

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY / Creation of talent management processes in the XY organization

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

Říjen / 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Adam Štáfek / PEMMA04

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, 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.

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

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

Datum a místo: 20. 8. 2023, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům zkoumané firmy za čas, který mi věnovali.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je vytvoření procesů talent managementu ve společnosti XY.

### 2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část diplomové práce využívá rešerši a komparaci odborných publikací, relevantních internetových zdrojů a odborných článků a tyto poznatky jsou analyzovány. Praktická část je zpracována na základě kvalitativního výzkumu. Ten byl proveden pomocí polostrukturovaných rozhovorů a focus group. Polostrukturované rozhovory byly provedeny s 21 respondenty z řad vedení organizace XY a z řad manažerů v organizaci. Z rozhovorů byla čárkovací metodou vyhodnocena četnost odpovědí na dotazovanou problematiku ohledně klíčových kompetencí, metod identifikace, metod rozvoje a ohledně vlastníků jednotlivých procesů i celého talentového procesu. Přepisy jednotlivých rozhovorů se nacházejí v příloze 1. Focus group byla provedena se všemi dotazovanými respondenty. Focus group probíhala způsobem hlasování o schválení podob jednotlivých procesů na základě výsledků z rozhovorů. Data z focus group byla vyhodnocena formou tabulky, která se nachází v příloze 2. V praktické části dále dochází ke zkoumání současného stavu talent managementu v organizaci XY a zjištění, zda se dá při tvoření procesů talent managementu na již podobné a fungující procesy a činnosti navázat. V praktické části se dále navrhuje a tvoří procesy talent managementu na míru organizaci XY na základě zjištění informací z výzkumu, které se týkají identifikace, rozvoje a vzdělávání talentů a jejich udržení ve společnosti XY.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Cílem výzkumu bylo vytvoření talentových procesů ve společnosti XY. Na základě informací z výzkumu byly vytvořeny čtyři talentové procesy. Proces přípravy, proces identifikace a proces rozvoje a proces udržení talentů v organizaci XY. Cílem prvního procesu přípravy je revize potřebných informací a informování zaměstnanců, při kterém by se dalo navázat na již zmíněné pravidelné porady. Prvním krokem je revize mise a vize organizace, druhým je určení klíčových kompetencí, třetím vyčlenění prostředků a posledním krokem je informování zaměstnanců. Druhým procesem je proces identifikace talentů, který zahrnuje kroky výběru metod identifikace, které byly při výzkumu vybrány. Dále samotný proces identifikace vedený jednotlivými manažery / teamleadery a poslední krokem je vytvoření seznamu identifikovaných talentů, připravených k rozvoji. Třetím vytvořeným procesem je proces rozvoje. Cílem tohoto procesu je zlepšení schopností a dovedností talentů a získání nových zkušeností. První krok procesu je výběr vhodných metod rozvoje, které jsou uvedeny výše. Druhým krokem je samotný proces rozvoje. Třetím a čtvrtým krokem je vyhodnocení rozvoje a vytvoření reportu. Posledním procesem je proces udržení, jehož cílem je stabilizace talentů v organizaci. Ten obsahuje zaprvé vytvoření přehledu rozvinutých talentů na základě reportu. Z přehledu talentů se následně talenti rozřadí do talent poolů. Poslední dva kroky slouží k podpoře účastníků talentových procesů a k motivaci rozvinutých talentů k setrvání v organizaci. Těmito kroky je zvýšení finančního ohodnocení a pro talenty z vůdcovského talent poolu i vytvoření nástupnického plánu.

Z těchto vytvořených procesů byl následně navrhnout pilotní projekt implementace talentových procesů, který bude proveden v procesu identifikace na všech přihlášených adeptech. Na proces rozvoje bude vybráno pět nejvhodnější identifikovaných talentů. Jejich rozvoj se následně vyhodnotí a na základě tohoto zkušebního provozu budou po jejich skončení jejich funkčnost vyhodnocena, optimalizována a vytvořena konečná podoba talentových procesů ve společnosti XY.

### 4. Závěry a doporučení:

Výzkum dále ukázal, že zaměstnancům není i přes projevený zájem dáván prostor pro seberozvoj, pro budování kariéry a pro rozvíjení svého talentu. Firma se i proto potýká podle výpovědí manažerů s poměrně vysokou fluktuací. Výzkumným šetřením bylo dále zjištěno, že ve společnosti XY existují procesy či činnosti, na které je možné při tvorbě procesů talent managementu navázat. Jednou z těchto aktivit, na kterou lze při tvorbě procesů navázat, jsou pravidelné porady, na kterých je možné zaměstnance o talent managementu informovat. Dále to je využíváný mentoring, který se používá při zaškolování nových zaměstnanců. Navázat lze i na pravidelné školení, které jsou ve společnosti XY zaběhlé. Posledním takovým procesem jsou jazykové kurzy anglického a německého jazyka.

Výzkum ukázal, že klíčovými kompetencemi jsou pro firmu orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení. Výzkum dále prokázal, ve společnosti XY budou jako metody identifikace používány metody pravidelného systému hodnocení a pohovorů, kde by potenciální talenti zároveň vyplňovali testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti. Je

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

proto navrhováno nastavení vhodných procesů talent managementu, které by problémy a situaci společnosti XY pomohly řešit. Na základě získaných dat došlo k formulaci a vytvoření návrhů procesů talent managementu pro společnost XY. Výzkum objasnil i zvolené metody rozvoje. Těmi jsou metody mentorování, rotace práce a metoda přednášky spojená se školením a jednorázovými jazykovými kurzy. Na rozvoj bude dle výzkumu také navazovat jeho pravidelné vyhodnocování, které by měli vykonávat jednotliví manažeři. Společnost bude poskytovat také další možný rozvoj talentů, zvýšení finančního ohodnocení a v některých případech i kariérní růst. V budoucnu je nutné se zaměřit zejména na optimalizaci délky procesů a jednotlivých kroků, jelikož nebude nutné vždy provádět výběr metod identifikace a rozvoje, pokud se již vybrané metody osvědčí. Rozvoj talentů by také neměl být ukončen zařazením do talent poolu, ale nabízí se talenta rozvíjet dále jinými způsoby. V rámci společnosti XY to může být ovládnutí pro společnost XY „sekundární“ kompetencí, které pro organizace nejsou klíčové, ale organizace jejich ovládnutí doporučuje. Těmito kompetencemi mohou být například řešení krizových situací, schopnost empatie a vcítění se do ostatních, odborná vybavenost a analytické myšlení.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Identifikace, organizace, proces, rozvoj, talent, talent management, udržení, vzdělávání

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this study is to create talent management processes for implementation within Organization XY.

### 2. Research methods:

The theoretical and methodological part of the thesis utilizes research and comparison of professional publications, relevant online resources, and scholarly articles. The findings are analyzed. The practical part is based on qualitative research. It was conducted through semi-structured interviews and focus groups. Semi-structured interviews were conducted with 21 respondents from the management of Organization XY and managers within the organization. From the interviews, the frequency of responses to the questioned issues regarding key competences, identification methods, development methods and regarding the owners of individual processes and the entire talent process was evaluated using the dash method. Transcripts of individual interviews can be found in attachment 1. The focus group was conducted with all the respondents. The focus group was conducted by voting on the approval of the forms of individual processes based on the results of the interviews. The data from the focus group was evaluated in the form of a table, which can be found in attachment 2. In the practical part, the current state of talent management in Organization XY is examined, and the possibility of building upon similar and functioning processes and activities in the creation of talent management processes is determined. Furthermore, the practical part proposes and develops talent management processes tailored to Organization XY based on the research findings, which include talent identification, development, education, and retention within Company XY.

### 3. Result of research:

The aim of the research was to create talent processes in the XY company. Based on research information, four talent processes were created: Preparation, Identification, Development, and Retention within Company XY. The Preparation process aims to review necessary information and inform employees, building on the aforementioned regular meetings. It involves revising the organization's mission and vision, identifying key competencies, allocating resources, and informing employees. The Identification process entails steps for selecting identification methods as determined in the research. The process involves managers/team leaders and culminates in creating a list of identified talents ready for development. The Development process seeks to enhance talents' abilities and skills while acquiring new experiences. It involves selecting appropriate development methods, actual development, evaluation, and reporting. The final process, Retention, aims to stabilize talents within the organization. It encompasses creating an overview of developed talents based on the report, categorizing talents into talent pools, and supporting participants while motivating them to remain within the organization. This is achieved through increased financial rewards and, for talents in the leadership talent pool, the creation of a succession plan.

Subsequently, a pilot project for implementing the talent processes was proposed, focusing on the Identification process for all enrolled candidates and the Development process for the five most suitable identified talents. Their development will be evaluated, and based on the trial run's outcomes, the functionality of the processes will be assessed, optimized, and finalized within Company XY.

### 4. Conclusions and recommendation:

The research further showed that, despite the expressed interest, employees are not given space for self-development, for building a career and for developing their talent. According to managers, the company is also struggling with relatively high turnover. The research investigation also revealed that there are processes and activities in the XY company that can be followed up on when creating talent management processes. One of these activities that can be followed up on when creating processes are regular meetings where employees can be informed about talent management. Furthermore, it is used mentoring, which is used during the training of new employees. You can also follow up on regular training, which is well-established at XY. The last such process is the English and German language courses. Research has shown that customer orientation, communication skills, the ability to work in a team, goal orientation and the ability to think critically are key competencies for the company. The research further showed that at XY company, methods of regular evaluation and interview system will be used as identification methods, where potential talents would also fill out tests focused on personality traits, knowledge, intelligence and skills. It is therefore proposed to set up appropriate talent management pro-

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

cesses that would help solve the problems and situation of the XY company. Based on the obtained data, talent management process proposals for the XY company were formulated and created. The research also clarified the chosen development methods. These are mentoring methods, job rotation and a lecture method combined with training method and one-off language courses. According to the research, the development will also be followed by its regular evaluation, which should be carried out by individual managers. The company will also provide further potential talent development, increased financial compensation and, in some cases, career growth. In the future, it is necessary to focus especially on optimizing the length and individual steps of the processes, as the need for reselecting identification and development methods might not always arise if the chosen methods prove effective. Talent development should also extend beyond talent pool inclusion, offering alternative ways for growth. For company XY, this could involve mastering "secondary" competencies that are not critical but are recommended for organizational control. These competencies might include crisis resolution, empathy, technical proficiency, and analytical thinking.

## KEYWORDS

Company, Development, Identification, Organization, Process, Talent, Talent Management, Talent Retention

## JEL CLASSIFICATION

M12 – Human Resources Management  
M14 – Organization Behavior

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adam Štáfek
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA04
Název DP:	Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Podstata a cíle talent managementu</li><li>2.2. Metody talent managementu</li><li>2.3. Procesy talent managementu</li><li>2.4. Metodika práce</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Představení organizace XY</li><li>3.2. Výzkumné šetření</li><li>3.3. Závěry z výzkumného šetření</li><li>3.4. Návrh doporučení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ANSAR, N. Talent and Talent Management: Definition and Issues. <i>IBT Journal of Business Studies</i>. 2018, vol. 14, no. 2, p. 174-186. ISSN 2414-8393. doi:10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.</li><li>• BERGER, L. A. a BERGER, D. R. <i>The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people</i>. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2018. 704 s. ISBN 125-986-355-7.</li><li>• GREENE, R. J. <i>Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce</i>. 1st edition. New York; London: Routledge, 2020. 222 s. ISBN 978-0-367-42736-8.</li><li>• PAPULOVÁ, Z., PAPULA J., GAŽOVÁ, A. <i>Procesný manažment: analýzy, modelovanie, implementácia</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2022. 188 s. ISBN 978-80-7676-425-5.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 01. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 04. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 07. 2023</li><li>• Finální verze do 01. 09. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

V Praze dne 01. 12. 2022 (02. 08. 2023)

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing. Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
a.s., givenName=Milan,  
sn=Žák, serialNumber=ICA  
-10393535

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1 Podstata a cíle talent managementu .....	3
2.1.1 Cíle talent managementu .....	5
2.1.2 Budoucnost talent managementu potažmo celého HR .....	6
2.2 Metody talent managementu .....	7
2.2.1 Metody identifikace, získávání a hodnocení talentů .....	8
2.2.2 Metody rozvoje a vzdělávání talentů.....	10
2.3 Procesy talent managementu.....	12
2.3.1 Procesní řízení .....	12
2.3.2 Procesy talent managementu .....	14
2.3.3 Identifikace a získávání talentů .....	15
2.3.4 Vzdělávání a rozvoj talentů .....	20
2.3.5 Plánování a řízení kariéry, udržení talentů .....	23
2.4 Metodika práce.....	25
3 Praktická část .....	31
3.1 Představení organizace XY .....	31
3.1.1 Hierarchie zaměstnanců společnosti XY a jejich vztah k talent managementu ..	33
3.2 Výzkumné šetření .....	33
3.3 Závěry z výzkumného šetření .....	36
3.3.1 Závěry z polostrukturovaných rozhovorů.....	36
3.3.2 Závěry z focus group.....	41
3.3.3 Výsledky výzkumného šetření .....	46
3.3.4 Vyhodnocení výzkumné otázky .....	48
3.3.5 Důvody pro zavedení talent managementu ve společnosti XY .....	50
3.4 Návrh doporučení.....	51
3.4.1 Proces přípravy zavedení talent managementu ve společnosti XY .....	52
3.4.2 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY .....	55
3.4.3 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY .....	57
3.4.4 Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY .....	59
3.4.5 Souhrn všech talentových procesů ve společnosti XY .....	62
3.4.6 Implementace procesů talent managementu ve společnosti XY .....	62
4 Závěr .....	65
Literatura .....	68



Přílohy ..... I

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Procesy talent managementu.....	15
Obrázek 2 Proces získávání talentů.....	16
Obrázek 3 Návrh procesu přípravy zavedení talent managementu.....	34
Obrázek 4 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců.....	34
Obrázek 5 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců.....	35
Obrázek 6 Proces udržení talentovaných zaměstnanců.....	35
Obrázek 7 Konečná podoba procesu přípravy talent managementu ve společnosti XY .....	54
Obrázek 8 Konečná podoba procesu identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	56
Obrázek 9 Konečná podoba procesu rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	59
Obrázek 10 Konečná podoba procesu udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové kompetence ve společnosti XY .....	37
Tabulka 2 Dle respondentů nejvhodnější metody identifikace talentů ve společnosti XY.....	38
Tabulka 3 Dle respondentů nejvhodnější metody rozvoje talentů ve společnosti XY.....	39
Tabulka 4 Proces přípravy zavedení talent managementu ve společnosti XY.....	52
Tabulka 5 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	55
Tabulka 6 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	57
Tabulka 7 Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.....	59

# 1 Úvod

V životě společnosti se často vyskytne řada situací, které je potřeba většinou ihned řešit. Pokud nejsou řešeny, mívají negativní dopad nejen na naplňování firemní strategie a firemních cílů, na efektivitu práce, produktivitu, dosahování návratnosti investic apod. Největší dopad ale tyto situace mají zejména na fungování celé organizace. Jako naprosto stěžejní, a pro úspěch zásadní, se zde jeví úspěšné zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů a s tím související nejen jejich další rozvoj, ale i propojování jejich klíčových znalostí. Toto vše může být rozhodující při „dělení“ na podniky úspěšné a neúspěšné.

Důležitost lidského kapitálu je pro úspěch organizace nepostradatelný. V dnešní dynamické době to platí dvojnásob. V posledních letech se pojmy „talent“ nebo „talent management“ objevují v životních cyklech podniku stále častěji. Stále více firem začíná chápat, že práce se svými zaměstnanci, pomocí rozvíjení jejich schopností, řízení jejich kariéry a plného využití jejich talentu, je klíč k úspěchu v dnešní době plné nejen vysoké konkurence, ale například i rychlých technických a legislativních změn. Je potřeba se této době adaptovat, sledovat její vývoj a dále získávat a následně i uplatňovat tyto nové znalosti a schopnosti. Toto vše se samozřejmě může odehrávat jen za předpokladu, má-li zaměstnanec zájem se v dané firmě rozvíjet a kariérně zde růst.

Otázka správného využití lidského kapitálu spadá do řízení lidských zdrojů. Tato oblast prochází neustálým vývojem, přičemž vznikají stále nové pohledy na tuto problematiku a z nich plynoucí strategie. Jedna z těchto strategií je talent management, kde dochází k cílené tvorbě pracovní síly složené z jednotlivců, kteří pomáhají organizaci s dosažením jejich strategických cílů. Dále se talent management soustřeďuje nejen na odhalení potenciálu každého zaměstnance, ale i na udržení těchto klíčových jedinců v organizaci, včetně jejich neustálého rozvoje dle stanovených ekonomických a strategických cílů firmy.

Organizace se často z důvodu nesprávného postupu v práci s talenty potýkají například s fluktuací či nenaplňováním potenciálu talentovaných zaměstnanců. Proto je možné řešení vytvoření procesů talent managementu, které se samozřejmě liší v každé organizaci vzhledem k firemním hodnotám a z nich plynoucí firemní kultuře. Pokud se toto organizaci nepodaří, může dojít například k již zmíněné fluktuaci a tím až ke ztrátě konkurenceschopnosti na trhu. To je hlavní důvod, proč se talent management dostává v dnešní době stále více do popředí.

Společnost XY, ve které výzkum probíhal, se zabývá distribucí zemědělské, zahradní, komunální a golfové techniky. S talenty se zde však příliš neworkuje. Zaměstnancům (i přes jejich zájem) není příliš dáván prostor pro seberozvoj, pro budování kariéry a pro rozvíjení svého talentu. Firma se i proto potýká s poměrně vysokou fluktuací. Nastavení vhodných procesů talent managementu by tuto situaci pomohlo vyřešit.

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu procesů talent managementu ve společnosti XY. Procesy se vytvoří pomocí výběru vhodných metod identifikace, rozvoje a metod udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci. K dosažení cíle je použito následujících prostředků a metod - sumarizace názorů autorů na danou problematiku, získávání informací o společnosti, realizace polostrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti a s manažery, následné navázání na zjištěné poznatky a nasbíraná data vytvořením focus group, kde se tyto data a poznatky vyhodnocují a kde se navrhuje opatření a tvoří konkrétní kroky firmy ke správnému nastavení procesů talent managementu.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní části. Konkrétně na úvod, teoreticko-metodologickou část, praktickou část a závěr. V úvodu je poukazováno na aktuálnost řešeného tématu a je zde stanoven cíl práce. Teoreticko-metodologická nejprve definuje pomocí literární rešerše různé autory a sbírá potřebné informace o pojmech, které je nutné pro pocho-

pení problematiky talent managementu znát. Jde o popsání nejzákladnějších pojmů jako je talent, talent management, metody a procesy talent managementu. V cílech a podstatách talent managementu se práce, mimo vysvětlení podstat a cílů těchto pojmů, zabývá riziky talent managementu a základními důvody, proč talentové procesy do organizace implementovat. Neopomíná ani předpověď budoucího směru vývoje nejen talent managementu, ale celého HR.

V kapitole metody talent managementu jsou vyjmenovány nejčastěji používané metody při určování klíčových kompetencí a dále metody identifikace, rozvoje a udržení talentů v organizaci. V metodách rozvoje popisuje metody používané na pracovišti i mimo něj. Dále popisuje, jak se mohou hodnotit výkony zaměstnanců a jak je možné řídit kariéru zaměstnanců. V závěru kapitoly jsou uvedeny metody, které se předpovídají pro pozdější užití v rámci zavedení talentových procesů v organizaci XY.

Následuje kapitola o talentových procesech. Ta je nejprve uvedena podkapitolou o procesech obecně a o procesním řízení. To z důvodu, aby bylo jasné, co proces je, jak se tvoří, kdo ho řídí apod. V kapitole jsou dále procesy rozděleny podle identifikace, rozvoje a udržení talentů. Jdou zde shrnuty informace o procesech od různých autorů z důvodu zjištění toho, co vše je potřebné při zavádění procesů udělat a jak je správně nastavit.

Poslední kapitolou teoreticko-metodologické práce je metodika použitá v práci. Konkrétně jaké metody jsou v diplomové práci použity při zkoumání názorů jednotlivých autorů a jaké metody jsou použity při následném výzkumu v praktické části.

Praktická část začíná představením společnosti XY, ve které bude výzkum aplikován a kde se talentové procesy budou nastavovat. Pokračuje výzkumným šetřením, dále popisuje závěry z výzkumného šetření a na konec obsahuje návrh opatření. V představení společnosti jsou uvedeny cíle organizace, její hierarchie a vztah jednotlivých osob z vedení organizace k talent managementu a současný stav organizace.

Ve výzkumném šetření je popsán postup při výzkumu a samotný průběh výzkumu. Je zde uveden cíl výzkumného šetření. Dále je zde uvedena charakteristika metod zpracování a cílová skupina respondentů. Součástí této kapitoly je i harmonogram, kde jsou popsány jednotlivé kroky a v jakém časovém horizontu se udály.

Významnou kapitolou praktické části je shrnutí závěrů z výzkumného šetření, kde je popsáno, co bylo při polostrukturovaných rozhovorech a focus group zjištěno. Během polostrukturovaných rozhovorů bylo nutné zjistit, jaké metody identifikace, rozvoje a udržení se budou ve společnosti XY využívat, aby byly v souladu s firemní kulturou. Dále jakým způsobem si respondenti myslí, že by měli být zaměstnanci o změnách v organizaci informováni a také kdo by byli vhodní vlastníci jednotlivých procesů. V závěrech z focus group jsou popsány a rozhodnuty detaily jednotlivých procesů a jejich kroků a tedy i konečná podoba těchto procesů. Podle těchto skutečností byl vytvořen následný návrh opatření. Na konci této kapitoly je také odpovězeno na výzkumnou otázku.

Kapitola návrhu opatření obsahuje vypracovaný návrh talentových procesů, který byl schválen a rozhodnut na focus group. Kapitola implementace popisuje, jak by byl tento vypracovaný návrh pomocí projektu zaveden ve společnosti XY v roce 2024. Zároveň se zde popisuje projektový tým, časový plán a finanční plán.

Poslední částí práce je závěr, kde jsou shrnuty výsledky práce. Jsou zde popsány jednotlivé navržené procesy, jejich jednotlivé kroky a jejich vlastníci. Shrnut je i pilotní projekt včetně budoucích doporučení na optimalizaci procesů a na další rozvoj talentů.

## 2 Teoreticko-metodologická část

V této části práce jsou uvedeny a objasněny klíčové teoretické pojmy, které jsou nezbytně nutné pro pochopení problematiky talent managementu. Dále tato část práce obsahuje pohledy a názory jednotlivých autorů na tuto problematiku, které jsou pak dále porovnávány. V úvodu této kapitoly je přiblížena stručná historie vzniku talent managementu, následuje definování pojmu „talent“ a „talent management“ a poté popsání podstaty a cílů talent managementu. Následují metody a procesy talent managementu, z nichž na konci je vždy shrnutí kapitoly. Na konci teoreticko-metodologické části se nachází také metodika práce.

Dle Armstronga s Taylorem (2015, s. 315) proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“. Tato myšlenka dle stejných autorů pochází z konce devadesátých let 20. století, kdy společnost McKinsey propagovala tzv. „válku o talenty“ a vyzdvihovala tím důležitost talentovaných pracovníků pro úspěch nejen národních, ale i nadnárodních firem. Armstrong a Taylor (2015, s. 315) dále zmiňují důležitost procesu řízení talentů v současnosti, jako nedílnou součásti zabezpečování lidských zdrojů.

### 2.1 Podstata a cíle talent managementu

Pro správné popsání a pochopení podstaty a cílů talent managementu je důležité si nejprve definovat několik základních pojmů.

#### Talent

Barták (2021, s. 168) pojem „talent“ chápe jako souhrn schopností jedince, jeho vědomostí, zkušeností, inteligence, charakterů a postojů. Dle něj takový talent rozhodně není věkově omezen. Talentovaný člověk projevuje ve výsledcích, jejich ocenění, respektu a prestiži. Za zmiňované schopnosti talenta může být považováno například jeho přirozené nadání, dále jeho zkušenosti, uvažování a v neposlední řadě schopnost růst a schopnost učit se novým věcem. Armstrong s Taylorem (2015, s. 317) dále dodávají, že talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Jsou to právě zaměstnanci disponující talentem, kteří dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku.

Na druhou stranu Adamsen (2014, s. 3) tvrdí, že je popis a získání talentovaného pracovníka značně subjektivní a nemusí vždy korespondovat s objektivními znalostmi talentu. Otázkou talentu a vymezením tohoto pojmu se zabývá i Koubek (2015, s. 29), který uvádí, že za talenta lze považovat nadprůměrně schopného člověka, který disponuje neobvykle velkým potenciálem, díky němuž může podnik prosperovat. Tentýž autor ale nastiňuje i druhý pohled na věc. A to ten, že v podstatě každý zaměstnanec je svým způsobem jedinečný a na něco talentovaný a nadaný, ale vždy tu budou jedinci, kteří jsou ještě talentovanější než ti druzí. Ten samý autor také dodává, že řízení talentů by nemělo probíhat pouze u vybraných pracovníků nýbrž u všech, protože dle něj může organizaci ke splnění jejich cílů pomoci každý jednotlivec nehlédě na míru jeho talentů.

Dle pánu Štefka a Sojky (2014, s. 347) jednotná definice pro vymezení pojmu „talent“ neexistuje. Egerová (2015, s. 45) však uvádí, že definice tohoto pojmu je klíčové pro správnou formulaci strategie a programů talent managementu. Ta samá autorka tento svůj pohled zdůvodňuje i svými dvěma pohledy na talent. A to talent jako subjekt a talent jako objekt (2015, s. 46 - 47), kdy přístup k talentu jako k subjektu zkoumá kdo je talent, kdežto přístup k talentu jako k objektu zkoumá schopnosti jedince, jejichž správné využití může vést k nadstandartnímu výkonu. Egerová (2015, s. 46 - 47) k této problematice dodává, že talent coby objekt vnímá skutečnost, že talent není vrozený, nýbrž jde o získanou schopnost, která vychází z výsledků píše

a učení. Talent coby subjekt můžeme dále podle stejné autorky dělit na inkluzivní a exkluzivní (2015, s. 46 - 47), kde v exkluzivním pojetí je za talenty považována jen určitá skupina pracovníků, kdežto v inkluzivním přístupu jsou za talenty považováni všichni zaměstnanci.

### **Talent management**

Dle dam Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016, s. 37) „*se talent management zabývá identifikací talentů, přivedením vysoce kvalifikovaných pracovníků a integrací těchto pracovníků do organizace, ale také jejich rozvojem a udržením současných zaměstnanců.*“ Stejně autorky k této myšlence uvádějí, že řízení talentů se dále zabývá oblastmi jako například řízení jejich výkonnosti, plánování kariéry talentů či jejich vzdělávání a odměňování. Autorky dodávají, že se všechny tyto činnosti prolínají a tudíž dávají dohromady **strategii** a jako strategie musí tyto činnosti organizace zpracovat a realizovat v celé organizaci. To znamená, že by měly být stanoveny **plány a postupy**, jak s talenty nakládat a ty by samozřejmě měly být zcela úplně dodržovány.

Pánové Armstrong s Taylorem (2015, s. 798) talent management definují jako postup, který zabezpečuje a dodává organizaci dostatek talentů, jež jsou nápomocní k dosahování vytyčených cílů organizace. To samozřejmě platí po úspěšném nastavení a dodržování procesů talent managementu, pomocí kterých se usměřuje proudění talentů napříč firmou. S tím souvisí i posilování jejich motivace a udržení těchto klíčových pracovníků ve společnosti. Za tímto vším samozřejmě stojí spousta času a úsilí. Z dlouhodobého hlediska se ale právě tento přístup organizacím vyplácí a později se ukazuje jako výdělečný až nedocenitelný. Tyto popsané investice do času a prostředků zaznamenávají i autoři Turner a Kalman (2015) a vnímají je jako obchodní strategie. A to proto, že obsazení pracovní pozice talentovaným jedincem je z dlouhodobého časového hlediska zásadním a často i rozhodujícím faktorem životnosti firmy. Turner s Kalmanem (2015) dále popisují, že příčiny v podobě globalizace, demografie a změny v organizačních strukturách zásadně ovlivnily vývoj postojů k talent managementu v jednadvacátém století oproti dvacátému století.

