.

Koubek (2007) navazuje, že řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Současné trendy v řízení lidských zdrojů navazují na trendy odehrávající se v minulosti. Pro pochopení současných trendů je tedy velmi vhodné znát jejich genezi. Ve svém dalším díle Armstrong (1999) rozděluje vývoj personálního řízení do šesti etap:

- péče o pracovníky (od r. 1915 a ve 20. letech);
- personální administrativa (30. léta);
- personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta);
- personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta);
- řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta);
- řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta).

Talent management považuje procesy řízení talentů jako systém vzájemně propojených částí, které pomáhají společnostem strategicky plánovat efekt talentu. Na základě plánu a realizace řízení talentů, jsou společnosti schopni lépe rozvíjet, podporovat a udržet svoje talenty, aby vyhovovaly současným a budoucí obchodním potřebám.

2.1 Talent management

Talent v organizaci souvisí s klíčovými zaměstnanci, kteří stojí za úspěšným rozvojem podnikání (Hroník, 2007). Jsou to top pracovníci a ti inspirují ostatní k lepším výkonům. Talent je jádrem kompetence organizace a představuje ho malé procento zaměstnanců (Berger & Berger, 2004).

Armstrong (2007) uvádí, že talent management (TM) je odvozen od obratu „válka o talenty“, který vznikl na konci devadesátých let jako prostředek k vysvětlení problémů, které měly organizace se získáváním a udržováním si talentovaných lidí. Podniky, které praktikují způsob myšlení, války o talenty, připisují příliš velkou hodnotu lidem mimo podnik a podceňují a zanedbávají talenty, které již v podniku jsou. Autor dále uvádí, že v zásadě to není nic nového. Důležité je, aby všechny personální aktivity byly svázány a sladěny tak, aby tvořily soudržnější celek. Řízení talentu pak definuje používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.

TM není jen nový pojem pro vyhledávání a rozvoj zaměstnanců, ale jak uvádí Hroník (2007), talent management vyžaduje systematický pohled, který znamená dynamické interakce mezi mnoha funkcemi a procesy. Schweyer (2010) navazuje tvrzením, že se jedná o kontinuální, proaktivní činnost a dále myšlenku rozvádí, že talent management je o získávání, identifikaci, náboru, rozvoji, motivaci, podpoře a udržení lidí, kteří mají velký potenciál uspět v rámci organizace.

Podle článku Baileyho (2012), jenž se věnuje problematice talent managementu a jeho vlivu na podnikání, je talent management celosvětově nejaktuálnějším tématem fungování organizací a prioritní záležitostí manažerů věnujících se řízení lidských zdrojů.

Berger & Berger (2004) představuje tři hlavní cíle, strategie TM:

- zajistit, vybrat a vychovat zaměstnance, kteří dosahují špičkového výkonu a inspirují ostatní k provedení činnosti na stejné úrovni;
- najít, vytvořit a umístit vysoce kvalifikované zálohy na klíčové pozice v organizaci;
- alokovat zdroje, přidělit kompenzace, zajistit školení, koučování, atd. směrem k zaměstnancům na základě jejich skutečného nebo potenciálního příspěvku k chodu organizace.

Podle Hroníka (2007) je TM termín, který zahrnuje široký soubor aktivit, jako je plánování následnictví, HR plánování, řízení výkonnosti zaměstnance atd. Koubek (2007) dále definuje TM jako proces získávání, vedení a udržení talentovaných zaměstnanců.

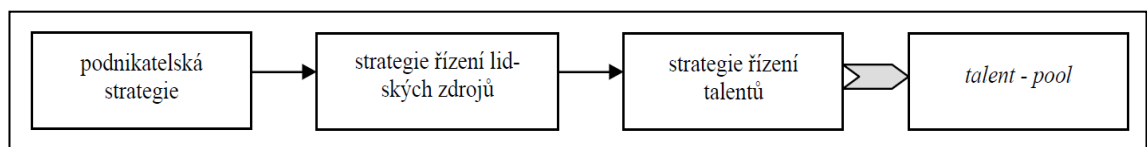
Schweyer (2010) nabízí podobný výklad pojmu, když tvrdí, že TM je kontinuální proces externího náboru a výběru a interního vývoje a udržení.

Boudreau a Ramstad (2005) propagují termín TM jako vědní obor, který poskytuje logické, spolehlivé a konzistentní informace důležité pro rozhodování o klíčových lidských zdrojích. Dále říkají, že TM je pro HR to, co jsou finance pro ekonomii, nebo co je marketing pro prodej.

Talent management by měl být iniciován a podporován týmem vedoucích pracovníků. Dle studie "*Máte dostatek talentovaných pracovníků?*", provedené společností Deloitte v roce 2008, je toto jedním z klíčových kritérií pro dosažení úspěchu talent managementu. Programy v oblasti talentů, které podporuje vrcholový management, bývají úspěšnější. Tím, že jdou sami příkladem a demonstrují podporu, vedoucí

pracovníci definují, co je pro jejich organizaci důležité. Vlastní realizace talent managementu je pak v kompetenci vedoucího pracovníka zabývajícího se lidskými zdroji, samozřejmě je spolupráce ze strany jeho podřízených a odborníků z oblasti informačních technologií. Ve velkých organizacích se na celém procesu často podílejí i externí konzultanti, v malých firmách se většinou spoléhají na zajištění celého procesu pouze pomocí interních zaměstnanců. Jak dále uvádí Horváthová (2010), základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Autorka dále vymezuje cíl strategie řízení talentů, jímž je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent pool, viz obrázek 1.

Obrázek 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent pool



Zdroj: Horváthová (2010)

Termín TM se obecně odkazuje na zvýraznění a podporu skupiny pečlivě vybraných zaměstnanců - "talentované" fyzické osoby, které jsou považovány za kriticky cenné pro plánování a úspěch organizace. Důležitými kroky jsou tedy přilákání, nábor, rozvíjení a udržení si takových jedinců, stejně jako vytvoření koncepce, která propojí tyto kroky se strategickými cíly organizace. Následující kapitola je věnována vysvětlení procesu řízení talentů.

2.2 Talent

Becker a kol. (2004) popisují talent jako jednotlivce, který dokáže svoji organizaci odlišit od ostatních, jako jednotlivce, který významnou měrou ovlivňuje schopnost organizace porazit konkurenci.

Proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných, protože každý člověk v organizaci má talent, i když někteří jej mají více než jiní. Na tuto skutečnost poukazují deLong a Vijayraghavan (2002) in Armstrong (2007), když zdůraznili, že neopěvovanými hrdiny podnikové výkonnosti jsou schopní, vytrvalí pracovníci. Rozpoznání talentů má pro podnik velký význam, protože umožní lépe definovat, kam investovat čas a zdroje tak, aby přínosy byly co největší.

Podle Koubka (2007) řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní pracovníci jsou hlavním zdrojem organizace.

Armstrong (2007) v této souvislosti uvádí složky řízení talentů a zdůrazňuje, že toto řízení začíná ve strategii organizace a v tom, co tato strategie znamená z hlediska požadavků organizace na talentované lidi. Mezi složky řízení talentů autor zařazuje:

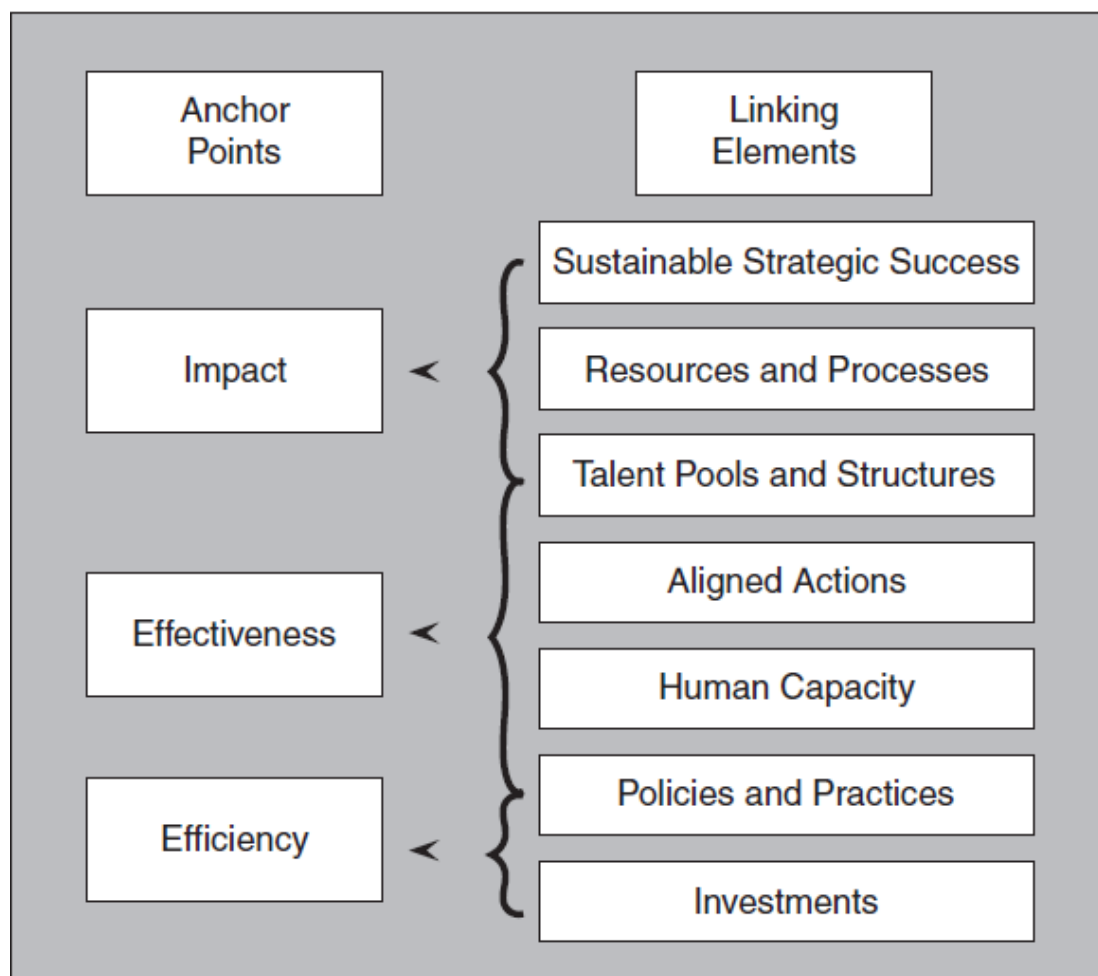
- **strategii zabezpečování talentů** ztělesněnou v podnikovém plánu a na něj navazujícím plánu lidských zdrojů, který definuje požadavky na lidské zdroje a vede k politice získávání a stabilizace talentovaných pracovníků a k programům získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (rozpoznávání talentů uvnitř organizace a jejich rozvoj a povyšování);
- **politiku a programy získávání a stabilizace talentů**, které charakterizují přístup k zabezpečování toho, aby organizace získala potřebné talenty a udržela si je;

- **audit talentů** identifikující lidi s potenciálem a poskytující základnu pro plánování a rozvoj kariéry, popřípadě rozpoznávající možné nebezpečí, že talentovaní lidé odejdou, a jaké kroky jsou zapotřebí k tomu, aby si je organizace udržela;
- **vytváření pracovních míst (rolí)**, která lidé vykonávají. Jde o zabezpečování toho, aby pracovní místa (role) nabízela odpovědnost, podnětnost a autonomii potřebné pro vytvoření angažovanosti a potřebné motivace, příležitost k učení se a rozvoji podporované vhodným podněcováním a vedením;
- **řízení vztahů s talenty**, spočívající v budování efektivních vztahů s lidmi v jejich rolích a zvyšování a udržování spokojenosti s prací a pracovištěm (kvalita pracovního života). Cílem je dosáhnout toho, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci;
- **řízení pracovního výkonu** je koncepcí nabízející nástroj pro budování vztahů s lidmi, pro rozpoznávání talentu a potenciálu, plánování aktivit vzdělávání a rozvoje a formování rozhodující masy talentů existujících v organizaci. Koubek (2004) v tomto bodě dodává, že pokud se řízení pracovního výkonu provádí správně, je prostředkem zvyšování angažovanosti a motivace lidí pomocí pozitivní zpětné vazby a uznání;
- **strategii celkové odměny** zahrnující poskytování jak peněžní, tak nepeněžní odměny, mohou přispět k angažovanosti a oddanosti talentovaných lidí tím, že jim budou dávat najevo, jak si cení jejich přínosu, i tím, že budou fungovat spravedlivě, zásadově a důsledně. Nabízení konkurenceschopných mezd a platů ovlivňuje schopnost organizace přitahovat a udržovat si lidi;
- **politiku a programy vzdělávání a rozvoje**, které jsou podstatnými složkami procesu rozvíjení talentů – zajišťují, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili dovednosti a schopnosti, které potřebují;
- **řízení kariéry** skládající se z procesů plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích.

Boudreau a Ramstad (2005) tvrdí, že organizace podporující procesy řízení talentu uspějí nejen prostřednictvím personálních postupů, ale především kvality rozhodovacích procesů v celé organizaci. Cílem TM by tedy měla být snaha o zvýšení úspěšnosti organizace prostřednictvím správných a kvalitních rozhodnutí, která přímo závisí na talentovaných zdrojích.

V této souvislosti autoři vytvořili model mostu rozhodovací soustavy, který popisuje logické vazby talent managementu. Most rozhodovací soustavy je založen na třech pilířích - účinku, účinnosti a dopadu, které jsou společné pro všechny rozhodovací vědy. Obrázek 2 znázorňuje vazby rozhodnutí organizace na procesy TM.

Obrázek 2 Most rozhodovací soustavy



Zdroj: Boudreau a Ramstad (2005)

Na obrázku 2 je možné vidět, jak rozhodnutí v jednotlivých oblastech TM ovlivňují klíčové prvky v chodu oranizace. Jsou jimi:

Výkonost (efficiency)

Výkonost se zaměřuje na to, jaké způsoby a zdroje jsou použity na uskutečnění personální politiky.

Účinnost (effectiveness)

Účinnost se zaměřuje na to, jaký má vliv personální politika a postupy na talentovou základnu a organizační struktury. Účinnost se vztahuje k výsledkům personální politiky a postupů na lidské kapacity (kombinace schopností, příležitostí, motivace) a výsledné vytvoření talentové základny organizace.

Dopad (impact)

Dopad reflektuje nejtěžší otázku tří pilířů a nejvíce ilustruje, jak mohou HR rozhodnutí ovlivnit chod organizace. Dopad ukazuje, jak mohou rozdíly v kvalitě nebo dostupnosti různých talentovaných zdrojů ovlivnit strategický úspěch organizace.

Jak tito autoři uvádějí, most rozhodovací soustavy překlenuje rozmanité situace a rozhodnutí, která jsou součástí celého procesu strategického plánování organizace, s cílem zlepšit rozhodovací procesy talent managementu tak, aby vedly k úspěchu. Tento rámec je užitečný pro modelování postupů začínajících u HR investic, jejich zapojení do podnikových procesů, vytvoření potřebného lidského kapitálu až po strategický úspěch. Toto paradigma založené na TM jako rozhodovací vědě je významnou příležitostí pro organizace k dosažení trvalé konkurenční výhody prostřednictvím jednoho z jejich nejdůležitějších zdrojů, talentovaných lidí.

2.2.1 Identifikace talentu

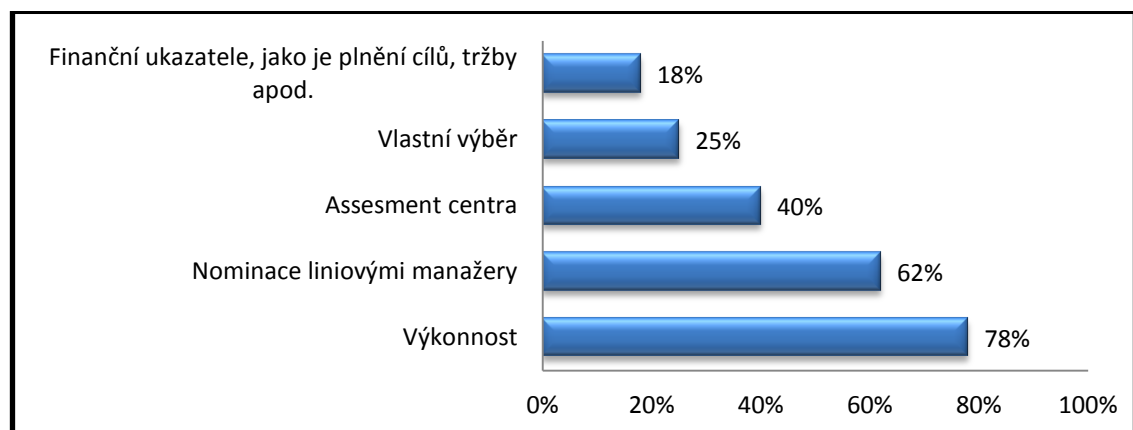
Identifikace talentu je v rámci TM první a nezbytný krok pro všechny společnosti, které chtějí vlastnit kvalitní lidský kapitál.

Jak uvádí Koubek (2007), organizace by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli talent managementu nespočívá hlavně v tom, kolik talentů a jaké talenty získají v soutěži s jinými organizacemi, ale hlavně v tom, jak budou hospodařit s talenty, které již mají, jak je budou motivovat a rozvíjet, jak o ně budou pečovat a vážit si jich, do jaké míry si je udrží.

Zajímavý výsledek výzkumu publikoval Madeline (2009) a uvádí v něm, že ačkoli 92% společností prohlašuje, že se zabývá plánováním rozvoje pracovních sil na jisté úrovni, pouze 21% z nich má dlouhodobý, strategický přístup k identifikaci potřeby talentů, způsobu jeho získávání a udržení.

Jiný výzkum na poli TM publikovala v roce 2008 společnost Deloitte. Podle této studie pro identifikaci talentů v praxi nejvíce rozhoduje ukazatel výkonnosti zaměstnanců (78%), dále nominace liniiovým manažerem (62%) či assesment centrum nebo development centrum (40%). Měřitelné finanční ukazatele, jako jsou dosažené tržby, výsledky prodejů obchodních zástupců apod.), jsou rozhodujícím faktorem pouze z 18%. Výsledky zobrazuje Graf 1 pomocí četností nejpoužívanějších metod pro identifikaci talentů.

Graf 1 Na základě čeho je vymežována Vaše banka talentů (talent pool)?

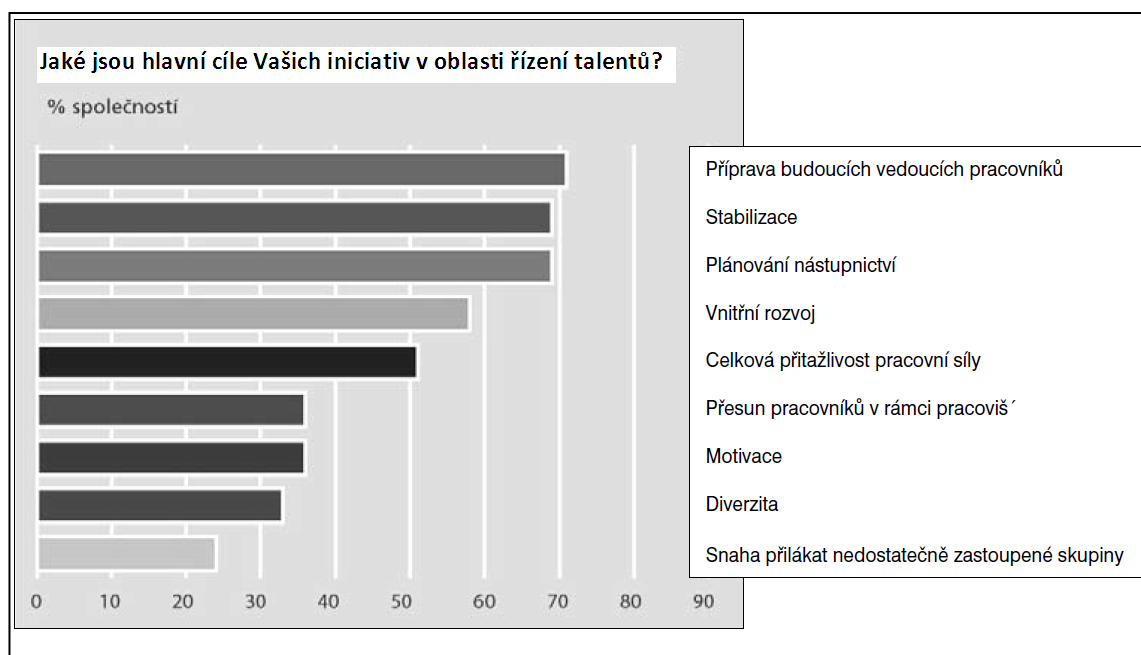


Zdroj: Deloitte (2008)

Není jednoduché určit, která metoda je nejvhodnější. Vždy záleží na konkrétní situaci v podniku a na možnostech. U některých profesí je velmi obtížné najít objektivní ukazatele výkonnosti, neboť jejich přínosnost se nedá jednoduše kvantifikovat (Deloitte, 2008). Kazdová (2006) dodává, že příprava assessment centra a jejich realizace je časově náročná a ani finanční stránka se nedá opomenout. V případě výběru zaměstnanců nominací manažerem se jedná o subjektivní přístup a hrozí situace, že manažer nesprávně identifikuje talent nebo jej záměrně opomene, a to protože potenciální talent může pro něj znamenat osobní hrozbu.

Studie Deloitte (2008) mimo jiné definovala hlavní cíle iniciativ v oblasti řízení talentů, které jsou znázorněny v obrázku 3.