Egerová (2013, s. 33) tvrdí, že koncepce talent managementu by měla mít své pevné místo ve firemní kultuře. Role a význam talentovaných zaměstnanců by podle ní měla být jednoznačně deklarována. Vedení organizace by si mělo uvědomovat význam a důležitost talentů a jejich řízení by se mělo stát nedílnou součástí denní práce vrcholového managementu firmy. Aby však byli tito lidé na vedoucích pozicích schopni si obhájit potřebu koncepce talent managementu, je nutné mít předem stanovené kritéria měřitelnosti.

### **Podstata talent managementu**

Pánové Gallardo-Gallardo a Thunnisen (2016, s. 3) uvádějí, že talent management organizaci zajišťuje požadovanou výkonnost a to díky nalezení, identifikaci a získání talentů. Na to dle nich navazuje možnost růstu talentů a jejich motivace, včetně následné péče o ně. Dodávají také, že talent management má klíčový vliv na organizaci a její konkurenceschopnost. Koubek (2015, s. 29) má na tuto problematiku až skoro opačný názor. Identifikuje talent management jako sjednocený souhrn činností, díky kterým se společnost zabezpečuje a zároveň přitahuje, motivuje a rozvíjí talentované zaměstnance pro současné i budoucí organizační potřeby.

Podle Kursche (2016, s. 20) talent management lze brát jako pomůcku účinnou pro řízení talentovaných jedinců nebo jako souhrn zásad a filosofii dané organizace. Tento autor chápe talent management jako dlouhodobý koncept v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Bartáka (2021, s. 169) spočívá podstata talent managementu v následujících přínosech talentovaných jedinců pro organizaci:

- přispívají větší měrou k naplňování celofiremní strategie a ekonomických cílů;

- vyhledávají inovativní společnosti, které při výběru nových pracovníků preferují talentové předpoklady a inovativní myšlení;
- jsou objektem stabilizačních výhod a opatření;
- představují rezervu v plánech nástupnictví do klíčových pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace;
- budou umístěni na pozicích, kde bude jejich potenciál dobře využit;
- budou poskytovat zákazníkovi prvotřídní služby, čímž podporují spokojenost klientů i zaměstnavatele.

Nutno podotknout, že je velmi důležité, aby ve společnosti, kde chtějí talent management praktikovat, byly nastaveny správné procesy, které ale musejí být vytvořeny přímo na míru dané společnosti, jinak může dojít k následujícím rizikům. Jako možná rizika talent managementu Barták (2021, s. 169) zmiňuje například soustředění se jen na perspektivní pracovníky s vysokým potenciálem, zejména se zaměřením na manažerské pozice. Dle něj je však potřeba pracovat se všemi zaměstnanci a hledat talenty napříč celou společností. Jako další riziko Barták (2021, s. 169) udává řízení talent managementu pouze HR oddělením. Správné je podle něj, aby řízení talentů bylo odpovědností celého vrcholového managementu. Další, velmi závažnou chybou, je neumožnění dalšího rozvoje a kariérního růstu talentů. Může dojít k demotivaci a případně až k fluktuaci talentovaných pracovníků. K zamyšlení a zároveň k poučení vrcholového managementu všech firem mohou být i dva Bartákovy (2021, s. 169) závěrečné dodatky k této problematice. Zprvce uvádí skutečnost, že pouze 25 % společností považuje přímý pracovní kontakt s firemními leadery za nejsilnější stabilizační nástroj. Jako druhý prvek, nad kterým možná stojí za to se pozastavit, popisuje fakt, že 80 % firem využívá tradiční přístupy k odměňování pracovníků na základě ročních výsledků.

Dámy Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 45) popisují model talent managementu podle jeho vyspělosti. Tento model je rozdělen do čtyř úrovní, kterými společnosti procházejí při zavádění jednotného systému talent managementu. Tyto úrovně jsou následující:

- úroveň 1: Izolované HR procesy;
- úroveň 2: Standardizované talent procesy;
- úroveň 3: Integrovaný talent management;
- úroveň 4: Strategický talent management.

Tyto autorky dále vysvětlují jednotlivé úrovně a jejich použití následovně. Na první neboli nejnižší úrovni jde pouze o individuální procesy, které jsou personálně nastavené dle potřeby a nejsou propojeny s ostatními podnikatelskými procesy. V úrovni druhé jsou už stanoveny styčné body v rámci talentových procesů, kdy určené procesy jsou již slučitelné s určitým stupněm integrity. Ve třetí úrovni lze už dle názvu poznat, že talent management je již integrován a je zaměřen na vzájemné propojení systémů a procesů. Nejvyšší, tedy čtvrtou úroveň, je strategický talent management, kdy už jsou procesy plně integrovány a jsou využívány k celopodnikovému rozhodování v souladu s cíli organizace. (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 45)

### **2.1.1 Cíle talent managementu**

Dle Bergera a Bergera (2003) in Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 42) existují tři hlavní cíle strategie talent managementu:

- identifikace, výběr a rozvoj těch zaměstnanců, kteří podávají nadprůměrné výkony a kteří zároveň inspiřují i ostatní pracovníky;

- nalezení, rozvoj a správné rozmístění vysoce kvalifikovaných náhradníků na klíčové pozice;
- efektivní alokace zdrojů (kompenzace/odměňování, školení, pracovní zařazení, koučink apod.).

Z popsaných poznatků lze tedy konstatovat to, že hlavním cílem talent managementu je zaprvé řešení nesprávného přístupu k talentům v organizaci. To platí za podmínky již nějaké uskutečněné (většinou nepříliš fungující nebo nesprávně nastavené) práce s talentovanými pracovníky v organizaci. A zadruhé pokud společnost s talenty vůbec nepracuje, má talent management za cíl nastavit jeho správné procesy ke správnému využití talentovaných zaměstnanců. Toho lze dosáhnout komplexním přístupem k talentům. A to od jejich identifikace a následného získávání a jejich rozvoje, až po udržení těchto pracovníků v organizaci. S pomocí talent managementu společnost obsazuje na své pracovní pozice takové zaměstnance, kteří disponují požadovanými schopnostmi, znalostmi, výkonností a vysokým potenciálem. To vše v souladu s požadavky, cíli a vizemi organizace. Zároveň je také nutné, aby daní talentovaní jedinci měli zájem v neustálém zlepšování a zdokonalování svých dosavadních schopností, protože právě s těmito talenty je plnění oněch strategických a ekonomických cílů snadnější.

Ke správnému plnění těchto cílů pomáhá i strategie talent managementu, která je stanovena vrcholovým managementem organizace. Strategií chápeme dlouhodobé směřování působnosti organizace a je vyjádřena právě v již zmíněných cílech. Konkrétně strategie talent managementu je součástí strategie celopodnikové, včetně alokace a efektivního využití všech zdrojů. Tvorba a realizace strategií je v kompetenci lídrů a manažerů. Ti by měli mít vytvořený strategický plán s konkrétními činnostmi, podle kterého ve všech oblastech postupují. Cílem této strategie by mělo být zabezpečit fond vysoce kvalifikovaných, talentovaných, oddaných a angažovaných jedinců, kteří jsou schopni svými schopnostmi přispět k dosažení cílů organizace.

V organizaci, která chce dosáhnout konkurenční výhody a chce prosperovat, by mělo být vše strategicky řízeno. A to od oblastí strategického marketingu a strategického managementu, strategie podniku, po řízení lidských zdrojů, do kterého spadá i talent management, kde by mělo strategicky řízeno především správné identifikování, získávání, dosazování a vzdělávání talentů na klíčové pozice. Všechny tyto oblasti strategie musí fungovat v souladu s ostatními, vzájemně se doplňovat a napomáhat ke zdokonalování tohoto procesu, nekonkurovat si a nepřekrývat se. Je nezbytně nutné, aby byli v organizaci všichni (od generálního ředitele po řadového zaměstnance) obeznámeni s konkrétními krátkodobými i dlouhodobými cíli společnosti a jaké metody jsou k jejich dosažení používány. Dle tohoto rámce by měli všichni zaměstnanci tvořit požadovanou politiku společnosti, která povede k prosperitě.

### **2.1.2 Budoucnost talent managementu potažmo celého HR**

Boudreau (2015) se domnívá, že by v budoucnu na řízení talentů mohly mít vliv zejména sociální a ekonomické faktory a faktor pracovních sil. Tentýž autor si dále troufá odhadovat, že v této problematice se na základě příslušného zdroje může v budoucnu jednat o změny technologické či o kooperaci lidí a techniky, dále o organizační rekonfiguraci a celkově globálním řízení talent managementu. Dle Framea (2013) in Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 43) se odborníci ohledně budoucnosti talent managementu shodují na tom, že klíčové budou dva pojmy. A to flexibilita a diverzita.

Globální poradenská společnost Accenture uskutečnila výzkum (hrnews, 2014), který popsal následujících 10 oblastí změn v HR:



- 1) **Maximální využití dovedností** - Předpokládá se ve všech HR odvětvích zvýšený tlak na získání těch nejlepších možných talentů a organizace budou rychle shánět a požadovat talenty na konkrétní místa.
- 2) **Personalizace řízení talentů** - V oblasti řízení lidí dojde podle prognózy ke změnám od vnímání zaměstnanců jako jedné entity k individuálnímu řízení v podobě talent managementu na míru.
- 3) **Rozšířená pracovní síla** - Organizace mají více využívat rozšířené pracovní síly a to zejména v globální podobě externích kontraktorů, prodejců a poskytovatelů outsourcingu.
- 4) **HR jako řídicí prvek agilní organizace** - Získávání klíčové role HR v tom, jak rychle dokáží firmy reagovat na měnící se podmínky na trhu a jestli dokážou překonat konkurenci.
- 5) **Talent management ruku v ruce s vědou o lidském chování** - Pomocí HR s lepším řízením výkonnosti organizace mohou i nové vědecké poznatky o lidském mozku a z něho vyplývající chování jedince.
- 6) **Globální práce s talenty** - HR se více a více přizpůsobuje trendům ve světě. A to včetně strategií na získávání talentů a manažerských technik. Jde například o podporu mobilních zaměstnanců po celém světě.
- 7) **Radikální digitální změny** – Velké množství nových technologií může změnit způsob výkonu práce a tím i podporu ze strany HR. Jde například o cloudová řešení, gamifikace, big data, zákaznické aplikace apod.
- 8) **Demokratizace díky sociálním médiím** - V organizaci budou zaměstnanci, kteří budou umět používat sociální média k vytváření společného řešení. To se může projevit zploštěním hierarchie a struktur organizací.
- 9) **Řízení rizik** - Jde o nutnost práce HR oddělení se strategiemi pro řízení rizik a to se všemi druhy rizik. Od ochrany osobních údajů po špatný výběr zaměstnanců a fluktuaci talentů.
- 10) **Rozšíření vlivu HR** - HR už nebude samostatný útvar. Klíčová bude spolupráce HR s ostatními útvary v rámci organizace.

## Shrnutí

Dle nastudované literatury lze konstatovat, že největšími výhodami talent managementu a důvody jeho aplikace spočívají zejména v udržení vysoce talentovaných zaměstnanců v organizaci, snižování nákladů obsazováním klíčových (manažerských) pozic a také přilákání talentovaných jedinců do organizace. Další výhody mohou spočívat v umístění talentů na vhodné pozice v organizaci, kde mohou zároveň rozvíjet své dovednosti a schopnosti. Za výhodu talent managementu lze považovat i obsazování pozic v organizaci ze svých vlastních řad neboli z vnitřních zdrojů. To se ale postupem času může jevit jako lehká nevýhoda ve smyslu blokace přílivu nových myšlenek, inovací a talentů z vnějších zdrojů.

## 2.2 Metody talent managementu

Metody talent managementu mají za úkol úspěšný průběh procesů talent managementu ve formě získání, rozvoje a udržení talentů. Metody jsou do procesů vkládány a používány k dosažení cílů talent managementu. Pomocí těchto metod se talenti například identifikují, vzdělávají, umisťují a hodnotí.

### 2.2.1 Metody identifikace, získávání a hodnocení talentů

Měrtlová (2014, s. 52) uvádí, že informace, které firma potřebuje od kandidáta získat, jsou opravdu klíčové. Proto by také měly být zvoleny vhodné způsoby, jak toho dosáhnout. Například vhodné zvolení **dokumentů**, které budou od uchazečů požadovány, vhodné sestavení **dotazníků**, případně i vybírání vhodných **referencí**, ze kterých společnost získá co nejobjektivnější informace. Je logické, že důraz na tyto faktory by měla klást především při výběru potencionálních zaměstnanců z vnějších zdrojů, jelikož tyto jednotlivce neznají.

Šikýř (2014, s. 85-89) navazuje na Měrtlovou a popisuje několik dalších metod, po kterých organizace při výběru vhodného kandidáta sahají. Jako jednu z nejčastěji používaných metod zmiňuje metodu tzv. **předvýběru zaměstnanců**. Ta funguje na principu hodnocení životopisu, přičemž personalista rovnou kontroluje, jestli uchazeč splňuje daná kritéria pro příjem na konkrétní pozici. Pokud kandidát toto opravdu splňuje, je následně pozván na pracovní pohovor, kde personalista ověřuje údaje z životopisu, případně se doptává na dodatečné informace. Ten samý autor doplňuje, že během pohovoru lze kandidáta prověřit i **testy**, jež jsou zaměřené na jeho **osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti**. Tyto testy by však měly být dávány pod dohledem kvalifikovaného psychologa.

Mezi nejvíce rozšířené metody hodnocení úrovně výkonu a měření jednotlivých klíčových kompetencí patří podle Horváthové (2013, s. 70) **metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO - Management by objectives)**. Již dle názvu lze poznat, že pro správné fungování této metody je klíčové přesné vymezení a jasně definované cíle. Poté následuje vytvoření podmínek, pomocí kterých by měli všichni zaměstnanci pracovat a tím stanovené cíle splnit. Nezbytně nutné je zde kladení důrazu na schopnost sebeřízení a motivaci. Pro tuto metodu je typické stanovení cílů pro různá hodnotící období, kde se tyto cíle týkají nejen rozvoje potenciálu a výkonu, ale i samotného chování. Počet cílů je plně v kompetenci organizace. Záleží zde však, aby tyto cíle byly vytvářeny mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými participativně. Společnost Altaxo (2019) je v definici MBO ještě o něco konkrétnější. Uvádí, že cíle si stanoví manažer spolu se zaměstnancem a zaměstnanec by jich měl za předem určené hodnotící období dosáhnout. Poté manažer vyhodnotí, do jaké míry pracovník cíle splnil. Ta samá společnost dodává, že cíle, kterých má pracovník dosahovat, mají být v souladu a měly by vycházet ze samotných cílů firmy.

Další často používanou metodou v talent managementu je **360stupňová zpětná vazba**. Armstrong s Taylorem (2015, s. 411) konstatují, že je pro tuto metodu charakteristické její multikriteriální posuzování pracovního výkonu zaměstnance. Hodnocení pracovního výkonu zde obvykle provádí více hodnotitelů a je tedy tvořeno na základě různých pohledů na pracovní výkon jedince. Hodnotitelem může být nadřízený nebo spolupracovník, ale může jím být i podřízený či zákazník. Chování zaměstnanců a ostatní zkoumané atributy bývají zkoumány většinou prostřednictvím dotazníků. Data a informace z těchto dotazníků jsou výsledkem této metody a porovnávají se s potřebnými schopnostmi, které jsou pro společnost klíčové. Horváthová (2013, s. 70) k této metodě dodává důležitou skutečnost. A to sice tu, že v dotazníku zaměstnanci hodnotí i sami sebe. A právě toto je velká výhoda této metody. Talentovaný jedinec může v organizaci díky této metodě získat vícero pohledů na sebe samého. Jedna z velkých nevýhod této metody spočívá s rizikem spojený s neposkytnutím pravdivých informací od ostatních zaměstnanců společnosti.

Odhalit a identifikovat již existující talent ve společnosti lze i pomocí **pravidelného systému hodnocení**. Ve spoustě organizací totiž dle Náhlovského (2013, s. 36-37) probíhá hodnocení zaměstnanců pouze jednou nebo dvakrát za rok. V návaznosti na tuto nízkou frekvenci hodnocení může dojít k pozdnímu odhalení problému či nespokojenosti talentovaného pracovníka. To může v extrémních případech vést přes snížení motivace až k rezignaci a k odchodu

z organizace. Proto je nezbytně nutné, aby manažeři pochopili význam pravidelného hodnocení zaměstnanců a následně toto vysvětlili i svým podřízeným a všem zaměstnancům firmy. Pravidelně hodnotit lze téměř ve všech oblastech. Ať už jde o možnost profesního i osobního růstu, rozbor silných a slabých stránek, spokojenost v práci, nápady na zlepšení ve firmě atd. Hodnocení probíhá formou rozhovoru. To vede k osobnějším kontaktům, k navázání důvěry, k vzájemnému pochopení a lepšího vyjasnění si případných problémů a k následnému navržení řešení.

Dalším způsobem, jak identifikovat a získat pro organizaci správného a talentovaného jedince, může být podle Armstronga s Taylorem (2015, s.) **assessment centrum**. Jde o diagnosticko-výcvikový program, kde probíhá hodnocení a výběr potenciálních zaměstnanců. Manažeři a personalisté (či jiné osoby, které mají na starost výběr talentů) stanoví podle kompetenčního modelu požadované schopnosti, kterými by měl talent disponovat. Kandidáti pak zde plní na jednom místě a ve stejný čas (v horizontu jednoho až několika dní) v poměrně náročném sledu po sobě nejrůznější úkoly, testy a hry, simulující reálné situace na pracovišti. Během těchto aktivit jsou sledováni a následně hodnoceni hodnotiteli, jimiž mohou být jak proškolení pracovníci ze stejné firmy, tak zkušení psychologové. Velmi důležité je u této metody zmínit časový tlak, který je na účastníky assessment centra záměrně vyvinut, aby se ukázalo, zdali jsou schopni pracovat pod tlakem a jak si dokážou poradit ve stresových situacích. Lze tak o uchazečích získat informace typu úrovně jejich schopností, osobnostních charakteristik, inteligence a nadání. Výhodou užití této metody je široké spektrum atributů, jež lze u talenta otestovat a komplexní pohled na výkon a potenciál jedince i z pohledu odborníků. Nevýhodou může být vyšší finanční náročnost a získávání informací z uměle vytvořených podmínek. Tyto informace nemusí být vždy v souladu s reálnými situacemi.

**Analýza kritických událostí** se podle Horváthové (2013, s. 70) věnuje posuzováním situací, jež analyzují pozitivní i negativní výkon. Vedení písemných záznamů ohledně situací, které se staly během pracovní doby daného zaměstnance, bývá nejčastějším nástrojem a znakem této metody. Data, sesbíraná za určitý časový úsek, jsou podkladem pro následné hodnocení jedince.

Jako talent může být podle Horváthové (2011) in Herec (2020, s. 14-15) zaměstnanec identifikován i pomocí například **účasti** v různých **projektech**, v nichž může ukázat a zároveň rozvíjet svůj potenciál. Pracovníci se zde zapojí do řešení projektu a tím u nich zaměstnavatel může pozorovat jejich schopnosti vypořádání se s podmínkami a případnými problémy v průběhu trvání projektu. Ověří si i jejich způsob sebeřízení a přizpůsobení se nové roli. Stejný zdroj uvádí i možnost **nominace** a **dočasného přeložení** jako metody talent managementu.

Jako další metody z interních i externích zdrojů Měřtlová (2014, s. 51) uvádí:

- kooperace se školami a pracovními úřady;
- distribuce letáků do poštovních schránek;
- přímé oslovení potenciálního zaměstnance;
- doporučení potenciálního pracovníka současným zaměstnancem firmy;
- kandidát se přihlásí sám;
- vytvoření inzerátu či informace o obsazování pozice uvnitř i mimo firmu;
- inzerování pozice na internetu či tištěných komunikačních prostředcích.

Šikýř (2014, s. 99) řadí ještě tzv. elektronické získávání mezi moderní metody získávání pracovníků. Firma hledá zaměstnance pomocí elektronické pošty, webových stránek včetně sociálních sítí, jako například LinkedIn. Pro získávání zaměstnanců z lidských zdrojů firmy lze využít například nástěnky, opět elektronickou poštu, intranet či přímé oslovení zaměstnance.

Podle Tegzeho (2019, s. 87-147) by se manažeři měli zaměřit při výběru zaměstnanců právě na sociální sítě a platformy jako jsou kromě již zmíněného LinkedIn i například Facebook, Instagram, Twitter, GitHub, Meetup.com nebo Indeed.

## 2.2.2 Metody rozvoje a vzdělávání talentů

Zaměstnanci jsou dle Urbancové (2018) klíčem ke konkurenceschopnosti společnosti a proto je nutné, aby byl neustále podněcován jejich rozvoj, protože s rozvojem zaměstnanců přichází i rozvoj společnosti. Urbancová s Fajčíkovou (2019) ve svém článku říkají, že pokud se firma stará o vzdělávání svých zaměstnanců, tvoří tým i dobré jméno své značky na trhu práce. Zvyšuje tím také i svou prestiž u potenciálních zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 265) rozlišuje metody vzdělávání na základě místa konání. Pokud vzdělávání probíhá na pracovišti při výkonu pracovní činnosti, jde o metody **on the job**. Probíhá-li vzdělávání mimo pracoviště, nazývají se **off the job**.

### Metody on the job

Tyto metody si podle Horváthové (2011) in Kotvová (2021, s. 16) zakládají na vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem neboli vzdělávaným a vzdělávajícím. Koubek (2015, s. 265) do této skupiny metod konkrétně řadí **koučování**, **mentorování** a **rotaci práce**. Měrtlová (2014, s. 119) **koučink** popisuje jako metodu, v níž je zahrnuto dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Dochází při tom i k neustálé vzájemné kontrole mezi oběma stranami. Vzdělávanému jsou pravidelně poskytovány informace o hodnocení jeho práce. Obě strany spolu neustále komunikují a dochází mezi nimi k blízké spolupráci. Tato úzká spolupráce mimo jiné také tvoří prostor pro nastavení cílů zaměstnancovy pracovní kariéry. Armstrong s Taylorem (2015, s. 360) definují koučink jako „*osobní přístup, který pomáhá lidem rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon*“. A doplňují, že se tato rozvojová aktivita uskutečňuje v dlouhodobých cyklech. Koučem dle nich může být jak externí specialista, tak interní zaměstnanec jako například zkušený manažer. Tato metoda je podle Urbancové a Fajčíkové (2019) velmi žádaná, protože pro vzdělávaného znamená i zdroj přínosů, které pro něj v budoucnu mohou hrát velkou roli.

**Mentoring** se podle Urbancové s Fajčíkovou (2019) od koučinku odlišuje tím, že mentor může být jen starší a zkušenější zaměstnanec, který nutně nemusí disponovat odbornými a specifickými znalostmi. Vzdělávaný se od něj učí například sledováním jeho činností nebo se s mentorem radí. Mentor vzdělávaného také především motivuje v jeho kariéře v konkrétní společnosti, protože většinou sám je zaměstnancem v této firmě dlouhou řadu let. Naproti tomu Armstrong s Taylorem (2015, s. 361) tvrdí, že mentoři by měli být speciálně vybráni a proškoleni a pomáhají přiděleným osobám tím, že jim poskytují odborné vedení praktické rady a trvalou podporu. Hlavní rozdíl mezi koučováním a mentoringem vidí tito autoři v přímocarosti koučinku jako nástroj na zlepšování schopností lidí na rozdíl od mentoringu, kde jde podle nich zejména o vzdělávání a rozvoj jednotlivce. Mentoring podle nich podporuje vzdělávání v konkrétní situaci na pracovišti a jde podle těchto dvou autorů o více osobnější metodu. Měrtlová (2014, s. 120) k této metodě dodává, že velmi záleží na volbě mentora. Pokud firma vybere zaměstnanci nevhodného mentora, nesplňuje celý proces svůj účel a může dojít až k odchodu talenta pryč z organizace.

Podle Kmoška (2020) slouží cross training neboli **rotace práce** k tomu, aby si zaměstnanec prošel v rámci firmy větším okruhem pozic z důvodu zbavení se denní rutiny a nasbírání nových zkušeností. Pracovník tak získá i větší povědomí o tom, co vyžadují jiné pracovní pozice a činnosti. Za další výhodu se dá považovat fakt, že se jedinec seznámí s více kolegy a může tak dojít k většímu utužení pracovních vztahů. S touto definicí se ztotožňuje i Berger a Berger

(2018, s. 298-299), kteří dodávají, že hlavní výhodou této metody je vyšší flexibilita zaměstnanců a získání různých úhlů pohledu na věc.

Měrtlová (2014, s. 119) mezi on the job metody řadí ještě **instruktáž, asistování, pověřování úkolem, counselling a pracovní porady.**

### **Metody off the job**

Koubek (2015, s. 265) do off the job metod zařazuje **případové studie, development centra, simulace a přednášky.** Měrtlová (2014, s. 120) udává, že metoda **případové studie** se používá zejména na manažerských pozicích. Případová studie obsahuje smyšlený či reálný problém organizace. Každý účastník se snaží nejprve navrhnout své řešení a poté konzultují všichni dohromady své nápady. Účastníci zde rozvíjí své analytické uvažování a kritické myšlení a schopnost najít řešení problému. Jedinou nevýhodou této metody může být její časová náročnost.

Při řeči o **development centru** může dojít k záměně s assessment centrem. Development centra ale neslouží k výběru zaměstnanců jako AC, nýbrž k rozvinutí jejich schopností. Horváthová (2011) in Kotvová (2021, s. 18) popisuje soubor činností, které se v development centrech využívají. Jsou to například testy, rolové hry, prezentace, případové studie a rozhovory. Výsledkem development center jsou individuální rozvojové plány (na základě individuální zpětné vazby) pro všechny účastníky na zdokonalení se v kompetencích, ve kterých si vedli nejhůře.

**Simulace** se případové studii poněkud podobá, ale při simulaci účastníci řeší problémy z praxe vedoucích zaměstnanců. Simulace se také vyznačuje časovým tlakem při rozhodování a jedinec tak nemá tolik času jako například právě v případové studii (Měrtlová, 2014, s. 120).

**Přednáška** je podle Horváthové (2011) in Kotvová (2021, s. 18) jednostranný tok informací směrem k publiku. Účastníci jsou zde zapojeni spíše pasivně a to je jedna z hlavních nevýhod této metody. Výhoda spočívá v rychlém přenosu informací a v nenáročnosti přípravy off the job této metody. Měrtlová (2014, s. 121) do této metody řadí ještě **semináře, workshopy, brainstorming, hraní rolí, e-learningové programy, demonstrování a outdoorové programy.**

Klement a Dostál (2018, s. 64) považují za jednu ze současných metod rozvoje a vzdělávání metodu zvanou **m-learning**. Jde o součást e-learningu, ale studium je prováděné pomocí mobilních technologií jako jsou mobilní telefony, přenosné počítače, chytré hodinky, tablety a digitální asistenti. Oproti e-learningu je největší výhodou m-learningu mobilita. Stejní autoři uvádějí další metodu s názvem **e-twinning**, která je taktéž součástí e-learningu. Tato metoda je založena na využívání virtuální laboratoře, ve které si účastníci mohou zkusit virtuální experimenty a pokusy. Armstrong s Taylorem (2015, s. 365) ve své knize mluví o **moderních trendech** v oblasti metod rozvoje a vzdělávání o metodě **just in time**. Tato metoda se profiluje reakcí na aktuální potřebu vzdělávání v organizaci. Vzdělání je podle názvu jedinci poskytnuto okamžitě a to za účelem okamžitého splnění daného úkolu a bývá tedy realizováno těsně před zadáním úkolu.

Veteška (2016, s. 211) popisuje webináře jako další metodu, kterou mohou organizace při vzdělávání zaměstnanců využít. Jde o přímý kontakt vzdělávaného se vzdělávajícím přes internet. Za výhody tohoto nástroje lze bez pochyb považovat nízké náklady na realizaci a také dostupné využití ve všech organizacích. Spitzer (2016, s. 270) ve své knize uvádí, že převedením dvou on the job, jmenovitě mentoringu a koučinku, do internetového prostředí, vznikne e-mentoring a e-koučink. Výhody těchto dvou „e-metod“ vidí Krasná et al in Veteška (2019, s. 185) v lepší dostupnosti, v nižších nákladech a v okamžité a rychlé interakci mezi oběma stranami na jakémkoli místě a v jakémkoli čase na jakémkoli zařízení s připojením na inter-

net. Další výhodou může být i zaznamenání celé aktivity pomocí nahrávání, kde si mohou pracovníci, řídící tuto metodu, ověřit, že vzdělávání proběhlo dle představ. Tito autoři zároveň predikují, že zájem a využitelnost těchto metod bude v budoucnu stoupat.

## Shrnutí

Dle autorky Urbancové (2018) by firmy měly dbát na to, aby mezi metodami vybíraly metody tak, aby byla co nejvíce efektivní a vedla k co největšímu obohacování pracovníků znalostmi. Volba mezi metodami off the job a on the job by se podle ní měla odvíjet od ekonomického odvětví, ale také velikosti firmy. Stejná autorka dodává, že by firmy měly vzdělávací metody využívat pravidelně a zároveň je kombinovat, aby docházelo k co největšímu zefektivnění.

Horváthová (2011) in Kotvová (2021, s. 19) považuje za nejefektivnější rozvojové metody on the job metody. Konkrétně zapojení zaměstnanců do projektů s podporou přímého nadřízeného nebo kouče či mentora. Doporučuje taktéž rotaci práce, která pomáhá rozvoji vztahů mezi pracovními týmy. Jako přínos zmiňuje také zpětnou vazbu.

Podle názoru Urbancové a Fajčíkové (2019) jsou nejlepší vzdělávací metodou koučink a mentoring a to zejména pro generaci Y.

Metody jakékoliv fáze procesu talent managementu by společnost měla volit velmi pečlivě. Nejdříve by měla zvážit své možnosti a prostředky, aby se nepodcenila nebo naopak nepřecenila. Konečné slovo ve výběru metod by měl mít vlastník procesů.

## 2.3 Procesy talent managementu

### 2.3.1 Procesní řízení

Sedláček (2018, s. 13) popisuje proces jako „*opakovanou přeměnu vstupů na výstupy*“. Dle něj proces také obsahuje aktivity a k vytváření používá různé typy zdrojů. Například finance, lidi, technologie atd. Procesní řízení stejný autor popisuje jako komplexní pojem, který zahrnuje celou řadu aktivit a činností, vztahujících se k řízení procesů ve společnosti. Autor také tvrdí, že jde o řízení procesů pomocí procedur, nástrojů, metod a technik, které přispívají ke zvyšování výkonu procesů a jejich optimalizaci. Ten samý autor dodává, že procesní řízení se dá chápat nejen jako přístup k řízení procesů, ale celkově jak přístup k vedení společnosti a jejím činnostem.

Urban (2017) tvrdí, že tradiční podoba organizace vychází z tzv. funkcionálního přístupu. Dodává, že alternativou tohoto přístupu je procesní organizace a řízení, mezi jehož přednosti patří například vyšší zákaznická orientace, menší počet řídicích stupňů, jednodušší vnitřní koordinace činností a v neposlední řadě i nižší náklady firmy. Stejný autor říká, že základem tvorby procesně orientované organizace je vymezení podnikových procesů. Podnikový proces autor popisuje jako posloupnost navazujících činností, jejichž společným cílem je uspokojení potřeb zákazníků organizace. Autor dodává, že podstatou procesu je transformace vstupních zdrojů (údajů, informací, surovin, materiálu, zařízení apod.) do požadovaných výstupů. Takovými výstupy jsou firemní výrobky, služby firmy atd. Základním nástrojem řízení procesů je podle tohoto autora výkonová kritéria, která vycházejí jak z potřeb zákazníků, tak i z požadavků vnitřní efektivity procesů, čímž je myšlena efektivita organizace jako celku.

Urban (2017) uvádí, že procesy ve společnosti probíhají paralelně nebo na sebe navazují. Z hlediska role se procesy dělí na hlavní, řídicí a podpurné. Tyto procesy lze dále dělit na procesy dílčí. **Hlavní** (klíčové) procesy podle Urbana (2017) vytvářejí hodnotu pro zákazníka, vlastníka a zřizovatele organizace. Lze mezi ně zařadit procesy zařizující objednávky a požadavky zákazníků ve formě produktů a služeb. Kritériem hodnoty je zde cena, kterou zákazníci

za služby a produkty platí. **Řídící** procesy podle stejného autora slouží k efektivnímu fungování hlavních i podpůrných procesů organizace. Jde o finanční, strategické nebo personální řízení, controlling, vnitřní audit apod. Jako příklad lze uvést i proces řízení lidských zdrojů, jehož cílem je tvorba a naplnění personální strategie, což umožňuje dosažení cílů organizace. Dílčí procesy řídicích procesů může být vytvoření a zavedení efektivního motivačního systému, který zvýší výkon zaměstnanců a pomůže firmě s fluktuací. **Podpůrné** procesy jsou takové procesy, které zajišťují pro první dva typy procesů dodávky a služby. Příkladem může být doprava, IT, správa budov, zásobování a nákup atd.

Urban (2017) píše, že základem pro vymezení hlavních procesů je strategie organizace. Ta stanovuje, jaké služby a produkty bude společnost poskytovat. Dále kdo jsou její zákazníci, kam chce směřovat své zdroje a v čem vidí své konkurenční výhody. Ke správnému vymezení procesů lze použít procesní mapu, která vyobrazuje vztahy mezi činnostmi a jednotkami organizace. Jinak řečeno vstupy a výstupy. Na základě této mapy je navržen nový průběh procesů, který odstraňuje stávající nedostatky. Nově definovaným procesům jsou poté vytvořeny jejich výkonnostní ukazatele. Na základě vytvoření nového procesu je nutné nové uskupení činností do organizačních jednotek. Organizace má poté za cíl soustředit se na činnosti, které na sebe navazují. Na závěr tvorby procesního podniku je nezbytné vymezit nově vzniklá pracovní místa. Cílem je poté promítnout výstupy a nové cíle do náplně a zejména odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic.

Urban (2017) dále tvrdí, že procesy v organizaci probíhají nezávisle na tom, jak je společnost řízena a uspořádána. Pokud ale organizace není procesně řízena, je průběh procesů většinou spontánní a tím pádem i méně efektivní. Procesní řízení dále autor popisuje jako činnosti, které jsou řízeny jednotně a z jednoho místa. V této souvislosti mluví i o procesním usprádaní organizace, kde základním prvkem pro zahrnutí pracovních míst a činností do organizačních útvarů je jejich příslušnost ke stejnému procesu. K této problematice stejný autor dodává, že jde o procesní řízení jen tehdy, když činnosti a organizační útvary mají své místo v organizaci a jsou tedy součástí procesu, což ve výsledku tvoří přidanou hodnotu pro zákazníka. Jedna z hlavních předností procesně orientované společnosti je dle něj bránění se neúčelných činností a usnadnění řízení organizačních jednotek a pracovních míst nikoliv na základě funkcí, ale na základě výkonových ukazatelů procesu.

Oba autoři (Sedláček i Urban) popisují rozdíly v **procesní a funkcionální orientaci** procesního řízení. Dle Urbana (2017) procesní řízení vzniká jako reakce na nedostatky v organizaci. Rozdíl mezi oběma přístupy zdůvodňuje na úhlu pohledu na organizaci jako na soubor procesů či na soubor funkcí. Sedláček (2018, s. 12) píše, že procesní řízení se dá chápat nejen jako přístup k řízení procesů, ale i celkově jako o přístup k vedení společnosti a jejím činnostem.

**Procesní přístup** Sedláček (2018, s. 13) popisuje jako přístup, který svým zaměřením na procesy tvoří hlavní koncept pro management. Cílem je zde produkt a zákazník. Díky tomuto zaměření může jeden proces fungovat ve více odděleních firmy. Je tím zvyšována efektivita, usnadňována potřeba vyšší koordinace a výměny informací. Urban (2017) udává k procesnímu přístupu podobnou formulaci a dodává, že v procesně orientovaných organizacích je lepší koordinace funkcí a tím pádem i vyšší výsledky tam, kde jsou kladeny vyšší požadavky.

Ve **funkcionálním** nebo také **funkčním přístupu** jsou podle Sedláčka (2018, s. 12-13) procesy identifikovány pouze v rámci organizačních jednotek a oddělení. Řídí se jednotlivě bez výrazné koordinace a s menším zaměřením na trh. Podle něj je v tomto přístupu základem dělba práce, která je založená na specializaci různých oddělení. Urban (2017) se svými poznatky shoduje se Sedláčkem, ale doplňuje, že klasickým problémem funkcionálních organizací může být organizační rozhraní neboli místa, kde dochází k předávání informací mezi

jednotlivými útvary v organizaci. To autor nazývá „roztržením procesů“ a namítá, že to většinou znamená delší trvání procesů a větší chybovost včetně nejasnosti osoby, která je odpovědná za proces. To staví procesní přístup oproti funkčnímu do výhody z důvodu lepšího členění i řízení procesů. Jednotky v procesním přístupu zabezpečují jasně vymezené procesy a jejich odpovědné vedoucí, kteří jsou zodpovědní za součinnost a za výkonové cíle.

Urban (2017) dále říká, že „*Hlavními kritérii pro ohraničení procesů jsou jejich jasné a měřitelné výsledky a jednoznačné odpovědnosti za jejich dosažení.*“ Stejný autor také ohledně procesního řízení tvrdí, že přímá odpovědnost za procesy a jejich výsledky včetně řízení procesů je příležitost pro analýzu a tím i pro následné zefektivnění procesů, které může nastat, pokud jsou vykonány tyto body:

- nalezení slabých míst procesů a odstranění nepotřebných činností v procesech;
- zpřesnění cílů a výkonových ukazatelů procesů;
- omezení duplicitně prováděných činností;
- přizpůsobení procesů podle požadavků zákazníka;
- stanovení optimálních pracovních kapacit procesů;
- standardizace a normování procesů.

Sedláček (2018, s. 13-19) dále definoval klíčové elementy procesního řízení. Jsou jimi metody, řízení, soulad se strategií, podpora IT, lidé a kultura. Zejména lidských elementů a podniková kultura je to, co rozhoduje o smyslu procesního řízení, protože bez vhodné kvalifikace a podpory lidí není možné uspět. U lidí je třeba se zaměřit na to, co je od zaměstnanců očekáváno a jaké dovednosti a schopnosti budou ve své účasti v procesním řízení potřebovat a případně je náležitě vzdělat. Procesní řízení je totiž vykonáváno především lidmi a identifikace jejich potřebných znalostí a schopností obrovským způsobem přispívá ke správnému fungování. Lidé totiž musí procesy nejen tvořit, ale i řídit. Za každý proces v organizaci je někdo zodpovědný.

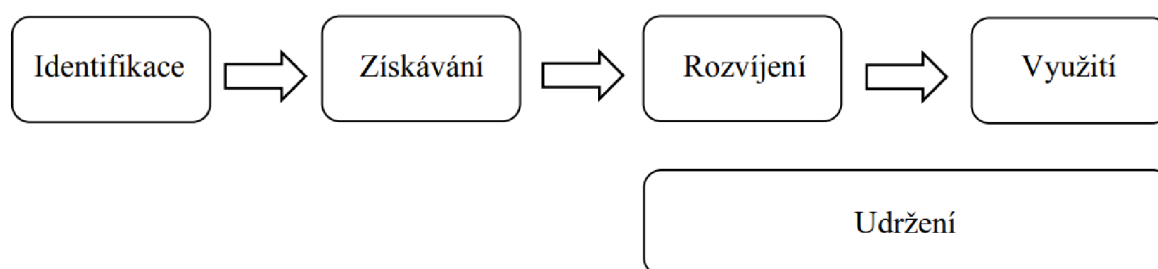
Jako základní přínos procesního řízení Sedláček (2018, s. 21) označil zvýšenou schopnost reakce na změny, které mohou ohrozit schopnosti a efektivitu společnosti. Takovou změnou může být například změna trhu. Stejný autor dále uvádí, že pomocí procesního řízení může mít společnost jistotu, že její procesy odpovídají požadavkům na jejich výstup a operují soudržně. V rámci toho lze zároveň i určit, kdy procesy požadavky již nesplňují, což znamená jejich nutné upravení. Cílem procesního řízení je tedy v první řadě spokojenost koncového zákazníka. Dále to je konzistentnost, snížené náklady, vyšší kvalita výrobků a přesnost, vyšší rychlost vykonávaných aktivit, nižší využitá aktiva, zlepšená flexibilita a reakce na změny.

### **2.3.2 Procesy talent managementu**

Procesy talent managementu se skládá ze souboru na sebe navazujících a vzájemně se ovlivňujících činností. Těchto činností je v talent managementu velmi mnoho. Problémem zde mohou být odlišné názory různých autorů na to, co do procesů talent managementu patří a co nikoliv. Například podle Horváthové (2011) in Herec (2020, s. 10) mají procesy řízení talentů pouze tři skupiny. A to získávání, rozvoj a udržení talentů. Hroník (2007) in Herec (2020, s. 10) nastiňuje návaznost procesů, kdy po získání talentů práce nekončí, ale je nutno je dále rozvíjet a správně využívat a následně si je také udržet.



Obrázek 1 Procesy talent managementu



Zdroj: Hroník (2007) in Herec (2020, s. 10)

Jednotlivé procesy talent managementu jsou popsány v následujících podkapitolách. Pro splnění účelu této diplomové práce bylo rozhodnuto pro členění, na kterých se shoduje nejvíce autorů a je podle něj nejpřehlednější, nejjednodušší a nejlépe pochopitelné pro účely této práce.

Jak již bylo zmíněno, talent management by měl být iniciován a podporován vrcholovým managementem organizace. Zaměstnanci takto dostávají vhodný příklad a je jim názorně demonstrováno, co je pro organizaci důležité. Realizace samotného programu talent managementu je pak v kompetenci vedoucího pracovníka, který se zabývá lidskými zdroji. To za podpory jeho nadřízených, podřízených i kolegů a dle velikosti organizace i interních či externích specialistů. Tento pracovník vychází z již zmiňované a firmou vytvořené strategie.

### 2.3.3 Identifikace a získávání talentů

Tato podkapitola popisuje oblasti procesu získávání talentů v organizacích, které autor vyhodnotil jako stěžejní pro vhodné vypracování práce. Pro větší přehlednost jsou v této subkapitole popsány pojmy jako například proces získávání zaměstnanců z vnějších a vnitřních zdrojů, klíčové kompetence talentovaných jedinců a talent pool.

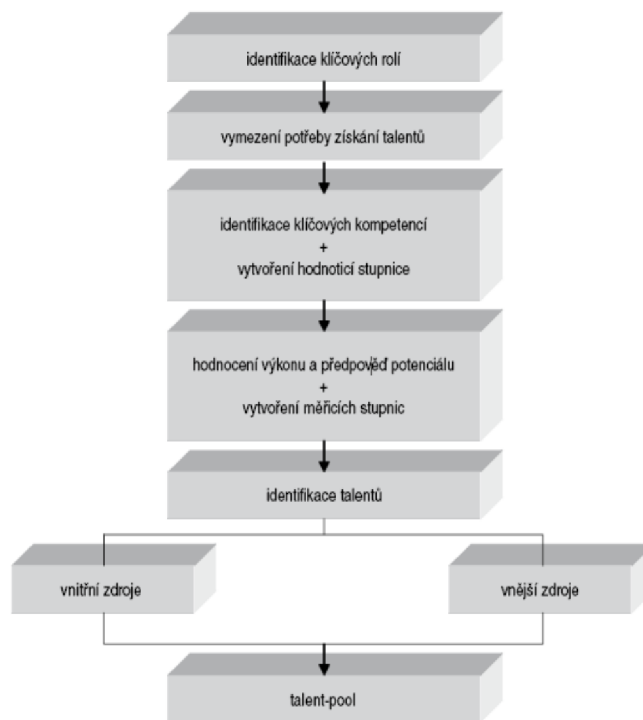
Harriott s Issonem (2016, s. 175) konstatují, že tato první část procesů talent managementu neboli „*talent acquisition*“ je zaměřena zejména na dlouholetý výsledek a udržitelnost. Autoři sem řadí dlouhodobé plánování a hledání, nábor, zisk a výběr potencionálních talentů, což by měla být jedna z klíčových kompetencí personálního oddělení ve společnosti. Armstrong s Taylorem (2015, s. 320) získávání talentů přímo nazývají jako plánovaný proces zisku talentů z externích i interních zdrojů společnosti.

Prvním krokem v procesu talent managementu je podle Hroníka (2007) in Herec (2020, s. 10) identifikace klíčových talentovaných jedinců. Armstrong (2007) in Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 77) nastiňuje proces vyhledávání talentů z interních zdrojů (tzn. ve firmě) a z externích zdrojů – z trhu práce. Dle dam Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016, s. 77) musí každá organizace pro efektivní identifikaci talentů vymezit schopnosti, vlastnosti, znalosti a dovednosti, které by měl potencionální zaměstnanec mít, aby mohl této konkrétní organizaci pomoci.

Co se týče identifikace talentovaných jedinců, tak by mělo jít o systematicky nastavený proces, kde by mělo být dané časové ohraničení a jasná pravidla. Horváthová (2011) in Vašíčková (2014, s. 27) tvrdí, že pod identifikaci talentů spadá několik dalších činností. V první řadě jde o **identifikaci klíčových kompetencí (rolí)**. V návaznosti na to by měla společnost hodnotit výkony zaměstnanců pomocí vytvoření stupnice měření výkonů a na základě těchto výkonů předpovídat jejich potenciál. Tímto způsobem by firma měla dojít k identifikaci talentů,

kteřé má k dispozici interně nebo může talenty získávat také externě neboli z vnějších zdrojů. Postup pomocí těchto jednotlivých metod završuje vytvoření **talent poolu**.

Obrázek 2 Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthová (2011) in Herec (2020, s. 11)

Horváthová (2011) in Herec (2020, s. 5) dále říká, že prvním krokem pro získání talentovaných jedinců do společnosti je včasná **identifikace klíčových rolí**. Autorka tyto role popisuje jako zaměstnanecké posty, které když nebudou obsazeny vhodnými lidmi, mohou vést až k narušení činnosti organizace. Jedná se tedy o klíčové pozice ve firmě, které jsou nezbytné pro požadovaný chod organizace. Po stanovení těchto klíčových rolí je nutné posoudit, zda se v organizaci nachází dostatečné množství těchto osob nebo bude muset společnost hledat tyto zaměstnance i v externích zdrojích.

Horváthová (2011) in Herec (2020, s. 5) dále popisuje **vymezení potřeb organizace** k získávání talentovaných zaměstnanců jako další krok v procesu získávání talentů. Dle ní musí organizace zhodnotit, jestli její zaměstnanci disponují **klíčovými kompetencemi**. Kompetence spadají do složky charakteristiky osobnosti, ale ne každý autor chápe tento pojem zcela stejně. Horváthová et. al (2016, s. 238) řadí mezi klíčové kompetence takové kompetence, pomocí kterých organizace získávají konkurenční výhodu na trhu, realizují nové trhy a zároveň získávají hodnoty pro zákazníky společnosti a tím jsou zdrojem jejího růstu.

Horváthová et. al in Krampera (2016, s. 238) popisuje klíčové kompetence jako kompetence, díky kterým se společnosti liší od ostatních organizací. Nízké kompetence nezajistí talent, i když jedinec dobře pracuje a přispívá. Ulrich a Smallwood (2012) in Herec (2020, s. 5) vytvořili jednoduchý vzorec. Talent = kompetence + angažovanost + přínos. Kompetence zde znamenají dovednosti a znalosti a požadované hodnoty. Angažovanost ukazuje loajalitu zaměstnanců ke společnosti a přínos je přímo závislý na smysluplnosti a cílech práce. Autoři dodávají, že všechny tyto tři prvky se vzájemně posilují, ale ani jeden nesmí chybět, protože se vzájemně nahradit nedokážou.

Berger a Berger (2018, s. 29) popisují několik klíčových kompetencí, kterými by měli disponovat talenti v organizaci. Podle autorů se tyto kompetence skládají z několika následujících částí:

- **Komunikace** - vhodná hovorová i písemná forma komunikace, efektivní předávání informací, naslouchání a chápání různých úhlů pohledu, stručná a jasná prezentace informací. Schopnost komunikace, vedení otevřených diskuzí a networking jsou považovány za jedny z nejklíčovějších kompetencí na trhu práce.
- **Kreativita** - realizace nových nápadů, prosazování inovací, zlepšování dosavadních systémů nebo tvorba nových.
- **Mezilidské vztahy** - produktivní a efektivní spolupráce s kolegy nebo členy týmu, vytváření vzájemné důvěry, inspirace ostatních.
- **Zákaznická orientace a orientace na akci** - naslouchání zákazníkům, zvyšování důvěry zákazníků, zvyšování zákaznické spokojenosti, zajišťování plnění závazků, přijímání zodpovědnosti, včasná reakce na zákaznické potřeby. Tvorba prostředí zaměřující se na výsledky.
- **Kritické myšlení** - hledání nedostatků zároveň s hledáním řešení, spolehlivost, konzistentnost.
- **Leadership** - motivace, inspirace, posilování a povzbuzování, spolupráce, vedení ostatních k dosažení cíle. Tvorba kultury, která organizaci prospívá a přispívá k organizačnímu rozvoji.
- **Technický posudek** - prokazování technických znalostí a dovedností, znalost podnikatelské činnosti organizace, orientace ve strategických a finančních procesech organizace.

Horváthová (2011) in Vašíčková (2014, s. 29) doplňuje, že klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které mohou vést nejen k dlouhodobému úspěchu organizace na trhu, ale i k větší konkurenceschopnosti. Celkově lze konstatovat, že pojem kompetence je rozsáhlý, ale většina autorů se shoduje na tom, že zahrnuje jak profesní způsobilost a jiné znalosti, tak určitý (vhodný) způsob chování, který by měl přispívat k efektivnímu počínu zaměstnance na konkrétní pracovní pozici.

Petzold (2012) in Vašíčková (2014, s. 28) konstatuje jako podmínku správného fungování talent managementu fakt, že musí vycházet z (vhodně nastaveného) **kompetenčního modelu** organizace, který by, jak už bylo zmíněno, měl odrážet klíčové kompetence, jež jsou důležité pro úspěch společnosti. Tento krok hraje v celkovém procesu talent managementu ve společnosti významnou roli. Specifikaci klíčových kompetencí také lze definovat, jakým směrem se talenti v organizaci budou ubírat, aby dovedl společnost k úspěchu. Zde lze pozorovat úzké propojení jak se strategií talent managementu, tak i s celkovou strategií organizace.

Podle Horváthové (2011) in Vašíčková (2014, s. 29) popisuje kompetenční model jako aplikaci hodnotících stupnic pro všechny firmou stanovené klíčové kompetence. Mezi nejzákladnější klíčové kompetence lze zařadit interpersonální a s nimi spojené komunikační dovednosti, vůdcovství, schopnost týmové spolupráce, strategické myšlení, schopnost inovace a kritického myšlení nebo například velmi důležitou kreativitu. Nutno podotknout, že tyto jednotlivé kompetence se mohou lišit (některé upřednostňovat nebo naopak upozadovat) dle potřeb společnosti.

Klíčové kompetence hodnotí pomocí kompetenční mřížky neboli kompetenčního modelu i Berger a Berger (2018, s. 17). A to způsobem na jaké úrovni by měly být klíčové kompetence pro očekávaný výkon na jednotlivých pracovních místech v organizaci. Stejní autoři uvádí, že klíčové kompetence lze hodnotit podle požadovaných úrovní například stupnicí 1-10.

Z tohoto ohodnocení tedy vyplývá, že čím více je zaměstnanec postaven, tím vyšší úroveň kompetencí je od něj očekáváno.

Armstrong (2007) in Vašíčková (2014, s. 29-30) udává několik bodů, které by dle něho organizace při vytváření kompetenčního modelu, chtějí-li se stát úspěšnými, neměly opomenout:

- kompetence by v kompetenčním modelu měly být vybrány tak, že je manažeři a další příslušní lidé měli být schopni posuzovat a hodnotit;
- kompetenční model by neměl být složitý, ale jasný (neměl by obsahovat příliš mnoho kompetencí);
- kompetenční model by měl být pravidelně aktualizován.

Horváthová (2011) in Krampera (2021, s. 6) tvrdí, že po určení klíčových kompetencí by si organizace měla sestavit tzv. **hodnotící stupnici**, v níž bude každou kompetenci hodnotit podle přínosu pro organizaci. Hodnocení výkonu a potenciálu by tak měl probíhat pomocí kritérií hodnocení, jak popisuje Šafránková a Šikýř (2017, s. 45). Dle nich kritéria hodnocení obsahují rysy, jež mají vliv na výkon podřízených pracovníků, především na jejich cíle. Mezi tyto cíle se počítá například kvalita a množství odvedené práce, rychlost práce. Tyto rysy mohou ovlivnit ale i chování zaměstnanců. Konkrétně jejich docházku, ochotu pracovat nebo kvalitu odvedené práce.

Horváthová (2011) in Krampera (2021, s. 6-7) se shoduje s Bergerem a Bergerem (2018, s. 87) v přístupech pro měření výkonu a rozdělují ho na čtyři přístupy:

- **Behavioral based** - přístup měření výkonu založen na **chování**. Určité pracovní pozice mají specifické chování a očekává se zde, že určité (správné) chování zvyšuje výkon. Hodnocení probíhá na četnosti (specifického) chování.
- **Trait based** - tyto metody měření výkonu jsou založeny na **vlastnostech**, jež vedou k výkonu. Kladen důraz na osobnost a zastávané hodnoty. Požadované vlastnosti jsou v souladu se všemi zaměstnanci organizace. Hodnocení probíhá na četnosti projevené vlastnosti.
- **Knowledge or skill based** - přístup měření výkonu je založen na **znalostech** a **schopnostech**. Předpokládá se, že víc vědomostí povede k vyššímu výkonu. Znalosti a schopnosti zaměstnanců jsou zde propojeny s firemní strategií. Hodnocení probíhá na frekvenci a škále nabytých znalostí.
- **Result based** - přístup měření výkonu je založen na **výsledcích**. Hodnocení probíhá v souladu se splněnými cíli. Cíle mohou být různorodé pro jednotlivce či skupiny zaměstnanců. Tyto cíle jsou v souladu se strategií a cíli organizace.

Mít vhodně sestavený kompetenční model se společností může hodit nejen při řízení talent managementu. Slouží například i k náboru nových zaměstnanců či k plánování rozvoje nebo k systému hodnocení pracovníků. Ke správné identifikaci kompetencí zaměstnance lze použít například metodu development center. Při porovnání požadovaných kompetencí lze zjistit, na kterých konkrétních schopnostech, znalostech a dovednostech by měl zaměstnanec zapracovat a lze tak navrhnout konkrétní kroky ve smyslu vzdělávacích aktivit k naplnění těchto dílčích cílů.

Samotnou identifikaci talentů pak lze rozdělit na jejich získávání z **vnitřních a vnějších zdrojů**. Oproti získávání z externích zdrojů je o něco výhodnější získávání z interních zdrojů, protože zaměstnavatel své zaměstnance lépe zná a může rozhodovat o jejich mobilitě. Získávání talentů z firemního prostředí také zvyšuje morálku mezi zaměstnanci a může vést až ke zvýšení jejich spokojenosti v organizaci a k větší chuti zaměstnanců se učit a rozvíjet své zna-

losti, když vidí, že firmě na nich záleží a dává jim prostor se rozvíjet a budovat kariéru. Hledání talentovaných zaměstnanců mezi „svými“ také firmě pomáhá snižovat fluktuaci. Mezi nevýhodami výběru z vlastních zdrojů firmy lze zmínit fakt, že personalista či manažer, který má výběr talentovaných zaměstnanců na starost, může při výběru zohlednit a upřednostnit místo znalostí a výkonu zaměstnance osobní sympatie. Studii, kterou zrealizovala univerzita v Bambergu (2017, s. 17), zaměřený na vyhledávání a získávání talentů ukazuje, že organizace s větším počtem zaměstnanců se snaží 45,9 % volných pozic obsadit pracovníky z vlastních zdrojů. U společností středním počtem zaměstnanců se jedná o 18,7 %. Výzkum dále tvrdí, že je tento fakt ovlivněn rozsahem talent poolu v jednotlivých společnostech.