Obrázek 3 Hlavní cíle v oblasti řízení talentů

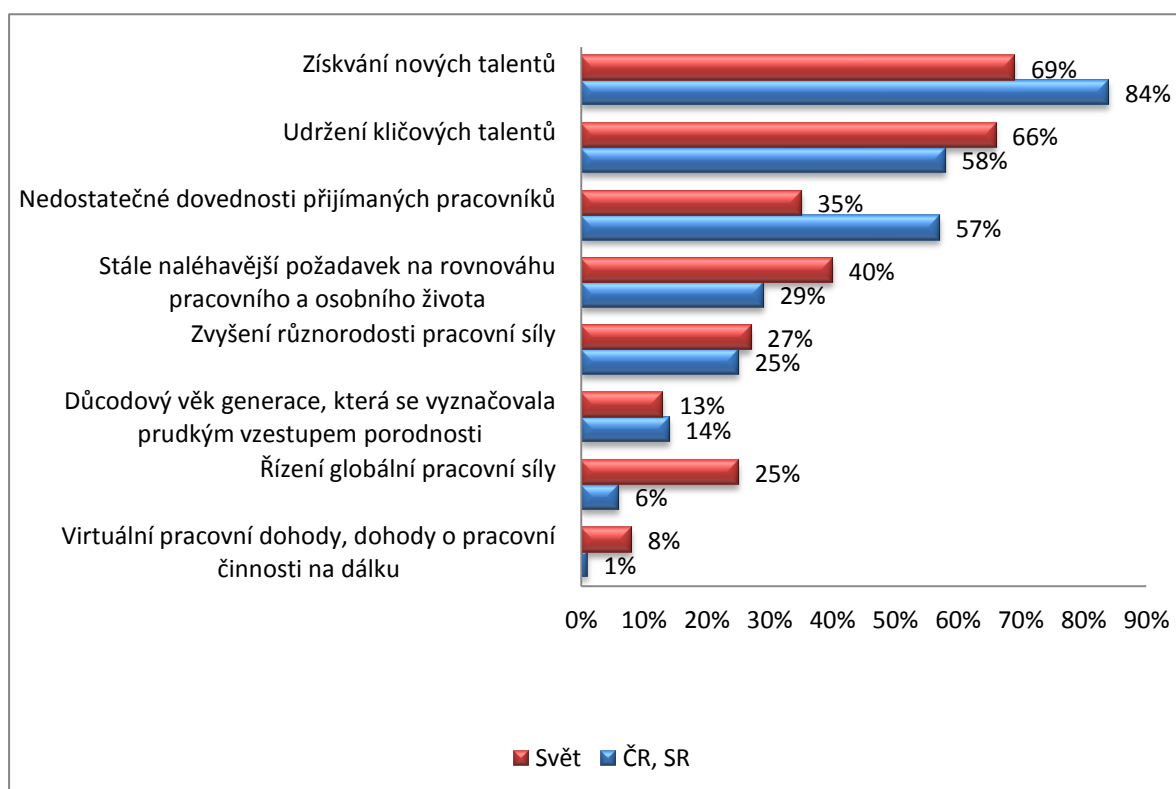


Zdroj: Deloitte (2008)

Obrázek ukazuje, že podle této studie je pro společnosti nejdůležitějším cílem příprava budoucích vedoucích pracovníků, dále pak stabilizace pracovníků a plánování nástupnictví. S mírným odstupem navazuje téma vnitřního rozvoje zaměstnanců a celková přitažlivost pracovní síly.

Z dalšího průzkumu talent managementu v ČR a SR společností Deloitte (2005) provedeného celkem v 60 zemích světa mezi téměř 1400 účastníky vyplývá, že získání a udržení talentovaných pracovníků je kritickým tématem řízení lidských zdrojů. Jako jeden ze tří největších problémů, se kterými se v podniku potýkají, 84% respondentů uvedlo získávání talentovaných pracovníků a 58% jejich udržení. Výsledky ukazuje graf 2.

Graf 2 Největší problémy, se kterými se organizace potýkají



Zdroj: Deloitte (2005)

Dvě třetiny dotazovaných společností tohoto průzkumu potvrdily, že se obávají toho, že nedostatečné dovednosti jejich pracovníků negativně ovlivní zisky organizace a její schopnosti inovace. Zajímavá je i možnost srovnání s dalšími zeměmi. Například v otázce nedostatečné dovednosti přijímaných pracovníků je obava v ČR výrazně vyšší, než byl světový průměr. Podobně tomu je tak i v otázce získávání nových talentů.

Naopak v oblasti řízení globální pracovní síly čeští a slovenští manažeři cítí čtyřikrát menší problém než jejich kolegové ve světovém průměru.

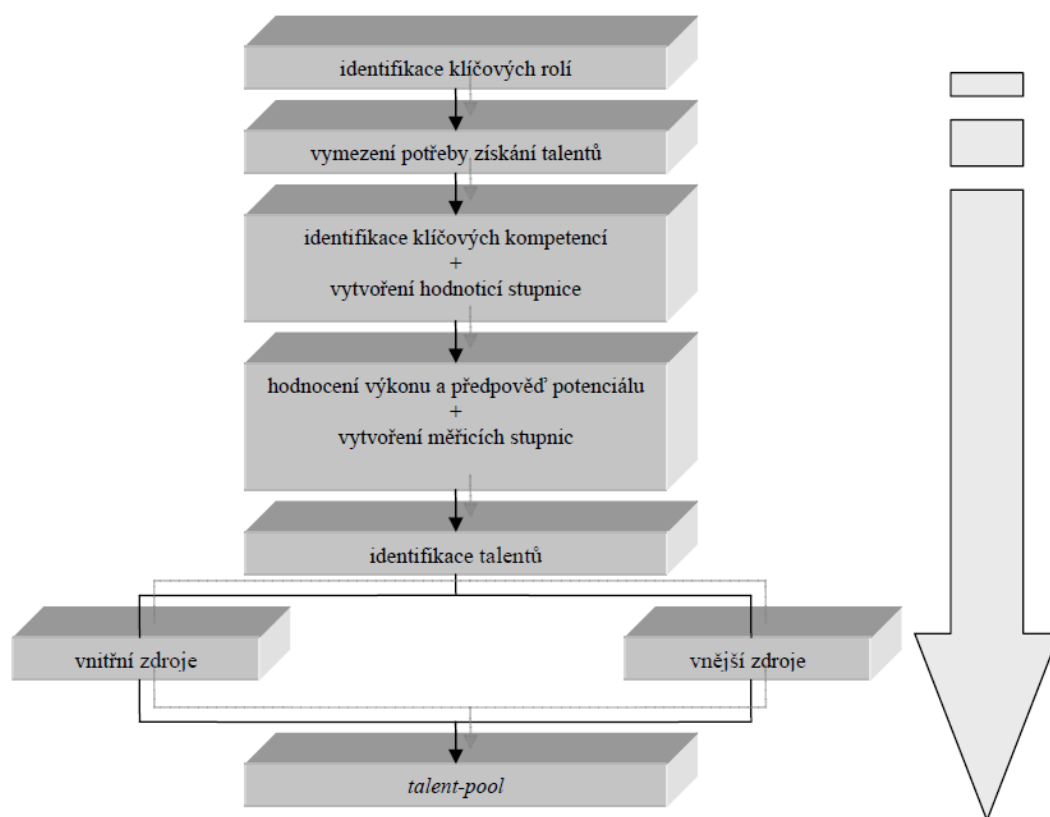
2.2.2 Získávání a stabilizace talentů

Jak z předchozí kapitoly vyplývá, klíčovým faktorem TM je získávání talentů. To potvrzuje i Armstrong (2007) ve svém prohlášení, že mimořádnou roli při řízení talentů hrají dvě strategie: strategie získávání talentů a strategie stabilizace talentů.

Strategie získávání talentů podle Koubka (2007) spočívá ve vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, v úsilí o to, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem. S tím souvisí i zvýšená pozornost procesu získávání pracovníků a jeho soustavnému zefektivňování, například i pomocí aplikace některých marketingových přístupů. Je třeba analyzovat, co potenciální uchazeči o zaměstnání potřebují a chtějí a vzít to v úvahu při rozhodování, co by se mělo nabídnout a jak by se to mělo nabídnout. To se týká i hodnot organizace, způsobu řízení, stylu vedení a vůbec přístupu k lidem. Dobrou pověst organizace samozřejmě vytvářejí i spravedlnost odměňování, péče o pracovníky a pracovní prostředí, příležitosti k rozvoji a růstu, vytváření rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalita manažerů, klima a mezilidské vztahy v organizaci. V této souvislosti je v zájmu inspirace a konkurenceschopnosti třeba neustále porovnávat a zkoumat přístupy jiných organizací. A především by organizace ve svém chování měla být čestná, poctivá a realistická a přísně respektovat zákony, zvyklosti a lidská práva. Nelze zapomínat ani na nabídku příležitostí pro zvyšování zaměstnatelnosti pracovníků pomocí rozšiřování a prohlubování jejich znalostí, dovedností a schopností.

Proces získávání talentů popisuje Horváthová (2010) jako cestu od identifikace klíčových rolí a kompetencí, přes identifikace talentů z vnitřních nebo vnějších zdrojů, až po vytváření talentové základny, tzv. talent pool. Schéma této cesty je ukázáno na obrázku 4.

Obrázek 4 Proces získání talentů



Zdroj: Horváthová (2010)

Talentská základna je nezbytným předpokladem pro úspěch organizace. Metodami, pomocí kterých lze dojít k vytvoření takového talent pool, se zabývá kapitola 2.3.

Strategie stabilizace talentů musí vycházet z toho, že schopných a talentovaných lidí je nedostatek. Koubek (2007) zdůrazňuje, že je třeba si uvědomit, že odchody klíčových pracovníků mohou mít mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad na chod organizace a lidi, které si organizace přeje udržet, bývají obvykle těmi, kteří s největší pravděpodobností odcházejí. Armstrong (2007) navazuje trvzením, že chceme-li si udržet talentované lidi, musíme se s nimi dohodnout a musíme s nimi spolupracovat, ale existují hranice, kam až to organizace může dělat. Je také nezbytné existující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k cílům organizace a podle toho je hodnotit

a oceňovat. Autor dále pokračuje tvrzením, že strategie stabilizace by měly být založeny na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují. Pro pracovníky v raných fázích kariéry (ve věku 30 let a méně) je významný postup v kariéře. Pro pracovníky ve středních fázích kariéry (31-50 let) je důležitá schopnost řídit svou kariéru a nalézat uspokojení v práci. Pracovníci v pozdních fázích kariéry (nad 50 let) se budou zajímat o jistotu. Je také běžné, že mladší pracovníci mění své zaměstnání a svého zaměstnavatele častěji než starší pracovníci a pracovníci na částečný úvazek jsou méně stabilní než pracovníci na plný úvazek. Konkrétními faktory, které ovlivňují stabilizaci, jsou: pověst organizace, získávání, výběr a rozmíst'ování, styl, úroveň vedení (pracovníci se zasnubují s podniky, ale rozvádějí s manažery), příležitosti ke vzdělávání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

O úspěšnosti strategie stabilizace talentů rozhodují informace. Neznamená to jen mít přehled o situaci na trhu práce a o systému vzdělávání v zemi, popřípadě i v zahraničí. Každá organizace musí soustavně zkoumat a analyzovat, co lidé chtějí, co oceňují a co se jim nelíbí, co nabízejí jiné organizace a jaká jsou rizika odchodů jednotlivých pracovníků či jejich skupin z organizace a jaký by byl dopad těchto odchodů pro organizaci. Značný význam má v těchto souvislostech analýza příčin odchodů pracovníků z organizace. Na základě informací a analýz je pak třeba podnikat odpovídající kroky. Ty mohou být zaměřeny na oblast odměňování, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (rolí), vytváření pozitivního vztahu k práci a organizaci, vytváření zdravých pracovních vztahů a sociálních vazeb, používání efektivních a nediskriminujících postupů při získávání, výběru, rozmíst'ování (povyšování) a hodnocení pracovníků či používání efektivních postupů ve vzdělávání a adaptaci nových pracovníků za účelem omezení ztrát lidí, kteří se obtížně přizpůsobují nebo dokonce nemohou přizpůsobit své nové práci. Nelze zapomínat ani na snahu o zlepšování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, a to pomocí vytváření politiky, obsahující flexibilní pracovní režimy a flexibilní způsoby zaměstnávání lidí, které respektují mimopracovní potřeby jednotlivých pracovníků, a na odstraňování nepříznivých pracovních podmínek nebo přílišného vystavení pracovníků stresu. Nejdůležitější ze všeho je však vybírat, informovat a vzdělávat manažery

a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali pozitivní příspěvek, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace pracovníků tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů. Je třeba si uvědomovat, že lidé často opouštějí spíše své nadřízené než své organizace (Koubek, 2007).

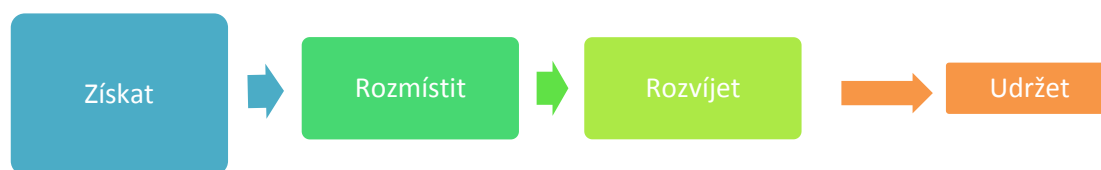
2.3 Modely řízení talent managementu

Literatura a další zdroje nejčastěji hovoří o třech modelech řízení talentu, které mohou být v praxi využívány. Není to úplný výčet všech existujících modelů, ale jsou to ty nejzásadnější, které tvoří teoretický základ. Další modely jsou již obměnou nebo z těchto modelů vycházejí. Nejstarší z nich je tradiční model, který sice obsahuje základní myšlenky řízení talentu, ale má spoustu nedostatků. Tyto nedostatky se snaží eliminovat model Deploy-Develop-Connect (DDC). Možnou alternativou může být procesní přístup TM.

Tradiční model talent managementu

Jestliže se v praxi mluví o řízení talentu a TM, často se jedná o tradiční chápání TM. Jak uvádí Kazdová (2006), tradiční model se zaměřuje na formální metriky a průběžně nesleduje výkon zaměstnanců a tudíž jejich přínos pro společnost. Velká pozornost je věnována náboru, kdy firmy vynaloží pětikrát více na nábor než na vzdělávání, a jiné činnosti jsou prováděny pouze formálně či okrajově. Model znázorňuje obrázek 5.

Obrázek 5 Tradiční model řízení talentu



Zdroj: Kazdová (2006)

Z obrázku je patrné, že tento tradiční model je procesem od získání, přes rozmístění a rozvíjení pracovníka, po jeho udržení v organizaci. Jak autorka dodává, tento model bývá statický a jednosměrný, neumožňuje jednotlivcům a organizacím flexibilní růst. Je

často odtržen od širších podnikatelských záměrů společnosti, jako např. dosažení strategických cílů. Řízení talentu nemá dostatečnou přidanou hodnotu pro strategické cíle společnosti.

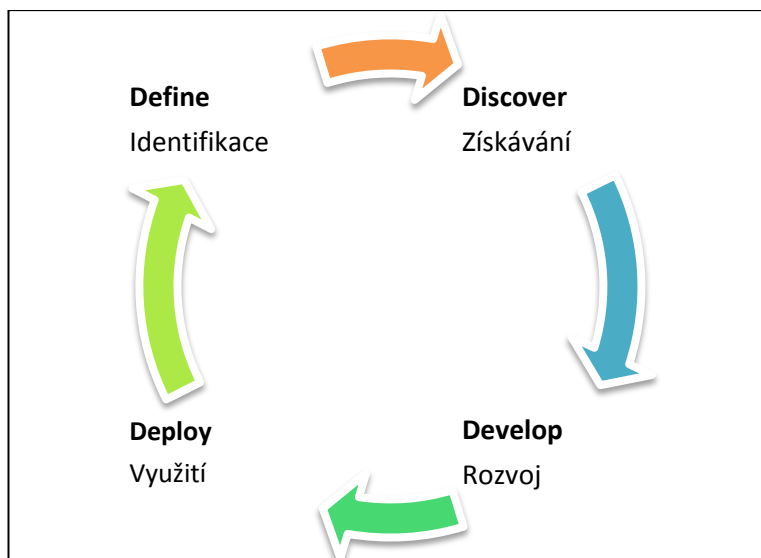
Procesní model talent managementu

Talent management má podle společnosti Accenture (2007) čtyři procesní oblasti:

- identifikace;
- získávání;
- rozvíjení;
- využití.

Accenture (2007) uvádí, že nejdříve je zapotřebí zjistit, koho podnik potřebuje, poté je třeba zvoleného člověka získat. Po nástupu do podniku následuje intenzivní rozvoj, který je zaměřen na využití talentu a jeho přeměnu ve výsledky. Velmi důležitou etapou je udržení a dlouhodobé využití talentu uvnitř organizace. Proces řízení talentu ukazuje obrázek 6.

Obrázek 6 Proces řízení talentu



Zdroj: Accenture (2007)

Obrázek odkazuje na fakt, že získávání zaměstnanců je integrovaným procesem. Je nutné komunikovat nabízenou hodnotu pro zaměstnance a snažit se o pozici atraktivního zaměstnavatele. Není možné získat zaměstnance dokonale připravené a talentované pro konkrétní pozici konkrétního podniku. Podnik musí připravit strategii rozvoje tak, aby byl potenciální talent patřičně rozvinut a stanovit vhodné cesty kariérního postupu, procesu nástupnictví a nahrazování. To tedy znamená zavést strategii, která zaručí, že talent bude dostupný na správném místě ve správný čas.

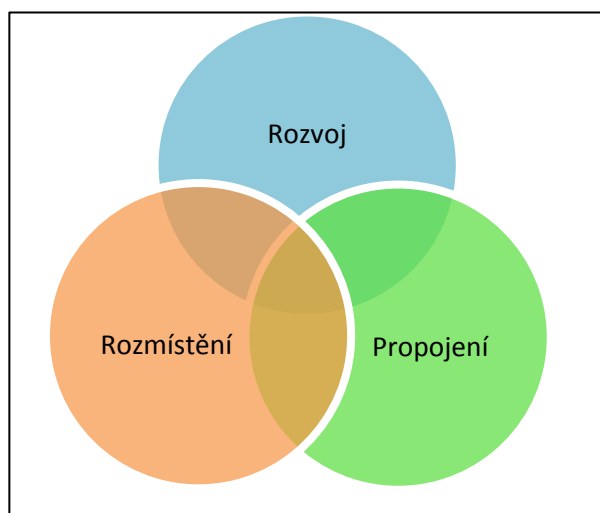
Accenture (2007) dále uvádí, že identifikace talentu je souhrnem stále se opakujících procesů, které se snaží identifikovat potřeby podniku v každé důležité oblasti, zejména u strategicky důležitých pozic. Je potřeba neustále sledovat potřeby, a to jak na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnance. K tomu slouží průběžné hodnocení talentů jako např. úroveň zapojení, produktivita zaměstnance.

Model Deploy-Develop-Connect

Společnost Deloitte v roce 2004 vyvinula model pro řízení talentů, tzv. Deploy-Develop-Connect Management. Tento model vznikl na základě rozsáhlého výzkumu a měl by být jádrem talent strategie organizace.

Výzkum Deloitte (2007) dále uvádí, že společnost nesmí být zaměřena pouze na metriky získávání a nábor pracovních sil, ale musí se spíše soustředit na věci, o které se zaměstnanci starají nejvíce: rozvoj jejich schopností, nasazení na práci, která zaujme jejich hlavy, srdce a spojování s lidmi, kteří jim pomohou dosáhnout jejich cílů. Výsledky výzkumu ukazují, že zaměřením na tyto klíčové prvky mohou organizace vytvářet schopnosti, odhodlání a pocit souznění klíčových pracovních sil, a to pak vyústí v lepší podnikový výkon. Schéma modelu je znázorněno na obrázku 7.

Obrázek 7 Model Deploy-Develop-Connect



Zdroj: Deloitte (2007)

Jak je vidět na obrázku, model je založen na třech hlavních pilířích: **rozvoji** - develop zaměstnanců (zahrnuje osobní a organizační schopnosti), **rozmístění** - deploy zaměstnanců tak, aby mohli maximálně využívat své schopnosti a rozvíjet potenciál a **propojení** – connect zaměstnanců s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů. Jak doplňuje Kazdová (2006) model DDP je založen na principu neustálého sledování výkonu pracovníků. Soustředí se především na maximální využití výkonnosti

a potenciálu těchto zaměstnanců pro společnost. Zohledňuje správné rozmístění talentů tak, aby mohli maximálně využívat a rozvíjet své schopnosti a potenciál jejich propojení s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů a jejich rozvoj.

Rozvoj podle Deloitte (2007) znamená proces celoživotního učení vztaženého přímo k práci a nejen tradiční zaškolení na učebně nebo on-line vzdělávání. Důležité pro rozvoj je metoda "zkouška ohněm", kde pracovník získává reálné zkušenosti od svých kolegů, mentorů a dalších.

Rozmístění se vztahuje na práci s klíčovými osobami a řeší následující úkoly (Deloitte, 2007):

- určit jejich klíčové dovednosti, znalosti a zájmy;
- nalézt nejvhodnější pozici v organizaci;
- přidělit kompetence a připravit podmínky práce, které jim umožní dosahovat maxima svých možností.

Konečné propojení se podle tohoto zdroje vztahuje na poskytování zaměstnancům důležité nástroje a návody, které potřebují k budování síti, které zvyšují individuální a organizační výkon a ke zlepšení kvality jejich interakce s ostatními.

Jak uvádí autoři tohoto modelu, pilíře DDP jsou vzájemně propojené. Zlepšení v jedné oblasti přirozeně vede ke zlepšení v jiné. Lidé mohou zlepšit své dovednosti, pokud jsou nasazeny v úseku, kde pracovní úkoly jsou spojeny s ostatními, od nichž se mohou učit a růst. Stejně tak k efektivnímu rozmístění dochází, když lidé mají znalosti, dovednosti a pracovní vztahy, které potřebují k úspěšnému výkonu.

Závěrem Deloitte (2007) uvádí důležité výhody vyplývající z pomyslného kruhu. První z nich je procesní výkonost, která vyplývá ze společné práce schopných jedinců. Druhou je spojení, které nastane, když správní lidé jsou na správných místech, a třetí je budování souznění a oddanosti podniku. Lidé jsou spíše ochotní zvládnout práci, která je zajímavá, podporuje jejich růst a buduje produktivní vztahy. Když lidé cítí, že organizace má velký zájem o jejich dovednostní zájmy a spokojenost, jsou mnohem méně vystaveni pokušení hledat výzvy mimo organizaci.

2.4 Klíčové faktory úspěšného talent managementu

Podle Heinena a O'Neill (2004) se techniky plánování talentu výrazně vyvíjely v posledním desetiletí. Za účelem optimalizace úspěchu jednotlivce i organizace, společnosti obvykle spojují práci s pracovními silami, plánování jejich potřeby,

plánování kariéry a udržení klíčových zaměstnanců do integrovaných postupů řízení talentů.