Schopnosti a vlastnosti uchazečů bývají občas stěží měřitelné, stejně jako kritéria na obsazenou pozici. Proto Měrtllová (2014, s. 52) sestavila následující klasifikaci do skupin podle kritérií, která si firma předem stanoví a zvolí jako klíčové:

- určení způsobu získávání co nejvíce objektivních informací o uchazeči (jestli má opravdový zájem práci na této pozici vykonávat, jestli je způsobilý k výkonu této konkrétní profese, jestli zapadne do týmu);
- stanovení identifikátorů k predikci úspěšnosti jedince na základě popisu pracovní činnosti a požadovaných výsledků (kvalita, efektivita, včasné plnění úkolů);
- stanovení hledisek posuzování požadovaných osobnostních rysů (fyzické, mentální, emocionální, sociální charakteristiky);
- stanovení kritérií, které budou hodnotit odbornou způsobilost uchazečů (obor a stupeň vzdělání, kvalifikace, absolvované kurzy a další formy vzdělání, praxe).

Výběr metody či metod, které společnost pro získávání talentovaných zaměstnanců využije, záleží na jejich kapacitách a finančních prostředcích, které je na to schopna a ochotna vynaložit. Nutno podotknout, že žádná metoda nezaručí výběr toho nejlepšího kandidáta. Měrtllová (2014, s. 52) zmiňuje, že při výběru kandidáta je nutné zohlednit jeho konkrétní odborné, ale i osobnostní rysy. Ta samá autorka dodává, že aby byl zajištěn optimální průběh výběrového řízení, je velmi důležité mít kvalitně zajištěné tyto personální činnosti:

- specifikovat kritéria a stanovit si postup výběru kandidáta;
- posoudit dle předem stanovených metod, zda uchazeč splňuje a odpovídá všem kritériím konkrétní pracovní pozice;
- prověřit platnost a spolehlivost pro možné předpovězení budoucího pracovního výkonu potenciálního zaměstnance;
- zajistit korektní jednání s kandidáty.

Dle Měrtllové (2014, s. 52) je dále nutné myslet také na riziko, že už společnosti vybraný vhodný kandidát může pracovní místo nakonec odmítnout. Proto je třeba popis a specifikaci pracovní pozice neustále porovnávat a mít například vybrán užší kruh vhodných kandidátů a z těch vybírat toho nejvhodnějšího a ostatní mít v případě nutnosti v záloze.

Poslední krokem v procesu získávání talentů je na základě výsledků hodnocení výkonu talentů a předpovědi jejich potenciálu vytvoření tzv. **talent poolu**. Tento pojem se do českého jazyka příliš nepřekládá, protože se i v České republice zažil v jazyce anglickém. Volně bychom talent pool mohli přeložit jako „zásobárnu“ talentů v organizaci, mezi kterými mohou manažeři či HR specialisté nebo jiní lidé, kteří mají ve společnosti talent management na starost, vybírat při dosazování na zvolené pozice. Dle Rothwella (2010) in Vašíčková (2014, s. 14) je talent pool skupina pracovníků, kteří jsou připravováni na povýšení v rámci organizace.

Howe-Walsh (2015, s. 3) tvrdí, že díky talent poolu jsou důležití zaměstnanci či potenciální manažeři identifikováni včas a jsou dále rozvíjeni pro budoucí organizační přínos. Rothwell

(2016, s. 209-210) si pod pojmem talent pool představuje zaměstnance, jenž jsou rozděleni do skupin a připravováni na budoucí kariérní vzestup. Armstrong a Taylor (2015, s. 319) popisují talent pool taktéž jako zásobárnu talentů. Za hlavní znaky talent poolu tito autoři považují plánování, zisk a rozvoj talentovaných jedinců v souladu s organizační strategií a politikou řízení talentů. Collings a Mellahi (2013) přicházejí s názorem, že je talent pool tvořen souborem talentovaných jedinců nebo skupin, jež organizace důkladně rozděluje. Tito jednotlivci či skupiny by však měli disponovat velkým potenciálem a vysokou výkonností.

Rothwell (2016, s. 209) si je jist, že talent pool by měl být společností vytvořen po zodpovězení několika následujících klíčových otázek:

- co je zamýšleno vytvořením talent poolu a kolik talent poolů bude ve společnosti vytvořeno;
- z jakého důvodu společnost talent pool potřebuje;
- jací zaměstnanci budou do talent poolu začleněni;
- kde a kdy společnost talent pool vytvoří;
- jaký je plán pro budoucí rozvoje zaměstnanců v talent poolu.

Rothwell (2016, s. 211) dále tvrdí, že talent pool lze vytvořit pomocí různých organizačních kritérií. Těmi mohou například být uspořádání zaměstnanců, rozdělení jejich pracovních činností a náplně práce. Jako podmínku a stěžejní kritérium pro to, aby talent poolu splňoval svůj účel, ale stejný autor konstatuje, že je nutné, aby společnost pečovala o všechny pracovníky v souladu a to jak s cíli organizace, tak i s cíli individuálními. Podle něj zde nejde jen o kariérní progres a posun na lepší místo pro pár jednotlivých pracovníků.

Dle autorky Horváthové (2011) in Krampera (2021, s. 9) lze talent pool rozdělit na tři základní druhy:

- **Všeobecný talent pool** - Jedinci disponující rozmanitými schopnostmi. Do zaměstnání jsou většinou vybíráni podle obecných znalostí. Do této skupiny lze zařadit i absolventy škol.
- **Technický talent pool** - Jedinci disponující specifickými technickými dovednostmi. Tyto dovednosti mohou být pro organizaci v budoucnu velmi cenné.
- **Vůdcovský talent pool** - Jedinci disponující vůdčími schopnostmi (které jsou požadované v rámci organizace) či mají potenciál tyto kompetence zvládat.

Jako hlavní přínosy talent poolu lze tedy považovat zaprvé identifikování vhodných pracovníků, kteří jsou ochotni se připravovat na budoucí posun v kariéře, protože vyhledávají větší zodpovědnost a na jejich vlastním rozvoji jim záleží. A za druhé lze uvést možnost firmy si udržet flexibilní a kvalitní výběr mezi těmi nejtalentovanějšími pracovníky ve společnosti pro případné povýšení.

### 2.3.4 Vzdělávání a rozvoj talentů

Urbancová et al. (2016, s. 113) tvrdí, že pomocí rozvoje talentů a díky možnosti využití vzdělávacích metod dochází k utváření lidí se stále většími znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi a tvoří se tak jedinečné lidské individuality. Stejní autoři dále doporučují se zaměřit na zdokonalení silných stránek, zvýšení motivace a růst profesního života. Greene (2020, s. 29) doplňuje, že správné vedení v dnešní době potřebuje velké množství dovedností. Jednou z nich je i umění rozpoznat a rozvinout talentovaného pracovníka tak, aby co nejvíce přispěl a pomohl dosáhnout cíle organizace.

Armstrong s Taylorem (2015, s. 320) řadí rozvoj talentovaných jedinců mezi nejdůležitější prvky procesu řízení talentů. Pokud je talent zaměstnance vhodně rozvinut, zvyšuje se zaprvé

celková spokojenost na obou stranách organizace a zadruhé to i maximalizuje píli v pracovníkově činnosti. Ten bude více natěšen do práce a bude cítit, že ho práce více baví, když se o něj společnost takto stará. Moon et al. (2019, s. 12) dodává, že pokud bude organizace naplno využívat tento zaměstnanecký potenciál, talentovaní pracovníci se v dnešním konzumním světě dozajista neztratí. Urbancová et al. (2016, s. 116) varuje, že pokud společnost nebude zaměstnancům tyto rozvojové aktivity a vzdělávací programy s dostatečnou aktivitou poskytovat, může dojít až k nekonkurenceschopnosti takové společnosti a pracovníci zároveň nebudou mít dostatečné kompetence. Dle autorek se v dnešní době klade důraz zejména na to, aby zaměstnanci disponovali přenositelnými kompetencemi na úkor úzké vazby mezi potřebným vzděláváním a určitým povoláním.

Horváthová (2011) in Kotvová (2021, s. 14) tvrdí, že rozvojový program pro talentované pracovníky by měl být tzv. nadstavbou klasického rozvojového programu, který by měla mít organizace pro své zaměstnance. Na tvorbě rozvojového programu by se měl dle stejné autorky podílet přímý nadřízený konkrétního talentovaného jedince. Táž autorka dodává, že rozvojový program by měl být ucelený a systematický a měl by především podporovat potřeby každého jednotlivého talenta. Toto zdůrazňuje zejména proto, že podle jejího názoru se v dnešní době tvoří především krátkodobé programy kvůli návratnosti investic, protože společnosti nejsou trpělivé a návratnost z dlouhodobých programů jim přijdou malé.

Vzdělávání a rozvoj je proces, který se skládá ze čtyř hlavních složek. Učení se, všeobecné a odborné vzdělávání a samotný rozvoj. Dle Urbancové a Fajčíkové (2019) lze rozvoj chápat jako rozšiřování dovedností a schopností pracovníků a realizace jejich potenciálu prostřednictvím nabízejících se možností ke vzdělávání a učení.

K rozvoji talentovaných zaměstnanců je zapotřebí zejména proaktivní přístup vedení společnosti, protože podle Urbancové a Fajčíkové (2019) se požadavky na zaměstnance ohledně vzdělání a dovedností se neustále mění. Proto by se nejen konkrétní pracovníci v organizacích, procházejících talent programem, ale i potencionální zaměstnanci na trhu práce, měli neustále zdokonalovat ve svých dovednostech a znalostech. Autorky Urbancová a Fajčíková (2019) uvádějí **systematické vzdělávání zaměstnanců** jako jeden z nejefektivnějších způsobů vzdělávání. Jako největší výhody tohoto způsobu vzdělávání autorky uvádějí promyšlenost a logickou návaznost. Dalšími výhodami podle autorek článku může být nárůst motivace pracovníků, utváření schopností zaměstnance podle potřeb firmy, nižší průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance oproti ostatním způsobům vzdělávání nebo pozitivní vliv na vztah mezi nadřízenými a podřízenými v organizaci a celkově zlepšení organizačního klimatu. Krejčová (2011) in Kotvová (2021, s. 15) dodává, že tyto a podobné vzdělávací programy mohou být založeny jak na rozvoj kompetencí, tak na rozvoj manažerských dovedností nebo celkově schopností na vedení lidí.

Urbancová s Fajčíkovou (2019) ve svém článku dále říkají, že je důležité, aby si zaměstnanec uvědomoval, že přibývání jeho znalostí a dovedností je základní předpoklad a známka efektivního vzdělávání a rozvoje v organizaci. Zmiňují také, že společnost by měla u pracovníků vytvořit představy o tom, jak ke vzdělávání správně přistupovat, aby zkrátka chápali, proč se tento proces děje, a jak to pomůže jednak jim osobně, ale i firmě. Autorky dále rozvádějí představu o tom, že rozdíly v přístupu ke vzdělávání mohou být nejmarkantnější mezi generacemi X a Y, kteří nyní tvoří většinu ekonomicky aktivního obyvatelstva. Generace X dle autorek spíše upřednostňuje práci před rodinou a tito lidé většinou mívají i dlouhodobější zaměstnání. Tuto generaci autorky zároveň popisují jako konzervativní, mívají často obavy ze změn a je u nich kladen důraz na profesní růst. Urbancová s Fajčíkovou (2019) ještě dodávají, že na tuto generaci bývají v práci kladeny vyšší nároky.

Generaci Y, jimž se také říká mileniálové, oproti tomu co se týče pracovního prostředí, vyhledávají spíše flexibilitu. Tato generace je také mnohem otevřenější změnám. Jejich komunikace bývá otevřenější a na pracovišti preferují kreativitu a otevřené a dobré vztahy se všemi. Ve vzdělávání preferuje generace Y spíše metody koučinku a mentoringu a v zaměstnání očekává od nadřízených vstřícnost ve smyslu flexibilní pracovní doby, zkrácených úvazků a benefitů. Proto tuto generaci mohou někteří zaměstnavatelé vnímat spíše negativně. Mileniálové také nemají problém s tím si říci o zvýšení platu a nemívají strach o své místo, protože věří, že jsou schopní a že jim zaměstnavatel výpověď nedá. To svědčí o tom, že si někdy až příliš věří a občas se i přeceňují. Jinak řečeno se o nich říká, že jejich ego je poněkud výše než u ostatních lidí. Naopak pozitivní u této generace je, že oproti generaci X se zajímají o svůj duševní i fyzický zdravotní stav. Dále pokud jim zaměstnavatel vyjde ohledně jejich požadavků vstřícně, jsou schopni být flexibilními a loajálními zaměstnanci. Mají zájem i rozvoj a získávání zkušeností, obvykle pracují efektivně a lépe snášejí i kritiku. Tyto generační rozdíly by podle dam Urbancové a Fajčíkové (2019) měli spatřovat zejména personalisté a adekvátně na ně reagovat přizpůsobením zavedených procesů v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto dámy dále tvrdí, že pro generaci Y jsou podle nich nejvhodnější metody vzdělávání koučink a mentoring a to z důvodu podstaty těchto přístupů. Tím je pravidelné setkávání dvou lidí na pracovišti, kdy jeden je mentorem nebo koučem a předává druhému znalosti a zkušenosti.

Horváthová (2011) in Krampera (2021, s. 10-11) tvrdí, že by organizace měla mít určenou strategii na podporu talentů. Takovou strategií mohou být i **rozvojové programy**, které by měli být vytvořené na základě spolupráce mezi talentovanými jedinci a jejich nadřízenými. Autorka dodává, že tyto rozvojové programy by měly být nadstavbou klasických programů, které by mělo HR oddělení zaměstnancům nabízet běžně. Horváthová (2011) in Krampera (2021, s. 11) se shoduje s Hroníkem (2007) in Krampera (2021, s. 11) v názoru, že v talent managementu existují tyto dva následující programy pro rozvoj talentovaných zaměstnanců. Těmi jsou trainee programy a talent development programy.

**Trainee programy** Horváthová (2011) in Krampera (2021, s. 11) popisuje jako programy, vytvořené pro studenty v posledním ročníku vysoké školy nebo již pro absolventy vysoké školy. Tyto programy lze zahrnout mezi externí zdroje talentů, protože studenti jsou zaměstnání ve společnosti pouze během účasti na programu, který trvá většinou šest až dvanáct měsíců. Dle Hroníka (2007) in Krampera (2021, s. 11) je výběrové řízení do těchto programů poměrně velmi náročné. Podle něj se hodnotí nejprve životopisy a poté reference zájemců o trainee programy. Jako další krok potenciální účastníci podstoupí assessment centrum a behaviorální rozhovory a až z těchto nasbíraných dat jsou vybíráni vhodní účastníci, kterým jsou posléze rozvojové programy vytvořeny na míru.

Co se **talent development programů** týče, tak ty jsou podle Hroníka (2007) in Krampera (2021, s. 11) určené spíše pro zaměstnance, kteří již nejsou nováčci, ale zároveň nemají ještě úplnou představu o kariéře. Šafránková (2017, s. 41) k této problematice dodává, že rozvojové programy by měly spočívat zejména v blended learningu. Tj. kombinace a vzájemné doplňování vzdělávacích on the job a off the job metod na pracovišti. Tento postup podle autorky zvyšuje efektivitu vzdělávacího procesu.

Hečko (2014, s. 100) trefně shrnuje tuto kapitolu slovy o vyhodnocování každého procesu vzdělávání. Konkrétně má na mysli přínosy vzdělávání, efektivitu a změny ve výkonu, ale i v chování vzdělávaných talentů. Pro správné vyhodnocování doporučuje stejný autor několik metod. Jmenovitě Hamblinův, Simmondsův nebo Kickpatrickův model.



### 2.3.5 Plánování a řízení kariéry, udržení talentů

S využíváním talentů a s jejich rozvojem v organizaci je úzce spjat i pojmy plánování a řízení kariéry talentů, včetně jejich udržení. Kariéra jde ruku v ruce s rozvojem, protože podle směru, jakým si talent zvolí se ubírat, se pro něj navrhnou rozvojové programy.

Horváthová (2011) in Kotvová (2021, s. 21) tvrdí, že z pohledu firmy je hlavním cílem problematiky řízení kariéry dosažení požadovaného počtu talentovaných jedinců. K tomu dopomáhají tzv. audity talentů, které zaprvé zkoumají talenty v organizaci a zadruhé jaké talenty společnost ještě potřebuje. Po těchto auditech si společnost vyhodnotí, zdali pro ni bude výhodnější získat ještě talentované jedince z vnějších zdrojů či bude rozvíjet talenty z vlastních řad. Cíl kariérního řízení zaměstnanců je pak následující - dlouhodobé poskytování potřebných informací včetně podpory a vedení k rozvinutí dovedností a znalostí, jež povede až k dosažení úspěchů. Autorka doplňuje, že programy týkající se rozvojového řízení talentů, poskytují těmto talentům příležitost kariérního růstu. Takové programy mohou být například talent development programy, které jsou zmíněny o pár odstavců výše.

Armstrong a Taylor (2015, s. 323-325) podporují názor Horváthové dodatkem, že kariérní řízení je vhodným prostředkem pro budování kariéry a pro pomoc zaměstnancům v jejich dalším rozvoji. Společnosti by ale podle autorů měly myslet na to, že velká část zaměstnanců nemusí mít nutně zájem o rozvoj své kariéry. Podle nich je tedy nutné v tomto ohledu zvolit správnou strategii pro kariérní řízení. Strategie se může podle autorů zaměřit například na obsazování volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů nebo může obsahovat návrhy na plány osobního rozvoje a rozvíjení a sdílení organizací napříč organizací, včetně využití možností projektových týmů. Jako stěžejní body v procesu řízení kariéry autoři označují zejména možnost poskytování rozvoje a vzdělávání, plánování kariéry a plánování následnictví. S těmito aspekty musí podle Armstronga a Taylora (2015, s. 326) souznit politika řízení kariéry v organizaci. Dle nich má touto politikou firma možnost získat vysoce výkonné zaměstnance, kteří budou na svých pozicích odvádět dobré výkony a na základě nich budou náležitě odměňováni. Pokud budou svou práci odvádět skutečně výborně, mohou být i povýšeni a potřeba firmy tak bude uspokojena.

Kmošek (2020) tvrdí, že pojmy se pojmy kariéra a kariérní řízení úzce pojí se sebeřízením. Znalost sebe sama, znalost prostředí a rozvoj kariérních cílů jedince ve spojitosti s jeho zájmy, životním stylem apod. jsou podle tohoto autora hlavními ukazateli jeho kariéry a kam by se tak zhruba kariéra tohoto jedince měla ubírat. Autor dodává, že tyto indikátory se mohou měnit na základě zpětné vazby od zaměstnavatele.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 326) také velmi záleží na tom, že firmy, které plánují kariéru svých zaměstnanců v dlouhodobých horizontech, nepřiliš často využívají strukturované přístupy ke kariérnímu řízení. Takové přístupy obsahují zejména hodnocení zaměstnanců. A to jak odvedených pracovních výkonů, tak jejich potenciál k rozvoji.

Morawitzová (2016) definuje kariéru jako profesní dráhu, kterou se jedinec snaží získat při výběru nového zaměstnání. A to zejména z potřeby zaujetí postavení na trhu práce. Autorka dále popisuje, že po této profesní dráze se dá pohybovat dvěma směry - horizontálně a vertikálně. Horizontální pohyb značí povýšení a to až na manažerské pozice. Vertikální posun znamená prohlubování znalostí a dovedností. Každý talent si volí kariéru podle svých vytyčených cílů a preferencí. Talent, který preferuje postup po vertikální dráze je pro organizaci dlouhodobou pracovní silou a často bývá organizaci loajálnější.

Vnoučková a Klupáková (2013, s. 106) nabízejí další rozlišení pohledů na kariéru. Tj. kariéra podniková a kariéra jedince jako individuality. Podniková kariéra ukazuje množství pracovních úspěchů a funkce, které zaměstnanec ve firmě zastával. Kariéra jedince znamená vývoj

od doby zahájení pracovní kariéry tj. od prvního pracovního poměru až po odchod do důchodu. Jde tedy o celoživotní proces. Autorky tvrdí, že se pojetí kariéry s postupným růstem významnosti této problematiky měnilo. V současnosti je podle nich pojetí kariéry neznamená pouze postupný posun pozicemi vzhůru, tedy horizontální posun, ale také posun vertikální, diagonální a specializační.

Jedním z největších problémů většiny organizací v problematice talent managementu je podle Collingse et al. (2017, s. 361) soustředění se pouze na získávání talentů, nikoliv na udržení talentovaných zaměstnanců, kteří v organizaci již působí. Stejný autor doplňuje, že v dnešní době bývají zaměstnanci mobilní a mají tendenci častěji měnit zaměstnání. Armstrong s Taylorem (2015, s. 320) popisují udržení talentů jako zásadní krok, jehož důsledkem je stabilizace talentovaných zaměstnanců v organizaci, kteří jí budou věrni a oddáni. V tomto okamžiku může nastat několik problému, na které by měly být společnosti, pracující s talent managementem, připraveny. Tyto problémy trefně popsala studie provedená firmou Deloitte (2016, s. 20):

- nejsou posilovány silné stránky zaměstnanců, nevyužívá se jejich talent;
- nedostatečný work-life balance, tedy nedostatečná rovnováha mezi osobním a pracovním životem;
- zaměstnancům nevyhovují pracovní podmínky nebo nejsou spokojeni se zázemím organizace;
- nemožnost kariérního růstu ve smyslu reálných možností, které by organizace měla nabízet;
- nedostatečné finanční ohodnocení, které neodpovídá času strávenému v zaměstnání.

Horváthová et al. (2017, s. 56) ohledně problematiky udržení talentů mluví o vytvoření analýzy, kterou by měla udělat každá společnost sama pro sebe, protože každá má své specifika. Po tomto kroku autorka doporučuje zmírnit dopady pomocí vytvoření správných opatření. Takovými opatřeními mohou být podle autorky například:

- pružná a rychlá reakce na vývoj odměn na trhu práce;
- zaměření se na individuální rozvoj talentovaných zaměstnanců, řídit jejich kariéru a diverzifikovat jejich pracovní náplň;
- aktivní zapojení zaměstnanců do chodu organizace;
- vylepšení adaptačního procesu nových talentů v organizaci;
- podpoření organizačního klimatu díky posílení vzájemných vztahů na pracovišti;
- zaměření se na snížení stresu na jednotlivých pracovních pozicích;
- zaměření se na zlepšení pracovních podmínek, zejména v oblasti vyváženosti pracovního a osobního života.

Horváthová (2014) uvádí prvky, pomocí kterých mohou být organizace pro zaměstnance více atraktivní. Jde například o poutavé a zajímavé pracovní pozice za adekvátní ohodnocení, odměny za odvedenou práci, široká nabídka rozvojových programů, možnost kariérního růstu, který umožní pocit uznání, respektu a úcty. Dle Bednáře (2018, s. 15) je pro organizaci klíčové zaměření se na procesy, které mohou pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Tento autor tvrdí, že každý jedinec má k výkonu práce jinou motivaci. Motivaci, kromě klasického dělení na vnější a vnitřní, můžeme v tomto konkrétním případě rozdělit na tři části. Těmi jsou cíl, smysl a účel práce, dále lidé v organizaci i mimo ni a v neposlední řadě finanční ohodnocení a další bonusy. Všechny tyto tři motivační aspekty by měly být splněny pro spokojenost zaměstnance a stoprocentní jistotu zachování zaměstnance a jeho know-how v organizaci.

## Shrnutí

Z nastudované literatury lze usoudit, že aby talent management v organizaci naplno fungoval, aby splňoval všechna kritéria, která byla stanovena a aby naplnil všechna očekávání, je nutné ho tvořit procesně. Mít jasně stanovené jednotlivé kroky procesů jako jsou metody identifikace, získávání, rozvoje a udržení zaměstnanců. Dále musí být stanoveno, čeho chce společnost pomocí talent managementu dosáhnout. Také musí být přesně určeno, kolik to bude společnost stát, tedy náklady, které společnost na talent management vyčlení. Naplánované musí být vše i časově. To znamená například, kdy budou konána pravidelná hodnocení zaměstnanců, kdy proces vstupuje do nové fáze, kdy proces končí a začíná zase od začátku apod. Musejí být stanoveni vlastníci jednotlivých procesů a zodpovědné osoby. Celkově musí být vytvořen plán celého procesu talent managementu od stanovení klíčových kompetencí a identifikace talentů až po jejich rozvoj, umísťování, hodnocení a řízení jejich kariéry a dle něj se musí organizace řídit.

Z metod identifikace talentů se v nejlepším světle jeví assessment centrum, které dokáže vhodně identifikovat jedince a jeho přednostní dovednosti a schopnosti, kterými by mohl organizaci pomoci. Assessment centrum ale musí být správně nastaveno ve smyslu absolvování určitých her, situací a dalších činností na prověření požadovaných umů jedinců. Pomocí při odhalení talentovaného zaměstnance, který se již v organizaci nachází, může pomoci metoda pravidelného hodnocení. Tato metoda dává zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu od jejich nadřízených. Také může včas odhalit jakýkoliv problém, který může ohrozit fungování společnosti. Výhoda této metody je v její nízké nákladnosti, snadnosti a prohloubení vztahů a důvěry mezi nadřízeným a podřízeným. Talenta může tato metoda odhalit téměř ihned od jeho začátku působení v organizaci a může mu ihned pomoci se rozvíjet.

Co se metod rozvoje a vzdělávání týče, vidí autor práce z on the job metod potenciál pro použití v praktické části v metodě rotace práce. Ta dokáže obohatit a zdokonalit schopnosti zaměstnanců i v jiných činnostech v organizaci a udělat tak ze zaměstnanců větší univerzály, aniž by jim to bránilo v děláni toho, co je baví a co umí nejlépe. Metoda organizaci pomůže organizaci například při fluktuaci zaměstnanců. Učiní z ostatních pracovníků vhodné zástupce na jakékoliv pozici bez nutnosti nabírání nebo složitého a zdlouhavého školení. Nemusí jít nutně jen o fluktuaci. Zaměstnanec může být třeba jen na dovolené nebo uvolněn kvůli nemoci či mateřské dovolené. Dále lze vyzdvihnout metodu koučinku. Koučem nemusí nutně být expert v daném oboru. Stačí se umět správně ptát, aby koučovaný přišel na řešení sám. Kouč tak může být například manažer nebo přímý nadřízený pracovníka, který ví, jak pracovníku práci správně a vhodně vykonávat.

Z metod mimo pracoviště považuje development centrum autor práce jako nepřínosnější metodu. Zde může talent testovat a rozvíjet své schopnosti pomocí testů, rolových her, prezentací apod. Po absolvování takového centra je sestaven účastníkův individuální rozvojový plán, který je vytvořen na míru na základě zpětné vazby z výkonů z jednotlivých aktivit. Autor této práce vidí přínos pro budoucí výzkum i v metodách případové studie či simulace. V obou případech lze pomocí těchto metod talenty obohatit způsobem zamyšlení se nad určitým problémem organizace. Talent zde může otestovat a zapracovat na svém analytické uvažování a kritickém myšlení a doplněné o schopnost najít řešení problému. Pro udržení si talenta ve společnosti autor práce počítá se zařazením možného řízení zaměstnancovi kariéry do talentového programu pro organizaci XY.

## 2.4 Metodika práce

Hlavní nástroj metodiky, který je použit v této diplomové práci, je metoda analýzy dat při vyhodnocování výzkumu. Využita je také metoda rešerše na základě průzkumu odborné lite-

ratury, relevantních internetových zdrojů a odborných článků. Tento postup byl použit jako základ pro vytvoření teoreticko-metodologické části práce. Tato první část práce obsahuje zejména sumarizaci názorů jednotlivých autorů a komparace těchto názorů na zkoumanou problematiku. Pro vysvětlení základních pojmů talent managementu a jeho cílů a podstaty bylo nejčastěji čerpáno od autorů Armstronga s Taylorem a od autorek Ubrancové, Vnoučkové a Smolové. Při zabývání se problematikou metod talent managementu bylo nejvíce využívané názorů autorů Měrtlové, Horváthové, Koubka a také Armstronga s Taylorem. Ohledně samotných talentových procesů bylo čerpáno od autorů Horváthové, Urbancové a Armstronga s Taylorem. Použitá literatura přispěla ke komparaci literární rešerše a získání odborných znalostí k řešení dané problematiky.

V praktické části byla využita metoda polostrukturovaných rozhovorů a focus group jako hlavní metody kvalitativního výzkumu. Cílem výzkumného šetření bylo vytvoření procesů talent managementu ve společnosti XY. Za tímto účelem bylo nutné získání potřebných dat. Výzkumné šetření obsahuje tři postupné kroky. A to přípravu, realizaci a vyhodnocení výsledků výzkumu.

### **Výzkumné metody**

Jako první metoda výzkumu byla vybrána kvalitativní metoda polostrukturovaných rozhovorů s představenstvem a vrcholovým managementem společnosti XY. Tato metoda byla zvolena z důvodu vhodnosti jednotlivého získávání relevantních informací od poměrně malé skupinky respondentů, kteří disponují náležitými informacemi o fungování společnosti XY a mají v ní i zásadní postavení co se rozhodování o chodu organizace týče. Tato metoda byla také vybrána proto, že nebyly známy všechny skutečnosti a okolnosti ve společnosti XY, proto bylo nutné mít možnost se doptávat na informace i mimo výzkumnou otázku. Před polostrukturovanými rozhovory byly na základě informací z teoretické části, připraveny tematické okruhy s otázkami zaměřenými na jednotlivé procesy talent managementu, tj. jejich přípravu, identifikaci, rozvoj a udržení. Přepisy těchto rozhovorů se nacházejí v příloze 1.

Jako druhá metoda byla zvolena metoda focus group. Tato metoda byla vybrána z důvodu možnosti diskuze více respondentů v jednom momentě, na jednom místě a na jedno téma. Pomocí této metody byly získány ucelené a potřebné závěry k vytvoření pro společnost XY vhodných talentových procesů. Focus group měla za cíl identifikovat pro každý ze tří procesů (identifikace talentů, rozvoj vzdělání talentů a udržení talentů) vlastníka neboli odpovědnou osobu, dále použité metody, výstupy procesu a dobu trvání procesu a jeho finanční a časovou náročnost. Na focus group byly připraveny stejné tematické okruhy jako u polostrukturovaných rozhovorů, tentokrát však již doplněny o shrnuté výsledky z předchozích rozhovorů. Příloha 2 obsahuje finální podobu jednotlivých procesů tak, jak se na nich účastníci focus group v hlasování shodli. Tato forma přílohy byla zvolena z důvodu občasné zpětné nemožnosti z audiozáznamu určit, kdo zrovna hovoří.

### **Práce s kvalitativními daty**

Postup vyhodnocení dat probíhal způsobem utřídění čárkovací metodou, která spočívá ve zjištění počtu stejných odpovědí na položenou otázku pomocí zapsání čárky do příslušného políčka do připravené tabulky za každý jeden údaj. Každou pátou čárkou se vodorovně škrtají předchozí čtyři čárky a tím se počítá četnost odpovědí. Následně došlo k vyhodnocení stejných odpovědí na otázky klíčových kompetencí a metod v jednotlivých procesech talent managementu pomocí tabulek s četností odpovědí. Tyto tabulky jsou vyjádřeny v praktické části k většině tematických okruhů (tam, kde docházelo k výběru z několika možností kompetencí či metod), na které byli respondenti dotazováni. Celé odpovědi respondentů na jednotlivé okruhy z rozhovorů jsou obsaženy v příloze 1 v pořadí, v jakém byli dotazováni.

## **Příprava výzkumu**

V této fázi výzkumu bylo pracováno s rešerší odborné literatury, článků a relevantních internetových zdrojů o talent managementu a tvoření procesů talent managementu. Následně byly sestaveny návrhy jednotlivých procesů. Návrhy obsahují jednotlivé kroky procesů a metody, které se nejčastěji používají. Metody jsou zde pomocí názorů odborníků srovnávány a jsou posuzovány jejich výhody a nevýhody a rozhoduje se, které konkrétní metody by se mohly použít v budoucím výzkumu tak, aby byly vytvořeny co nejvhodnější procesy talent managementu pro společnost XY.

V další fázi přípravy výzkumu bylo vytvořeno několik okruhů témat a otázek, které byly později s respondenty rozebírány a diskutovány. Byla zjišťována jejich vize a pohled na problematiku:

- současný stav práce s talenty ve společnosti XY;
- stanovení klíčových kompetencí, informační kanálů a zodpovědných osob za celý talentový program ve společnosti XY;
- určení metod identifikace talentů a určení osob odpovědných za identifikaci talentů;
- určení metod rozvoje talentů a určení osob odpovědných za vzdělávání talentů;
- způsoby a možnosti udržení talentů ve společnosti XY.

## **Postup při řešení problematiky**

První okruh, kterým se práce v řešení dané problematiky zabývala, byla aktuální situace práce s talenty a s jejich náborom a vzděláváním ve společnosti XY. Účelem tohoto kroku bylo zjištění, zda a jak ve společnosti XY probíhá v současnosti nábor nových zaměstnanců či vzdělávání současných zaměstnanců a pokud ano tak kdo má tyto činnosti na starost. Šlo o zjištění skutečnosti, zda lze při řešení této problematiky ve společnosti XY na něco navázat či jestli se budou muset všechny procesy tvořit.

Druhý okruh se soustřeďoval na přípravu zavedení talent managementu. V tomto okruhu šlo o zjištění, jaké kompetence jsou pro společnost XY klíčové pro přizpůsobení zejména náboru talentů. Dále bylo nutné zjistit, jaké informační kanály společnost XY používá a v neposlední řadě šlo o určení odpovědné osoby za celý talentový program ve společnosti XY.

Třetím okruh, který byl určen pro diskuzi s respondenty, obsahoval identifikaci talentů a to právě podle klíčových kompetencí stanovených v předchozím okruhu. Za tímto okruhem dotazů byla snaha zjistit, které metody identifikace talentů by byly pro společnosti XY nejvhodnější ve smyslu souladu s firemní kulturou. Bylo nutné také zjistit, kdo ve společnosti bude za identifikaci talentovaných zaměstnanců zodpovědný. Při rozhovorech bylo vycházeno z teoretické části této práce, kde jsou vysvětleny nejčastěji používané metody identifikace talentů.

Čtvrtým okruhem diskutovaných témat a otázek byl rozvoj a vzdělávání talentů. Zde bylo cílem zjistit nejvhodnější metody pro rozvoj talentů ve společnosti XY. Při výběru metody je totiž nutné vycházet zejména z firemní kultury. Zde je vycházeno z metod popsanych v teoretické části práce.

Pátým a posledním okruhem bylo udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci. V tomto okruhu jde o snahu zjistit, zda je ve společnosti XY možný kariérní posun pro úspěšné absolventy talentového programu či jestli existují jiné možnosti a prostředky na udržení talentů v organizaci.

Na focus group bylo připraveno shrnutí identifikačních, rozvojových a talentů v organizaci udržujících metod vybraných při jednotlivých rozhovorech s manažery a představenstvem. Součástí focus group byly i další zjištěné organizační skutečnosti, které byly použity na sestavení návrhů procesů talent managementu ve společnosti XY. Témata projednávaná na focus group tedy byly: proces identifikace talentů, proces rozvoje a vzdělávání talentů, proces udržení talentů a přípravy a plánování všech těchto talentových procesů. U každého procesu byla zjišťována odpovědná osoba za proces, metody procesu, výstupy procesu, dobu trvání procesu a jednotlivé kroky podniknuté v rámci procesu. Během focus group docházelo k doptávání na jednotlivé podrobnosti a skutečnosti co se procesů týče, aby došlo k co nejvhodnějšímu vytvoření talentových procesů pro společnost XY.

### **Výzkumná otázka**

1) Jakou podobu musejí talentové procesy ve společnosti XY mít, aby dlouhodobě plnily svůj účel?

### **Respondenti**

Pro výběr respondentů byly určeny tyto skutečnosti:

- 1) jedinec pracuje ve společnosti XY déle než dva roky;
- 2) jedinec je na vedoucí pozici a má alespoň dva podřízené.

Tyto podmínky byly stanoveny z důvodu potřeby provedení rozhovorů s osobami, kteří mají relevantní informace, které pomohou při výzkumu. Jde o informace typu fungování společnosti, nábor, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, možnosti řízení kariéry a udržení zaměstnanců ve společnosti XY. V organizaci byli pro polostrukturované rozhovory osloveni všichni ti, kteří splňovali tyto požadavky.

Skupinu respondentů při polostrukturovaných rozhovorech tvořilo vedení společnosti XY a manažeři. Vedení společnosti tvoří představenstvo, generální ředitel a vrcholoví manažeři. Manažeři jsou zástupci jednotlivých oddělení v organizaci a jsou zároveň i teamleadery jednotlivých týmů (průměrný tým v organizaci XY má zhruba šest až sedm členů, v některých odděleních je však až 20 členů, a proto je v rámci některých oddělení i více týmů) ve svých odděleních. Vedení společnosti mělo zastoupení 10 respondentů a 11 respondentů bylo z řad manažerů. Celkově tedy 21 respondentů. Čtyři oslovení neprojevili zájem pro uskutečnění rozhovoru. Dva z nich byli z řad vedení společnosti a zbylí dva byli z řad manažerů. Každému respondentovi bylo na začátku rozhovoru přiřazeno číslo od 1 do 21 podle toho, v jakém pořadí s nimi rozhovor probíhal.

Na focus group byli přítomni všichni dotazovaní. Tj. většina představenstva, generální ředitel, ředitel marketingu, ředitel podpory prodeje a obchodu, finanční ředitel společnosti, personální ředitel a dotazovaní manažeři.

### **Harmonogram výzkumu**

- 01. 12. 2022 – 01. 01. 2023 - zpracování cílů a metodiky;
- 02. 01. 2023 – 31. 03. 2023 - studium odborné literatury (nastudování informací, orientace v problematice);
- 01. 04. 2023 – 01. 05. 2023 - sestavení tematických okruhů k rozhovorům (rozdělení okruhů na proces přípravy, identifikace, rozvoj, udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci);
- 02. 05. 2023 – 31. 05. 2023 - rozhovory s respondenty (společnost XY nesvolila k videozáznamu z rozhovorů, ale pouze k audiozáznamu rozhovorů);

- 01. 06. 2023 – 01. 07. 2023 - zpracovávání dat z rozhovorů (na jejich základě byly vytvořeny podklady pro focus group);
- 11. 07. 2023 – focus group;
- 12. 07. 2023 – 26. 08. 2023 - zpracovávání návrhu řešení (výsledky z rozhovorů a výsledky z focus group byly shrnuty a na jejich základě byly vytvořeny procesy talent managementu pro společnost XY.

### **Cíle výzkumného šetření**

Jelikož cílem práce je vytvoření procesů talent managementu ve společnosti XY, bylo nutné na začátku výzkumného šetření zjistit, jak společnost XY v současnosti své zaměstnance rozvíjí a vzdělává a zda je v organizaci zavedeno něco, na co by se při tvorbě procesů talent managementu dalo navázat či jestli se proces bude muset vytvořit kompletně nový. K vytvoření talentových procesů bylo nutné přijít na to, jaké metody identifikace a rozvoje a vzdělávání talentovaných zaměstnanců vnímají respondenti pro společnost XY jako nejvhodnější na základě souladu s firemní kulturou a zavedenými zvyklostmi. Výzkumné šetření se také soustředovalo na možnosti udržení talentovaných jedinců ve společnosti ve smyslu kariérního růstu. Součástí výzkumného šetření bylo také zjistit, kdo by v organizaci zastával pozici vlastníka procesů talent managementu a jeho jednotlivých kroků. Dále také kolik času vytvoření procesu zabere, kdy proces začíná a kdy končí, jak dlouho budou trvat a kdy začne znovu a také jaké budou náklady jednotlivých procesů.

### **Okruhy témat výzkumu**

V návaznosti na teoretickou část práce a pro účely výzkumného šetření nejdříve v podobě polostrukturovaných rozhovorů byly určeny následující okruhy témat:

- současný stav talent managementu v organizaci XY;
- stanovení klíčových kompetencí, informační kanálů a zodpovědných osob za celý talentový program ve společnosti XY;
- určení metod identifikace talentů a určení osob odpovědných za identifikaci talentů;
- určení metod rozvoje talentů a určení osob odpovědných za vzdělávání talentů;
- způsoby a možnosti udržení talentů ve společnosti XY.

Témata pro focus group v návaznosti na teoretickou část práce:

- odpovědnost za procesy jako celek, ale i odpovědnost za jednotlivé procesy;
- metody procesů identifikace, rozvoje a udržení talentů;
- výstupy procesů;
- doba trvání procesů.

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

Polostrukturované rozhovory probíhaly v sídle organizace XY v průběhu května 2023. Respondenti byli před začátkem rozhovorů seznámeni s cílem diplomové práce a účelem rozhovorů. S respondenty byla rozebrána současná situace v organizaci XY zejména v činnostech jako jsou nábor nových zaměstnanců a možnosti jejich rozvoje a vzdělávání. Respondenti byli poté seznámeni s teorií talent managementu a s jeho cíli a podstatou. Rozhovory se držely schématu procesů připravených na základě poznatků z teoreticko-metodologické části práce. Bylo tak zaručeno, že s každým respondentem byl probrán jeho názor na problematiku a byly s ním prodiskutovány všechny možné metody k jednotlivým procesům.

Respondenti byli seznámeni jak s procesy talent managementu, tak s nejběžnějšími a nejvíce využívanými metodami, které jsou v rámci těchto procesů používány. Následně měli respondenti za úkol vybrat podle svého názoru pro organizaci XY nejvhodnější metody a to zejména na základě podnikové kultury, se kterou byli všichni respondenti v organizaci dostatečně obeznámeni. To bylo zaručeno pomocí kritérií, na jejichž základě byli respondenti do výzkumu vybíráni. Tato možnost respondentů vyjádřit se k metodám jednotlivých procesů dala možnost vytvořit procesy talent managementu organizaci XY přímo na míru.

Focus group proběhla v sídle organizace XY 11. 07. 2023. Bylo připraveno shrnutí ze všech polostrukturovaných rozhovorů. Na tyto výsledky bylo v průběhu focus group navazováno a odkazovalo se na ně. Využito bylo také návrhů procesů, které byly na základě rozhovorů vytvořeny. Focus group byla zaměřena zejména na podrobné rozebrání procesů talent managementu. Řešil se zejména časový faktor procesů, osoby odpovědné jak za jednotlivé procesy, tak za talentový program jako celek, reporting procesů a výstupy jednotlivých procesů. Nakonec byly vybrány a schváleny metody identifikace talentů, rozvoje a vzdělávání talentů, které jsou obsaženy v konečné podobě talentových procesů.

### **Vyhodnocení výzkumu**

V tomto poslední kroku v procesu provádění výzkumu jsou nejprve shrnuty informace, které byly řečeny při rozhovorech s respondenty a při focus group. Výsledky z rozhovorů a z focus group jsou popsány v kapitole závěry z výzkumného šetření. Na základě těchto informací byly vytvořeny procesy talent managementu pro společnost XY. Tyto procesy jsou popsány v kapitole návrh opatření. Jsou zde shrnuty všechny náležitosti, kterými by měly procesy disponovat. Tj. vstupy a výstupy, zdroje, kdo je za procesy zodpovědný, kdo se na procesech podílí a jak jsou časově a finančně náročné.

Závěr diplomové práce obsahuje shrnutí teoreticko-metodologické části a praktické části práce. Jsou zde shrnuty informace, které byly získány z literární rešerše a průzkumu odborné literatury, internetových zdrojů a odborných článků. Jsou zde také obsaženy výsledky výzkumného šetření ve společnosti XY a předkládá výsledný návrh procesů talent managementu pro společnost XY, které jsou připraveny k implementaci mezi stávající procesy ve společnosti XY.



### 3 Praktická část

Praktická část této diplomové práce navazuje na teoretickou část a využívá poznatky, které byly získány v této části práce především z odborné literatury. V této praktické části byly výzkumem vybrány vhodné metody pro vytvoření plánu talentových procesů pro organizaci XY. Informace v odstavcích (zejména v kapitole představení organizace XY), které v této části nejsou citovány, byly autorovi při vypracovávání práce již známy.

První kapitola se zaměřuje na představení vybrané organizace XY. Je zde mimo jiné popsáno, čím se společnost zabývá, jaké jsou její cíle, jaká je její hierarchie z hlediska důležitosti vztahu k talent managementu a jaké jsou důvody pro zavedení talent managementu ve společnosti XY. Je zde také zmíněno, že společnost nemá zavedené procesy talent managementu, ale že v organizaci existují určité procesy a činnosti, na které se může při tvoření procesů navázat.

Druhá kapitola obsahuje výzkumné šetření. Věnuje se popisu provedeného výzkumu a utváří již jednotlivé procesy, o kterých byly zjištěny potřebné informace. Prvním krokem ve výzkumu bylo zjišťování informací ohledně přípravy na zavedení talentových procesů ve společnosti XY. Následně o procesu identifikace talentovaných zaměstnanců. Dále o procesu rozvoje talentů a posledním vytvořeným procesem je proces udržení rozvinutých talentů ve společnosti.

Třetí kapitola disponuje závěry z výzkumného šetření. Jsou zde shrnuty výsledky polostrukturovaných rozhovorů a focus group z výzkumného šetření. Stojí zde, jaké metody uváděli respondenti pro jednotlivé procesy jako nejvhodnější a kdo by měl být za procesy a jejich jednotlivé kroky odpovědný. Focus group pak k těmto skutečnostem později dodala i fakt, jací konkrétní lidé se budou konkrétních procesů účastnit. Tato kapitola popisuje také časové hledisko jednotlivých procesů.

Čtvrtou a poslední kapitolou praktické části je návrh řešení. Zde jsou na základě informací z výzkumného šetření vytvořeny procesy talent managementu, které jsou připraveny na implementaci mezi stávající procesy ve společnosti XY.

#### 3.1 Představení organizace XY

Organizace XY je dle webových stránek XY (2022) českou společností sídlící v Praze. Byla založena v roce 1991 a na českém trhu tedy působí přes třicet let jako akciová společnost. Hlavním předmětem podnikání společnosti XY je výroba, obchod a služby. Firma je výhradní distributor zemědělské, zahradní, komunální a golfové techniky John Deere pro Českou republiku. Jde tedy o výhradního zástupce firmy John Deere pro Českou republiku. V čele společnosti stojí představenstvo, které má osm členů a které jménem společnosti jedná a plní tedy roli statutárního orgánu. Patří sem zakladatelé společnosti a bývalí vrcholoví manažeři, kteří stáli u zrodu firmy. Tato firma sdílí budovu sídla se sesterskou firmou, jejíž zakladatel je také členem onoho představenstva. Tato sesterská firma se zaměřuje na prodej a opravu zemědělských strojů za hranicemi České republiky.

Jak společnost XY uvádí na svých webových stránkách XY (2022) spolupracuje s mnoha zahraničními firmami (nejčastěji s firmami v zemích, kde se ve velkém zabývají zemědělstvím, tedy například Německo a Polsko) jejichž produkty prodává i zde v České republice. Jedna z těchto společností sídlících v Německu klade velký důraz na vlastní výzkum a vývoj a dodává na český trh prostřednictvím organizace XY kompaktní kolové nakladače, teleskopické nakladače, teleskopické manipulátory nejen pro potřeby zemědělství, ale i do komunálních služeb a stavebnictví. Druhá taková firma sídlící v Polsku a věnující se oblasti strojírenství poskytuje českému trhu prostřednictvím společnosti XY (2016) traktorové návěsy a přívěsy.

Traktory (včetně těch kompaktních a malých zahradních), sklízecí řezačky a sklízecí mlátičky (kombajny), ruční i traktorové sekačky, užitková a terénní vozidla Gator, postřikovače a spousta dalších strojů jsou pak v režii firmy John Deere, která je prostřednictvím společnosti XY prodává na českém trhu.

Mimo prodej se společnost XY (2016) věnuje i servisu a opravě strojů. Po celé republice má společnost XY (2016) 39 středisek, kde si mohou zákazníci nechat produkt buď přímo opravit, nebo si jen zakoupit náhradní díl. Dojít si sem ale mohou i jen pro radu a řádně proškolený tým expertů se jim snaží vždy vyjít maximálně vstříc. Školení zaměstnanců na střediscích probíhají pravidelně každý rok na určeném poli, kde dochází k praktickým ukázkám a zkouškám. Probíhá zde předání nejen odborných znalostí, ale produktoví manažeři a obchodní specialisté zde také školí servisní týmy ze všech středisek, co se komunikace se zákazníky a celkově chování vůči zákazníkovi týče, pokud například zákazník má speciální požadavky ohledně reklamace apod.

Střediska jsou dle společnosti XY (2016) strategicky rozmístěna po všech koutech republiky, aby zákazník nemusel do nejbližšího střediska jet dále než zhruba padesát kilometrů. Na každém středisku je několik desítek pracovníků (záleží na velikosti střediska), kteří mají jako svého nadřízeného vedoucího střediska, který je podřízen managementu firmy a představenstvu, kteří sídlí na centrále firmy v Praze, kde se nachází marketingové oddělení, ekonomické oddělení, IT oddělení, obchodní oddělení apod. Společnost má centrální sklad náhradních dílů, který byl přesunut z okolí centrální budovy do nových a větších prostor ve středočeských Ovčárech. Z tohoto centrálního skladu každou noc vyjíždějí řidiči do středisek s náhradními díly, které pracovníci na střediscích potřebují například k opravě strojů zákazníků.

Podle HR manažerky (2023) se zároveň společnost XY účastní pravidelných výstav a předváděcích akcí zemědělské techniky jako například Země živitelka, Techagro, Den Zemědělce apod. Mimo těchto výstav, které nejsou organizovány touto společností, začala organizace XY v poslední době jak následek její zvyšující se popularity pořádat vlastní velkolepé předváděcí akce, které trvají i několik dní a připravují se i týdny a měsíce dopředu. Jedna taková předváděcí akce byla uspořádána na konci června roku 2022. Společnost ji pojala jako show s názvem „Příběh strojů 2023“, kdy do jedné z hal na brněnském výstavišti na sekundu přesně v naplánovaném sledu vjízděly stroje, které se firma chystala uvést na trh v roce 2023. Akce se zúčastnilo několik stovek lidí a velkolepý příjezd strojů s dramatickou hudbou doprovázela taneční skupina s laserovou show. Tyto akce jsou organizačně velmi náročné a management firmy spatřuje přínos talent managementu nejen v udržení schopných marketingových a eventových specialistů ve společnosti, ale i zdokonalení jejich práce.

Jak je uvedeno na webových stránkách XY (2022) má spolu s těmito zaměstnanci na servisních střediscích přes 250 zaměstnanců. Tržby společnosti jsou podle XY (2023) zhruba někde mezi desítkami až stovkami milionů ročně. Ceny strojů se totiž pohybují v rozpětí jednotek tisíc korun až po desítky milionů za nejkvalitnější a nejnovější sklízecí mlátičky. Zákazníci, kteří stroje nakupují, jsou všeho druhu. Od zahrádkářů, kterým stačí sekačka nebo traktůrek na posekání jejich trávníků po střední až velké zemědělce a velkostatkáře, kteří si třeba i díky státním dotacím za kusy dobytka a za hektary vlastněné půdy mohou dovolit i ty nejdražší stroje. Přesto chce jít společnost ještě dále ve své profesionalitě a ve své prozákaznické politice a proto také souhlasili s vytvořením návrhu talentových procesů, protože věří, že jim to pomůže zdokonalit se, zefektivnit celou svou práci a posunout všechnu svou činnost na ještě větší úroveň.

### 3.1.1 Hierarchie zaměstnanců společnosti XY a jejich vztah k talent managementu

Dle XY (2016) v čele organizační struktury společnosti stojí sedmičlenné představenstvo, které má svého předsedu. Před začátkem výzkumu bylo autorem práce při domlouvání provedení výzkumu zjištěno, že představenstvo i přes svoje zkušenosti neustále sleduje moderní trendy, aby společnost XY nezaostávala nejen za konkurencí, ale za zbytkem trhu. Proto také představenstvo při nedávné obměně ředitelů a manažerů ve společnosti plánovalo zavedení něčeho jako jsou talentové programy a jmenovala proto do daných pozic takové manažery a ředitele, kteří měli podobný názor, byli tomuto otevření a budou mít čas na práci ohledně talent managementu ve smyslu zavedení procesů talent managementu v organizaci. Zároveň také disponovali kompetencemi a v některých případech i zkušenostmi s talent managementem nebo alespoň s některými metodami jako například assessment centra apod. Tato situace byla ideální příležitostí, jak společnosti XY vytvořit konkrétní procesy talent managementu na míru.

O stupínek níže pod představenstvem se dle společnosti XY (2016) nachází generální ředitel společnosti, který je jmenován představenstvem. Ten se při svém nástupu nechal slyšet: *„Zemědělská výroba má v České republice stoletími prověřenou tradici. Je mi proto ctí, že jsem byl jmenován do pozice ředitele společnosti XY která je jedním nejvýznamnějších hráčů na poli prodeje zemědělské techniky. Naším cílem je zajistit co nejlepší uspokojování skutečných potřeb zákazníků. Proto jsem do ředitelských pozic vybral úspěšné vedoucí z našich regionálních divizí s dlouholetou přímou zkušeností z terénu. Věřím, že i díky tomu budou důležitá rozhodnutí v jakékoli oblasti fungování naší společnosti lépe reflektovat potřeby a očekávání našich zákazníků.“* (zemedelec.cz, 2016). S generálním ředitelem, který má z předchozího působení zkušenosti s procesním řízením, představenstvo konzultovalo jejich vizi toho, jak chtějí v organizaci talent management zavést a řídit. Generální ředitel by byl jmenován garantem a zodpovědnou osobou za případné budoucí zavedení celého procesu talent managementu.

Pod generálním ředitelem se dle společnosti XY (2016) nacházejí ředitelé marketingu a podpory prodeje, obchodu, servisu, ředitel prodeje náhradních dílů a provozu, finanční ředitel společnosti a personální ředitel. Tito ředitelé mají jako přímé podřízené „řadové“ zaměstnance i své manažery jednotlivých těchto firemních okrsků. Generální ředitel by delegoval některé manažery nebo pracovníky z HR oddělení jako vlastníky jednotlivých procesů. Toto je podrobně rozebráno v následující kapitole samotného výzkumného šetření.

Nadpoloviční většina zaměstnanců projevila již v minulosti zájem o talent management, potažmo řízení kariéry v dotaznících a následujících jednotlivých rozhovorech s vedoucí personálního oddělení a generálním ředitelem. Zmíněná střediska by se také zapojila do talent managementu a to včetně řídicích zaměstnanců a jejich přímých podřízených.

## 3.2 Výzkumné šetření

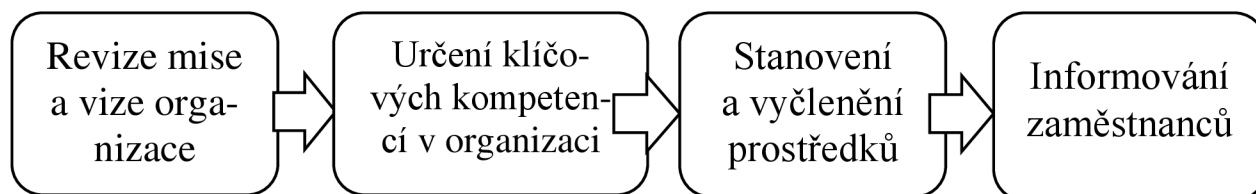
Cílem kapitoly výzkumného šetření je tvorba talentových procesů. Kapitola je strukturována v následujícím pořadí. Prvním krokem ve výzkumu byl sběr informací pro vytvoření řádného procesu přípravy na zavedení talentových procesů ve společnosti XY. Následuje tvorba procesu identifikace talentovaných zaměstnanců na základě informací zjištěných z výzkumu a nastudovaných poznatků z teoretické části. Dále následovala tvorba procesu rozvoje talentů a posledním vytvořeným procesem je proces udržení rozvinutých talentů ve společnosti XY.