Výzkum společnosti SHRM Research (Lockwood, 2006), globálního lídra pro HR management, určil několik klíčových faktorů úspěchu pro efektivní řízení talentů. Ty se používají jako vodítko při úsilí o rozvoj TM v organizaci. Jedná se o (zpracováno podle Lockwood, 2006):

1. CEO

CEO (generální ředitel) organizace musí být majitel systému talent managementu a tím řídit plánování a rozvoj talentu organizace „shora“, zejména tedy elitní skupinu vůdců – top managerů. Proto CEO musí vytvořit společnou základnu hodnot vedoucích k efektivnímu řízení talentů a stanoví explicitní zásady pro získávání, řízení, rozvoj a odměňování talentů. CEO musí zajistit, že vrcholoví manažeři jsou přímo odpovědní za zajištění dostatečné kapacity talentovaných lidí ve svých obchodních úsecích tak, aby mohli samostatně:

- řídit podnikání samostatně;
- nacházet zdroje pro vlastní podnikání;
- přispět k růstu talentů v celé šíři organizace.

Petzold (2012) vidí klíčový faktor úspěchu v naprostém odhodlání generálního ředitele a vedení společnosti k implementaci Talent Managementu ve společnosti – to oni musí investovat svůj čas a musí se účastnit klíčových akcí. Talent Management by měl být řízen jako projekt a sponzorem tohoto projektu by měl být generální ředitel. To on musí zajistit podporu pro implementaci Talent Managementu na všech manažerských úrovních. Ředitel musí jasně demonstrovat vůdcovství a podtrhnout význam Talent Managementu pro zajišťování dobrých výkonnových výsledků.

2. TM jako obchodní aktivita

Úspěšné organizace vnímají řízení talentů jako kontinuální strategickou prioritu. Je to důležitý obchodní proces, nikoli administrativní HR praxe. Plánování procesů TM tak musí být přímo spojeno s obchodním a strategickým plánováním procesů.

Každý rok by měly organizace revidovat svoji dlouhodobou strategii a výroční cíle k identifikaci problémů v práci s talenty, které musí být řešeny. Musí určit konkrétní kategorie talentů nebo kompetencí potřebné pro úspěch. Jakmile je potřeba talentů identifikována, pozornost je věnována analýze, zda stávající postupy TM jsou vhodné k podpoře obchodní strategie. To vede k celkové identifikaci problémů a mezer, na které je třeba upnout pozornost ve vztahu k jejich dopadu na podnikání.

Sears (2003) doplňuje, že personální politika a rozvoj musí být propojeny přímo s obchodními cíli pomocí "talent strategie". Uvádí, že personální a obchodní strategie jsou tak úzce spjaté, že úspěch v jedné oblasti je přímo závislý na oblasti druhé. Tvrdí také, že jedině spojení zaměstnanecké politiky s obchodními cíli organizace a dlouhodobé plánování práce s talenty může vést k budování úspěchu společnosti.

3. Rozvoj musí být zaměřen na budoucnost

TM vyžaduje plánování činností, které se soustředí na rozvoj schopností a dovedností klíčových zaměstnanců pro budoucí potřeby podnikání ve stejné míře, jako pro potřeby aktuálního pracovního výkonu.

4. Zaměřit se na pečlivé hodnocení pracovníků

Základem úspěšného rozvoje je pečlivé a přísné hodnocení kompetencí. To zahrnuje posouzení současného výkonu, ale také posouzení schopností, kterých bude třeba v budoucích vedoucích pozicích a také vytvoření vývojového plánu, jenž má pomoci jedinci k dosažení těchto schopností.

5. Organizační a individuální potřeby musí být v rovnováze

Plánování a rozvoj talentu musí zvažovat jak potřeby organizace, tak potřeby jednotlivce. Řešení a uspokojování individuálních potřeb a zájmů je klíčovým faktorem v získání a udržení potřebných talentů.

6. Investovat do zaměstnanců

Zatímco generální ředitel musí hrát klíčovou vedoucí úlohu v řízení talent managementu, role klíčových zaměstnanců jsou potřebné k usnadnění řízení procesů ve společnosti a představují lidský kapitál.

7. Vytvářet talentové základny a kariérní plány

V dnešním nejednoznačném a nejistém světě je třeba klást větší důraz na rozvoj talentové základny než na konkrétního jednotlivce, aby se zajistila dostatečná nabídka talentu, až vznikne potřeba obsadit důležitou pozici. Je dobré vytvořit skupinu lidí, investovat do rozvoje jejich dovedností, zkušeností, a tím je připravit na budoucí příležitosti. Organizace tak minimalizuje riziko, že je situace zastihne nepřipravené vyplnit klíčové volné místo. V neposlední řadě vložená důvěra a investice do talentované skupiny zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci a souznění s organizací.

8. Zaměřit se na On-the-Job učení

Pracovní úkoly a zkušenosti z praxe jsou nejlepší příležitostí k rozvoji. Pokud organizace chce obsadit klíčovou pozici, je dobré, když zkušenosti kandidáta jsou již prověřeny praxí. Organizace by proto měly umožňovat vzdělávání přímo na pracovišti prostřednictvím konkrétních pozic, které pracovníkovi umožňují získat potřebné zkušenosti a zároveň také představují pro společnost minimální riziko v případě selhání.

9. Provádět pravidelné hodnocení práce s talenty

Společnosti by měly provádět pravidelné hodnocení práce s talenty, revizi všech jejich klíčových lidí. Na základě toho plánovat a koordinovat aktivity potřebné pro rozvoj a udržení talentové základny.

10. Využit technologie v měření úspěšnosti práce s talenty

V dnešní době je téměř samozřejmostí využívat moderních technologií ve všech oblastech podnikání. Stejně tak je pro HR nezbytné využívat technologie potřebné k získávání zpětné vazby v práci s talenty. Nový webový software usnadňuje manažerům i zaměstnancům přístup k on-line dokumentům, schvalování řady administrativních procesů, stejně jako získání zpětné vazby při hodnocení práce s talenty.

Způsob strategie práce s talenty se podle Berger & Berger (2010) obvykle skládá ze tří fází. Jsou jimi:

Budování strategie práce s talenty

Tato fáze zahrnuje dokumentaci akčních plánů na přípravu pracovní síly vedoucí k exekuci efektivní obchodní strategie. Tento akční plán se skládá ze skupiny projektů pro získávání, vývoj, odměňování a organizování talentů. To také zahrnuje iniciativy potřebné k vytvoření základny hodnot pro zaměstnance.

Design a implementace

Tato fáze přeměňuje akční plán do praxe a je do značné míry zaměřena na navrhování a realizaci projektů popsanych v akčním plánu.

Měření a monitorování

Tato fáze se skládá ze sledování výkonu a výsledku realizace strategie práce s talenty.

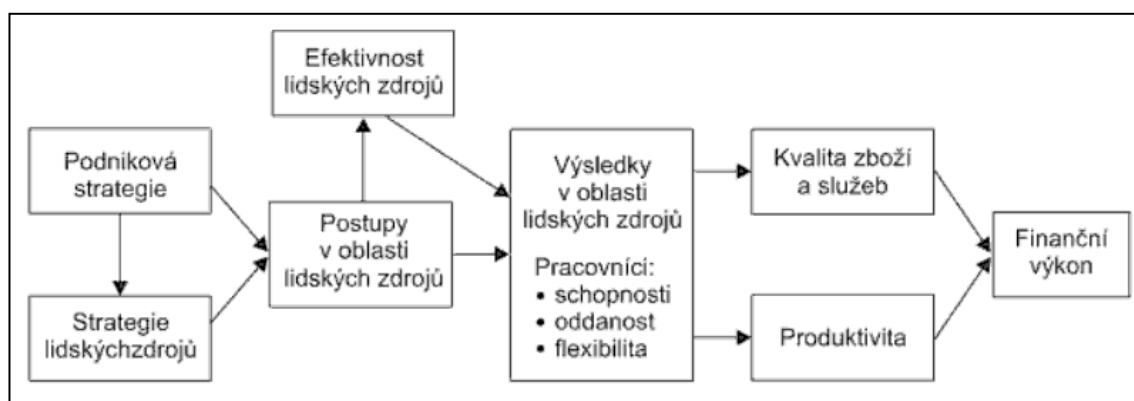
2.5 Vazba mezi talent managementem a obchodním výkonem

Mezi výzkumnými pracovníky platí všeobecně přijímaný fakt, že udržitelná konkurenční výhoda pochází z vnitřních kvalit podniku, které je těžší napodobit než například samotný produkt na trhu. Sears (2003) uvádí, že lidský kapitál je takový zdroj, který je založený na znalostech a znalosti jsou nástrojem pro dosažení udržitelné konkurenční výhody.

Heinen a O'Neill (2004) potvrzují, že Talent Management může být nejlepší způsob, jak vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu. Udržitelná konkurenceschopnost vychází z cenných, pro společnost specifických prostředků, které nemohou být napodobovány nebo být nahrazeny substituty. Schweyer (2010) dále tvrdí, že lidský kapitál, finanční kapitál, strukturální kapitál mohou být všechny zdroje dlouhodobé konkurenční výhody, ale nejvýznamněji upřednostňuje lidský kapitál.

Armstrong (2007) uvádí, že společnosti s propracovanými plány talent managementu se těší vyšší návratnosti investic, než ty, které tyto plány nemají. Schéma propojení strategie lidských zdrojů s finančním výkonem organizace ukazuje obrázek 8.

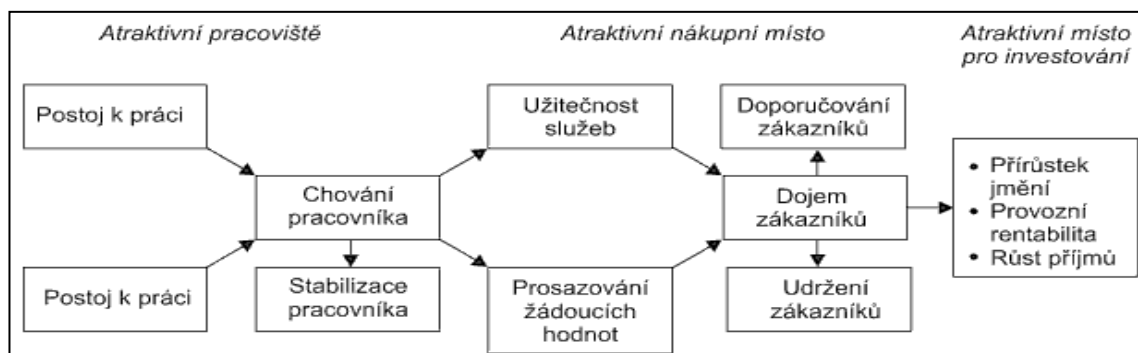
Obrázek 8 Vliv strategie lidských zdrojů na finanční výkon



Zdroj: Armstrong (2007)

Podle tohoto obrázku, Armstrong (2007) dal do souvislosti finanční výkonnost s investicemi do různých personálních postupů jako jsou vzdělávání, výběr a zaškolení, hodnocení výkonu a odměňování. Souhrn těchto HR praktik má vytvářet pocit atraktivity pro zaměstnance, což formuje jeho postoje k práci, viz. obrázek 9.

Obrázek 9 Vliv atraktivity pracoviště na výkon organizace



Zdroj: Armstrong (2007)

Obrázek ukazuje, že atraktivita pro zaměstnance je předpokladem ke kvalitnímu výkonu a potenciálním finančním výsledkům.

Význam HR praktik na finanční výkon potvrdila v mezinárodní studii společnost Watson Wyatt (2003), když zjistila, že čím intenzivnější má společnost přístup k budování vnitřní kapacity pro klíčové pozice, tím větší je finanční návratnost v základních finančních ukazatelích jako je návratnost investic pro akcionáře, růst čistého zisku, růst podílu na trhu a obrát v prodeji.

Podle Hroníka (2007), strategické plány řízení nástupnictví umožňují firmě specifikovat manažerské funkce a výkonnostní standardy, aby byla zachována kontinuita procesů řízení. Klíčem je odhalit vhodné kandidáty pro vedoucí pozice a zároveň naplnit touhy zaměstnanců po kariérním postupu.

Ve výzkumné práci SHRM Research (Lockwood, 2006), která hodnotila finanční dopad HR postupů, výsledky vyústily v množství obecných i specifických poznatků o HR obecně a zejména o vztazích mezi HR a finanční výkonnosti. Tato studie popisuje celkový HR index kvality založený na všech HR činnostech prováděných ve firmě.

HR index kvality byl vztažen na čtyři finanční opatření, a to (Lockwood, 2006):

- tržní/účetní hodnota - tržní hodnota firmy vypočtená na základě ceny akcií dělená aktivy firmy, což představuje "přidanou hodnotu" managementem;

- index produktivity;
- tržní hodnota - ceny akcií;
- prodej.

Zdroj dále uvádí, že všechny čtyři finanční aspekty dramaticky vzrostly s kvalitou HR postupů. Tyto údaje jasně ukázaly, že když personalisté vykazují vyšší kvalitu HR praxe, podniky mají lepší obchodní výsledky. Výzkum ukazuje, že investice do personálních postupů ovlivňují hospodářské výsledky a tím zvyšují tržní hodnotu firmy. Společnosti pro blaho akcionářů dělají nejlépe, pokud se soustředí na spravování jejich talentové základny.

Výsledky výzkumu Huselid (1995) ukazují, že existuje přímá úměra mezi použitím výkonných postupů řízení talentů a vyššími ekonomickými výnosy. Práce Heinena a O'Neill (2008) dále uvádí, že ze vzorku patnácti firem, které byly vybrány pro používání vysoce výkonných metod talent managementu v praxi byly signifikantní tyto finanční výsledky:

- v průměru 7 procent snížení obratu;
- průměrné zvýšení 3.800 dolarů v zisku na zaměstnance;
- prodeje v průměru 27.000 dolarů na zaměstnance;
- průměrné zvýšení 18.600 dolarů v tržní hodnotě na jednoho zaměstnance.

Nutnost efektivně řídit talent je naléhavější než kdy jindy, má-li potenciál přinášet větší hodnoty pro akcionáře a budovat trvale konkurenceschopné výhody prostřednictvím aplikace postupů řízení talentů v rámci organizace.

Literatura popisuje řadu konceptů, které mohou být využity pro hodnocení postupů řízení talentů v organizaci. Podle Berger & Berger (2010) hlavními body, které tyto koncepty popisují jako zásadní pro uplatňování TM jsou:

- do jaké míry je praxe TM spojena se strategií podnikání;
- míra zapojení generálního ředitele a vrcholového vedení;

- jaké procesy vedoucí k rozvoji talentů se používají;
- výhody podpory zavádění postupů řízení talentů v organizaci;
- kompenzace a systém odměňování;
- řízení výkonnosti;
- identifikace talentů a rozvoj zaměstnanců;
- transparentnost a otevřenost procesů.

Tyto body jsou klíčem k vytvoření konceptu efektivních praktik pro výkon úspěšného talent managementu.

2.6 Efektivní praktiky úspěšného talent managementu

Programy řízení TM se zaměřují na rozvojové procesy se snahou vytvořit jasnou představu o existujících lidských zdrojích v různých oblastech a připravit tyto zdroje na dobu, kdy jich bude potřeba. Berger & Berger (2010) v této oblasti apeluje na vedení společností, aby se zaměřily na plánování nástupnictví tak, aby byl neustále zajištěn relevantní prostředek regenerace firemního vedení. Koubek (2007) dále poukázal na to, že nejdůležitějším cílem plánování následnictví musí být vývoj silného vedení týmu.

Kur a Bunning (2002) dále toto tvrzení rozvíjí, že pro úspěch společnosti je třeba, aby se řízení organizace ve svém zaměření posunulo od úzkého cíle rozvoje individuálního vůdce k rozvoji vůdcovství a funkčního týmu vůdců, kteří povedou organizaci přes výrazné změny. Toto posunutí musí mít vliv na všechno, od přijímání zaměstnanců, přes plánování nástupnictví, mzdovou politiku až po výkonné řízení.

Autoři uvádí, že úspěšné řízení by mělo koncepčně zahrnovat široký rozsah standardizovaných metod hodnocení výkonnosti a shromažďování informací o výkonnosti zaměstnanců z různých perspektiv. Mělo by být navrženo tak, aby doplňovalo subjektivní hodnocení potenciálu zaměstnanců s nezávislým objektivním posouzením údajů týkajících se klíčových nástupnických kritérií.

Kur a Bunning (2002) dále definovali dva procesy řízení následnictví:

- identifikace;
- vývoj.

Účelem plánů následnictví podle tohoto zdroje je identifikovat lidi, kteří mohou v budoucnosti pracovat jako vůdci týmu a poskytnout jim příležitost. Dále rozvíjet své individuální vůdčí schopnosti. Proto navrhli autoři tzv. třicestný model (TTL – three track leadership model) vedení talentu.

TTL není zaměřen na vůdce jako individua, ale na vůdcovství jako proces. Proces TTL integruje tři aspekty vývoje vůdcovství (Kur a Bunning ,2002):

- obchodní cesta, kde jednotlivci studují celkovou podnikovou politiku a jeho podnikatelské prostředí;
- vůdcovská cesta, která učí chování založené na schopnosti ovlivnit jednotlivce, týmy a organizaci celkem;
- osobní cesta, kde jednotlivci rozumí a neustále rozvíjejí zdroje potřebné pro svůj osobní rozvoj.

TTL má podle Kura a Bunninga (2002) dvě části: určení a rozvoj budoucích vůdců. Zaměřuje se na rozvoj vůdcovství v kontextu týmu a celé organizace. TTL poskytuje příležitosti pro skupiny budoucích vůdců zdokonalit se v oblasti podnikání společnosti (obchodní cesta), naučit se vést (vůdcovská cesta) a mít možnost osobního růstu (osobní cesta).

Přístupy k řešení plánů následnictví v organizaci se mohou lišit, mají-li ale společný základ. Literatura popisuje několik zásadních kroků, které byly identifikovány jako zásadní pro efektivní uplatňování TM a plánů následnictví.

Berger & Berger (2010) nabídli následující výčet účinných postupů, kdy úspěšný talent management by měl být:

- podporován od generálního ředitele a top managementu;
- podporován TM liniiovými managery a všeobecně přijímán mezi pracovníky;
- jednoduchý, srozumitelný a navržený tak, aby byl jedinečný pro potřeby organizace;
- flexibilní a úzce související se strategickým obchodním plánem;
- aplikován na základě důkladně prozkoumaného procesu řízení lidských zdrojů;
- založen na jasně definovaných kompetencích a cílech talentovaných pracovníků;
- podporovat aktivní zapojení zaměstnanců;
- součástí širšího úsilí managementu o rozvoj organizace;
- zahrnovat kariérní plány pro rozvoj pracovníků;
- integrován s jinými systémy řízení lidských zdrojů;
- měřitelný a umožňující zpětnou vazbu.

Sears (2003) tento výčet podporuje, když uvádí, že vysoce efektivní řízení TM se vyznačuje vysokou mírou zapojení CEO, podporou vrcholového vedení a liniiového managementu, kvalitním procesem identifikace talentů, použitím projektů zaměřených na rozvoj talentu a v neposlední řadě propojení TM s obchodní strategií organizace.

Conger a Fulmer (2003) definují pět pravidel pro úspěšný TM:

- základním pravidlem, na kterém jsou stavěny další čtyři je, že TM musí být proces striktně orientovaný na rozvoj organizace jako celku;
- TM musí být primárně zaměřen na klíčové pracovní pozice, které jsou nezbytné pro dlouhodobé zdraví organizace;
- proces TM musí být transparentní;
- TM musí být měřitelný;

- proces TM musí být flexibilní a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám trhu a obchodním cílům organizace.

Conger a Fulmer (2003) dále uvádí, že systémy TM jsou efektivní pouze tehdy, když reagují na měnící se potřeby uživatelů a také když nástroje a procesy jsou snadno použitelné a poskytují spolehlivou a aktuální informaci. Základem posunu směrem ke kvalitnímu TM je přesvědčení, že práce s talenty přímo ovlivňuje výkonnost organizace. Armstrong (2007) doplňuje, že pro úspěšný TM je potřeba, aby byl systém formální, kontrolovaný s dostatečnými prostředky a s rozsáhlými informacemi.

2.7 Metodika práce

Cílem práce je posoudit vnímání dopadu praktik talent managementu zaměstnanci společnosti ABC, zjistit rozdíly ve vnímání mezi zaměstnanci a managementem, zjistit možný vliv na výkonnost podniku a navrhnout možnosti pro zlepšení.

Dílčím cílem je:

- posouzení vnímání dopadu praktik talent managementu zaměstnanci ve společnosti ABC;
- zjistit případné rozdíly vnímání talent managementu mezi zaměstnanci a managementem společnosti ABC;
- prozkoumat vnímání vlivu talent managementu na výkonnost podniku managementem společnosti ABC.

Teoretická část se opírá o rešerši odborné literatury a internetových zdrojů autorit působících v oblasti řízení lidských zdrojů a talent managementu. V této části je použita metoda deskripce, která je základem i pro úvod části analytické pro popis společnosti ABC.

Výzkum analytické části zahrnuje kvantitativní a kvalitativní výzkumné metody. Kvantitativní výzkum zahrnuje průzkum pomocí dotazníkového šetření formou PAPI,

který byl distribuován všem zaměstnancům v rámci sektoru podpůrných služeb společnosti ABC. Sestavený dotazník je nejprve ověřen v pilotním výzkumu. Kvalitativní výzkum pak zahrnuje osobní rozhovory s manažery pomocí semi-strukturovaného rozhovoru.

Jak uvádí Reichel (2009), kvantitativní výzkum používá deduktivní metodu. Kvantitativní výzkum může nalézt řešení jen pro takové problémy, které je možno popsat v termínech vztahů mezi pozorovatelnými proměnnými.

Disman (2002) v této návaznosti uvádí, že kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Jeho cílem je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím a porozumět lidem v sociálních situacích. Jak dále rozvíjí Hendl (2005), kvalitativní výzkum je proces hledání a porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Disman (2002) popisuje induktivní logiku jako základ pro rozbor dat v kvalitativním výzkumu. To znamená, že nejprve dochází k pozorování a sběru dat. Následně se výzkumník snaží odhalit pravidelnosti, konfigurace, struktury a významy existující v proměnných v oblasti jeho výzkumného zájmu. Na základě těchto zjištění formuluje předběžné závěry. Výstupem takového postupu zkoumání pak mohou být nově formulovaná teorie.

Reichel (2009) doplňuje, že kvalitativní rozbor dat znamená probíhající proces zahrnující kontinuální reflexe o údajích, kladení analytických otázek a zapisování poznámek v průběhu studie.