### Příprava na zavedení talent managementu ve společnosti XY

Prvním krokem ve výzkumu v organizaci XY byl (viz příloha 2) proces přípravy na zavedení talent managementu v organizaci XY. Tato fáze byla důležitá z důvodu potřeby zjistit, kam organizace směřuje a čeho chce dosáhnout. Dále se zjišťovalo, jaké kompetence považuje za

klíčové a také jaké prostředky je organizace schopna na procesy talent managementu vyčlenit. Neméně důležité také bylo zjistit, jak organizace informuje zaměstnance o nastávajících změnách a nových příležitostech. To je nutné znát z důvodu včasného a přesného informování o případném spuštění talentových procesů v organizaci. Návrh procesu přípravy je vyobrazen na obrázku 3:

Obrázek 3 Návrh procesu přípravy zavedení talent managementu



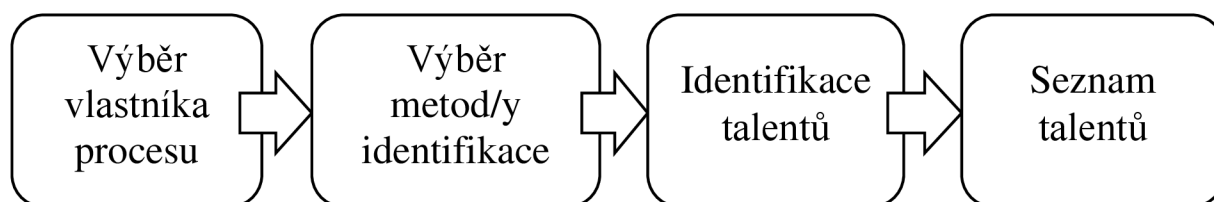
Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve je dle poznatků zjištěných z teoretické části nutná revize mise a vize organizace, aby mohlo dojít k nalezení souladu mezi strategií organizace a do ní zapadající práce s talenty. Dále je nutné určení kompetencí, které jsou pro organizaci klíčové a též stanovení a alokování prostředků na tvorbu procesů talent managementu. **Tento první (viz příloha 2), druhý (viz příloha 1) a třetí krok pomohl pro první pilotní zavedení talentových procesů určit výzkum.** Posledním krokem tohoto procesu je informování zaměstnanců o zavádění talentových procesů v organizaci.

#### Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Druhý tematický okruh, který autor zvolil pro potřeby řádného vypracování této práce a kterého se týkaly polostrukturované rozhovory a následná focus group, byl o identifikaci talentů (viz příloha 2). Proces identifikace talentů navazuje na předchozí proces přípravy zavedení talent managementu. Je možné ho však využít i jako první proces, kterým bude celý talent management začínat. Lze totiž předpokládat, že proces přípravy zavedení talent managementu již nebude po pár letech používání talent managementu v organizaci nutný. Proces identifikace znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 4 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců



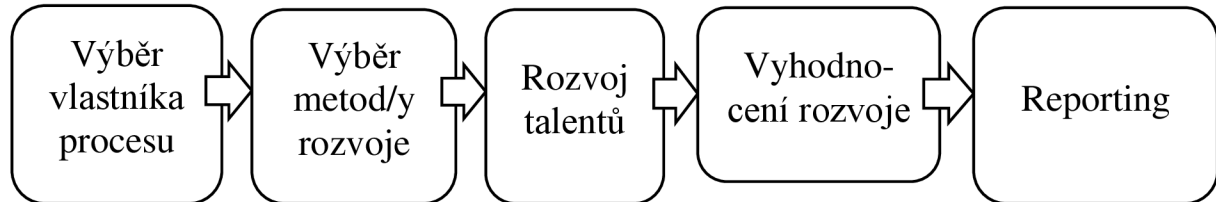
Zdroj: vlastní zpracování

Na začátku tohoto procesu je na základě poznatků z teoretické části nutné nutně jmenovat osobu odpovědnou za tento celý proces identifikace (viz příloha 2). Tato osoba je zároveň vlastníkem celého procesu. Součástí tohoto kroku je i výběr osob, se kterými bude vlastník v rámci procesu spolupracovat. Poté lze vybrat metodu vhodnou pro identifikaci talentů. Metoda by neměla být v rozporu s firemní kulturou a mělo by se na ni organizace shodnout. **Tyto první dva kroky byly pro první pilotní spuštění talentových procesů provedeny již během výzkumu.** Nastává samotná identifikace talentů, která následně tvoří seznam talentů.

## Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

V pořadí třetí výzkumné téma, které se při polostrukturovaných rozhovorech a focus group řešilo, bylo téma rozvoje talentů. Proces rozvoje přímo navazuje na proces identifikace. Jednotlivé kroky procesu rozvoje jsou následující:

Obrázek 5 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců



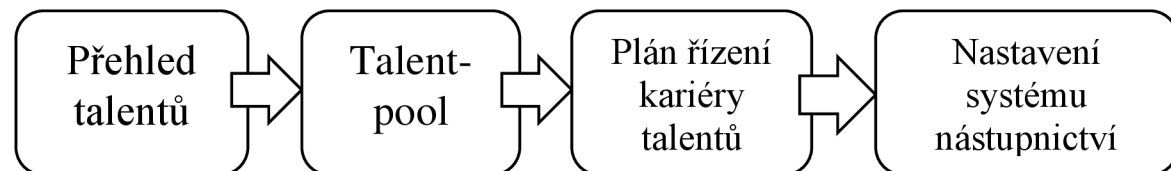
Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem v procesu rozvoje talentů je stejný jako v minulém procesu. Tedy jmenování vlastníka procesů, který je zároveň odpovědnou osobou za proces. Opět zde platí, že složkou tohoto prvního kroku je i výběr ostatních, v procesu zúčastněných osob. Proces rozvoje pokračuje výběrem vhodné metody rozvoje. Platí zde stejné pravidlo jako u identifikace talentů. Tedy nutnost souladu s firemní kulturou a shoda ve výběru metody. **Tyto první dva kroky byly pro pilotní spuštění talentových procesů opět provedeny výzkumem.** Následuje samotný rozvoj a jeho následné vyhodnocení, které je nutné zejména pro budoucí opakování tohoto procesu. Posledním krokem procesu je celý reporting procesu, který má na starost vlastník procesu a ten jej předkládá osobě, která je odpovědná za celý talentový program v organizaci.

## Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Proces udržení talentů je v pořadí poslední, ale neméně důležitý proces v celém talentovém programu. Posloupnost kroků v tomto procesu je znázorněna na následujícím obrázku:

Obrázek 6 Proces udržení talentovaných zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Jako první krok v procesu udržení talentovaných zaměstnanců bylo autorem práce stanoveno vytvoření přehledu talentů, který vznikne ze seznamu talentů po absolvování procesu rozvoje. Návrh těchto talentových procesů konkrétních pro společnost XY dále doporučuje vytvoření talent-poolů, kde se talentovaní zaměstnanci dělí na ty, kteří chtějí řídit svou kariéru a chtějí stoupat na vyšší pozice v organizaci a na ty, kterým vyhovuje jejich nynější pracovní pozice. Řízení kariéry tvoří pilíř tohoto procesu. Přispívá k udržení talentovaného pracovníka ve společnosti a tvoří tak výhodu v boji o talenty. Talentům, kteří chtějí dále stoupat v hierarchii organizace je dále nabídnut plán řízení jejich kariéry, který následně ústí až v systém nástupnictví v organizaci na ty nejdůležitější a nejprestižnější pozice. Talent tak má možnost se díky řízení kariéry stát v organizaci nepostradatelným.

### 3.3 Závěry z výzkumného šetření

Tato kapitola reflektuje závěry z výzkumného šetření, na základě kterých jsou v další kapitole vytvořené konkrétní návrhy doporučení na vytvoření talentových procesů ve společnosti XY.

#### 3.3.1 Závěry z polostrukturovaných rozhovorů

Tato podkapitola se věnuje výsledkům zjištěným z polostrukturovaných rozhovorů provedených ve společnosti XY. Tyto rozhovory byly provedeny s 21 respondenty z řad vedení organizace a manažerů. Poznámky z rozhovorů jsou zapsány v příloze 1. U okruhů témat, u kterých se respondenti stoprocentně neshodli na metodách či způsobech a praktikách, jsou výsledky z rozhovorů uvedeny v tabulkách s četností odpovědí. Ty jsou vytvořeny pro znázornění různosti výsledků z dotazování ohledně klíčových kompetencí, metod identifikace a metod rozvoje. Při rozhovorech byla věnována pozornost konkrétním následujícím tématům:

- současný stav talent managementu ve společnosti XY;
- klíčové kompetence ve společnosti XY;
- osoby odpovědné za procesy talent managementu (vlastníci procesů) ve společnosti XY;
- informování zaměstnanců ve společnosti XY;
- proces identifikace talentovaných zaměstnanců (průběh procesu, výběr metod atd.) ve společnosti XY;
- proces rozvoje talentovaných zaměstnanců (průběh procesu, výběr metod atd.) ve společnosti XY;
- vyhodnocování rozvoje a reporting ve společnosti XY;
- proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY.

#### Současný stav talent managementu v organizaci XY

Nábor zaměstnanců je v kompetenci personálního oddělení v čele s HR manažerkou. Personální oddělení dle výzkumu (viz příloha 1) v této činnosti spolupracuje s manažery. Ti se na náboru zaměstnanců podílejí podle HR manažerky (2023) z důvodu výběru potenciálních členů svého týmu ve svých odděleních. Nábor zaměstnanců se podle společnosti XY (2016) skládá nejdříve z telefonního pohovoru uchazeče s personalistou za účelem zjištění reálného zájmu uchazeče a ověření jeho komunikačních schopností. Pokud se obě strany dohodnou, domluví se osobní pohovor v sídle organizace, kterého se účastní personalista a manažer z určitého oddělení (podle toho, na kterou pozici se uchazeč hlásí a tím pádem pod kterého manažera by spadal). Ti se pak o kandidátech spolu radí.

Vzdělávání a rozvoj mají ve společnosti XY dle výzkumu (viz příloha 1) na starost jednotliví manažeři ve spolupráci s personálním oddělením. Společnost XY (2016) uvádí, že školení probíhá na základě potřeb, které jsou zjištěny z konání pracovních povinností a úkolů. Příkladem takového školení jsou například online lekce anglického a německého jazyka. HR manažerka (2023) uvádí, že znalost těchto jazyků je na některých pozicích přímo vyžadována nebo se alespoň doporučuje, protože je třeba se umět domluvit zejména s německými a polskými obchodními partnery. Stejný zdroj dodává skutečnost, že jedinec se na tyto jazykové kurzy může sám přihlásit nebo dostane doporučení od nadřízeného/manažera. Manažer následně pracovníka zařadí na seznam školených a zařídí spuštění online kurzu s externím školitelem.

Další školení, které v organizaci XY podle respondentů i společnosti XY (2016) probíhá, je pravidelné každoroční školení přímo na poli, kde jsou školeni zejména zaměstnanci ze středisek. Ti jsou školeni od obchodních zástupců společnosti XY, kteří pracují na centrále. Pra-

covníci středisek jsou zde školeni zejména z důvodu znalosti potřebných odborných informací o zemědělství (informace o půdě a strojích), trendů a nových technologií. Školení jsou ale i na správné prozákaznické chování a například i na vyřizování reklamací a oprav.

V současné situaci ve společnosti XY dle HR manažerky (2023) nejsou zavedeny procesy talent managementu. Jedno ze zjištění z výzkumu byl i fakt, že za rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY zodpovídají manažeři, kteří mají jednotlivé zaměstnance ve svých týmech v různých odděleních. Proto se nabízelo tyto manažery zahrnout do procesů talent managementu, zejména tedy do procesu rozvoje a jmenovat je vlastníky tohoto procesu a zároveň odpovědnými osobami za celý proces rozvoje.

### **Klíčové kompetence ve společnosti XY**

Od respondentů bylo zjišťováno, jaké kompetence považují pro organizaci XY jako klíčové (viz příloha 1). Přesná znalost klíčových kompetencí v organizaci je nepostradatelně důležitá při budoucí identifikaci talentů. Následující tabulka vyjadřuje kompetence, které respondenti uvedli jako klíčové, přičemž každý respondent mohl uvést libovolné množství kompetencí, které vidí pro organizaci XY jako klíčové:

Tabulka 1 Klíčové kompetence ve společnosti XY

Kompetence	Počet respondentů
Orientace na zákazníka	21
Komunikační dovednosti	21
Týmová práce	21
Orientace na cíl	19
Kritické myšlení	17
Řešení krizových situací	15
Mezilidské vztahy	13
Odborná vybavenost	10
Analytické myšlení	10
Technická vybavenost	9
Kreativita	9

Zdroj: vlastní zpracování

Orientace na zákazníka, komunikační dovednosti a schopnost týmové práce jsou tři kompetence, které uvedli všichni respondenti při jednotlivých rozhovorech. Pouze dva respondenti neuvěřli orientaci na cíl jako klíčovou kompetenci. Kritické myšlení považuje za klíčovou kompetenci 81 % respondentů tedy 17 dotazovaných. Schopnost řešení krizových situací vyžaduje celkem 15 respondentů, mezilidské vztahy 13 respondentů. Odbornou vybavenost a analytické myšlení považuje za klíčové 10 respondentů a technickou vybavenost a kreativitu vidí jako kompetence odborné 9 respondentů. Z odpovědí je zřejmé, že vedení společnosti XY je v pohledech na klíčové kompetence většinou sjednoceno (viz příloha 1).

Výsledky této části výzkumu budou následně řešeny a rozebírány na focus group (viz příloha 2), kde dotazovaní tyto výsledky dozvědí a kde se klíčové kompetence určí po vzájemné shodě. Za klíčové kompetence nemusí být nutně určeny jen ty kompetence, které uvedlo 100 % respondentů. V závěrech z focus group budou klíčové kompetence identifikovány a specifikovány.

## **Osoby odpovědné za procesy talent managementu (vlastníci procesů) ve společnosti XY**

Při rozhovorech se respondenty se všichni dotazovaní shodli (viz příloha 1), že talentový program jako celek, by měl mít na starost generální ředitel, jelikož podle respondentů má z minulosti zkušenosti z procesního řízení. Jednotlivé procesy (identifikace, rozvoj a udržení talentů) by pak podle respondentů měli mít na starost jednotliví manažeři a personální oddělení. Mezi činnosti těchto manažerů jako vlastníků procesů patří výběr metod rozvoje talentů ve svých týmech. Na starost pak budou mít i samotný rozvoj pomocí metody, při jejímž výběru budou mít poslední slovo.

Na základě těchto poskytnutých informací bylo rozhodnuto (viz příloha 2), že při tvorbě návrhu procesů talent managementu bude generální ředitel jmenován jako garant a odpovědná osoba za talentový program ve společnosti XY. Vlastníci jednotlivých procesů by poté byli jednotliví manažeři. Podrobnostem, co se týče zodpovědnosti za jednotlivé kroky v procesu, se bude věnovat focus group.

## **Informování zaměstnanců ve společnosti XY**

Další okruh témat, který se při polostrukturovaných rozhovorech s respondenty řešil (viz příloha 1), byl způsob informování zaměstnanců o změnách a nových možnostech v organizaci. Dotazování uváděli, že informace se zaměstnanci nejčastěji dozívají buďto z pravidelných pondělních porad, které vede každý manažer se svým oddělením anebo z emailových zpráv. Při tvoření procesů talent managementu lze na tyto zavedené způsoby informování navázat. Přesný způsob předávání informací bude dohodnut na focus group.

## **Proces identifikace talentovaných zaměstnanců (průběh procesu, výběr metod atd.) ve společnosti XY**

Výzkumné rozhovory v této fázi pokračovaly zjišťováním metod identifikace talentovaných zaměstnanců (viz příloha 1). Následující tabulka popisuje četnost zodpovězení jednotlivých metod, které by se podle respondentů pro organizaci XY nejvíce hodily, kdy každý mohl uvést tři metody, které se mu nejvíce zamlouvaly:

Tabulka 2 Dle respondentů nejvhodnější metody identifikace talentů ve společnosti XY

Metody	Počet respondentů
Pohovory	21
Pravidelný systém hodnocení	21
Testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti	11
360 stupňová zpětná vazba	7
Assessment centrum	3

Zdroj: vlastní zpracování

Ohledně metod identifikací talentů se respondenti na 100% shodli, že v organizaci XY by nejvíce fungovali metody pohovorů s potenciálními talenty a pravidelný systém hodnocení zaměstnanců (viz příloha 1). Většina respondentů dále uvedla, že by součástí pohovorů mohly být testy, které by se zaměřovaly na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti testovaných. Třetina dotazovaných si myslí, že by se měla při identifikaci využít metoda 360 stupňové zpětné vazby a sedmina respondentů uvedla assessment centrum jako nejvhodnější metodu identifikace.



Jako vlastníci tohoto procesu byli všemi respondenty zmiňováni manažeři, kteří jsou zároveň leadery týmů ve svých odvětvích (viz příloha 1). Dotazovaní si toto myslí zejména proto, že manažeři jakožto leaderi svých týmů své podřízené nejlépe zná, má s nimi každodenní kontakt a zná tedy jejich silné a slabé stránky. Zároveň má přehled i tom, chtějí-li se členové jeho týmu dále vzdělávat a rozvíjet. Na základě těchto odpovědí se tak při focus group budou navrhovat jako nejideálnější metody identifikace metoda pravidelných pohovorů, která bude přímo navazovat na metodu pravidelného systému hodnocení, který bude diskutovaný na těchto pohovorech. Na prvních pohovorech zároveň zaměstnanci dostanou k vyplnění testy zaměřené na osobnostní rys, znalosti, inteligenci a dovednosti. Tento test dostanou pracovníci z důvodu logiky věci vždy jen na prvním rozhovoru. Testy budou na svých prvních pohovech dostávat i nově příchozí zaměstnanci. Testy nechají manažeři vyhodnotit externími odborníky, kteří poté manažerům poskytnou výsledky. Na focus group budou navrženi manažeři jednotlivých oddělení jako vlastníci tohoto procesu.

### **Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců (průběh procesu, výběr metod atd.) ve společnosti XY**

V dalším tematickém okruhu byl s respondenty rozebírán proces rozvoje talentů ve společnosti XY (viz příloha 1). Dotazovaní byli zejména na výběr podle nich nejvhodnějších metod rozvoje talentovaných pracovníků. Z důvodu velkého množství metod dostali respondenti za úkol jmenovat pět metod (off i on the job), které se jim nejvíce zamlouvají. Četnost jejich odpovědí je zachycena v následující tabulce:

Tabulka 3 Dle respondentů nejvhodnější metody rozvoje talentů ve společnosti XY

Metody	Počet respondentů
Mentoring	21
Rotace práce	19
Přednášky/školení	17
Koučink	15
Pověřování úkoly	13
Workshopy	5
Development centra	3
Jiné	12

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhodování respondentů v metodách rozvoje a vzdělávání talentů bylo nejméně jednoznačné z celého výzkumu. Všem dotazovaným se zamlouvala metoda mentorování. Pravděpodobně proto, že tímto způsobem probíhá v organizaci XY i zaučování nových zaměstnanců. Je však třeba tento způsob zdokonalit a provádět ho odborněji a účelněji. Druhou nejvíce oblíbenou metodou byla rotace práce. Tu uvedlo až na dva jedince všichni respondenti. Zdůvodňovali to tím, že se organizace XY potýká s poměrně vysokou fluktuací a také je v organizaci zaměstnáno velké procento žen (zejména ve finanční odvětví na účtárně), tudíž respondenti uváděli, že tato metoda by jim mohla pomoci v nahrazování odešlých pracovníků, případně v nahrazení pracovníků při mateřských dovolených (viz příloha 1).

Třetí nejvíce odpovídanou metodou byla metoda přednášky, která by byla spojená s metodou školení. V tomto případě by šlo o navázání na již v organizaci existující aktivitu školení, která by ale byla pojata potřebnou odbornou formou. Nadpoloviční většina respondentů uvedla i metody koučování a pověřování úkoly jako vhodné metody rozvoje a vzdělávání pro organi-

zaci XY. Podrobnosti ohledně konečného výběru metod tohoto procesu jsou uvedeny v závěrech z focus group (viz příloha 2).

Jako vlastníka tohoto procesu respondenti nejčastěji uváděli stejně jako u procesu identifikace, jednotlivé manažery (viz příloha 1). To zejména z důvodu již uvedené skutečnosti, co se týče znalosti manažera vlastního týmu a potřeb jeho členů. Zaznělo ale konkrétně pět názorů na vedení tohoto procesu HR manažerkou. O vlastníkovvi tohoto procesu bude rozhodováno na focus group.

### **Vyhodnocování rozvoje a reporting ve společnosti XY**

Při polostrukturovaných rozhovorech bylo dále diskutováno vyhodnocování rozvoje a jeho reporting ve smyslu jak by měl vypadat a komu by se měl zasílat (viz příloha 1). Respondenti se ohledně vyhodnocování rozvoje shodli, že tuto činnost by měli provádět manažeři jakožto leaderi jednotlivých týmů, kteří by měli na starost samotný rozvoj. Mají tedy největší přehled o procesu samotném, takže o něm mohou podat validní informace. Manažer jednotlivého svého oddělení/týmu by měl vyhodnotit, jak si talent při procesu rozvoje vedl, tedy jestli se zlepšily jeho schopnosti, dovednosti a jestli nabyl požadované znalosti. Na jednotlivých manažerech by také bylo po vzájemné domluvě posoudit, jestli je u talenta nutný další rozvoj či jestli už je pro své (manažerovy) potřeby potažmo pro potřeby společnosti XY dostatečně rozvinutý.

V otázce zasílání reportu ohledně stavu rozvoje jednotlivých talentů se respondenti shodli, že generální ředitel je, jakožto garant talentových procesů, ta správná osoba (viz příloha 1). Na generálním řediteli by tak bylo, aby vyhodnotil tento konkrétní proces co nejkvalitněji, aby mohl navrhnout, s manažery a zejména s HR manažerkou prodiskutovat a případně přistoupit na optimalizaci procesu z důvodu jeho zdokonalení při následném opakování. Konkrétně by tedy měl spolu s manažery vyhodnocovat, jestli zvolené metody vzdělávání plní svůj účel a rozvíjí talenty dostatečně a případně přijít na to, proč tomu tak není a navrhnout změny v metodách nebo přistoupit k navržení metody nových. Výsledný návrh procesu rozvoje a jeho vyhodnocování bude diskutován na focus group.

### **Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY**

Poslední okruh témat, ohledně kterého byla s respondenty při rozhovorech vedena řeč (viz příloha 1), byla problematika udržení již rozvinutých talentovaných pracovníků v organizaci. Předpokládalo se, že by se fluktuaci zaměstnanců zamezilo prostřednictvím řízení kariéry a možného kariérního postupu, který by mohl vyústit až v systém nástupnictví a nahrazení pro společnost XY klíčových pozic rozvinutými talenty. Respondenti byli vyzváni, aby na tento způsob udržení talentů v organizaci reagovali, avšak ukázalo se, že tohoto názoru není ani polovina respondentů. Konkrétně šlo pouze o osm dotazovaných z řad vedení společnosti, přičemž manažeři byli všichni proti (viz příloha 1). Po tomto zjištění byla tato skupina respondentů (manažerů) dotázána na jejich nápady na vyřešení této problematiky. Ti uváděli, že jako nejvhodnější způsob udržení talentů vidí například ve zvýšení finančního ohodnocení po úspěšném dokončení procesu rozvoje nebo účast v atraktivních projektech. V této otázce docházelo k poměrně velkému rozdílu výpovědi tázaných. Na tuto problematiku mělo jiný názor vedení společnosti, který byl opačný názoru manažerů. Vedení společnosti bylo z 80 % pro zavedení systému řízení kariéry a nástupnictví z důvodu jejich obavy o budoucnost firmy.

Na základě tohoto rozkolu ve výpovědích bude toto jedna z hlavních věcí, které budou na focus group diskutovány. Budou vzneseny všechny navržené možnosti udržení talentů a poté výběru metody, na kterou bude největší ohlas a kde respondenti naleznou společnou řeč. Jako výstup z focus group bude ohledně této problematiky vznesen výsledný návrh procesu včetně výběru jeho vlastníka (viz příloha 2).

### 3.3.2 Závěry z focus group

Tato podkapitola je věnována závěrům z focus group. Focus group (viz příloha 2) navazuje na informace zjištěné z polostrukturovaných rozhovorů, ale řeší zároveň i nové prvky, které při rozhovorech nezazněly. Jako například časová náročnost jednotlivých kroků, která dá dohromady časovou náročnost celého procesu v člověkohodinách. Tato časová dotace byla navrhována zejména generálním ředitelem. Informace ohledně procesů a jednotlivých kroků jsou zde rozebírány a komunikovány detailněji. Focus group se zúčastnili všichni respondenti, se kterými byly vedeny rozhovory. U každé řešené věci (pořadí kroků v procesu, vlastník kroku, činnost kroku, vlastník procesu, vstup kroku, výstup kroku a výstup procesu, časová náročnost) byl vykomunikován závěr, který byl potvrzen následným hlasováním. Odhlasované informace z focus group, na kterých se shodli všichni účastníci (nebo jejich většina), jsou zaznamenány v příloze 2, která je z důvodu občasně nemožnosti z audionahrávky určit, kdo zrovna mluví vyhotovena konečnou tabulkou s odhlasovanými výsledky z focus group.

Témata řešená na focus group byly následující:

- proces přípravy na zavedení talent managementu ve společnosti XY, kde byly konkrétně diskutovány následující kroky: revize vize a mise organizace XY, stanovení klíčových kompetencí, rozpočet, způsoby informování zaměstnanců, osoba odpovědná za talentové procesy jako celek i za tento konkrétní proces a časová náročnost procesu;
- proces identifikace talentů, kde se nejprve řešila odpovědná osoba za tento proces, dále metody identifikace talentovaných zaměstnanců, poté výstupy tohoto procesu a časová náročnost procesu;
- proces rozvoje talentů, při kterém se rozebíraly jednotlivé kroky procesu, odpovědnost za proces, metody rozvoje talentů, vyhodnocení rozvoje a rozvojových metod, výstupy procesu a časová náročnost procesu;
- proces udržení talentů, kde se řešily jednotlivé kroky procesu, odpovědnost za proces, metody udržení talentů v organizaci XY, talent-pool, vyhodnocení procesu, výstupy procesu a časová dotace na proces.

#### **Proces přípravy na zavedení talent managementu ve společnosti XY**

Vizi společnosti XY je dle XY (2016) i názoru dotazovaných stát se číslem jedna na trhu. V návaznosti na tuto skutečnost se respondenti na focus group shodli, že je nutné se pro naplnění této vize intenzivně věnovat vzdělávání zaměstnanců. Mise organizace XY je pro respondenty zajištění zákazníkům na českém trhu ty nejkvalitnější možné stroje a služby pro zemědělské účely. Je zde zřetelná návaznost na výsledky rozhovorů ohledně klíčových kompetencí, kde všichni respondenti uvádí prozákaznickou politiku podniku jako nejdůležitější.

V určování klíčových kompetencí pro organizaci XY bylo nutno brát ohled na všechny oddělení a na každou pozici, protože klíčové kompetence nejsou pro všechny pozice stejné. Respondenti se proto na focus group (viz příloha 2) shodli na pěti opravdu klíčových kompetencích. Těmi jsou:

- orientace na zákazníka;
- komunikační dovednosti;
- schopnost týmové práce;
- orientace na cíl;
- schopnost kritického myšlení.

Jako další potřebné (sekundární) kompetence se složení focus group shodlo na schopnosti řešení krizových situací, schopnost empatie v mezilidských vztazích, dále na odborné vybavenosti a analytickém myšlení (viz příloha 2). Dále bylo na focus group ohledně tohoto téma-

tu řečeno, že pokud by se při náboru zaměstnanců na přijímacím pohovoru ukázalo, že potenciální pracovník těmito kompetencemi nedisponuje, byla by ho i tak organizace XY schopna přijat, musel by se však těmito kompetencím naučit. Pokud by však uchazečovi chyběly kompetence klíčové, přijat by nebyl. Stejná stanoviska respondenti namítali i co se talent managementu týče. Potenciální talent (aby byl zařazen do talentového programu) musí disponovat klíčovými kompetencemi. Sekundární kompetence by byly u talenta v průběhu procesu rozvíjeny, musel by však projevovat aktivitu a zájem o tento způsob rozvoje. Stanovení klíčových kompetencí ve svých odděleních a týmech má na starosti manažer/leader jednotlivého týmu a oddělení ve spolupráci s HR manažerkou (viz příloha 2).

Při vyčleňování prostředků se při focus group používal rozpočet společnosti z předchozího roku (viz příloha 2). Na zavedení procesů talent managementu bude potřebné tento rozpočet upravit, respektive navýšit. Tento krok byl zahrnut do procesu přípravy, jelikož bude potřebné při každém opakování procesu určit prostředky na novo z důvodu pravděpodobného rozdílného počtu talentů připravovaných na vstup do talentových procesů.