2.7.1 Techniky sběru dat

Jedním z hlavních cílů tohoto výzkumu bude integrovat jak kvantitativní, tak i kvalitativní šetření s cílem přinést komplexní obrázek o procesu řízení talentů ve společnosti ABC a vnímání návaznosti na obchodní výsledky.

Smyslem kombinace metody dotazníku a rozhovoru je pochopit v co největším rozsahu postupy řízení talentu prostřednictvím triangulace, hledáním souvislostí z více zdrojů, aby bylo zajištěno, že shromažďované informace jsou skutečně správné.

Dotazník

Základem výzkumu je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti ABC. Samotnému dotazníku předcházelo pilotní šetření na vzorku patnácti zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili na základě osobní prosby výzkumníka. Dotazník byl vyplňován metodou PAPI a byl distribuován všem zaměstnancům společnosti. Harmonogram prací je popsán v části Metodologie výzkumu.

ManagementMania (2012) popisuje metodu PAPI jako dotazníkové šetření pomocí tužky a papíru (Pencil and Paper Interviewing).

Podle Reichla (2009) dotazník jako nástroj měří mnoho proměnných založených na chování, zkušenostech a vlastnostech respondentů, s cílem vytvořit integrovaný celek. Obecně platí, že dotazníkové šetření je kvantitativní metodou s malým nebo žádným důrazem na otevřené kvalitativní otázky. Nicméně tento výzkumný nástroj umožňuje pracovat s větším množstvím respondentů.

Přesná formulace konkrétního cíle a úlohy dotazníku ve vztahu ke zvolenému problému je podle Skalkové (1983) základní podmínkou účelného koncipování dotazníku. Přispívá k cílevědomému obsahovému zaměření dotazníku i k jasnému zaměření jednotlivých položek na uzlové momenty. Naproti tomu nepřesné anebo příliš povrchní vymezení problému vede obvykle k nejasnosti celkové obsahové koncepce dotazníku a k orientaci na náhodné, nepodstatné stránky při shromažďování dat.

V této studii byl dotazník pro zaměstnance společnosti ABC doplněn o semistrukturovaný rozhovor s manažery, který je sice časově a nákladově náročný, ale umožňuje jít v problematice více do hloubky. Jak uvádí Disman, tento typ výzkumu je vhodný pro menší výzkumný vzorek v situacích, kdy je potřeba nacházet užší souvislosti.

Rozhovor

V odborné literatuře jsou rozhovory rozlišeny podle stupně strukturovanosti, povahy předmětu rozhovoru, charakteru zkoumané skupiny, počtu osob, které se účastní rozhovoru a stupně naléhání na dotazovaného.

V práci je použita metoda semistrukturovaného rozhovoru. Jak uvádí Reichel (2009), výhodou rozhovorů, kde jsou předem připravené otázky kladené podle plánu je, že údaje jsou získány poměrně systematicky. To usnadňuje analýzu dat a zajišťuje, že důležité otázky nejsou zapomenuty.

Jak uvádí dále autor, v tomto druhu rozhovoru, jde o využití otázek s fixními i otevřenými odpověďmi. Přesné znění a řazení otázek je určeno předem. Všem respondentům jsou položeny stejné základní otázky ve stejném pořadí. Výhodou této metody je možnost flexibilního měnění pořadí otázek, a tak si ověřit správné chápání odpovědi. Případně použít doplňující otázky. Co do časové náročnosti bývají polostandardizované rozhovory dlouhé, oproti standardizovaným. Velikost vzorku v tomto druhu rozhovoru je omezený. Větší časová náročnost získat a interpretovat data znamená, že vzorky jsou obecně mnohem menší. Respondentům je kladen mix uzavřených a otevřených otázek. Tazatel užívá svůj úsudek, improvizuje. Pokud jde o validitu tohoto druhu rozhovoru, závisí částečně na kvalitě otázky, částečně na kreativitě informátora. Obecně platí, že rozbor některých získaných dat je obtížný, některá na druhou stranu snadná. Možnosti otevřených odpovědí znamenají, že je neúmyslně možné identifikovat informátory publikováním charakteristických pohledů na zkušenosti. V polostandardizovaném rozhovoru se prolínají jak prvky standardizovaného, tak prvky nestandardizovaného rozhovoru.

Kromě toho, že tazatelé nemusí být zvláštními odborníky, Disman (2002) vyzdvihuje výhodu rozhovoru pro jeho schopnost sbírat informace, které by bylo obtížné sdělit v neosobním kontextu. Zdroj dále doplňuje, že ústní formát kladení otázek umožňuje větší pružnost, kdy tazatel může přeformulovat otázky nebo vysvětlit otázku další, pokud to je nutné. Výhodou je zde také to, že dochází ke spojení mezi dvěma stranami, které umožňují rozhovor transformovat z monologu do dialogu.

Hendl (2005) dále poukazuje na to, že rozhovor usnadňuje dotazovanému vyjádřit hodnoty a názory.

Reichel (2009) se domnívá, že údaje zjištěné tímto typem šetření jsou mimořádně atraktivní, protože poskytují:

- dobrý základ, bohaté popisy a vysvětlivky;
- konzervování časových toků, chronologie, příčinnosti;
- šanci zjistit nové souvislosti;
- možnost prozkoumat jádro problému.

2.7.2 Interpretace dat

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládá ze šesti hlavních otázek, každá se zaměří na jedno ze šesti témat. Položky v každé ze šesti oddílů byly měřeny na pětibodové stupnici měřítka Likertova typu od “zcela nesouhlasím” po “zcela souhlasím”.

Podle Kotlera a Kellera (2007) jsou respondenti v tomto případě požádáni, aby buď souhlasili, nebo nesouhlasili s řadou tvrzení. Na stupnici se zpravidla vyskytuje pět bodů. Výhodou této stupnice je, že respondent je schopen okamžitě poskytnout svoji odpověď na mnoho tvrzení za použití stejného spektra přídavných jmen. Obrázek 10 ukazuje příklad šetření s využitím Likertovy stupnice.

Obrázek 10 Příklad vyhodnocení Likertovy stupnice

		ani souhlasím				
		zcela souhlasím - souhlasím		ani nesouhlasím - nesouhlasím - zcela nesouhlasím		
A	B	C			D	E
		A	B	C	D	E
Mléčná čokoláda je nejlepší:		60%	35 %	3%	2%	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek je příkladem spojení výsledků škál jednotlivých respondentů a převedení tohoto součtu na procentuální podíl výroku na konkrétní poloze zvolené škály.

Rozhovor

Data z osobních rozhovorů byly přepsány přímo z dikatafonové nahrávky, součástí dat byly i poznámky zaznamenané tazatelem. Údaje a doplňující informace od zaměstnanců společnosti ABC byly interpretovány pomocí techniky obsahové analýzy. Reichel (2009) popisuje obsahovou analýzu jako kvazi-statistickou techniku, která změní textové údaje do kvantitativních údajů pro statistické testování.

Obsahová analýza (*content analysis*) je podle katedry antropologie FF ZČU (2012) metoda, kterou lze obecně definovat jako rozbor obsahu záznamu určité komunikace. Někdy je tato metoda úžeji vymezována jako analýza textu či souboru textů. V takovém případě se lze setkat též s označením *textuální analýza*. Hlavním účelem této metody, která vychází z tradic pozitivistické metodologie, je vyhledávání konkrétních slov a konceptů v analyzované komunikaci a stanovit četnost jejich výskytu, významu, vzájemné vztahu atp. Nejčastěji je tato metoda využívána při analýze mediálních sdělení.

První zmínky o zkoumání obsahu sdělení pocházejí již z 18. století. Tehdy zkoumali státní „luteráti“, kostely, nové učení Pietistů a prověřovali pravost jejich víry. Měřili výskyt určitých klíčových religiálních pojmů v pietistických kostelních písních a porovnávali intenzitu výskytu s výskytem v bibli a oficiálních zpěvnících. Tato epizoda však ještě není považována za vědecky motivovanou. Rozsáhlejší projekty obsahové analýzy byly realizovány teprve na konci devatenáctého a začátkem dvacátého století. Ty již měly i znaky kontinuity a jejich cílem bylo poskytnout odpovědi na vědecké otázky (Gibarti a Kalus, 2010).

Mezi nejčastěji uznávané klady řadí Dvořáková (2010) aplikovatelnost na různorodé typy (textových) dat, přizpůsobení výzkumným záměrům (možnost dosáhnout vysoké míry zobecnění) a explanace opřená o objektivní zhodnocení (komparovatelnost). Každá z těchto silných stránek nese ale i svou odvrácenou tvář: zmiňované vysoce

vágní vymezení metody, subjektivismus zanášený investigací badatele a rizika kvantitativních závěrů, jimž nepředcházela kvalitativní vhlad. Přes tyto nesoulady je obsahová analýza velmi častým typem šetření.

Tento zdroj dále uvádí, že v obsahové analýze dochází ke zkoumání textů (obrazů) s ohledem na několik vybraných znaků, jejichž výskyt je zachycován. Pro autory zastávající užší vymezení a užití obsahové analýzy jsou těmito zaznamenávanými znaky koncepty, nejčastěji slova a fráze a to, co je zaznamenáváno, je existence a frekvence výskytu. Konceptuální rozbor, jak lze toto užší pojetí označit, slouží tedy ke kvantifikaci přítomnosti určitého znaku a je vhodná zejména pro komparaci jevů (např. výskytu více znaků, výskytu téhož znaku v rámci více datových souborů).

Tradiční obsahovou analýzu definoval Berelson (in Gibarti a Kalus, 2010) jako „výzkumnou techniku pro objektivní, systematický a kvantitativní popis zjevného obsahu komunikace“. Je nejstarší, ústřední a stále nejpoužívanější metodou výzkumu. Metoda je relativně jednoduchá, výsledky, které podává, odpovídají přesně tomu, jak důsledně je dodržován základní postup. Ten se podle autora sestává z pěti kroků:

- zvolit vzorek obsahu;
- vytvořit relevantní rámec kategorií vnějších referentů (jako je soubor politických stran nebo zemí, o kterých se může v obsahu hovořit);
- zvolit „jednotku analýzy“ obsahu (může to být slovo, věta, oddíl, celý článek, obraz, sekvence);
- pomocí počítání frekvence zvolených jednotek obsahu zmiňujících se o relevantních tématech umístit obsah do připraveného rámce;
- vyjádřit výsledky jako celkovou skladbu vybraného vzorku obsahu podle frekvence výskytu hledaných referencí.

3 Analytická/praktická část práce

3.1 Charakteristika společnosti ABC

Společnost ABC je mezinárodní organizací, jejímž cílem je vyvíjet a dodávat zdravotnické výrobky a prostředky nejvyšší kvality a přispět tak k vyléčení nebo výraznému zlepšení zdravotního stavu a kvality života pacientů. Nabízí rozsáhlý sortiment výrobků pro zdravotní péči a poskytuje s tím související komplexní služby v oblasti zdravotnických prostředků a diagnostiky, volně prodejných přípravků a léků na předpis. Společnosti sdružené pod značkou společnosti ABC působí v 40 zemích světa. Tyto společnosti dohromady zaměstnávají více než 45 000 zaměstnanců a prodávají výrobky ve více než 125 zemích.

V České republice zahájila společnost ABC svou obchodní činnost v roce 1991. V současné době zde působí dva sektory:

- sektor obchodní;
- sektor podpůrných služeb.

V České republice zaměstnává na 250 zaměstnanců, z nichž zhruba polovina pracuje v obchodním sektoru a druhá v podpůrných službách, kdy obě tyto linie jsou řízeny zvlášť.

Tato práce vychází z prostředí sektoru podpůrných služeb společnosti ABC, který přímo neprodává výrobky, ale primárně poskytuje služby všem divizím obchodního sektoru. Organizační uspořádání má zde plochou strukturu. Management se skládá z ředitele a jemu podřízených sedmi manažerů. Zaměstnanci jsou rozděleni do žebříčku kategorií specialistů S1 - S5, kdy S1 je seniorská pozice specialisty.

Praktiky talent managementu jsou v kompetenci HR, které je společné pro oba sektory. Nicméně management jednotlivých sektorů má velkou pravomoc přístupy v řízení talentu ovlivňovat.

3.2 Metodologie výzkumu

3.2.1 Výzkumné otázky

Za účelem dosažení cílů práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1

Jak vnímají zaměstnanci přístup organizace k práci s talentovanými pracovníky?

Výzkumná otázka 2

Existuje rozdíl ve vnímání přístupu organizace k práci s talentovanými pracovníky mezi zaměstnanci a managementem společnosti ABC?

Výzkumná otázka 3

Vidí management společnosti ABC vliv práce s talentovanými zaměstnanci na výkonnost podniku?

3.2.2 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek byly určeni zaměstnanci sektoru podpůrných služeb společnosti ABC. V tomto sektoru pracuje celkem 129 pracovníků, z toho je 7 na vedoucích postech. Nejvyšším představitelem managementu je pak ředitel sektoru.

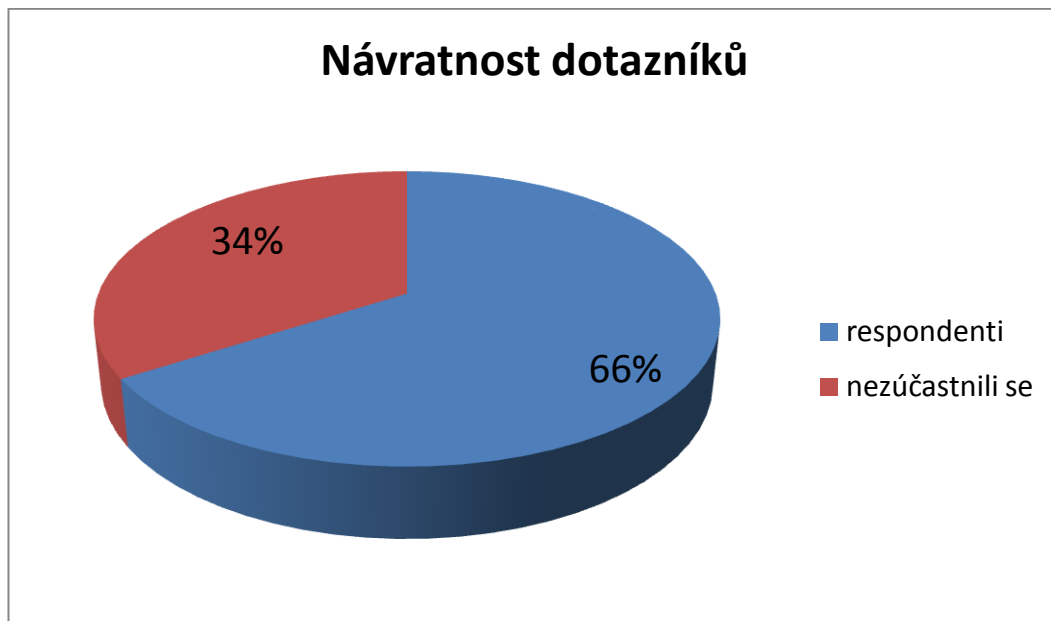
Dotazníkové šetření bylo distribuováno všem 129 zaměstnancům a to tak, že 7 vedoucích pracovníků rozdalo vždy svým podřízeným dotazník v papírové podobě. Metoda vyplnění byla paper and pencil (PAPI).

Výzkum měl dvojitý charakter:

- dotazníkové šetření mezi zaměstnanci i jejich managementem;
- semistrukturovaný rozhovor s managementem společnosti.

Celkem se tedy průzkumu zúčastnilo 122 pracovníků a 7 jejich vedoucích – zástupců managementu. Návratnost vyplněných dotazníků ukazuje graf 3.

Graf 3 Návratnost dotazníků



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 3 je patrné, že celková návratnost byla 66%, což odpovídá počtu 85 vybraných a řádně vyplněných dotazníků. Z celkového počtu 122 pracovníků S1 – S5, byla návratnost 65%, manažeři vyplnili dotazník v počtu 6 ze 7. Návratnost dotazníků rozdělená podle výkonu funkce je zobrazena v tabulce 1.

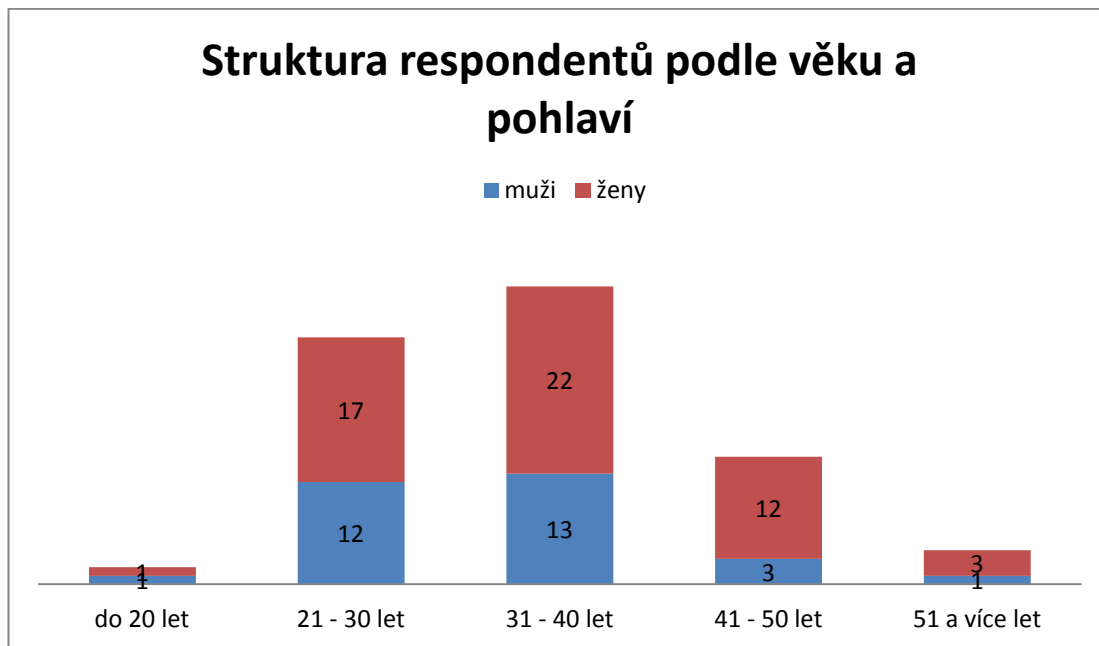
Tabulka 1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření		
	zaměstnanci S1 - S5	management
počet rozdaných dotazníků	122	7
počet respondentů	79	6
návratnost	64,75%	85,71%

Zdroj: vlastní výzkum

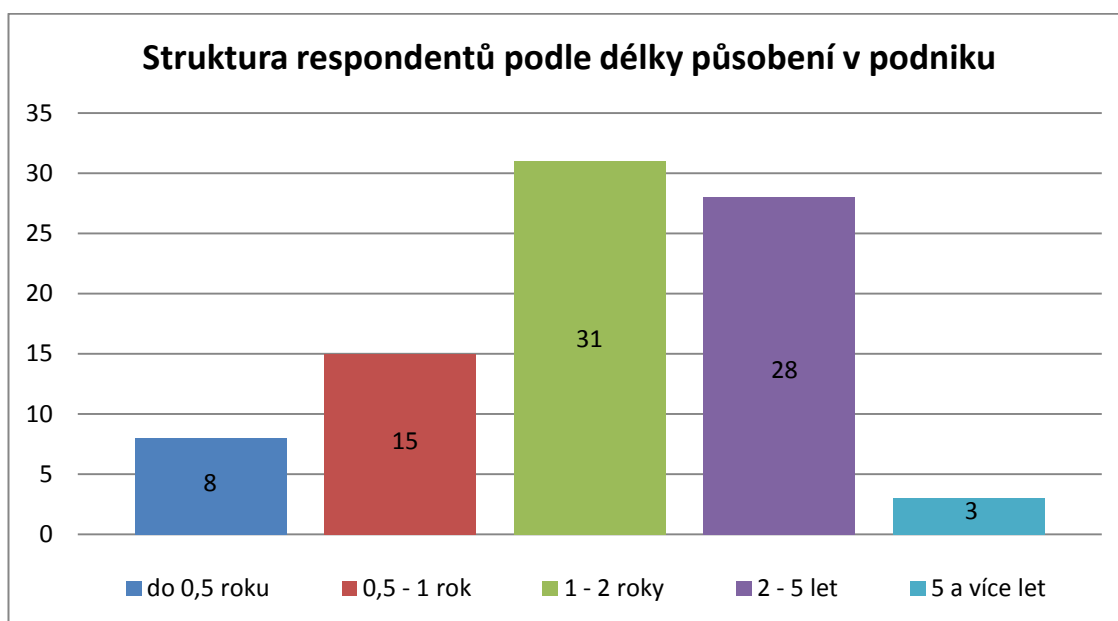
Respondenti v úvodu dotazníku vyplňovali údaje o svém pohlaví, věku a délku působení u společnosti ABC. Výsledky jsou vyjádřeny graficky v grafu 4 a 5.

Graf 4 Struktura respondentů podle věku a pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 Struktura respondentů podle délky působení v podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 4 lze vyčíst, že mezi respondenty převládají jednoznačně ženy a věková struktura je na ose x posunuta doleva, velká část zaměstnanců jsou ve věku do 30 let, nejvíce jich pak spadá do kategorie 31 – 40 let.

V grafu 5 se odráží skutečnost, že sektor podpůrných služeb společnosti ABC před třemi lety významně rozšířil svůj tým v rámci reorganizace společnosti. To má za následek významně vyšší počet pracovníků zaměstnaných u společnosti krátce. Pouze zhruba třetina respondentů uvedla, že je u společnosti zaměstnána déle než 2 roky.

3.2.3 Výzkumné nástroje

Výzkumným nástrojem je dotazníkové šetření určené pro zaměstnance společnosti na pozicích specialista S1 – S5 a jejich manažery. Druhým nástrojem je semistrukturovaný rozhovor vedený pouze s manažery společnosti.

Design dotazníku

Na základě použité literatury byl navržen a sestaven dotazník, který tvoří 6 sekcí otázek. Každá sekce reprezentuje jedno výzkumné téma. Jsou jimi:

- téma 1: Důvody pro použití talent managementu ve společnosti ABC;
- téma 2: Přístup společnosti ABC k řízení práce s talenty;
- téma 3: Přístup společnosti ABC k identifikaci talentu v rámci organizace;
- téma 4: Propojení mezi praktiky talent managementu a dalšími HR systémy řízení ve společnosti ABC;
- téma 5: Vnímání úrovně kvality práce s talentovanými zaměstnanci ve společnosti ABC;
- téma 6: Charakteristika postupů talent managementu ve společnosti ABC.

Samotnému průzkumu předcházelo pilotní šetření na vzorku 15 respondentů, kterým byl dotazník předán osobně. Pilotní šetření bylo provedeno z následujících důvodů:

- zjistit čas, potřebný k vyplnění dotazníku;

- zjistit problémové oblasti dotazníku, zda jsou otázky kladeny srozumitelně a respondent rozumí tématu;
- zjistit čas potřebný k evaluaci dotazníku a přepsání výsledků do elektronické podoby.

Ke splnění účelu pilotního šetření byl pilotní dotazník rozšířen o položku „komentář“, kde mohl respondent zaznamenat své připomínky a položku „čas potřebný k vyplnění“. Položka „komentář“ ani „čas potřebný k vyplnění“ ve finálním dotazníku není.

Zpětná vazba z pilotního testování byla pozitivní, nejprve bylo možno prokázat, že čas potřebný k vyplnění dotazníku se pohybuje mezi 10 a 15 minutami. Respondenti dále ve svých komentářích hodnotili otázky jako krátké a výstižné. Dvě formulace vět v dotazníku byly upraveny.

Postup dotazníkového šetření

Dotazníky byly určeny pro všech 129 pracovníků sektoru podpůrných služeb společnosti ABC. Pro vyplnění dotazníků byla zvolena metoda PAPI. Tato metoda byla zvolena na základě předpokladu výzkumníka, že návratnost vyplněných dotazníků bude vyšší, než při použití elektronické formy. Ve společnosti ABC je běžnou praxí, že zaměstnanci jsou vyzýváni k několika dotazníkovým šetřením za rok, a to vždy elektronickou formou. Podle HR oddělení se návratnost pohybuje kolem 40%. Při distribuci dotazníku mezi pracovníky prostřednictvím jejich manažerů v tištěné podobě vznikl předpoklad, že motivace k vyplnění a tudíž i návratnost bude vyšší.

Dotazník byl rozdán společně se stručným průvodním dopisem, ve kterém byli respondenti ujištěni o anonymitě dotazníku a také seznámeni s důvody vzniku šetření a poučeni jak vyplněný dotazník odevzdat. Vyplněné dotazníky bylo možné vhodit do označeného boxu. Jako upomínka byl po týdnu rozeslán email s textem z průvodního dopisu.

Design rozhovoru

Rozhovory s manažery byly vedeny v kancelářích v pracovní době vždy po vzájemné dohodě. Pro zaznamenání rozhovoru byl použit diktafon a poznámkový blok jako doplněk. Z celkového počtu sedmi manažerů se výzkumu zúčastnilo šest. Důvod odmítnutí sedmého manažera nebyl blíže specifikován.

Téma rozhovoru bylo následující:

- názor managementu na vliv práce s talentovanými zaměstnanci na výkonnost podniku;
- vnímání úrovně kvality práce s talentovanými zaměstnanci ve společnosti ABC.

Struktura rozhovoru zahrnuje pouze 4 hlavní otázky doplněné o podotázky, celý proces trval maximálně 10 minut. Cílem rozhovorů bylo získat doplňující odpovědi k dotazníkovému šetření ze strany managementu společnosti a také zodpovědět základní otázku, zda management vůbec vidí vliv aplikace talent managementu na výkonnost podniku.

3.2.4 Výzkumné omezení a harmonogram prací

Vzhledem k tomu, že údaje byly získány z výzkumu prostředí společnosti ABC, závěry z tohoto šetření budou specifické pouze pro tuto konkrétní organizaci a nemohou být zobecnitelné.

Doba na vyplnění dotazníků byla pouze 2 týdny. Někteří zaměstnanci neměli možnost dotazník vyplnit, protože byli na dovolené nebo služební cestě a nedostalo se jim prostoru účastnit se výzkumu. Omezením tohoto výzkumu tedy je nutnost vztáhnout výsledky ke všem pracovníkům sektoru a považovat návratnost 66% za uspokojivou.

Harmonogram prací

Harmonogram prací výzkumu byl následující:

- květen 2012: Projekt diplomové práce;
- červenec 2012 – srpen 2012: Rešerše zdrojů, design dotazníku a rozhovoru;
- srpen 2012: Pilotní šetření;
- září 2012: Dotazníkové šetření a rozhovory s managementem;
- říjen 2012: Zpracování výsledků, diskuse, návrhy na zlepšení.

3.3 Výsledky

3.3.1 Důvody užití talent managementu

Tabulka 2 ukazuje výsledky šetření, které se týkají důvodů práce s talentovanými pracovníky ve společnosti. V tabulce jsou zahrnuty odpovědi jak od zaměstnanců, tak i od jejich nadřízených manažerů.

Tabulka 2 Důvody užití talent managementu

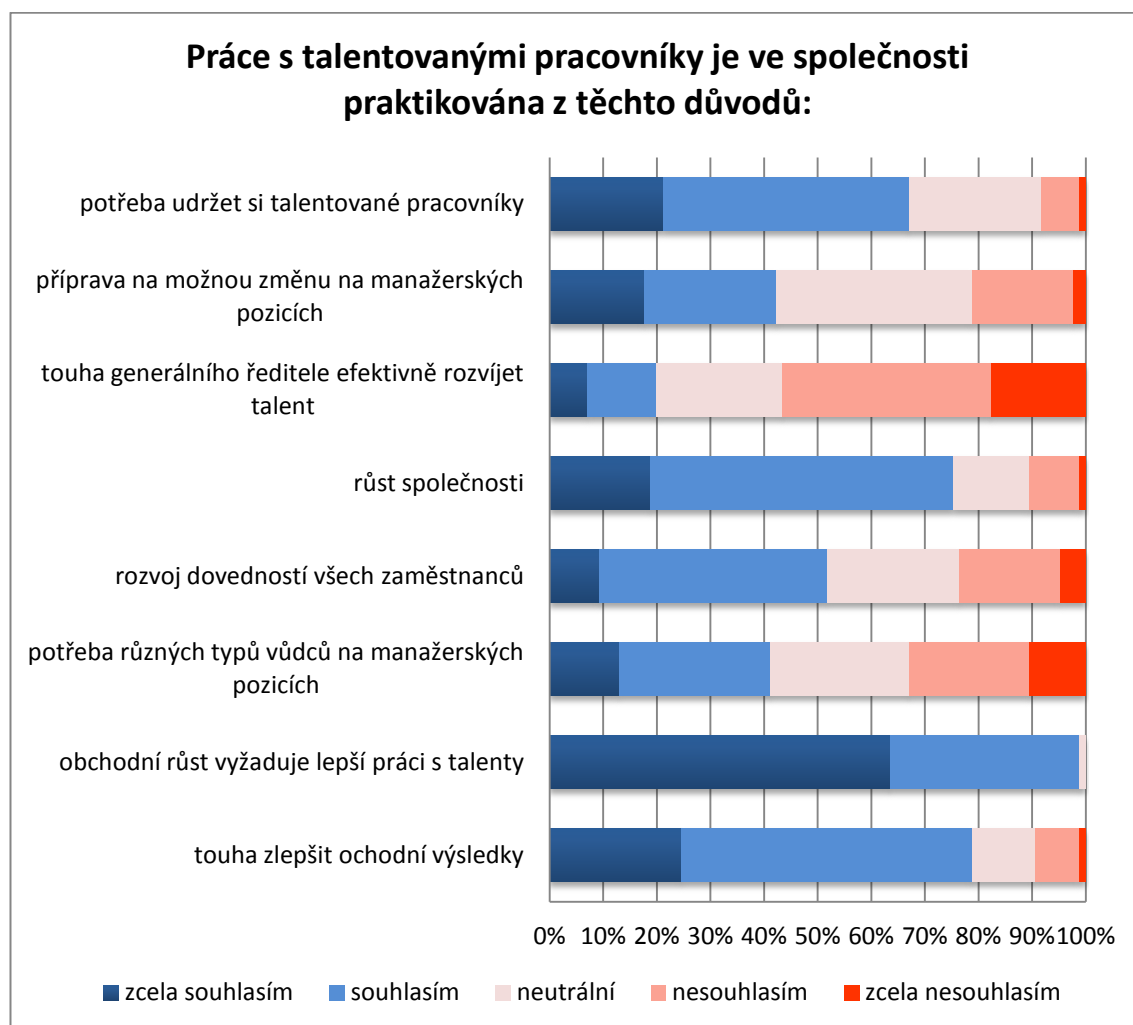
Práce s talentovanými pracovníky je ve společnosti praktikována z těchto důvodů:						
č.	prohlášení	souhlasím zcela	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	nesouhlasím zcela
1	touha zlepšit ochodní výsledky	21	46	10	7	1
2	obchodní růst vyžaduje lepší práci s talenty	54	30	1	0	0
3	potřeba různých typů vůdců na manažerských pozicích	11	24	22	19	9
4	rozvoj dovedností všech zaměstnanců	8	36	21	16	4
5	růst společnosti	16	48	12	8	1
6	touha generálního ředitele efektivně rozvíjet talent	6	11	20	33	15
7	příprava na možnou změnu na manažerských pozicích	15	21	31	16	2
8	potřeba udržet si talentované pracovníky	18	39	21	6	1

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 2 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 6 a 7.

Graf 6 zahrnuje odpovědi pouze zaměstnanců, odpovědi manažerů jsou odděleny a znázorněny v grafu 7.

Graf 6 Důvody užití talent managementu - zaměstnanci



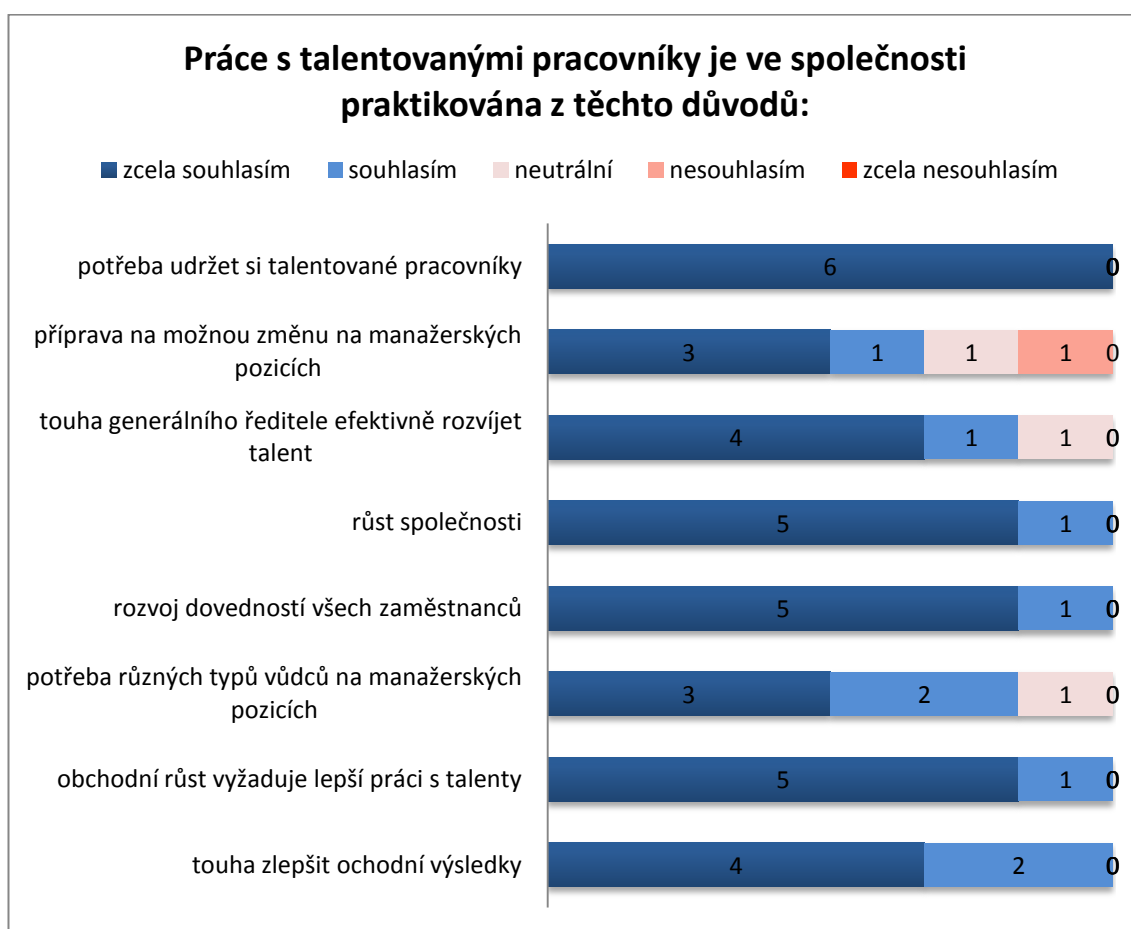
Zdroj: vlastní výzkum

Jak je z grafu patrné odpovědi u většiny zaměstnanců se pohybovaly v rovině souhlasím nebo zcela souhlasím. Výrazně převažují kladné odpovědi u tvrzení, že obchodní růst vyžaduje lepší práci s talenty. Shoda a kladné odpovědi panují také u tvrzení o potřebě

práce s talenty pro zlepšení obchodních výsledků a růst společnosti celkově. Naopak spíše negativní odpovědi se vyskytovaly u tvrzení, že práce s talenty je praktikována na základě touhy generálního ředitele efektivně rozvíjet talent. Neutrální výsledky a velmi pravidelné rozložení odpovědí na škále bylo u tvrzení potřeby různých typů vůdců na manažerských pozicích a také u tvrzení o přípravě na možnou změnu na manažerských pozicích.

Graf 7 zobrazuje výsledky šetření u skupiny manažerů na stejná tvrzení jako u předcházejícího grafu 6.

Graf 7 Důvody užití talent managementu - manažeři



Zdroj: vlastní výzkum

Absolutní shoda panuje v otázce potřeby udržet si talentované pracovníky. I v dalších otázkách jednoznačně převládají souhlasné názory na potřebu řízení talentů pro růst společnosti, rozvoj dovedností, obchodní růst i touhu zlepšit obchodní výsledky. Snad jen v otázce přípravy na možnou změnu na manažerských postech je možné vidět jistý názorový nesoulad, kdy jeden manažer vyjádřil nesouhlas.

3.3.2 Přístup společnosti k talent managementu

Četnosti odpovědí na tvrzení v oblasti přístupu společnosti k práci s talentovanými zaměstnanci ukazuje tabulka 3.

Tabulka 3 Přístup společnosti k talent managementu

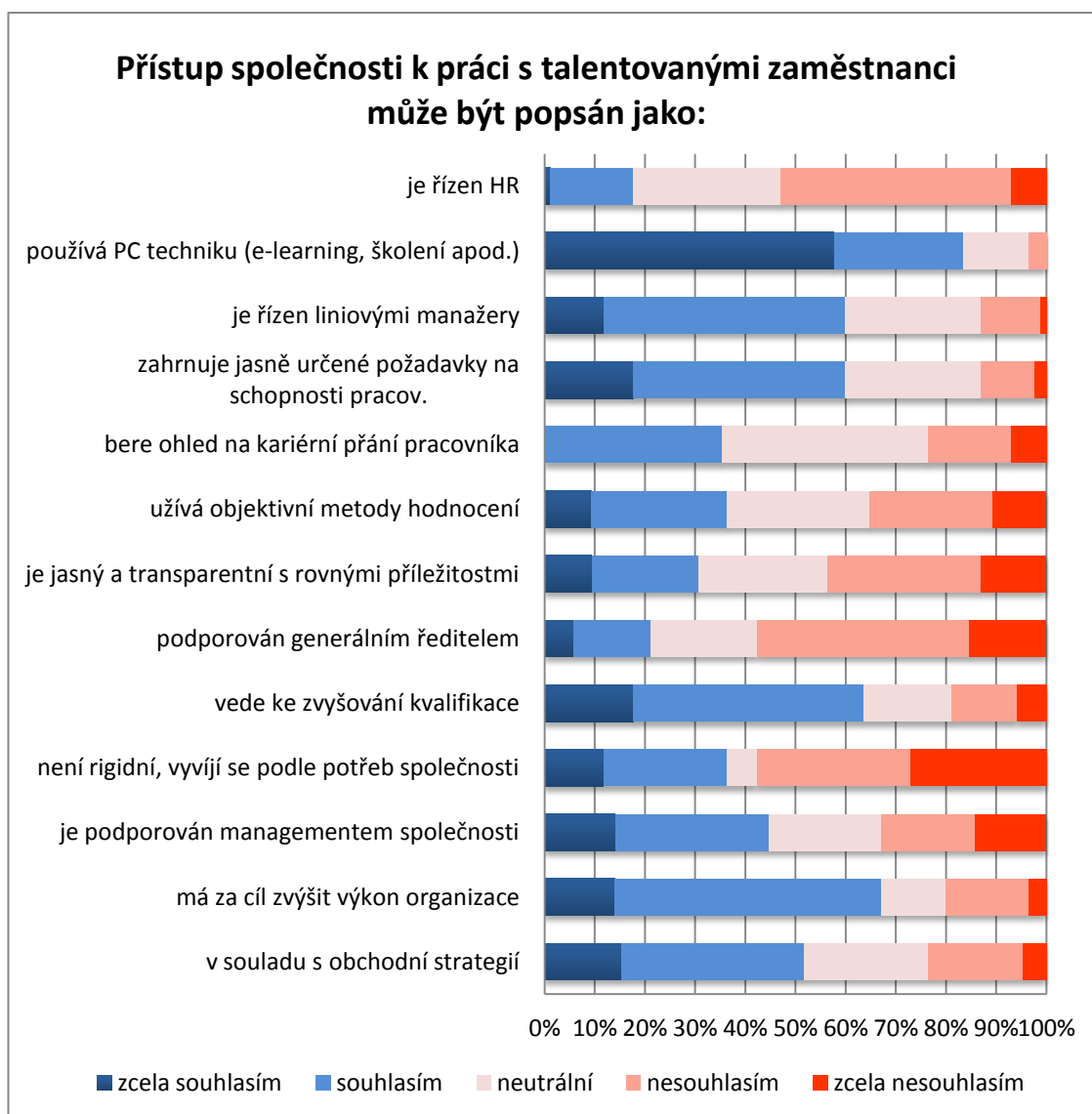
Přístup společnosti k práci s talentovanými zaměstnanci může být popsán jako:						
č.	prohlášení	souhlasím zcela	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	nesouhlasím zcela
1	v souladu s obchodní strategií	13	31	21	16	4
2	má za cíl zvýšit výkon organizace	12	45	11	14	3
3	je podporován managementem společnosti	12	26	19	16	12
4	není rigidní, vyvíjí se podle potřeb společnosti	10	21	5	26	23
5	vede ke zvyšování kvalifikace	15	39	15	11	5
6	podporován generálním ředitelem	5	13	18	36	13
7	je jasný a transparentní s rovnými příležitostmi	8	18	22	26	11
8	užívá objektivní metody hodnocení	8	23	24	21	9
9	bere ohled na kariévní přání pracovníka	0	30	35	14	6
10	zahrnuje jasně určené požadavky na schopnosti pracov.	15	36	23	9	2
11	je řízen liniovými manažery	10	41	23	10	1
12	používá PC techniku (e-learning, školení apod.)	49	22	11	3	0
13	je řízen HR	1	14	25	39	6

Zdroj: Vlastní výzkum (2012)

Tabulka 3 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 8 a 9.

Graf 8 zahrnuje odpovědi pouze zaměstnanců.

Graf 8 Přístup společnosti k talent managementu - zaměstnanci



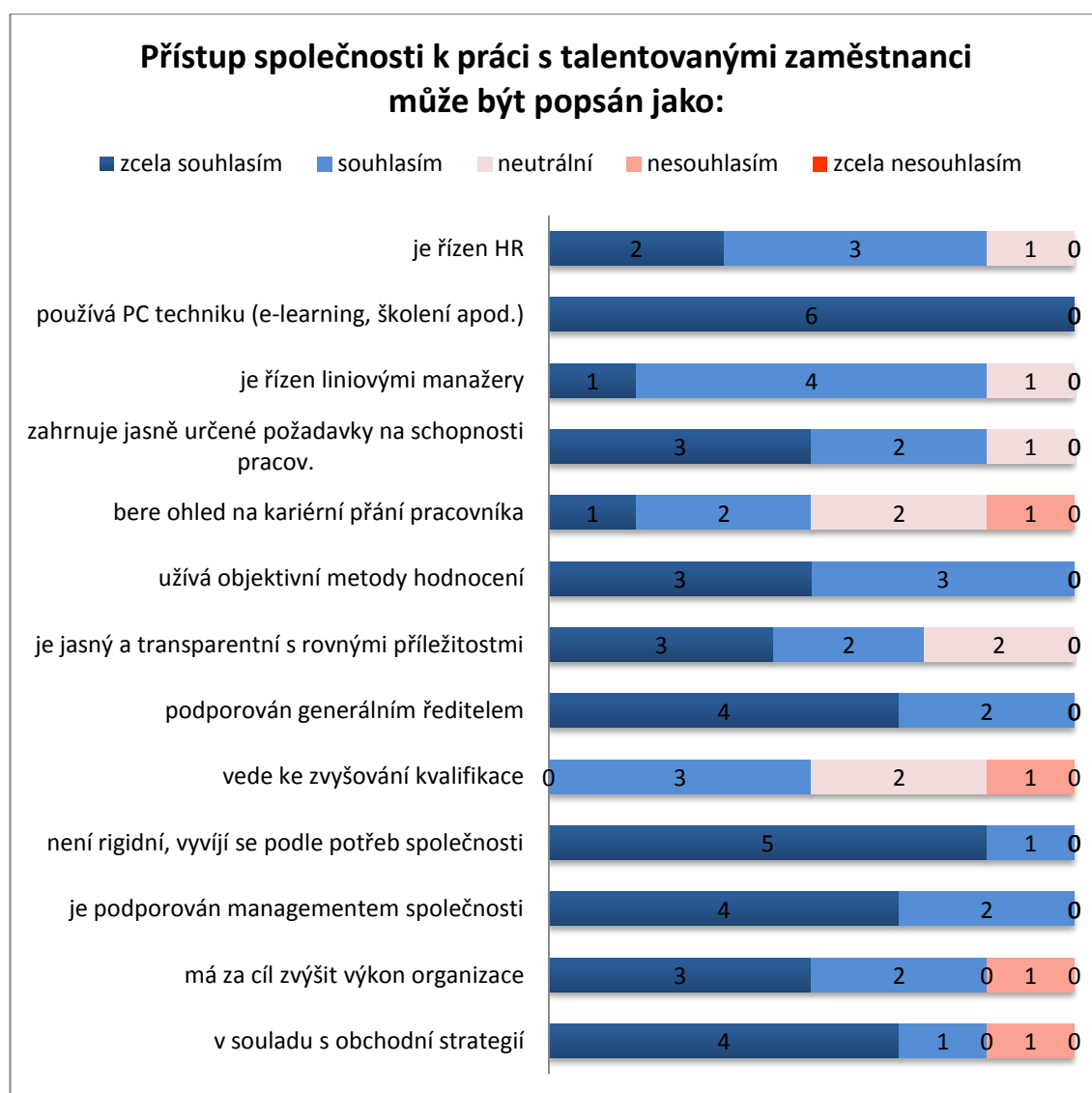
Zdroj: vlastní výzkum

Jak je na obrázku vidět odpovědi zaměstnanců se různí. Jediná otázka, kde jednoznačně převažují kladné odpovědi se týká používání PC techniky v práci s talenty. Kladné odpovědi dále převažují v otázkách řízení práce s talenty liniovými manažery a jasně určených požadavků na schopnosti pracovníka. Také v tom, že vede ke zvyšování kvalifikace a má za cíl zvýšit výkon organizace, převažovaly v názorech

kladné odpovědi. Naopak v otázce, zda je práce s talenty řízena HR a zda je podporován generálním ředitelem převažovaly odpovědi záporné. Také v otázce objektivitu hodnocení pracovníka, zda bere ohled na jeho kariérní přání a zda je jasný a transparentní se zaměstnanci vyjadřovali spíše negativně.