Zaměstnanci organizace XY jsou podle respondentů o změnách a nových příležitostech informováni (kromě emailové komunikace) na pravidelných pondělních dopoledních poradách. Účastníci focus group se shodli, že tyto pravidelné každotýdenní porady by byly ideální způsob pro případné sdělení o zavádění talentových procesů (viz příloha 2). Kromě tohoto způsobu předání informací by pro vizuální a podrobně sepsané vysvětlení všeho důležitého, co se talent managementu týká, mohla být využita emailová komunikace. Dotazování se dále shodli, že porada, kde bude poprvé o talent managementu řeč, bude společná a budou se jí účastnit celá firma. Tedy celé představenstvo, všichni ředitelé, manažeři a všichni zaměstnanci. Další porady už by byly obvyklé jen v rámci a oddělené jen v rámci jednotlivých členů týmu a jejich teamleaderů / manažerů.

Co se odpovědné osoby za celé talentové procesy týče, byly potvrzeny názory z polostrukturovaných rozhovorů všemi zúčastněnými. Generální ředitel byl na základě těchto názorů na focus group jmenován garantem těchto procesů, tedy odpovědnou osobou za proces přípravy, proces identifikace, rozvoje i udržení talentů v organizaci XY (viz příloha 2). Jako vlastník tohoto konkrétního procesu přípravy byla všemi hlasy jmenována HR manažerka ve spolupráci s jednotlivými manažery, o jejichž podřízené půjde. HR manažerka by měla mít přehled o kompetencích jednotlivých talentů, které by měla konzultovat s jednotlivými manažery, kde by záleželo na tom, o jakého talenta z jakého týmu (oddělení) zrovna půjde. HR manažerka by měla na starost i informování zaměstnanců, tedy uspořádání první velké a následné rozesílání informačních emailů. Tento krok nebylo nutné zahrnovat do procesu přípravy talent managementu, protože je pevně daný a není důvod ho měnit.

Za ideální časovou dotaci čtyř kroků tohoto procesu se účastníci shodli na dohromady 25 člověkohodinách. Na revizi vize a mise vidí přiděl 15 člověkohodin, ohledně stanovení / revize klíčových kompetencí se odhadují tři člověkohodiny, na stanovení prostředků počítají se třemi člověkohodinami a na informování zaměstnanců jsou dle nich potřebné čtyři člověkohodiny (viz příloha 2). V rámci půlroční trvání procesu byl tomuto procesu vyčleněn první týden.

### **Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY**

Jak je referováno v závěrech z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, na focus group byli navrženi jednotliví manažeři / teamleadři jako vlastníci tohoto procesu identifikace, jelikož mají k potenciálním talentům nejbližší, znají je nejlépe a vědí, jaký mají nebo nemají potenciál. Tento návrh byl všemi přítomnými podpořen a odhlasován (viz příloha 2).

Při polostrukturovaných rozhovorech (viz příloha 1) bylo dále zjištěno, že by si respondenti nejvíce přáli zavést jako metody identifikace talentů metody pravidelného systému hodnocení

a na to navazujících pohovorů, kde by manažer toto své hodnocení talenta s talentem rozebíral. Většina respondentů dále uváděla, že by si přála testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti jako součást prvního pohovoru, které manažeři nechají vyhodnotit externími odborníky. Tyto návrhy metod byly na focus group manažery (jakožto odpovědné osoby za tento proces a vedoucí pracovních týmů) ve shodě s HR manažerkou odsouhlaseny a schváleny včetně testu na osobnostní rysy atd. při prvním testu, jelikož pro ně při rozhovorech byli takřka všichni dotazováni a na focus group své názory potvrdili (viz příloha 2). Účastníci focus group (zejména manažeři) výběr těchto metod argumentovali vhodností vzhledem k počtu členů v jednotlivých týmech. Pro většinou šestičlenné týmy nevidí manažeři / teamleadeři v těchto pravidelných pohovorech problém co se časového hlediska týče. Manažeři dále na focus group navrhli, schválili a stanovili pravidelnost těchto pohovorů po každém týdnu v období necelých dvou měsíců, kdy bude proces identifikace probíhat. Při těchto pohovorech bude manažer jednotlivě se členy týmů rozebírat jejich výkon od uplynulého týdne, kdy pohovory začnou, až do konce druhého měsíce, kdy bude proces identifikace končit. Rozebírat s nimi bude jejich kompetence, zlepšení v pracovních výkonech (například v úspěšnosti projektů, kterých se pracovník zúčastnil nebo v množství odvedené práce a kvalitě této práce, kterou by manažer hodnotil) a jejich případné zařazení do talentového programu v případě jejich zájmu.

Jak již bylo zmíněno, procesový krok samotné identifikace by měli na starost jednotliví manažeři / teamleadeři pomocí jimi zvolených a odsouhlasených metod (viz příloha 2). Informace o členech svých týmů podle manažerů vhodných na rozvoj, by byl následně manažerem předán HR manažerce a její asistentce, které by měly na starost vytvořit a vést seznam talentů, připravených k rozvoji. Tento seznam by tvořily nejen jména těchto zaměstnanců, ale i manažerem vyhodnocený důvod potřeby rozvoje, včetně výsledků z osobnostních testů absolvovaných na prvních pravidelných pohovech.

Ohledně časové náročnosti tohoto procesu se účastníci focus group shodli (viz příloha 2), že by trvat celkem 20 člověkohodin. Nejdéle dle nich bude trvat samotný proces identifikace, který by měl zabrat zhruba 16 člověkohodin a tvoření seznamu talentů, které by mělo trvat zhruba dvě člověkohodiny. První krok tohoto procesu, tedy výběr vlastníka procesu je již hotový a výběr metod pro proces identifikace se odhaduje dohromady na dobu trvání dvou člověkohodin. Celý tento proces by měl trvat od začátku druhého týdne zavedení talentových procesů, tedy druhý týden v roce ihned po prvním týdnu procesu přípravy a to až do konce druhého měsíce po začátku talentových procesů.

### **Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY**

Na focus group bylo ohledně procesu rozvoje nejprve řešena odpovědnost za tento proces. Ze závěrů z polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1) je patrné, že ohledně této otázky se respondenti neshodovali na 100 %. Nejčastěji byli zmiňováni jednotliví manažeři a to z důvodu nejlepší znalosti rozvíjených talentů, tedy svých přímých podřízených, a jejich potřeb. Pět stejných respondentů však stejně jako při rozhovorech namítalo, že si myslí, že vedoucím tohoto procesu by měla být HR manažerka. Nakonec se na focus group (viz příloha 2) ohledně této věci dospělo k závěru, že vedoucím procesu budou jednotliví manažeři svých týmů a celý proces rozvoje budou konzultovat s HR manažerkou a její asistentkou.

Jak bylo zmíněno v závěrech z rozhovorů, tak rozhodování respondentů v metodách rozvoje a vzdělávání talentů bylo z celého výzkumu nejméně jednoznačné. Všemi hlasy byla potvrzena a schválena metoda mentorování (viz příloha 2). Organizace XY má k této metodě blízko z důvodu zaučování nových zaměstnanců právě tímto způsobem. Je ale nutné tuto metodu zdokonalit a vykonávat ji účelněji a odborněji. Na focus group se došlo k závěru, že o zdokonalení tohoto způsobu rozvoje by se postaraly HR manažerka se svou asistentkou. Na druhém

místě v žebříčku oblíbenosti metod rozvoje talentů se při rozhovorech umístila metoda rotace práce. Až na dva respondenty ji uvedli všichni dotazovaní. Kromě důvodu využití této metody na omezení fluktuace (popsáno ve výsledcích z rozhovorů), by tento způsob rozvoje mohl pomoci i navázat a upevnit vztahy mezi jednotlivými pracovníky napříč týmy. Na focus group (viz příloha 2) se respondenti shodli, že rotace práce by probíhala v rámci jednotlivých týmů. Rotaci práce napříč odděleními vidí respondenti jako zbytečnou a kontraproduktivní.

Velká část respondentů byla na rozhovorech (viz příloha 1) pro zavedení metody přednášky, která by zároveň byla spojena se školením, na které už jsou zaměstnanci v organizaci zvyklí. Na focus group dále padl návrh na zdokonalení školení od jednoho účastníka. Konkrétně to byl jeden z manažerů, který navrhl, že by na školeních mohli být přítomni kromě klasických školitelů / obchodních zástupců společnosti XY i školitelé ze společnosti John Deere z USA a z Německa, kteří jsou schopni podat ty nejlepší možné informace o problematice zemědělství a zemědělských strojů (přítomni by mohli být i zaměstnanci, kteří se neúčastní talentových programů, byli by však součástí pouze přednášky, nikoliv školení). Součástí těchto školení by podle účastníků focus group mohl být i krátký jednorázový jazykový kurz. Tím by došlo ke zkvalitnění školení na potřebnou odbornou formu. Tento návrh byl všemi podpořen a následně odhlasován (viz příloha 2). Konečný výběr metod pro proces rozvoje byl účastníky focus group schválen jako následující: metoda mentorování, rotace práce a přednášky / školení. Hovořilo se i o dalších metodách jako například o koučování a pověřování úkoly. Účastníci focus group se však shodli (viz příloha 2), že tři vybrané metody prozatím stačí a tyto další metody by se časem do programu mohly přidat či by mohly nahradit některou z vybraných metod, pokud by například došlo ke zjištění nefunkčnosti některé metody.

Krok samotného rozvoje, tedy vykonávání těchto metod by měl být podle účastníků focus group v režii jednotlivých manažerů / teamleaderů (viz příloha 2). Ti by dále dle nich měli mít na základě jejich identifikace rozmyšleno a připraveno, jakým způsobem budou členy svých týmů v případě jejich zájmu o talentové procesy rozvíjet. Talent po domluvě se svým manažerem / teamleaderem zvolí jednu z metod rozvoje (mentoring nebo rotaci práce, přednášky a školení budou prováděny pravidelně jednou ročně pro všechny). Mentorem budou nejzkušenější členové týmu. Pro začátek rozvoje se rozhodlo, že z každého týmu by mohl být touto metodou rozvíjen jeden talent. Na rotaci práce je nutné, aby na talentový program kývli nejlépe dva talenti z týmu, kteří by si své pozice v týmu prohodili. Rozvoj oběma těmito metodami by probíhal v rámci roku čtyřikrát, tedy kvartálně. Talenti by měli možnost v rámci tohoto roku pomocí metody rotace práce vyzkoušet více pozic v týmu nebo zkusit druhou metodu rozvoje (mentoring).

Vyhodnocovat rozvoj by na základě shody z focus group (viz příloha 2) měl provádět přímý nadřízený, tedy manažer / teamleader jednotlivého talenta. Ten by z průběhu rozvoje vyčetl závěr, který by měl poskytnout informace, jestli a v čem byl rozvoj přínosný a jestli je vhodné použít při příštím rozvoji stejnou formu nebo pro zlepšení kvality rozvoje do příště něco změnit a zlepšit. Tyto hodnocení rozvoje budou zaznamenávána a uložena do informačního systému společnosti, jak se účastníci focus group navrhli (viz příloha 2). To by v budoucnu složilo jako podklad pro opakování procesu rozvoje. Za jeden ze závěrů z focus group ohledně vyhodnocení rozvoje lze považovat i shodu účastníků v názoru na zjišťování dalších možného, pro talenta vhodného, rozvoje a využití jeho nabytého potenciálu. Ohledně vyhodnocování rozvoje bylo na focus group (viz příloha 2) dále rozhodnuto, že bude probíhat průběžně a bude se při něm zjišťovat, jestli a jak moc je rozvoj přínosný, případně dojde k jeho optimalizaci.

Do tohoto tematického okruhu vyhodnocování rozvoje byl na základě výpovědí respondentů z polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1) zahrnut reporting, který by měl přispět ke zdokonalování tohoto procesu a k ověřování jeho funkčnosti. Na focus group došli účastníci

k závěru (viz příloha 2), že reporty bude jednou za půl roku zpracovávat HR manažerka se svou asistentkou na základě informací o vyhodnocení rozvoje. Ve formě zprávy s tabulkou a následně ho budou zasílat generálnímu řediteli. Ten ho uloží do informačního systému, kde bude zaznamenávána všechna data ohledně talent managementu (seznamy talentů, údaje o jednotlivých talentech, výsledky jejich testů apod.). Report by měl obsahovat zejména výsledky počinání jednotlivých talentů v procesu rozvoje. Doplněn by měl být za prvé o postřehy jednotlivých manažerů včetně HR manažerky, která report dává dohromady. Tyto postřehy by se také měly týkat případného zlepšení včetně názorů na celý proces. Účastníci focus group našli shodu v následné ukázce obsahu reportu:

- vyhodnocení dvouměsíčního osobního rozvoje všech vzdělávaných talentů po absolvování metod mentoringu a rotace práce;
- vyhodnocení rozvoje prostřednictvím přednášek / školení konaných jednou za půl roku;
- silné a slabé stránky talenta;
- sebehodnocení talenta;
- názor jednotlivých manažerů / teamleaderů a HR manažerky na celý proces a jejich návrhy na optimalizaci procesu.

Celý proces rozvoje se podle plánu bude opakovat na půlroční bázi. Obsahovat bude cca dvouměsíční metody rozvoje (měsíc na mentoring a měsíc na rotaci práce) a metody přednášky spojené se školením konané jednou za půl roku. V pátém měsíci trvání talent managementu by docházelo k vyhodnocování obou měsíčních metod osobního rozvoje, dále by měl v tomto období talent prostor na sebehodnocení v rámci absolvování osobního procesu rozvoje. Manažer / teamleader by následně toto a ještě několik dalších skutečností zmíněných výše, obsáhl v konečném reportu (viz příloha 2). Tyto tři měsíce rozvoje budou zahrnuty v již zmíněném půlročním reportu, který by obsahoval kromě výsledků dvouměsíčního rozvoje i výsledky školení konané jednou za půl roku. Na tento celý rozvojový proces je nutné vyčlenit nejvíce času, jelikož by byl následovně časově náročný:

- výběr metod rozvoje = dvě člověkohodiny;
- odborná školení a přednášky pro jednoho rozvíjeného talenta konané jednou za půl roku = zhruba šest člověkohodin (zahrnuta je práce na přípravě přednášek, trvání přednášek, příprava školení, trvání školení, vyhodnocování školení);
- měsíční trvání jedné metody osobního rozvoje = 20 člověkohodin na jednoho talenta (pět člověkohodin týdně);
- vyhodnocování půlročního rozvoje = čtyři člověkohodiny;
- tvorba reportu = tři člověkohodiny.

Na jednoho rozvíjeného talenta tedy připadá časová dotace 55 člověkohodin (viz příloha 2) na půl roku rozvoje ( $2+6+2*20+4+3$ ). Pokud by do rozvojového programu byl zapojen ideální počet talentů, tedy 10, a by všichni rozvíjení talenti absolvovali obě měsíční metody rozvoje (což se nemusí stát, záleží na potřebách a plánu rozvoje jednotlivých talentů) rovnala by se **maximální** časová náročnost 415 člověkohodin za dobu tříměsíčního trvání procesu rozvoje ( $2+6+2*20*10+4+3$ ). Tento proces byl vymyšlen a navržen tak, aby docházelo k **minimálnímu** plýtvání času a „hluchých“ míst v rámci tříměsíčního trvání procesu rozvoje. Zkrátka aby tento proces byl co nejvíce **plynulý** a **navazující**.

## **Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY**

Prvním krokem v poslední procesu talent managementu, tedy udržení talentů v organizaci, bylo při focus group (viz příloha 2) určení vlastníka procesu. Tím byla jednohlasně určena HR manažerka. Ta proces začne vytvořením přehledu talentů, který vytvoří pomocí výstupu z předchozího procesu - reportu. Tvorba přehledu talentů by neměla trvat déle než dvě člověkohodiny. S opakováním procesu by měl být tento seznam neustále aktualizován.

V procesu udržení talentů v organizaci dále následuje tvorba talent poolu. Účastníci focus group (viz příloha 2) souhlasili s vytvořením talent poolu na základě teorie zmíněné v této práci, které by nemělo trvat déle než tři člověkohodiny. Šlo by tedy o tyto tři talent pooly:

- všeobecný talent pool: obecný další směr rozvoje talentů například v time managementu, mezilidských vztazích a řešení krizových situací;
- technický talent pool: dělení podle specializací (IT, obchodní oddělení, servisní oddělení);
- vůdcovský talent pool: talenti s manažerským / teamleaderským potenciálem vést lidi.

I přes částečný nesouhlas některých respondentů při rozhovorech ohledně kariérního posunu talentů, kteří prošli procesem rozvoje, u vůdcovského talent poolu se účastníci focus group (viz příloha 2) domluvili na vytvoření plánu kariérního posunu. Talent s vůdcovským potenciálem by se mohl pravou rukou manažera / teamleadera při řízení týmu a případně ho časem i nahradit v roli teamleadera a poté i třeba manažera. Tvorba plánu nástupnictví by neměla zabrat více než tři člověkohodiny. Dále rozvíjení budou i další úspěšní absolventi talentového programu rozvoje a to například účastí v projektech. Vedoucími osobami těchto projektů se mohou stát zmínění talenti s vůdcovským potenciálem, což lze považovat jako další možnost řízení kariéry takto nadaných zaměstnanců. Všem absolventům talentového programu bylo nakonec vedením přislíbeno, že pokud talent vydrží v organizaci po absolvování talentového procesu určitý počet let, bude mu postupně navyšován plat o jednotky procent v určitém poměru. Poměr by závisel na zlepšení výkonnosti jednotlivých talentů. Zkrátka by nepřišli ani manažeři / teamleadéři, mentoři, školitelé a také ostatní vlastníci jednotlivých procesů zejména pokud by se tyto akce a činnosti podepsali na zvýšení obrátu firmy, což se předpokládá. Krok, kdy bude rozhodováno a počítáno o kolik se navýší mzdového ohodnocení, se odhaduje na dvě člověkohodiny. Pro tento proces je vyčleněn poslední měsíc z půlroka trvání talentových procesů.

### **3.3.3 Výsledky výzkumného šetření**

Součástí výzkumného šetření bylo zjištění, jaké možnosti poskytuje společnost XY svým zaměstnancům ke vzdělávání a rozvoji z důvodu možného navázání na tyto způsoby. Předmětem výzkumu i zjištění, jaké metody identifikace, rozvoje a udržení talentů vnímají respondenti polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1) / účastníci focus group (viz příloha 2) jako nejvhodnější pro společnost XY. Metody byly vybrány v souladu se zavedenými zvyklostmi a firemní kulturou. Byly určeny osoby odpovědné za jednotlivé procesy talent managementu a byla časová náročnost těchto procesů (viz příloha 2). Tato data zjištěná z polostrukturovaných rozhovorů a na focus group a byla zahrnuta do tvorby návrhu jednotlivých procesů talent managementu, což byl zároveň hlavní cíl práce.

### **První tematický okruh - současný stav talent managementu ve společnosti XY**

Ve společnosti XY na základě provedeného výzkumu nejsou v současné době talentové procesy zavedeny. V organizaci ale fungují určité procesy, na které je možné při tvorbě procesů navázat. První, takovýto v organizaci XY probíhající proces, je proces vzdělávání na základě



jazykových kurzů, který je v kompetenci personálního oddělení. Na tento proces lze navázat jednorázovým kurzem anglického a německého jazyka na odborné výrazy, které se při mezinárodní spolupráci v zemědělském odvětví mohou vyskytovat. Tento kurz by byl součástí pravidelných půlročních přednášek spojených se školením od pracovníků firmy John Deere z USA a Německa, kteří by byli hlavními aktéry přednášek / školení a těchto jazykových kurzů. Druhý proces, na který je dle autora možné v tvorbě procesů talent managementu navázat, je další metoda rozvoje pracovníků s potenciálem. Konkrétně jde o mentoring, který společnost využívá při zaškolování nových pracovníků a má tedy s touto formou vzdělávání zkušenosti. Tento proces má na starost manažer / teamleader týmu, do kterého nový pracovník spadá. I proces rozvoje u svých podřízených by vedli jednotliví manažeři / teamleadéři (viz příloha 2). Celkově jsou tyto osoby důležité a více či méně by zasahovali do každého talentového procesu, jelikož talenty, kteří by se rozvíjeli, znají nejlépe a znají také jejich potenciál a potřeby.

### **Druhý tematický okruh - příprava na zavedení talent managementu ve společnosti XY**

Jako klíčové kompetence ve společnosti XY byly výzkumem (viz příloha 2) určeny následující kompetence: orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení. **Orientace na zákazníka** z důvodu prozákaznické politiky jakožto zásada číslo jedna pro celou společnost. **Komunikační dovednosti** byly na focus group vybrány z důvodu nutnosti vhodné komunikace nejen s dalšími pracovníky ale hlavně se zákazníky, dodavateli apod. **Schopnost týmové práce** je pro společnost XY důležitá z důvodu rozdělení do týmu v odděleních napříč organizací. **Orientace na cíl** je důležitá zejména při práci na projektech a jejich dokončování v určeném termínu a s vyčleněnými prostředky. **Schopnost kritického myšlení** je úzce spojena s logickým uvažováním a schopností rychle a přesně vyhodnocovat vzniklé situace.

Vlastníkem a odpovědnou osobou za talentové procesy ve společnosti XY byl na focus group (viz příloha 2) jednohlasně jmenován **generální ředitel**, který má z předchozích zaměstnání **zkušenosti s projektovým řízením**. Tomu by byl pravidelně každý půl rok zasílán report výsledků rozvojového procesu talent managementu a zároveň by dohlížel na řádný průběh všech talentových procesů. Z reportu by usuzoval funkčnost procesů a případně by projednával s jednotlivými manažery postupy na zefektivnění talentových procesů. S generálním ředitelem by manažeři / teamleadéři diskutovali své kroky a počínání v činnostech, týkajících se talent managementu, jelikož manažeři by působili jako vlastníci procesů identifikace a rozvoje ve spolupráci s personálním oddělením. Proces udržení talentů ve společnosti by z velké části vedlo personální oddělení v čele s HR manažerkou a její asistentkou, které by v případě potřeby konkrétních informací ohledně talentů řešily tyto skutečnosti s manažery (viz příloha 2). HR manažerka a její asistentka by měly na starost případné podání informací o zavádění talentových procesů v organizaci metodami pravidelných pondělních porad a prostřednictvím emailů.

### **Třetí tematický okruh - identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY**

Na identifikaci talentovaných zaměstnanců byla výzkumem vybrána metoda pravidelných **pohovorů** na základě **pravidelného systému hodnocení** (viz příloha 2). Součástí prvního pohovoru by byl i test zaměřený na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti. Pomocí tohoto testu získají manažeři lepší přehled o členech svých týmů. Tyto informace zjištěné prostřednictvím testu sdílí manažeři s HR manažerkou a její asistentkou, které na základě toho vytvoří seznamy talentů.

#### Čtvrtý tematický okruh - rozvoj talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Pro rozvoj talentů byla výzkumem (viz příloha 2) vybrána metoda **mentorování** zejména z důvodu osvědčenosti této metody v jejím používání při zaškolování nových zaměstnanců. Dále metoda **rotace práce**, která pomůže v zastupování zaměstnance jiným zaměstnancem z důvodu momentální indispozice. Tato metoda může zároveň pomoci prohloubit vztahy a vzájemnou důvěru v týmu. Může dojít i k pochopení obtížnosti dalších týmových rolí a k lepšímu vzájemnému vycházení v týmu a větší vzájemné pomoci. Metoda **přednášek** vedená kompetentními lidmi ve spojení se **školením** a **odborným jednorázovým jazykovým kurzem** v rámci tohoto školení poskytne propojení znalosti anglického a německého jazyka a potřebných odborných znalostí.

Rozvoj talentů bude také pravidelně manažery vyhodnocován, aby došlo k včasnému odhalení případných odchylek od plánu rozvoje. Manažer dále vyhodnotí možnosti případných dalších potřeb a možností rozvoje (viz příloha 2). Může také navrhnout optimalizaci procesu, pokud přijde na možné zlepšení či navrhnout změnu metody. Talent také dostane prostor se sám ohodnotit, jak si myslí, že při procesu rozvoje dopadl. Toto vše bude součástí reportu, který na základě vyhodnocení rozvoje od jednotlivých manažerů zkompletuje a zašle HR manažerka se svou asistentkou vedoucímu talentových programů v organizaci XY - generálnímu řediteli.

#### Pátý tematický okruh - udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Společnost XY talentům po jejich úspěšném absolvování rozvoje může nabídnout zvýšení finančního ohodnocení (viz příloha 2). Dále také možnosti dalšího rozvoje jako například účast v projektech apod. Kariérní růst může nabídnout pouze talentům, kteří spadají do **vůdcovského talent poolu**. Do tohoto a dále do **technického** a **všeobecného talent poolu** budou absolventi procesu rozvoje rozřazeni podle své specializace v týmu a výsledků rozvoje. Organizace XY může z této „zásobárny talentů“, jak se také talent poolu říká, čerpat například při skládání nových týmů či při zakládání nových projektů.

#### 3.3.4 Vyhodnocení výzkumné otázky

V metodice byla stanovena výzkumná otázka, na základě které byly vytvořeny dotazovací otázky, které byly respondentům pokládány v rámci výzkumu ve výzkumné metodě polostrukturovaných rozhovorů. V této podkapitole je na výzkumnou otázku odpovězeno a dále jsou zde stručně shrnuty odpovědi na otázky, na které byly respondenti během polostrukturovaných rozhovorů dotazováni.

**Výzkumná otázka: Jakou podobu musejí talentové procesy ve společnosti XY mít, aby dlouhodobě plnily svůj účel?**

**Odpověď na výzkumnou otázku: Talentové procesy musejí mít ve společnosti XY následující podobu: proces přípravy na zavedení talentových procesů, proces identifikace talentovaných zaměstnanců, proces rozvoje talentovaných zaměstnanců a proces udržení talentovaných zaměstnanců.**

Pro řádnou odpověď na tuto výzkumnou otázku musel být ve společnosti XY proveden výzkum s vhodnými otázkami (viz příloha 1), aby došlo ke zjištění potřebných informací k sestavení všech procesů a v něm konaných jednotlivých aktivit a kroků. Bylo nutné například zjistit, jaké kompetence považuje vedení organizace XY jako klíčové a o jakých metodách identifikace, rozvoje a udržení si respondenti z polostrukturovaných rozhovorů myslí, že jsou pro společnost XY nejvhodnější ve vztahu k firemní kultuře apod. Na focus group (viz příloha 2) poté proběhlo hlasování o jednotlivých metodách a také i o klíčových kompeten-

cích na základě zpracovaných dat z rozhovorů autorem práce, které proběhlo čárkovací metodou, která udává četnost odpovědí.

Ohledně procesu přípravy byli respondenti při rozhovorech nejprve dotazováni na klíčové kompetence ve společnosti XY (viz příloha 1). Na základě četnosti jejich odpovědí byly na focus group (viz příloha 2) odhlasováním potvrzeny následující kompetence: orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení.

V procesu přípravy byla dále řešena osoba zodpovědná za celé talentové procesy. Na tyto byli dotazováni při polostrukturovaných rozhovorech (viz příloha 1). Dle teoreticko-metodologické části práce by osoba, za talentové procesy v organizaci odpovědná, měla být v této oblasti kompetentní a měla by disponovat zodpovědným a kontrolorním chováním se smyslem pro správnost a efektivitu průběhu všech procesů. Tato osoba je zodpovědná zejména za plánování, organizaci, monitorování a řízení všech procesů. Měla by být v kontaktu s vlastníky procesů a průběh procesu s nimi projednávat a diskutovat. Dále je tato pozice zodpovědná za měření výkonnosti procesů a vedení projektů, snažících se zdokonalit fungování talentových procesů v organizaci. V neposlední řadě je této osobě zaslán report ohledně vyhodnocení rozvoje talentů, který by tato osoba měla posuzovat a srovnávat očekáváními, které od programu talent managementu má vedení organizace. Respondenti při rozhovorech jednostranně odpovídali, že by touto osobou měl být generální ředitel (viz příloha 1). Na focus group byla tato skutečnost potvrzena (viz příloha 2). Procesy přípravy, identifikace, rozvoje a udržení talentů by tedy měl mít v případě zavedení procesů v organizaci XY na starost generální ředitel (viz příloha 2) a to zejména z důvodu zkušeností s procesním řízením. Jednotlivé procesy by měl diskutovat s jejich vlastníky, což by nejčastěji byli manažeři / teamleadeři a HR manažerka. Respondentům byla v rámci procesu přípravy pokládána poslední otázka na problematiku informování zaměstnanců ohledně nových skutečností nebo změny nynějších skutečností v organizaci. Dotazovaní při rozhovorech uváděli, že informace se ve společnosti XY předávají většinou při pravidelných pondělních poradách a prostřednictvím emailů (viz příloha 1). Informování prostřednictvím těchto aktivit bylo na focus group odhlasováno (viz příloha 2).