Graf 9 zobrazuje výsledky šetření u skupiny manažerů na stejná tvrzení jako u předcházejícího grafu 7.

Graf 9 Přístup společnosti k talent managementu - manažeři



Zdroj: vlastní výzkum

Manažeři se ve svých odpovědích značně liší od zaměstnanců. Jednoznačně převažují kladné odpovědi a to i v oblastech, které zaměstnanci vnímají negativně. Například otázka podpory generálního ředitele a managementu společnosti v oblasti práce s talenty vyšla v odpovědích jednoznačně kladně. Stejně tak manažeři vnímají mnohem významněji roli HR v procesu řízení talentů. Otázka objektivitu hodnocení vyšla na rozdíl od předcházejícího grafu jednoznačně kladně, stejně tak v otázce rigidity a vyvíjení práce s talenty na základě potřeb společnosti. Naproti tomu někteří manažeři souhlasí se zaměstnanci v otázce transparentnosti a rovných příležitostí pro talenty v rámci společnosti, když vyjadřují svůj nesouhlas.

3.3.3 Přístup společnosti k identifikaci talentu

Četnosti odpovědí na tvrzení v oblasti přístupu společnosti k identifikaci talentu ukazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Přístup společnosti k identifikaci talentu

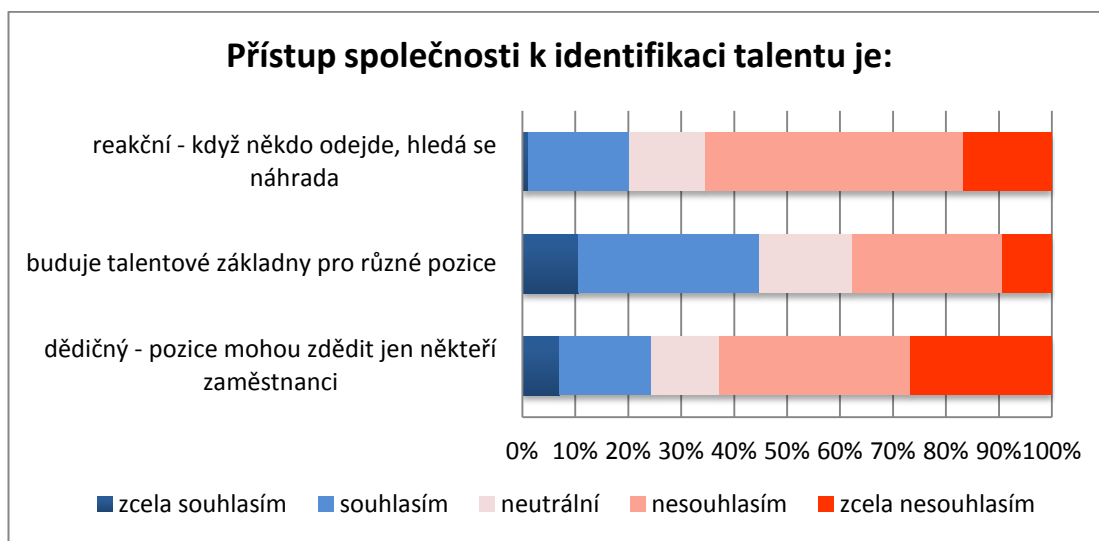
Přístup společnosti k identifikaci talentu je:						
č.	prohlášení	souhlasím zcela	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	dědičný - pozice mohou zdědit jen někteří zaměstnanci	6	15	11	31	23
2	buduje talentové základny pro různé pozice	9	29	15	24	8
3	reakční - když někdo odejde, hledá se náhrada	1	16	12	41	14

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 10 a 11.

Graf 10 zobrazuje odpovědi pouze zaměstnanců.

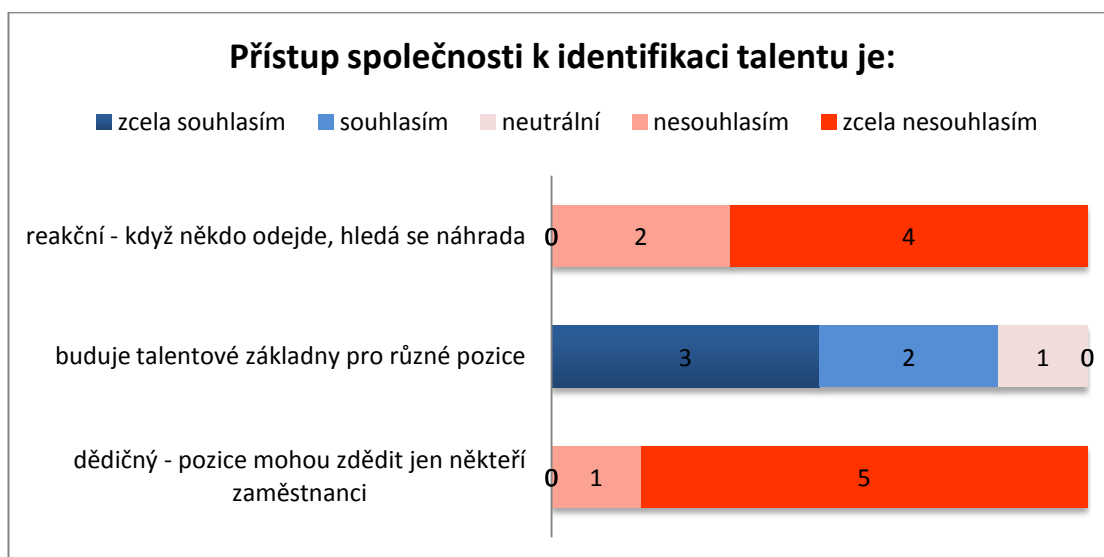
Graf 10 Přístup společnosti k identifikaci talentu - zaměstnanci



Zdroj: vlastní výzkum

U zaměstnanců výrazně převažují odpovědi. Za neutrální rozložení odpovědí můžeme označit fakt, že přístup společnosti k identifikaci talentu buduje talentové základny pro různé pozice. Názory manažerů shrnuje graf 11.

Graf 11 Přístup společnosti k identifikaci talentu - manažeři



Zdroj: vlastní výzkum

Na rozdíl od zaměstnanců vidí manažeři přístup společnosti k identifikaci talentu zcela jasně a to tak, že buduje talentové základny pro různé pozice. To, že by přístup společnosti byl Vysvětlení takového rozdílu se bude práce věnovat v kapitole Diskuse k výsledkům.

3.3.4 Vazba mezi HR a talent managementem

Tabulka 5 zobrazuje odpovědi na otázky v oblasti vazby mezi HR a talent managementem.

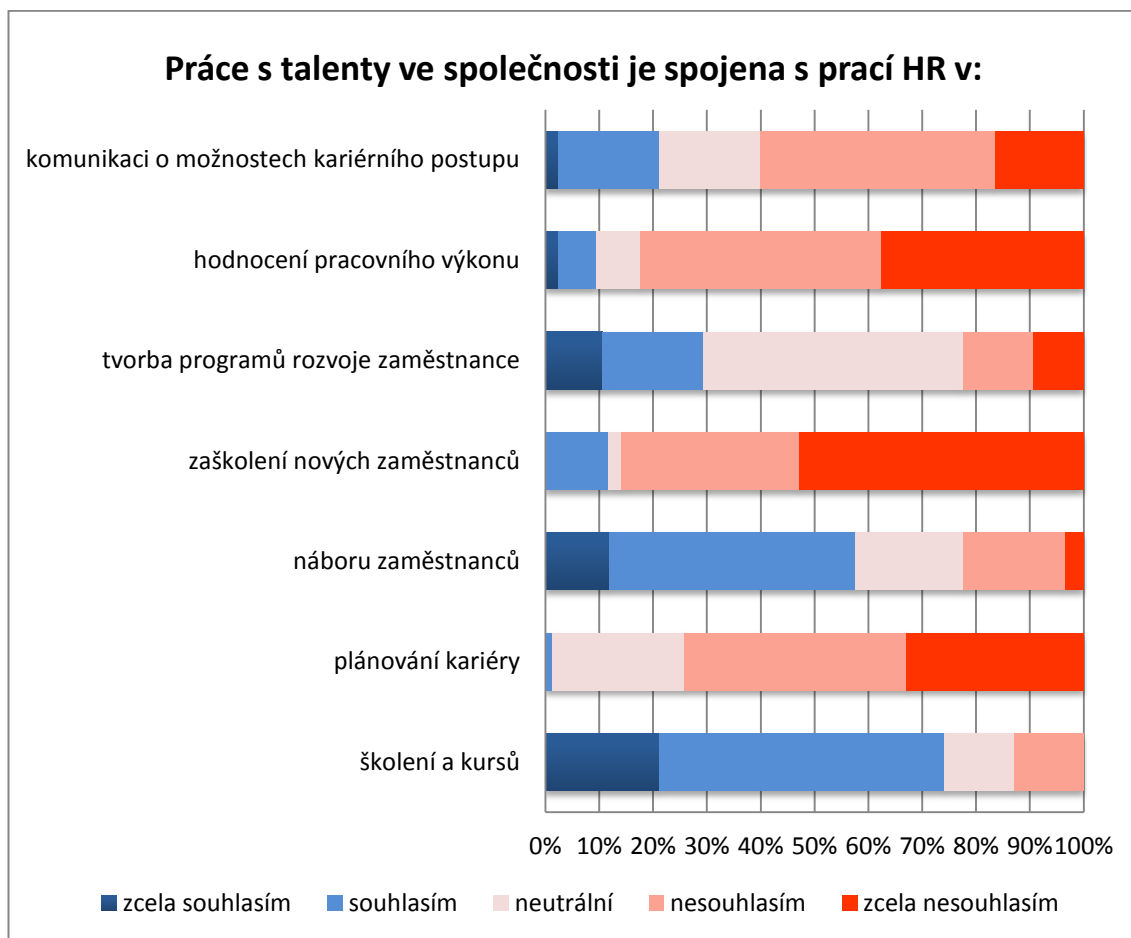
Tabulka 5: Vazba mezi HR a talent managementem

Práce s talenty ve společnosti je spojena s prací HR v:						
č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	školení a kursů	18	45	11	11	0
2	plánování kariéry	0	1	21	35	28
3	náboru zaměstnanců	10	39	17	16	3
4	zaškolení nových zaměstnanců	0	10	2	28	45
5	programů rozvoje zaměstnance	9	16	41	11	8
6	hodnocení pracovního výkonu	2	6	7	38	32
7	komunikaci o možnostech kariérního postupu	2	16	16	37	14

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 12 a 13.

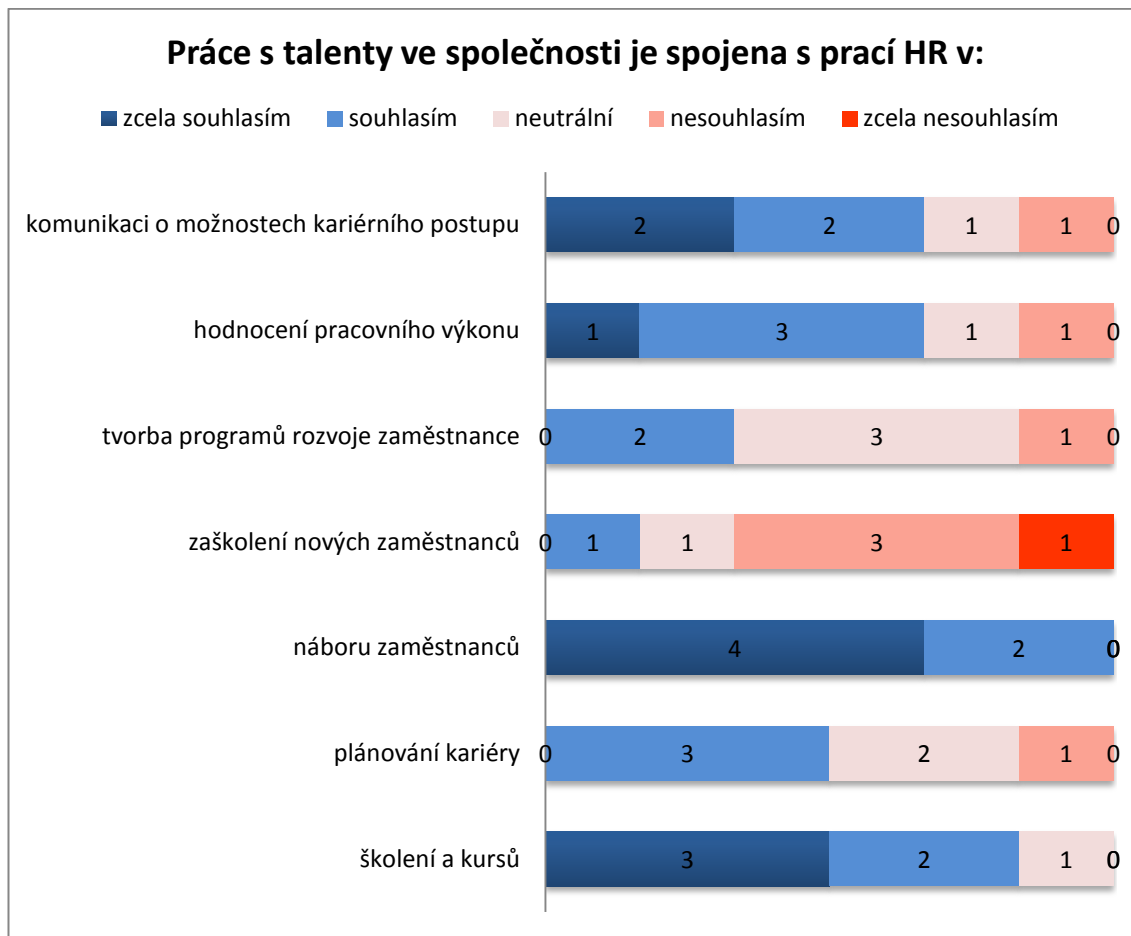
Graf 12 Vazba mezi HR a talent managementem - zaměstnanci



Zdroj: vlastní výzkum

Zaměstnanci vidí zapojení HR do talent managementu především v otázce školení, kursů a náboru zaměstnanců. Prakticky ve všech ostatních otázkách je role HR viděna negativně. Především v otázce plánování kariéry zaměstnanci nevidí žádnou spojitost s prací HR, podobné je to i v hodnocení pracovního výkonu. Pouze 20% odpovědí na otázku komunikace HR o možnostech kariérního postupu bylo kladných. Více jak 50% zcela záporných odpovědí bylo v otázce zaškolení nových zaměstnanců. Názory manažerů na tuto problematiku ukazuje následující graf 13.

Graf 13 Vazba mezi HR a talent managementem - manažeři



Zdroj: vlastní výzkum

Manažeři vidí zapojení HR do práce s talenty zásadně jinak, než zaměstnanci. V otázce komunikace o možnostech kariérní postupu 4 ze 6 manažerů odpovědělo kladně, stejně tak u hodnocení pracovního výkonu. I v otázce plánování kariéry je polovina odpovědí kladných. Významnější shoda nastala v otázce zaškolení nových zaměstnanců, kde manažeři, stejně jako zaměstnanci, vnímají roli HR jako malou. Velmi podobně vnímají obě skupiny i otázku tvorby programů rozvoje pro zaměstnance.

3.3.5 Úroveň talent managementu

Tabulka 6 zobrazuje odpovědi na otázky v oblasti úrovně práce s talenty ve společnosti.

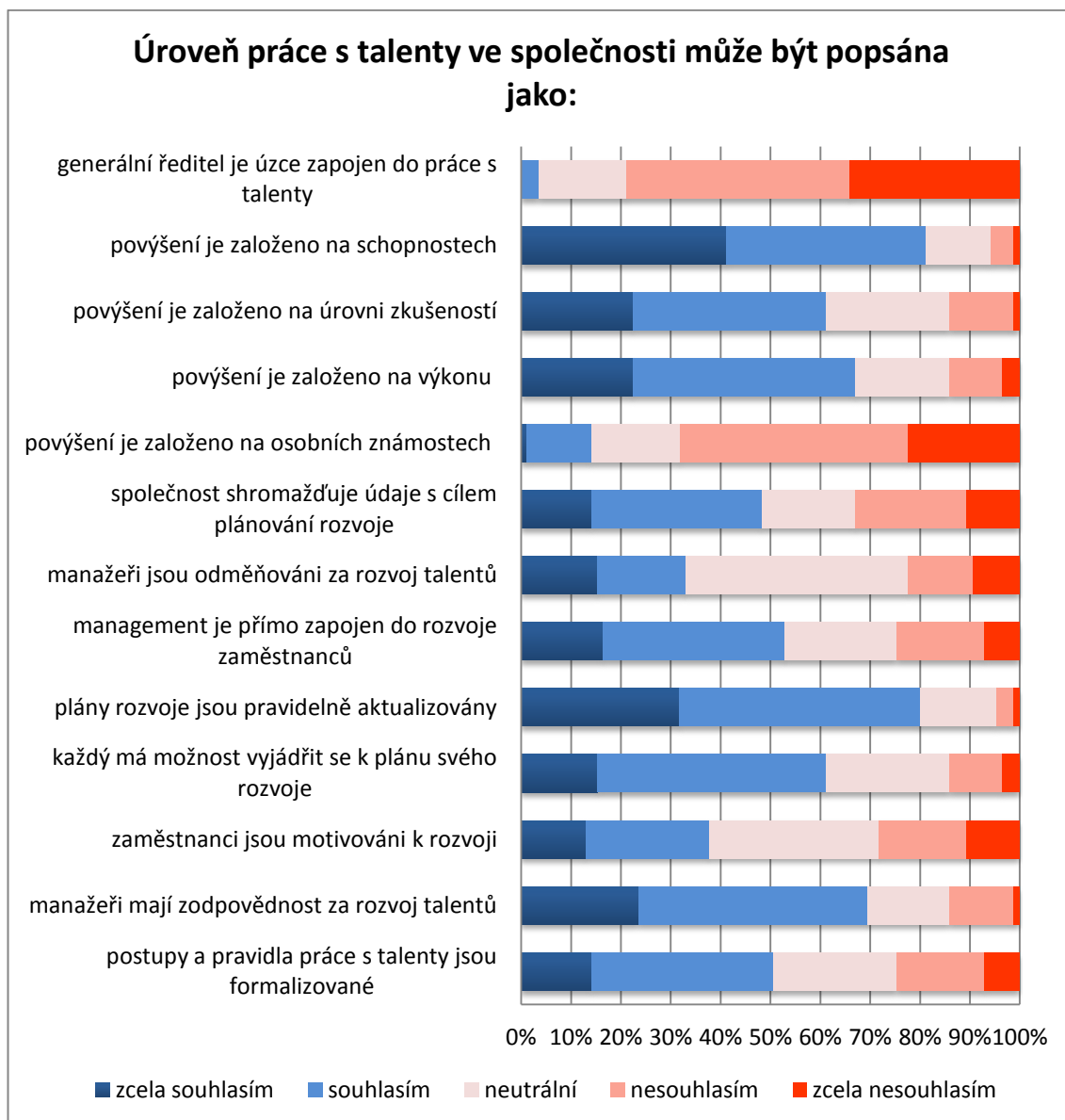
Tabulka 6 Úroveň talent managementu

Úroveň práce s talenty ve společnosti může být popsána jako:						
č.	prohlášení	souhlasím zcela	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	nesouhlasím zcela
1	postupy a pravidla práce s talenty jsou formalizované	12	31	21	15	6
2	manažeři mají zodpovědnost za rozvoj talentů	20	39	14	11	1
3	zaměstnanci jsou motivováni k rozvoji	11	21	29	15	9
4	každý má možnost vyjádřit se k plánu svého rozvoje	13	39	21	9	3
5	plány rozvoje jsou pravidelně aktualizovány	27	41	13	3	1
6	management je přímo zapojen do rozvoje zaměstnanců	14	31	19	15	6
7	manažeři jsou odměňováni za rozvoj talentů	13	15	38	11	8
8	společnost shromažďuje údaje s cílem plánování rozvoje	12	29	16	19	9
9	povýšení je založeno na osobních známostech	1	11	15	39	19
10	povýšení je založeno na výkonu	19	38	16	9	3
11	povýšení je založeno na úrovni zkušeností	19	33	21	11	1
12	povýšení je založeno na schopnostech	35	34	11	4	1
13	generální ředitel je úzce zapojen do práce s talenty	0	3	15	38	29

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 14 a 15.

Graf 14 Úroveň talent managementu - zaměstnanci

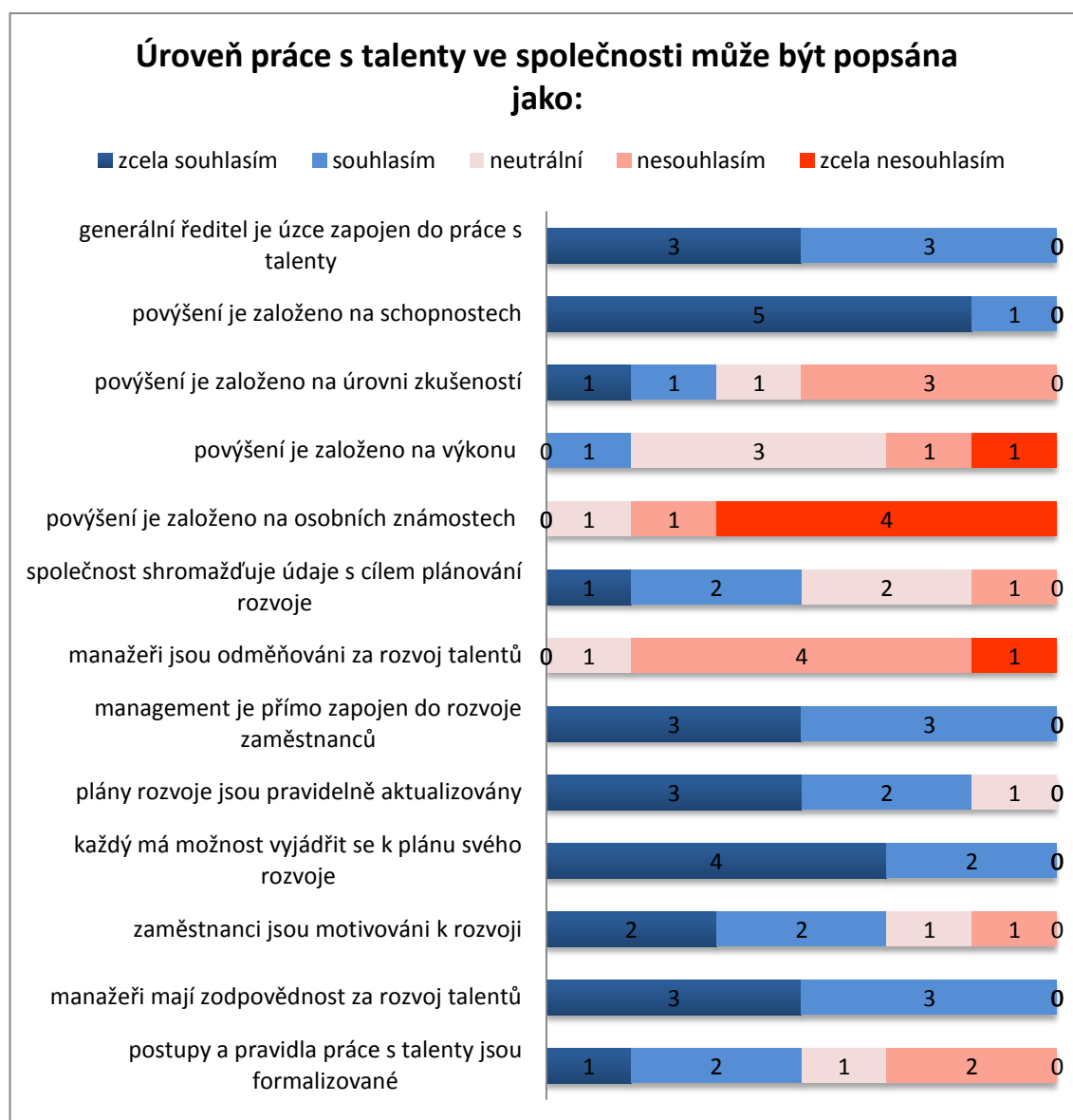


Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti úrovně práce s talenty vyšla velmi negativně otázka zapojení generálního ředitele, téměř 80% odpovědí bylo záporných. V otázce povýšení vidí zaměstnanci jako rozhodující faktor úroveň schopností. To je poměrně těsně následováno vyjádřením, že povýšení je závislé na výkonu a také na úrovni zkušeností. Povýšení založené na známostech sami zaměstnanci vyloučili téměř v 70% případů. Kladné odpovědi ukazují i na fakt, že společnost pracuje s plány rozvoje svých zaměstnanců a že tyto plány jsou

pravidelně aktualizovány. V otázce možnosti vyjádřit se k plánu svého rozvoje více jak 60% uvedlo, že souhlasí s tím, že tuto možnost má. Neutrálně s poměrně pravidelným rozložením odpovědí se jeví otázky odměňování manažerů za rozvoj talentů a zapojení managementu do rozvoje zaměstnanců. Pro porovnání s odpověďmi manažerů následuje graf 15.

Graf 15 Úroveň talent managementu - manažeři



Zdroj: vlastní výzkum

Manažeři vidí velmi rozdílně otázku zapojení generálního ředitele do práce s talenty, 100% odpovědí bylo kladných. Silně také vnímají rozdíly mezi povýšením pracovníka na základě schopností, zkušeností, výkonu a osobních známostech. Zcela souhlasí s povýšením na základě schopností 5 ze 6 manažerů, zkušeností, výkon ani osobní známosti má podle manažerů na povýšení malý nebo žádný vliv. Rozpor lze vidět v tom, že manažery se cítí zodpovědny za rozvoj talentů, ale necítí se být za to odměňováni. Otázka formalizace postupů a pravidel práce s talenty je stejně jako u zaměstnanců vnímána neutrálně.

3.3.6 Charakteristiky práce s talentem

Tabulka 7 zobrazuje odpovědi na otázky v oblasti charakteristik práce s talentem ve společnosti.

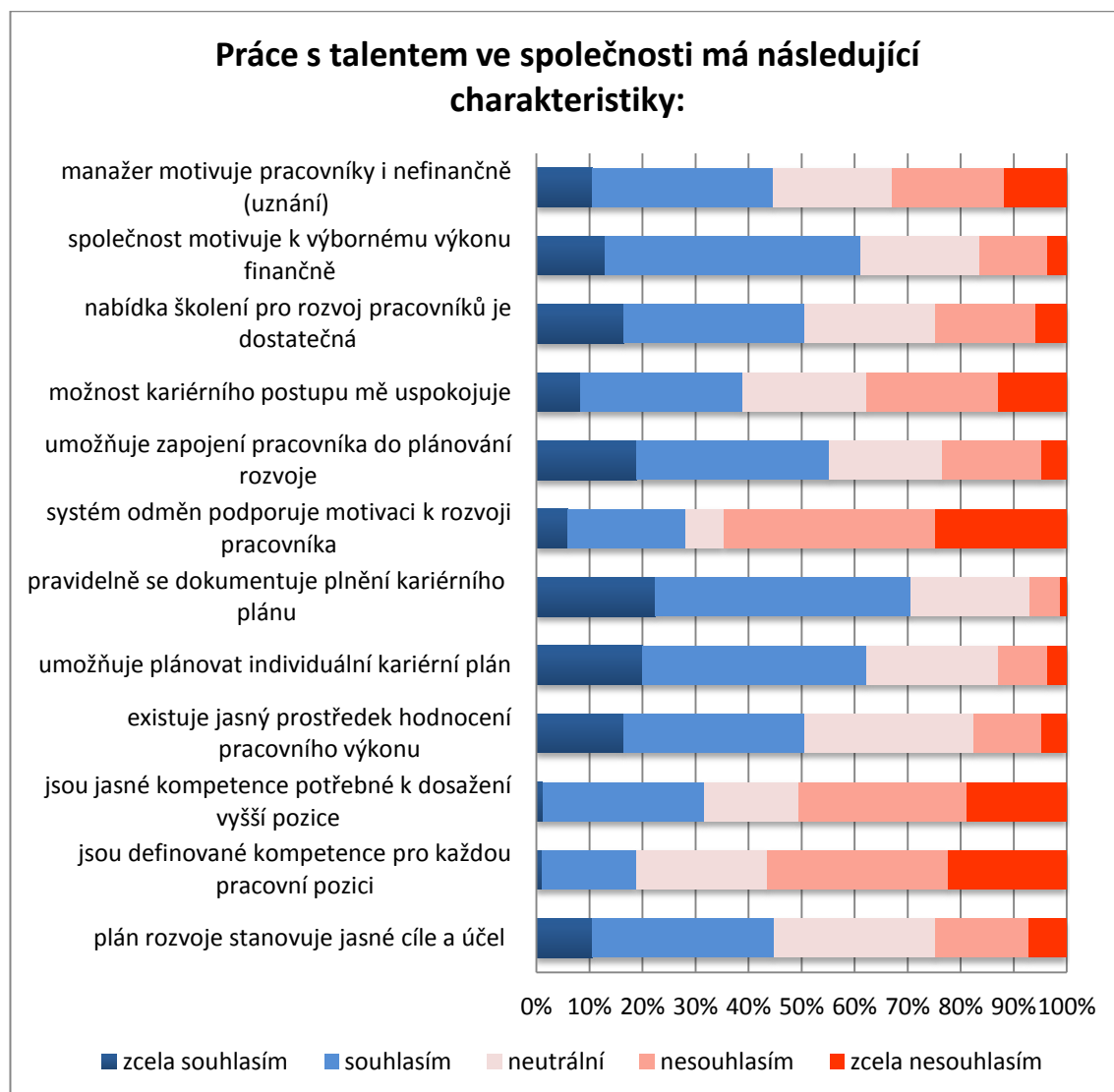
Tabulka 7 Charakteristiky práce s talentem

Práce s talentem ve společnosti má následující charakteristiky:						
č.	prohlášení	souhlasím zcela	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	nesouhlasím zcela
1	plán rozvoje stanovuje jasné cíle a účel	9	29	26	15	6
2	jsou definované kompetence pro každou pracovní pozici	1	15	21	29	19
3	jsou jasné kompetence potřebné k dosažení vyšší pozice	1	26	15	27	16
4	existuje jasný prostředek hodnocení pracovního výkonu	14	29	27	11	4
5	umožňuje plánovat individuální kariérní plán	17	36	21	8	3
6	pravidelně se dokumentuje plnění kariérního plánu	19	41	19	5	1
7	systém odměn podporuje motivaci k rozvoji pracovníka	5	19	6	34	21
8	umožňuje zapojení pracovníka do plánování rozvoje	16	31	18	16	4
9	možnost kariérního postupu mě uspokojuje	7	26	20	21	11
10	nabídka školení pro rozvoj pracovníků je dostatečná	14	29	21	16	5
11	společnost motivuje k výbornému výkonu finančně	11	41	19	11	3
12	manažer motivuje pracovníky i nefinančně (uznání)	9	29	19	18	10

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 zobrazuje četnosti odpovědí, které jsou dále pro přehlednost zpracovány v následujících grafech 16 a 17.

Graf 16 Charakteristiky práce s talentem - zaměstnanci

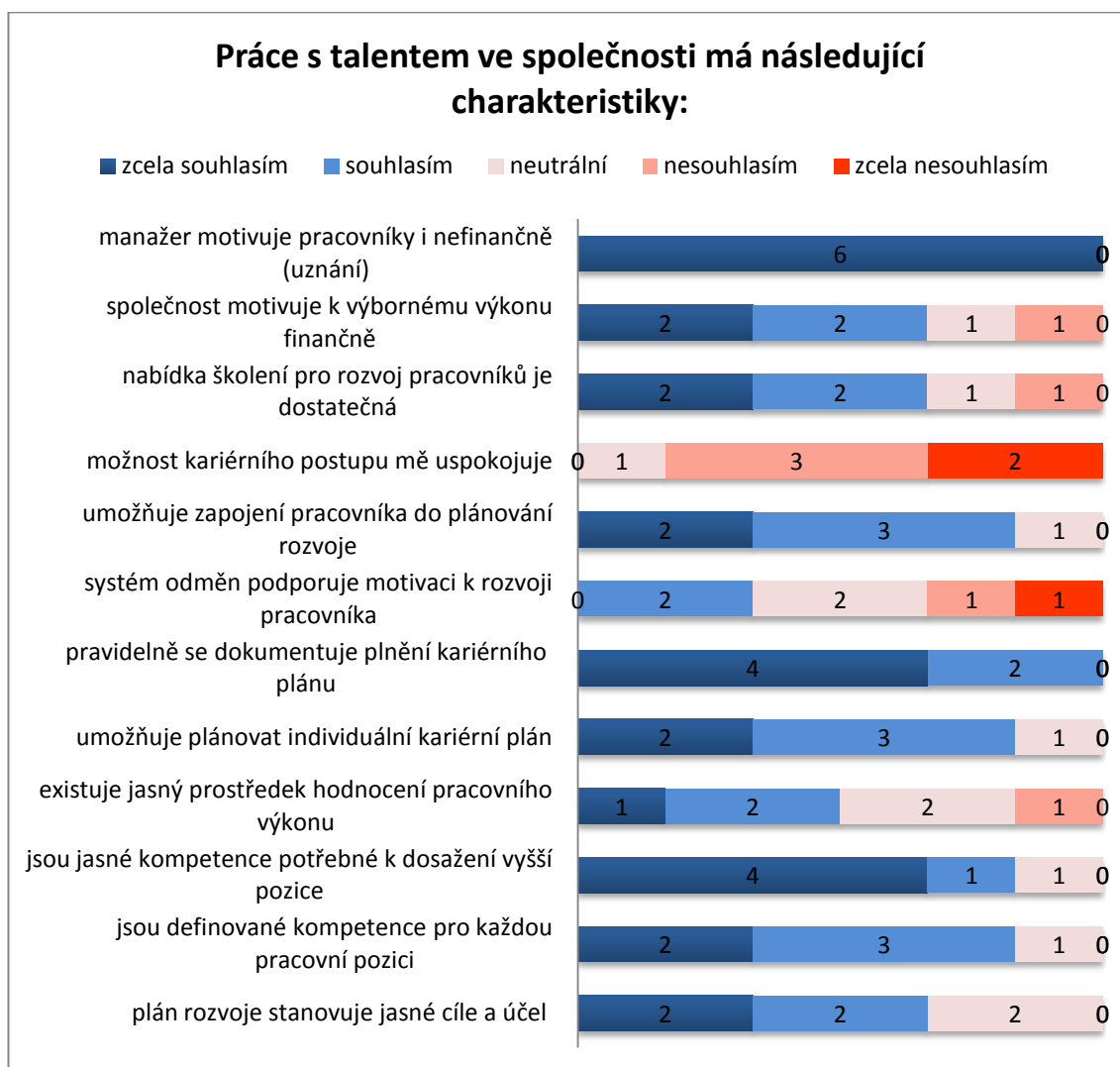


Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že zaměstnanci převážně souhlasí s tím, že společnost motivuje k výbornému výkonu finančně. V otázce nefinančního uznání ze strany manažera, cca 45% respondentů také odpovědělo, že uznání cítí. Přesto ale více jak 60% odpovědí bylo záporných v otázce systému odměn, které podporují motivaci k rozvoji pracovníka.

Také otázka kompetencí se ukázala problémovou, kdy většina respondentů udává, že nejsou definované kompetence pro každou pracovní pozici a také, že nejsou jasné kompetence potřebné pro dosažení vyšší pozice. Pozitivem pak může být to, že zaměstnanci vnímají, že se pravidelně dokumentuje plnění kariérního plánu a společnost umožňuje plánovat individuální kariérní plán. V navazující otázce, zda plán rozvoje stanovuje jasné cíle a účel se ovšem odpovědi různí s mírnou převahou kladných názorů. Graf 17 ukazuje názory na manažerů na stejné otázky.

Graf 17 Charakteristiky práce s talentem - manažeri



Zdroj: vlastní výzkum

Suverení jsou manažeři v otázce, zda motivují své pracovníky i nefinančně, kdy všichni uvedli, že s tímto tvrzením zcela souhlasí. Neutrálnějším v odpovědích byli u otázek, zda společnost motivuje k výbornému výkonu finančně a zda nabídka školení pro rozvoj je dostatečná. Manažery, podle jejich odpovědí, velmi neuspokojuje možnost kariérního postupu. Za zmínku stojí i otázka, zda existuje jasný prostředek hodnocení pracovního výkonu, kdy jsou odpovědi z půlky negativné a z druhé pozitivní.

3.3.7 Rozhovor s manažery

Snahou rozhovorů bylo doplnit dotazníkové šetření o názory managementu společnosti ve dvou oblastech, úrovni talent managementu ve společnosti a vlivu TM na výkonnost organizace. Odpovědi zaznamenané na diktafon byly utříděny a přeneseny do tabulky rozdělené podle okruhů otázek.

Rozhovor s manažery zahrnoval 4 hlavní otázky, některé byly rozvinuty do dalších podotázek. První oblast se věnovala zapojení HR do praxe řízení talentů a obsahovala jednu otevřenou a jednu uzavřenou otázku. V případě otevřených otázek byly zaznamenány četnosti všech odpovědí, takže každý manažer mohl uvést více jak jedno vyjádření.

Další oblastí byla tvorba talentové základny (talent pool). Zde byly celkem 3 otázky a všechny uzavřené. Následovala otevřená otázka na největší výzvy práce s talentovanými pracovníky pro manažery.

Posledním tématem byl názor manažerů na vliv TM na výkonnost podniku, kde uzavřenou otázku doplňovala otázka otevřená na způsob měření případného vlivu.

Odpovědi jsou zpracované v následující tabulce 8.

Tabulka 8 Rozhovor s manažery společnosti ABC

ROZHOVOR			
HR zapojení	Je práce s talenty ve společnosti prováděna ve spolupráci s HR?		
	ano	ne	nevím
	4	2	0
	V které oblasti talent managementu byste uvítali větší zapojení HR?		
	plán rozvoje pracovníka		1
	školení		3
	schéma zaškolení nového pracovníka	1	
	komunikace se zaměstnanci	4	
Talent pool	Má společnost plán jak v budoucnu si zajistit talentované pracovníky?		
	ano	ne	nevím
	6	0	0
	Máte identifikované potenciální talenty?		
	ano	ne	nevím
	6	0	0
	Jestliže ano, vědí o tom?		
	ano	ne	nevím
	1	4	1
Výzvy TM pro manažery	Co je pro Vás největší výzvou v práci s talentovanými pracovníky?		
	správně motivovat		2
	vybrat mladšího, ale lepšího pracovníka na úkor jiného, který je ve společnosti déle		1
	orientovat se na dlouhodobé cíle		1
	správně s talenty komunikovat, předkládat infor.		2
	udržet talent ve společnosti		3
	odměňování talentovaných pracovníků		1
	delegovat pravomoci		1
vliv TM na výkonost podniku	Myslíte si, že TM má efekt na výkonost podniku?		
	ano	ne	nevím
	6	0	0
	Jak toto měříte?		
	nevím		2
	pravidelné hodnocení pracovního výkonu		1
	zpětná vazba od generálního ředitele		1
	plnění plánu		1
podnik "šlape"		1	

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je vidět v tabulce, 4 manažeři ze 6 se domnívají, že práce s talenty je spojena s prací HR, 2 manažeři pak s tímto nesouhlasí. Větší zapojení HR by uvítali především v komunikaci s pracovníky a v otázce školení. V oblasti budování talentové základny jsou všichni za jedno, že společnost má plán jak v budoucnu zajistit talenty a má je identifikované, ovšem aniž by o tom dotyční většinou věděli. Největší výzvou (tm) pro manažery je otázky udržení si talentu, dále otázka komunikace a motivace talentů. O tom, že TM má efekt na výkonost podniku jsou přesvědčeni všichni manažeři, ale 2 ze 6 neví, jak toto měřit.

3.4 Diskuse výsledků

Celkem respondenti odpovídali na otázky v 6 oblastech. Dotazník byl doplněn rozhovory s manažery společnosti ABC.

Mezi důvody užití TM v organizaci zaměstnanci vnímají potřebu práce s talenty pro úspěch společnosti a její obchodní růst, s čímž souhlasí ve svých odpovědích i manažeři. Problém ale nastává v otázce zapojení generálního ředitele a HR do procesu řízení talentů. Zaměstnanci vůbec nevnímají vliv CEO a velmi málo HR, u skupiny manažerů je to ovšem naopak. Důvodem může být jednostraná komunikace pouze v rámci managementu společnosti, tzn. CEO je v těsném kontaktu s manažery, ale zaměstnanci o tom nejsou vůbec informováni. Zde pravděpodobně selhává i role HR, které tento informační most nepodporuje. Tuto teorie podporují i výsledky z dalších oblastí dotazníku, kdy zaměstnanci nevidí zapojení CEO a HR do samotného procesu TM. Přitom práce s talenty je dle výsledků pro zaměstnance důležitá, nicméně se nejedná pouze o plánování nástupnictví na manažerských postech. V této otázce dávají zaměstnancům za pravdu i manažeři a je to dáno pravděpodobně tím, že organizační struktura společnosti je plochá a na 122 pracovníků, připadá pouze 7 manažerů. Pracovníci mají možnost kariéerního postupu v rámci pozic specialistů S1 – S5.

Přístup společnosti k talent managementu je rozhodně k zamyšlení, ve výsledcích se objevuje mnoho negativních odpovědí a rozdíl ve vnímání mezi zaměstnanci a managementem je značný. Jedinou otázkou, kde jednoznačně převažují kladné

odpovědi se týká používání PC techniky v práci s talenty, což může odrážet fakt, že společnost pravidelně využívá e-learningu. Pozitivní zpětnou vazbou dále je, že podle zaměstnanců i manažerů jsou stanoveny požadavky na schopnosti pracovníků a v práci s talenty dochází ke zvyšování kvalifikace. Nicméně zásadně zaměstnancům chybí objektivita v hodnocení a transparentnost přístupu s rovnými příležitostmi. Zde by stálo za zvážení, zda společnost využívá správných nástrojů hodnocení a jakým způsobem o tom se zaměstnanci komunikuje. Tento problém podtrhuje fakt, že není zřejmý managementu – z jejich odpovědí vyplývá, že transparentnost a objektivita procesům TM nechybí.

Nedostatek v komunikaci s talenty vyplývá i z oblasti otázek identifikace talentu. Zaměstnanci vnímají velmi slabě, že by společnost budovala talentovou základnu. Někdy dokonce vnímají náhradu na pracovní pozici jako reakční nebo dědičný proces. Naopak manažeři vnímají identifikaci talentu jako proces vytváření talentové základny. Toto zjištění vysvětlil lépe rozhovor s manažery, kdy všichni manažeři odpověděli, že společnost má identifikované talenty a plán jak je zajistit, nicméně dotyční o tom neví. Otázkou tedy je, zda by vedení společnosti nemělo s talenty lépe komunikovat v oblasti jejich zařazení do skupiny talentů pro určitou pozici jako formu jejich motivace.

V otázkách zapojení HR do TM jsou zaměstnanci za jedno – téměř ho nevnímají. Pokud přece, tak v oblasti školení, kursů a nábory zaměstnanců. Důvodem mohou být zmiňované e-learningy, které jsou v kompetenci právě HR. Především v otázce plánování kariéry zaměstnanci nevidí žádnou spojitost s prací HR, podobné je to i s hodnocení pracovního výkonu. 4 ze 6 manažerů v otázce komunikace o možnostech kariérní postupu ze strany HR odpovědělo kladně, stejně tak u hodnocení pracovního výkonu. Rozdíl může být dán tím, že pro zaměstnance je manažer tím, kdo plánuje podřízenému kariéru a pro manažery je to právě HR. Nicméně to s sebou přináší úskalí, že při odchodu manažera mizí i know how o talentovaných podřízených. Větší míra zapojení HR při budování kariérního plánu zaměstnance a jeho plnění by byla žádoucí. V současné době ve společnosti probíhá hodnocení talentu v rámci hodnocení

pracovního výkonu a to je pouze jednou ročně a je značně formalizované. Posunem by bylo zařadit dílčí hodnocení například kvartálně.

V otázce úrovně práce s talenty je nejasná opět role CEO, kdy ta není v očích zaměstnanců vidět. Pozitivem je, že za povýšením obě skupiny respondentů vidí správně úroveň schopností, tak jak to popisuje i literatura. Společnost podle výsledků pracuje s plány rozvoje svých zaměstnanců a tyto plány jsou pravidelně aktualizovány. Rozpor, který stojí za úvahu, lze vidět v tom, že manažeři se cítí zodpovědni za rozvoj talentů, ale necítí se být za to odměňováni. V jejich bonusovém schématu by mohla být položka odrážející práci s talenty, například počet nadprůměrně hodnocených pracovníků nebo počet takových pracovníků – talentů, kteří společnost opustí.

Výše uvedené potvrzují i výsledky z poslední oblasti dotazníku, charakteristik práce s talenty. Společnost podle nich motivuje k výbornému výkonu finančně, což je názor jak manažerů, tak zaměstnanců. Ti cítí i uznání za odvedenou práci, což potvrzují i manažeři, přesto obě skupiny nesouhlasí se systémem odměn. Opět stojí za zvážení revize bonusového schématu, kdy by se mohla zdůraznit plovoucí složka platu na úkor fixní. Také otázka kompetencí se ukázala problémovou, kdy většina zaměstnanců udává, že nejsou definované kompetence pro každou pracovní pozici a také, že nejsou jasné kompetence potřebné pro dosažení vyšší pozice. Zde by opět mohla přijít na řadu role HR, která by takové definice kompetencí měla mít na starosti. Co je alarmující je výpověď manažerů, které velmi neuspokojuje možnost kariéřního postupu. Na rozdíl od zaměstnanců, kteří mají možnost kariéřního postupu v rámci pozic specialistů S1 – S5 manažeři takovou možnost nemají. Bylo by žádoucí takovou možnost dát i manažerům a zamezit tak jejich případným odchodům z důvodu toho, že společnost neumí pracovat se senior manažery. Pozice manažerů M1 – M5 by mohla být nově zavedena.

Z rozhovoru pak lze doplnit, že manažeři by uvítali zapojení HR především v zlepšené komunikaci se zaměstnanci a nabídce školení. Jako výzvy pro management se ukázali být udržení, motivování, rozvíjení, odměňování zaměstnanců. V tomto ohledu by manažerům mohl pomoci pravidelný koučink, kdy by měli možnost probrat své obavy a výzvy se třetí osobou, odborníkem v dané oblasti. Pro tento účel a z hlediska šetření

nákladů by bylo možné zařadit i koučink pomocí moderních komunikačních metod, např. aplikace WebEx meeting, kdy by koučink probíhal interaktivně na dálku přes PC spojení. Lze také konstatovat, že manažeři vnímají spojitost mezi TM a výkonem podniku, ale nedokáží přesně toto měřit.

Souhrn výsledků v bodech, na které je třeba se zaměřit v závěrečném doporučení, je uveden v tabulce 9 a na tyto zjištění navazuje souhrn doporučení v tabulce 10.

Tabulka 9 Souhrn výsledků

SOUHRN VÝLEDKŮ	
klady	zápory
spokojenost s finančním ohodnocením	system odměn nebere v potaz práci s talenty
zaměstnanci cítí i nefinanční uznání	špatné vnímání zapojení HR a CEO
využití PC techniky	není kam povýšit manažery
povýšení založeno na schopnostech	problém s vnímáním objektivitu a transparentnosti
existence kariérních plánů	nedostatek komunikace o kariérních plánech

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10 Doporučení

DOPORUČENÍ	
komunikace	pravidelný bulletin s úvodníkem CEO
	informační emaily od HR
	pravidelný Town Hall
System odměn	zvýšit flexibilní složku platu na úkor fixní
	určit přesné kompetence pro možnost hodnocení
	odměny pro manažery za práci s talenty
Hodnocení	transparentní a objektivní
	zařadit dílčí hodnocení kvartálně
Školení	zařadit dotace částečně hrazené z fondů EU
Manažeři	zavést seniorní pozice M1 - M5

Zdroj: vlastní výzkum

Jak ukazuje tabulka 10 na základě diskuse výsledků byly doporučeny následující oblasti ke zlepšení práce s talentovanými pracovníky ve společnosti ABC:

Komunikace

Zlepšení přenosu informací mezi CEO a HR směrem ke koncovým zaměstnancům prostřednictvím komunikačních medií bulentinu, informačních emailů a pravidelných setkání – Town Hall meetingů, věnovaných problematice plánování kariéry, možných školení, kompetencí potřebných pro výkon pracovních pozic.

Systém odměn

Je potřeba zvýšit váhu flexibilní složky platu a tím motivovat zaměstnance k výbornému výkonu. To platí i u skupiny manažerů, kdy pohyblivá složka platby by měla být navázána na výsledky práce s talenty. Ukazateli takové práce by mohly být počty podřízených pracovníků s nadprůměrným hodnocením při roční revizi výkonové dohody a dále odchody takto talentovaných pracovníků z organizace. Z předchozího odstavce je opět třeba zdůraznit přesné určení kompetencí tak, aby pracovník věděl, kam má ve své snaze směřovat (typ školení apod.).

Hodnocení

Nutností je zařadit dílčí hodnocení pracovního výkonu na kvartální (nebo alespoň půlroční) úrovni tak, aby ho zaměstnanci nevnímali pouze jako rutinní záležitost, ale jako transparentní a objektivní proces se snahou o rozvoj talentu s jasným cílem. Je důležité pro zaměstnance určit kam směřují a pravidelně tuto snahu hodnotit, usměřňovat.

Školení

Zařadit větší nabídku školení ze strany HR. Zažádat o dotaci na školení částečně hrazené z fondů EU a tím optimalizovat náklady společnosti na rozvoj zaměstnanců. To opět může být současná komunikace HR a CEO prostřednictvím výše zmíněných nástrojů.

Manažeri

Klíčové je vypořádání se se senioritou manažerů tak, aby byli neustále motivováni k excelenci a ne k odchodům z důvodu nedostatku příležitostí ke kariérnímu postupu. V případě organizační struktury společnosti ABC se jeví jako ideální zavést žebříček seniorních pozic manažerů M1 – M5.

4 Závěr

Symbolem dnešní doby v obchodním světě je vyhledávání způsobů dosažení konkurenční výhody. To vede k přemýšlení o kapacitě každé funkční oblasti, která je součástí celkového výkonu organizace. Snahou talent managementu je vybírat, rozvíjet a udržet zaměstnance s vysokým potenciálem a tak poskytnout organizacím talentované zdroje a konkurenční výhody v lidských zdrojích.

Cílem práce bylo posoudit a zhodnotit talent management a ve společnosti ABC a navrhnout opatření pro další možný rozvoj a profesní růst zaměstnanců v souladu se strategickými cíly společnosti. Dílčím cílem bylo:

- posouzení vnímání dopadu praktik talent managementu zaměstnanci ve společnosti ABC;
- zjistit případné rozdíly vnímání mezi zaměstnanci a managementem společnosti ABC;
- prozkoumat vnímání vlivu talent managementu na výkonnost podniku managementem společnosti ABC.

Za účelem dosažení cíle byly stanoveny následující pracovní otázky:

- jak vnímají zaměstnanci přístup organizace k práci s talentovanými pracovníky?
- existuje rozdíl ve vnímání přístupu organizace k práci s talentovanými pracovníky mezi zaměstnanci a managementem společnosti ABC?
- vidí management společnosti ABC vliv práce s talentovanými zaměstnanci na výkonnost podniku?

Praktická část se zakládá na vlastním výzkumu, který je založen na metodě dotazníkového šetření doplněného o řízený rozhovor s managementem společnosti ABC. Jako výzkumný vzorek byly určeni zaměstnanci sektoru podpůrných služeb společnosti ABC. V tomto sektoru pracuje celkem 129 pracovníků, z toho je 7 na

vedoucích postech, zbytek jsou pracovníci zařazení na žebříčku do pozic specialistů S1 – S5. Nejvyšším představitelem managementu je pak ředitel sektoru.

Z výsledků vyplývá několik zásadních bodů, jenž stojí managementu společnosti za zvážení a které jsou základem pro návrh možných zlepšení.

Mezi klady patří fakt, že zaměstnanci S1 – S5 i manažeři pocítují spokojenost s mírou finančního uznání. Zaměstnanci se cítí být odměňováni i nefinančně, což je ale velký rozdíl vůči manažerům, kteří uvedli opak. Mezi klady patří i používání PC techniky v talent managementu, vnímání zaměstnanců, že povýšení je založeno na schopnostech a existenci kariérních plánů, které jsou jednou ročně revidovány v rámci hodnocení pracovního výkonu. Mezi důležitá pozitiva patří i výsledek rozhovorů s manažery, kteří vnímají efekt talent managementu na výkon organizace, bohužel ale neví přesně, jak toto měřit.

Za nedostatky lze považovat, že systém odměn nebere v potaz práci s talenty. Tím je myšleno především odměňování manažerů za vedení, rozvoj a udržení talentu ve společnosti. Zaměstnanci dále vůbec nevnímají roli generálního ředitele a HR v procesu talent managementu, což je přesný opak vnímání manažerů. Jinými slovy chybí komunikační most mezi snahou CEO, HR a samotnými zaměstnanci, který by vnesl větší míru objektivitu a transparentnosti v hodnocení talentů, například jasnou komunikací o kompetencích jednotlivých pracovních pozic, nabídkou školení cílených na takové kompetence apod.

Ze zjištěných problémových oblastí vychází několik návrhů na zlepšení.

Prvním je nastolení lepší komunikace mezi CEO, HR a zaměstnanci společnosti pomocí bulletinu, informačních emailů a pravidelných setkání – Town Hall meetingů, věnovaných problematice plánování kariéry, možných školení a kompetencí potřebných pro výkon pracovních pozic.

Dále je potřeba zvýšit váhu flexibilní složky platu a tím motivovat zaměstnance k výbornému výkonu. To platí i u skupiny manažerů, kdy pohyblivá složka platby by

měla být navázána na výsledky práce s talenty. Ukazately takové práce by mohly být počty podřízených pracovníků s nadprůměrným hodnocením při roční revizi výkonové dohody a dále odchody takto talentovaných pracovníků z organizace.

Nutností je zařadit dílčí hodnocení pracovního výkonu na kvartální (nebo alespoň půlroční) úrovni tak, aby ho zaměstnanci nevnímali pouze jako rutinní záležitost, ale jako transparentní a objektivní proces se snahou o rozvoj talentu s jasným cílem. Je důležité pro zaměstnance určit kam směřují a pravidelně tuto snahu hodnotit, usměrňovat.

Dalším návrhem je rozšíření a správná komunikace nabídky školení. V rámci optimalizace nákladů zažádat o dotaci na školení částečně hrazené z fondů EU. To opět může být současná komunikace HR a CEO prostřednictvím výše zmíněných nástrojů.

Klíčová je práce se senioritou manažerů tak, aby byli neustále motivováni k excelenci a ne k odchodům z důvodu nedostatku příležitostí ke kariérnímu postupu. V případě organizační struktury společnosti ABC se jeví jako ideální zavést žebříček seniorních pozic manažerů M1 – M5.

Informace získané z tohoto šetření budou užitečné pro organizaci ABC stejně jako mohou být inspirací pro další společnosti. Především by měly pomáhat managementu v jeho úsilí o zajištění postupů a praktik talent managementu tak, aby vedly k rozvoji společnosti. Hlavním smyslem je udržet si talentované zaměstnance a tím přispět k optimálnímu výkonu organizace. Závěry této práce by mohly pomoci při aplikaci vhodných úprav a změn postupů vedoucích ke zlepšení práce s talentovanými zaměstnanci.

Jako budoucí rozšíření práce se nabízí vytvořit návrh ukazatelů sledování úspěšnosti talent managementu ve vztahu k výkonosti podniku. To je nezbytným předpokladem pro obhájení výše investic do školení a rozvoje zaměstnanců obecně.

5 Literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERGER, L. A., BERGER D. R. *The Talent Management Handbook : Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. 2. vyd. New York : McGraw-Hill Professional, 2010. 576 s. ISBN 978-0-07-141434-0.

BOUDREA, J. W., RAMSTAD, P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resources Management: From Professional Practises to Strategic Talent decision Science. *Human Resource Planning*, č. 2. s. 17 – 26.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2002. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-73670-40-2.

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2010, vol. 13, s. 77 – 99.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 80-2471-457-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-168-2.

KAZDOVÁ, A. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Human Resources Management*, č. 4, 2006, s. 30.

KOTLER, C., KELLER K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 210 s. ISBN 80-7261-116-X.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SEARS, D. *Successful Talent Strategies: Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffin*. Amacom, 2003. 237 s. ISBN 08-1440-746-3.

SCHWEYER, A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. 1. vyd. Hoboken : John Wiley & sons, 2010. 320 s. ISBN 04-7067-544-6.

SKALKOVÁ, J. a kol. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. Praha : SPN, 1983. 210 s. ISBN 14-275-85.

Internetové zdroje:

BAILEY, S. Bringing Performance Management to Life. *Talent management [online]*. [cit. 2012-08-20]. Dostupné z www: <<http://talentmgt.com/articles/view/bringing-performance-management-to-life>>.

BECKER, C.D., FINEMAN, M.R., FREEDMAN, R.J. *Best Practices in Talent Management from a Study of American and European Multinationals [online]*. 2004 [cit. 2012-08-20]. Dostupné z www: <<http://www.ircounselors.org/irconcepts/2004winter.html>>.

COGNER, J. A., FULMER, J. R. Developing Your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review [online]*. č. 12. 2003 [cit. 2012-09-8]. Dostupné z www: <<http://hbr.org/2003/12/developing-your-leadership-pipeline/ar/1>>.

DVOŘÁKOVÁ, I. Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza. *Antropowebzin [online]*. vyd. 2. 2010 [cit. 2012-08-15]. Dostupné z www: <http://anthropology.zcu.cz/media/webzin/webzin_2_2010/Dvorakova__I-2-2010.pdf>.

GIBARTI, J., KALUS, Č. Prezentace makroekonomických ukazatelů v médiích. *Bulletin CES VŠEM [online]*. Vyd. 3. 2010 [cit. 2012-08-27]. Dostupné z www: <http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/bulletin/gf_bulletin_0310.pdf>.

HEINEN, J.S., O'NEILL, C. Managing Talent to Maximise Performance. *Employment relations [online]*. 2008 [cit. 2012-08-28]. Dostupné z www: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20018/abstract>>.

HUSELID, M.A. The Impact of Human Resource Management Practises on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal [online]*. vyd. 38, č. 3. 1995 [cit. 2012-08-22]. Dostupné z www: <http://chrs.uuppzpazrutgers.edu/pub_documents/Huselid_12.pdf>.

KUR, E., BUNNING, R. Assuring corporate leadership for the future. *Journal of Management Development [online]*. č. 21. 2002 [cit. 2012-08-28]. Dostupné z www: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880510>>.

LOCKWOOD, N. R. Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research [online]*. 2006 [cit. 2012-08-28]. Dostupné z www: <<http://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/0606rquartpdf.pdf>>.

Leadership: The Critical Key to Financial Success. *Watson Wyatt Worldwide [online]*. 2003 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z www: <<http://www.drakeintl.com/dbr/print2.html>>.

MADLINE, L. The Modern Approach to Workforce Planning: Best Practices in Today's Economy. *Bersin & Associates [online]*. 2009 [cit. 2012-08-20]. Dostupný z www: <<http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=10339492>>.

Magnetem pro talenty : Přístup k talent managementu v České a Slovenské republice. *Deloitte [online]*, 2005 [cit. 2012-08-28]. Dostupné z [www: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm).

Managing the Talent Crisis in Global Manufacturing: Strategies to Attract and Engage Generation Y. *Deloitte [online]*. 2007 [cit. 2012-09-11]. Dostupné z [www: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_dr_talentcrisis070307.pdf>](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_dr_talentcrisis070307.pdf).

Máte dostatek talentovaných pracovníků? *Deloitte [online]*. 2008 [cit. 2012-08-12]. Dostupné z [www: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm).

Obsahová analýza. *Katedra antropologie FF ZČU [online]*. 2012 [cit. 2012-08-27]. Dostupné z [www: <http://www.antropologie.org/en/research/methodology>](http://www.antropologie.org/en/research/methodology).

PETZOLD, J. Boj o talenty je čím dál tím tvrdší a Krize talentů přežije ekonomickou krizi. *HR news [online]*. 2012 [cit. 2012-08-22]. Dostupné z [www: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/boj-o-talenty-je-cim-dal-tim-tvrdsi-a-krize-talentu-prezije-id-1602256>](http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/boj-o-talenty-je-cim-dal-tim-tvrdsi-a-krize-talentu-prezije-id-1602256).

Talent: Leveraging Your Most Important Competitive Asset. *Accenture [online]*. 2007 [cit. 2012-08-19]. Dostupné z [www: <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2007-leveraging-talent.aspx#>](http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2007-leveraging-talent.aspx#).

Výzkum spokojenosti. *ManagementMania [online]*. 2012 [cit. 2012-08-22]. Dostupné z [www: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti>](https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti).

6 Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance společnosti ABC

PRÁCE S TALENTY

Vážení kolegové,

dovolte mi Vás touto cestou požádat o vyplnění dotazníku na téma práce s talentovanými zaměstnanci ve společnosti ABC. Dotazník je anonymní a slouží pro potřeby diplomové práce na Vysoké škole ekonomie a managementu v Praze a jeho výsledky mohou být prospěšné pro chod organizace. Jeho vyplnění Vám nezabere déle než 15 minut. Do každého řádku obsahující tvrzení zaškrtněte vždy křížek znamenající míru Vašeho souhlasu či nesouhlasu.

Děkuji,

Martin Růžička

Jak dlouho jste zaměstnán/a ve společnosti ABC?				
do 0,5 roku	0,5 - 1 rok	1 - 2 roky	2 - 5 let	5 a více let

Jaký je Váš věk a pohlaví?					
	do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 a více let
muž					
žena					

Práce s talentovanými pracovníky je ve společnosti praktikována z těchto důvodů:						
č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	touha zlepšit ochodní výsledky					
2	obchodní růst vyžaduje lepší práci s talenty					
3	potřeba různých typů vůdců na manažerských pozicích					
4	rozvoj dovedností všech zaměstnanců					
5	růst společnosti					
6	touha generálního ředitele efektivně rozvíjet talent					
7	příprava na možnou změnu na manažerských pozicích					
8	potřeba udržet si talentované pracovníky					

Přístup společnosti k práci s talentovanými zaměstnanci může být popsán jako:

č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	v souladu s obchodní strategií					
2	má za cíl zvýšit výkon organizace					
3	je podporován managementem společnosti					
4	není rigidní, vyvíjí se podle potřeb společnosti					
5	vede ke zvyšování kvalifikace					
6	podporován generálním ředitelem					
7	je jasný a transparentní s rovnými příležitostmi					
8	užívá objektivní metody hodnocení					
9	bere ohled na kariérní přání pracovníka					
10	zahrnuje jasně určené požadavky na schopnosti pracov.					
11	je řízen liniovými manažery					
12	používá PC techniku (e-learning, školení apod.)					
13	je řízen HR					

Přístup společnosti k identifikaci talentu je:

č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	dědičný - pozice mohou zdědit jen někteří zaměstnanci					
2	buduje talentové základny pro různé pozice					
3	reakční - když někdo odejde, hledá se náhrada					

Práce s talenty ve společnosti je spojena s prací HR v:						
č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	školení a kursů					
2	plánování kariéry					
3	náboru zaměstnanců					
4	zaškolení nových zaměstnanců					
5	tvorba programů rozvoje zaměstnance					
6	hodnocení pracovního výkonu					
7	komunikaci o možnostech kariérního postupu					

Úroveň práce s talenty ve společnosti může být popsána jako:						
č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	postupy a pravidla práce s talenty jsou formalizované					
2	manažeři mají zodpovědnost za rozvoj talentů					
3	zaměstnanci jsou motivováni k rozvoji					
4	každý má možnost vyjádřit se k plánu svého rozvoje					
5	plány rozvoje jsou pravidelně aktualizovány					
6	management je přímo zapojen do rozvoje zaměstnanců					
7	manažeři jsou odměňováni za rozvoj talentů					
8	společnost shromažďuje údaje s cílem plánování rozvoje					
9	povýšení je založeno na osobních známostech					
10	povýšení je založeno na výkonu					
11	povýšení je založeno na úrovni zkušeností					
12	povýšení je založeno na schopnostech					
13	generální ředitel je úzce zapojen do práce s talenty					

Práce s talentem ve společnosti má následující charakteristiky:

č.	prohlášení	zcela souhlasím	souhlasím	neutrální	nesouhlasím	zcela nesouhlasím
1	plán rozvoje stanovuje jasné cíle a účel					
2	jsou definované kompetence pro každou pracovní pozici					
3	jsou jasné kompetence potřebné k dosažení vyšší pozice					
4	existuje jasný prostředek hodnocení pracovního výkonu					
5	umožňuje plánovat individuální kariérní plán					
6	pravidelně se dokumentuje plnění kariérního plánu					
7	system odměn podporuje motivaci k rozvoji pracovníka					
8	umožňuje zapojení pracovníka do plánování rozvoje					
9	možnost kariérního postupu mě uspokojuje					
10	nabídka školení pro rozvoj pracovníků je dostatečná					
11	společnost motivuje k výbornému výkonu finančně					
12	manažer motivuje pracovníky i nefinančně (uznání)					