K procesu identifikace talentů respondenti při rozhovorech uváděli podle svého názoru nejvhodnější metody identifikace (viz příloha 1). Na focus group se účastníci shodli na výběru metody pravidelného systému hodnocení a pohovorů, jejichž součástí by byly i testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti (viz příloha 2). Na tyto testy bylo přistoupeno z důvodu důkladnějšího poznání jedince, za účelem vhodnějšího nastavení jeho případného budoucího rozvoje. Konečné slovo měli v tomto výběru vlastníci procesu, tedy jednotliví manažeři / teamleadeři svých týmů, jejichž členové jsou identifikováni pro jejich možný budoucí rozvoj (viz příloha 2).

Ohledně rozvoje talentů bylo podobně jako u metody identifikace nutné tyto metody vybírat v souladu s firemní kulturou při navazování na metody vzdělávání, které jsou v organizaci XY již zaběhlé. Na polostrukturovaných rozhovorech všichni respondenti uváděli, že metody mentorování, rotaci práce vidí pro organizaci XY jako nejlepší možné metody (viz příloha 1). Velká část respondentů dále vypovídala, že by vzdělávání svých zaměstnanců prováděli i pomocí přednášek a školení. Na focus group se rozhodlo, že se tyto dvě metody spojí dohromady a součástí školení by byl jednorázový jazykový kurz v anglickém a německém jazyce (viz příloha 2). Tento kurz by byl zaměřen zejména na odborné výrazy v těchto cizích jazycích ze světa zemědělství co se pěstují a pěstují obrábějících strojů týče. Jako vlastníci procesu byl na focus group jmenováni jednotliví manažeři / teamleadeři, kteří budou takto dohlížet na rozvoj členů svých týmů (viz příloha 2).

Po úspěšné identifikaci a úspěšného absolvování procesu rozvoje je nutné zajistit, aby tito talenti a jejich nabyté znalosti a schopnosti zůstali ve společnosti. Respondenti při dotazování na metody udržení talentů byli v názorech poměrně rozděleni. Jedna polovina respondentů navrhovala řízení kariéry těmto rozvinutým talentům. Druhá polovina však byla pro zavedení finančních odměn za absolvování rozvoje a finanční bonusy za setrvání v organizaci a za zvýšení pracovního výkonu (viz příloha 1). Na focus group se účastníci shodli, že všem talentům po úspěšném absolvování rozvojového programu by byla vyplacena finanční odměna (viz příloha 2). Dále byl na focus group odsouhlasen návrh nabídky finančních bonusů za větší pracovní výkon a za setrvání v organizaci v poměru rok strávený v organizaci/přidané určené procento k platu zaměstnance (viz příloha 2). Na focus group byla zároveň určena HR manažerka jako vlastníka tohoto procesu. Měla by mimo jiné na samém začátku tohoto procesu na starost vytvoření přehledu talentů z reportu uloženého v informačním systému organizace. Z tohoto přehledu by poté rozřadila rozvinuté talenty do talent poolů (viz příloha 2).

### **3.3.5 Důvody pro zavedení talent managementu ve společnosti XY**

Hlavním důvodem, proč se společnost rozhoduje pro zavedení talent managementu, je podle HR manažerky (2023) nedostatek kvalifikované pracovní síly a expertů v zemědělském odvětví. Organizace XY se proto rozhodla investovat do rozvoje vlastních lidí, o kterých už lze z větší části říci, že jsou firmě loajální. Jde o pracovní pozice jak na centrále společnosti, tak na jejích střediscích. Na střediscích to jsou pozice servisních techniků. V centrální budově jde pak o pracovníky zejména zaměstnanci z marketingového oddělení, kde nejchoulostivějšími pozicemi jsou marketingový specialista na eventy a jeho přímí kolegové jako jsou grafik, fotograf atd. Celkově na tomto oddělení a v marketingovém týmu schází lidé. S poměrně vysokou fluktuací (viz příloha 1) se potýká i IT oddělení, ekonomické oddělení a obchodní oddělení.

Společnost XY také podle HR manažerky (2023) tíží nedostatek univerzálních zaměstnanců, kteří mohou zastoupit nemocné kolegy nebo pracovníky, kteří z firmy odchází. Od zavedení talent managementu si společnost XY dle HR manažerky (2023) slibuje zabránění odlivu klíčových zaměstnanců a také získání konkurenční výhody na úkor konkurence, ke kterým mohou talenti směřovat. Talent management by zároveň také přispěl k ucelenějšímu strategickému řízení lidského kapitálu. Zde je cíl vytvoření kompaktního mechanismu, který by zdokonalil identifikaci a rozvoj talentovaných zaměstnanců (HR manažerka, 2023).

V organizaci XY v současné době talent management není zaveden. Vedení společnosti si ale plně uvědomuje, jak moc jsou pro ně talentovaní zaměstnanci důležití. Dle XY (2023) je velká část těchto talentovaných pracovníků pro organizaci velmi klíčová a proto by rádi věnovali větší pozornost a více prostředků jejich rozvoji, aby předešli jejich případnému odchodu a co nejvíce tak prodloužili jejich setrvání v organizaci.

Na základě strategie společnosti, směru, kterým se trh ubírá, a také kvůli válce o talenty, představenstvo dle HR manažerky (2023) zvažuje kroky na udržení společnosti mezi elitou v oboru. Proto vedení společnosti XY souhlasilo s vytvořením návrhu procesů talent managementu v organizaci. Představenstvo i generální ředitel jsou si vědomi talentovaných jedinců, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní a nechtějí o ně přijít. Zvláště v oboru, ve kterém organizace působí, jsou znalosti, schopnosti a zkušenosti nejen co se zemědělských strojů a plodin týče, velmi cenné a neradi by, aby došlo k ještě větší fluktuaci jejich zaměstnanců ke konkurenci. Na zaměstnancích jim záleží a chtějí jim poskytnout možnost se rozvíjet a řídit kariéru (HR manažerka, 2023).

### 3.4 Návrh doporučení

V této kapitole jsou představeny vytvořené procesy talent managementu na základě výsledků z výzkumného šetření, provedeného ve společnosti XY. Nejprve jsou zde stručně shrnuty výsledky z odpovědí respondentů polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1). Následně jsou zde stručně zaznamenány výsledky z focus group (viz příloha 2).

Co se klíčových kompetencí týče, orientace na zákazníka, komunikační dovednosti a schopnost týmové práce jsou tři kompetence, které uvedli všichni respondenti při jednotlivých rozhovorech (viz příloha 1). Na focus group byly spolu s těmito třemi kompetencemi vybrány jako klíčové dále orientace na cíl a schopnost kritické myšlení (viz příloha 2). Při rozhovorech s respondenty se všichni dotazovaní dále shodli (viz příloha 1), že talentový program jako celek, by měl mít na starost generální ředitel. Toto bylo na focus group odhlasováno (viz příloha 2). Dotazovaní dále uváděli, že informace se zaměstnanci nejčastěji dozívají buďto z pravidelných pondělních porad, které vede každý manažer se svým oddělením anebo z emailových zpráv (viz příloha 1). Tento fakt byl na focus group taktéž potvrzen (viz příloha 2).

Ohledně metod identifikací talentů se všichni respondenti shodli, že v organizaci XY by nejvíce fungovali metody pohovorů s potenciálními talenty a pravidelný systém hodnocení zaměstnanců (viz příloha 1). Většina respondentů dále uvedla, že by součástí pohovorů mohly být testy, které by se zaměřovaly na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti testovaných. Jako vlastníci tohoto procesu byli všemi respondenty zmiňováni manažeři, kteří jsou zároveň leadery týmů ve svých odděleních (viz příloha 1). Tyto skutečnosti byly na focus group potvrzeny a odhlasovány (viz příloha 2).

Ohledně metod rozvoje se všem dotazovaným se zamlouvala metoda mentorování. Druhou nejvíce oblíbenou metodou byla rotace práce. Jako vlastníka tohoto procesu respondenti nejčastěji uváděli stejně jako u procesu identifikace, jednotlivé manažery (viz příloha 1). Respondenti se ohledně vyhodnocování rozvoje shodli, že tuto činnost by měli provádět manažeři jakožto leadery jednotlivých týmů, kteří by měli na starost samotný rozvoj. V otázce zasilání reportu ohledně stavu rozvoje jednotlivých talentů se respondenti shodli, že generální ředitel je, jakožto garant talentových procesů, ta správná osoba (viz příloha 1). Tyto odpovědi z rozhovorů byly následně na focus group potvrzeny a přijaty hlasováním (viz příloha 2).

Předpokládalo se, že na udržení talentů by respondenti mohli reagovat řízením kariéry a možného kariérního postupu, který by mohl vyústit až v systém nástupnictví a nahrazení pro společnost XY klíčových pozic rozvinutými talenty. Respondenti byli vyzváni, aby na tento způsob udržení talentů v organizaci reagovali, avšak ukázalo se, že tohoto názoru není ani polovina respondentů. Konkrétně šlo pouze o osm dotazovaných z řad vedení společnosti, přičemž manažeři byli všichni proti (viz příloha 1). Na focus group bylo rozhodnuto (viz příloha 2), že nástupnický plán bude vytvořen pouze talentům z vůdcovského talent poolu a zbytku rozvinutých talentů budou, spolu se všemi dalšími účastníky talentových procesů (organizátoři - manažeři), vytvořeny nové mzdové výměry, které budou obsahovat navýšení mzdy za jejich práci.

U jednotlivých procesů je popsáno, jaké cíle sledují a jakými ukazateli se dosažení cíle měří. Uvedeny zde jsou i vstupy procesů a jaký činitel v procesu tyto vstupy obstarává. Každý proces má rovněž svůj výstup. Ohledně výstupů je popsáno, jak budou dále využity, případně komu se předávají. Dále jsou zde zaznamenáni vlastníci jednotlivých procesů, a kdo proces vykonává. Popsána je i doba trvání procesů a jak často se procesy opakují. U každého procesu jsou uvedeny informace, jako například klíčové kompetence, metody identifikace a metody rozvoje talentů, které byly zjištěné z výzkumu (viz příloha 2).

Návrh doporučení byl vytvořen na základě výsledků z výzkumných metod polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha 1) na základě četnosti odpovědí a focus group, kde se o všech procesových podrobnostech hlasovalo a na základě byly vytvořeny konečné podoby procesů (viz příloha 2). Všechny následující skutečnosti a informace byly všemi aktéry přijaty a autor práce tak mohl na základě znalosti problematiky z teoretické části a na základě informací z výzkumu vytvořit talentové procesy na míru společnosti XY.

Příloha 3 poté obsahuje diagram navržených procesů pro společnost XY. Tento diagram obsahuje vztahy mezi jednotlivými procesy, vstupy a výstupy kroků jednotlivých procesů atd. Diagram zobrazuje a doplňuje návrhy procesů uvedené v této kapitole.

### 3.4.1 Proces přípravy zavedení talent managementu ve společnosti XY

Tento v pořadí první proces talent managementu vykazuje revizi informací, kterými společnost (vedení společnosti) XY disponuje. **Vlastníkem** tohoto **procesu** bude **HR manažerka** v úzké spolupráci s jednotlivými manažery / teamleadery (viz příloha 2). Většinu těchto informací zná vedení organizace a zároveň jsou tyto informace uvedeny v informačním systému organizace a v interních dokumentech. Je však potřeba tyto informace v případě potřeby aktualizovat a revidovat. Kroky procesu, jejich pořadí, osoby odpovědné za jednotlivé kroky, vstupy a výstupy procesu včetně doby trvání procesu jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 4 Proces přípravy zavedení talent managementu ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Revize mise a vize organizace	Informace z IS organizace	Aktualizace informací v IS organizace	Představenstvo	15 čh
2	Určení klíčových kompetencí	Popis pracovních pozic	Seznam klíčových kompetencí	HR manažerka a její asistentka	3 čh
3	Vyčlenění prostředků pro tvorbu procesů talent managementu	Rozpočet organizace za jeden rok	Rozpočet pro procesy talent managementu	Finanční ředitel a HR manažerka	3 čh
4	Informování zaměstnanců	Informace o talent managementu v IS	Informace o TM, informační zpráva	HR manažerka a její asistentka	4 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem tohoto procesu je revize mise a vize organizace. Je nezbytně nutné se před návrhem a spuštěním talentových procesů zaměřit na směr, kterým organizace směřuje, čeho chce dosáhnout a co je pro ni důležité. Tyto informace jsou zaznamenány v informačním systému organizace. Odpovědnost za tento krok má představenstvo organizace, které tyto informace vytváří a do informačního systému zaznamenává (viz příloha 2). Tyto informace budou pravidelně aktualizovány a návrh tvorby talentových procesů je k takové aktualizaci ideální možností. Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném

časovém horizontu, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

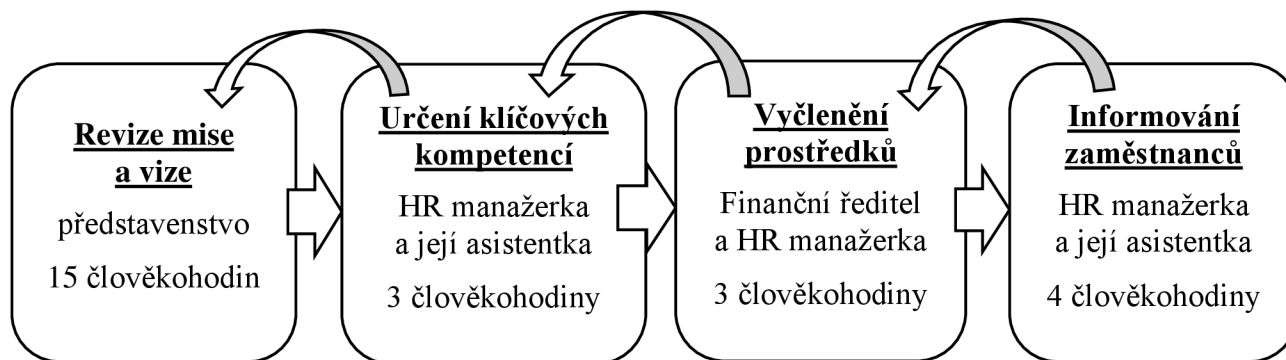
Dalším krokem v tomto procesu je určení klíčových kompetencí. Jako vstup pro tento krok lze využít popis pracovních pozic, který je rovněž uveden v informačním systému. Pracovníci IT oddělení, kteří informační systém spravují, budou tento systém pravidelně aktualizovat, nejen co se klíčových kompetencí týče, na základě informací podaných od představenstva a manažerů. Odpovědné za tuto fázi procesu budou HR manažerka a její asistentka. Výstupem tohoto procesu bude seznam klíčových kompetencí, který bude evidován v informačním systému. Výzkum odhalil, že pro společnost XY jsou klíčové kompetence následující: orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne dokončit v požadovaném časovém horizontu, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

V procesu následuje (viz příloha 2) nutné vyčlenění prostředků pro zavedení a průběh talentových procesů v organizaci XY. Pro tento krok je vstupem rozpočet organizace na rok. Pro účely talent managementu bylo (viz příloha 2) vyčleněno **70 000 Kč** na **první půlroční zkušební proces** (kde bude pracováno pouze s **pěti talenty**) těchto procesů s tím, že pokud by se talent management ukázal jako účinný při řešení problému organizace, finanční dotace na něj by se mohla zvýšit a zaručit tak práci s větším množstvím talentů. Tento krok procesu vyčlenění prostředků bude mít na starost finanční ředitel společnosti. Součástí tohoto procesu bude i určení časové náročnosti procesů a určení všech osob, které by se na talentových procesech podíleli, proto je za tento krok zodpovědná i HR manažerka. Toto je nutné zejména pro budoucí opakování procesů. Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Finálním krokem v procesu přípravy (viz příloha 2) je plán informování zaměstnanců o případném zavádění procesů talent managementu v organizaci. Konkrétně budou pracovníci informováni základními informacemi o procesech talent managementu, jaká je důvod zavádění a vysvětleny výhody, které přináší. Dále by byli informováni o přesném datu spuštění procesu identifikace talentů, tj. do kdy mohou pracovníci, kteří by se chtěli stát součástí procesů, projevit zájem o absolvování talent managementu. Tento celý krok informování zaměstnanců bude mít na starost HR manažerka a její asistentka. Hlavní část informací bude předána na celofiremní pondělní poradě a to s dostatečným předstihem před spuštěním talentových procesů. Dodatečné informace budou zasílány psanou formou emailem (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se pak tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Schéma konečné podoby procesu přípravy zavedení talent managementu včetně všech potřebných informací je znázorněno na následujícím obrázku:

Obrázek 7 Konečná podoba procesu přípravy talent managementu ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Proces přípravy talent managementu by dohromady měl zabrat 25 člověkohodin. Nejvíce časově náročný bude první krok revize mise a vize, který by mělo trvat 15 člověkohodin. Dále určení klíčových kompetencí a vyčlenění prostředků na talent management po třech člověkohodinách a poslední krok informování zaměstnanců by měl podle odhadů představenstva zabrat čtyři člověkohodiny. Celý proces má na starosti **HR manažerka**, která spolupracuje především se svojí asistentkou, ale dále i s jednotlivými manažery a také při stanovování prostředků s finančním manažerem a při konzultaci celého procesu s generálním ředitelem (viz příloha 2). Autor práce dospěl k těmto výsledkům při vzájemné dohodě s vedení společnosti na focus group (viz příloha 2). Obě strany považují tyto výsledky výzkumu za adekvátní. Vzhledem k prvotnímu pilotnímu projektu talentových procesů lze tyto výsledky po prvním absolvování měnit a optimalizovat dle potřeby a to z iniciativy obou stran, zejména pak ze strany generálního ředitele.

Cíle procesu přípravy talent managementu jsou následující:

- revize a případná aktualizace mise a vize společnosti v informačním systému;
- určení a případná aktualizace klíčových kompetencí v informačním systému;
- zahrnutí vyčleněných prostředků pro procesy talent managementu v ročním rozpočtu společnosti XY;
- uspořádání velké celofiremní porady s cílem informování zaměstnanců o talent managementu, odeslání emailů zaměstnancům o dodatečných a konkrétních informacích o procesech talent managementu, o jeho významu a výhodách.

Tento proces se bude opakovat každý půl rok. Je pravděpodobné, že prvních pár let po zavedení, při kterém bude nutné všechny tyto kroky podstoupit, nebude nutné provádět všechny tyto kroky každého půl roku a proces bude možné upravit. Co by však bylo nutné provádět při každém půlročním opakování talentových procesů je krok číslo jedna, tedy revize mise a vize organizace. Tento krok totiž zajišťuje, že talent management bude ve společnosti XY **aktuální** a bude směřovat k **naplnění organizačních cílů** a organizační **strategie**. Co ale bude pravděpodobně moci být pozměněno je určení klíčových kompetencí (viz příloha 2). V budoucnu může postačit jejich revize. Upraven může být i systém informování zaměstnanců a to až by byl talent managementu v organizaci více známý a bylo by o něm mezi zaměstnanci větší povědomí.

Co se týče kroku vyčleňování prostředků, to v organizaci XY probíhá na bázi vycházení z rozpočtu z minulého roku. Proto je nutné tento krok vždy zopakovat způsobem kontroly rozpočtu z minulého roku, vyhodnotit jeho čerpání a na základě těchto aktivit stanovit prostředky na další rok. Do tohoto kroku spadá i zhodnocení a vyčlenění časových prostředků pro jednotlivé procesy talent managementu. Zde se hodí vyhodnotit, zda není potřeba některému



procesu věnovat více člověkohodin nebo některému nebude stačit naopak méně času, než je v tomto počátečním návrhu. Po prvním ostrém provozu talentových procesů, tj. po půl roce, autor doporučuje zhodnotit také odpovědnost za procesy. Jestli nebyl s žádným procesem problém ohledně jeho řízení a jestli odpovědné osoby zvládaly proces a jeho jednotlivé kroky vést.

Po splnění těchto výše určených dílčích cílů tohoto procesu přípravy na zavedení talent managementu by HR manažerka jakožto osoba odpovědná za tento proces (viz příloha 2) tyto jednotlivé výstupy zkontrolovala a proces ukončila. Tento proces by měl zabrat celkově jeden týden, tedy první týden od spuštění talentových procesů. Následuje proces identifikace talentovaných zaměstnanců.

### 3.4.2 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Proces identifikace talentovaných zaměstnanců přímo navazuje na proces přípravy zavedení talent managementu (viz příloha 2). Pro zavedení tohoto procesu je nutné, aby všichni zaměstnanci o zavádění talent managementu již informováni. Současně tento proces navazuje i na nábor nových zaměstnanců do organizace. Cílem tohoto procesu je výběr těch zaměstnanců, kteří jsou vhodní pro rozvoj, chtějí se rozvíjet a mají pro to potenciál. Jak respondenti uváděli při rozhovorech, **vlastníci celého tohoto procesu** budou ve společnosti XY jednotliví **manažeři / teamleadeři**, kteří by si tímto způsobem vybírali své zaměstnance (členy týmu), u kterých vidí potenciál k rozvoji a zdokonalení svých schopností. Jednotlivé kroky tohoto procesu, včetně všech k nim potřebných informací, ukazuje následující tabulka:

Tabulka 5 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Výběr metody identifikace talentů	Seznam klíčových kompetencí	Vhodné metody identifikace talentů	Manažeři / teamleadeři a HR manažerka	2 čh
2	Identifikace talentů	Vhodné metody identifikace talentů	Identifikovaní talenti	Manažeři / teamleadeři	16 čh
3	Vytvoření seznamu talentů	Identifikovaní talenti	Seznam talentů	HR manažerka a její asistentka	2 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

První krok tohoto procesu je výběr pro společnost XY vhodné metody pro identifikaci talentů. Vstupem tohoto kroku je seznam klíčových kompetencí, který je jedním z hlavních výstupů minulého procesu. Na základě těchto klíčových kompetencí byla během rozhovorů (viz příloha 1) vybrána a na focus group schválena (viz příloha 2) metodika výběru kandidátů vhodných pro rozvoj. Tento procesový krok zabere přibližně dvě člověkohodiny a byli by za něj zodpovědní jak jednotliví manažeři / teamleadeři, tak HR manažerka (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku. Vybranými metodami identifikace talentů ve společnosti XY jsou:

- pravidelný systém hodnocení;

- pravidelné pohovory;
- test zaměřený na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti jako součást prvního pohovoru.

Krokem číslo 2 v tomto procesu je samotná identifikace talentů. Ta probíhá pomocí zvolených metod jednotlivými manažery / teamleadery, kteří tímto způsobem identifikují talenty ať už ve svých týmech či nově příchozí zaměstnance, kteří ještě nebyli zařazeni do jednotlivých týmů a jsou jen součástí daného oddělení, které spadá pod daného manažera. Výstupem tohoto kroku jsou identifikovaní talenti, kteří jsou v následném kroku zařazeni na seznam talentů, ze kterého budou podstupovat rozvoj. Tento krok by měl trvat 16 člověkohodin a jsou za něj odpovědní jednotliví manažeři, kteří jsou zároveň i teamleadery (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Posledním procesovým krokem je vytvoření seznamu identifikovaných talentů s potenciálem se dále rozvíjet. Tento krok bude mít na starost HR manažerka (která se zároveň těchto procesů se svým týmem účastní) se svou asistentkou (viz příloha 2). Ty mají za úkol z tohoto seznamu vybrat 10 k rozvoji nejvhodnějších talentů, kteří v následujícím půlroku podstoupí proces rozvoje. Vybírat je budou z jejich hodnocení od jednotlivých manažerů / teamleaderů. (Tento výběr pro rozvoj by se odehrál v případě většího množství identifikovaných talentů než 10, jelikož 10 talentů pro rozvoj by stanoven jako ideální počet. Pokud bude talentů doporučených k rozvoji více než 10, budou zrovna nevybraní talenti označeni v seznamu jako na „čekací listině“ pro rozvoj a budou rozvíjeni v následujícím procesu rozvoje.) HR manažerka a její asistentka mají na starost tento krok z důvodu nezaujatosti vůči identifikovaným. Krok číslo 3 by neměl trvat déle než 2 člověkohodiny (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku. Průběh celého procesu je sestaven v následujícím obrázku:

Obrázek 8 Konečná podoba procesu identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku jsou zachyceny konečné jednotlivé kroky procesu identifikace talentů, kolik času tyto kroky zaberou a kdo je za ně odpovědný. Na průběh těchto kroků by dohlížel mimo samotných vlastníků tohoto procesu (manažery) také garant celého talentového programu - generální ředitel (viz příloha 2). Všichni manažeři / teamleadery včetně HR manažerky by s generálním ředitelem spolupracovali a konzultovali vše podstatné. Autor práce dospěl k těmto výsledkům při vzájemné dohodě s vedení společnosti na focus group (viz příloha 2). Obě strany považují tyto výsledky výzkumu za adekvátní. Vzhledem k prvotnímu pilotnímu projektu talentových procesů lze tyto výsledky po prvním absolvování měnit a optimalizovat dle potřeby a to z iniciativy obou stran, zejména pak ze strany generálního ředitele.

Cíle procesu bude dosaženo ve chvíli, kdy bude informačního systému společnosti XY nahrán seznam talentů připravených k rozvoji včetně těch na čekací listině. Proces by se opakoval každého půl roku v návaznosti na proces přípravy. V budoucnu je možné modifikovat pouze krok 1. Není nutné každý půlrok vytvářet novou metodiku, ale stačí posoudit, jestli posledně použité identifikační metody byly dostatečně vhodné a kvalitně provedené. To projednají a posoudí hlavní účastníci (identifikátoři), tedy jednotliví manažeři s generálním ředitelem. Může také dojít ke změnám v organizaci, které mohou pozměnit i firemní kulturu. I na to je potřeba včas reagovat a případně změnit identifikační metody. Na tento proces byl vyčleněn časový úsek od začátku druhého týdne od spuštění talentových procesů, tedy hned po procesu přípravy, až do konce druhé měsíce fungování procesů. Celý proces by v součtu neměl trvat déle než 20 člověkohodin a navazuje na něj proces rozvoje (viz příloha 2).

### 3.4.3 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Proces rozvoje talentů navazuje na proces identifikace talentů (viz příloha 2). Lze říci, že se jedná za všech procesů talent managementu o nejdůležitější proces, protože má největší přidanou hodnotu. Po absolvování tohoto procesu by totiž talenti měli disponovat více znalostmi, zdokonalenými dovednostmi, nabitými zkušenostmi s větším sebevědomím a kvalitnější orientací v problematice v oboru působení v organizaci. **Vlastníkem** tohoto **procesu** budou jednotliví **manažeři / teamleaderi**, kteří by tak zároveň dohlíželi na počínání svých podřízených a členů týmů. Při jednotlivých krocích tohoto procesu je však nutná spolupráce s HR manažerkou a generálním ředitelem (viz příloha 2). Jednotlivé kroky tohoto procesu znázorňuje tato tabulka:

Tabulka 6 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Výběr metod rozvoje talentů	Seznam talentů	Vhodné metody rozvoje talentů, plán rozvoje	HR manažerka a její asistentka	2 čh
2	Rozvoj talentů	Vhodné metody rozvoje talentů, plán rozvoje	Absolvování metod rozvoje	Manažeři / teamleaderi	46 čh na jednoho talenta
3	Vyhodnocení rozvoje	Absolvování metod rozvoje	Hodnocení rozvoje manažery / teamleadery	Manažeři / teamleaderi	4 čh
4	Reporting	Hodnocení manažerů / teamleaderů	Report s doporučeními	HR manažerka a její asistentka	3 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Prvním krokem v procesu rozvoje je výběr metod rozvoje. Vstupem pro tento krok je výstup minulého procesu identifikace, tedy seznam talentů. Na seznamu jsou uvedeni všichni identifikovaní talenti, kteří jsou zároveň doporučeni pro rozvoj. Na základě seznamu talentů HR manažerka se svou asistentkou vyberou po poradě s jednotlivými manažery z metod vybraných výzkumem ty nejvhodnější metody pro jednotlivé talenty podle toho, v jakých jsou týmech a na co se specializují. Výstupem tohoto prvního procesu jsou metody vybrané pro rozvoj každé identifikovaného talenta a plán rozvoje pro jednotlivé talenty. Tento plán může být pro každého talenta jiný. Může absolvovat buďto pouze metodu rotace práce nebo metodu

mentorování či obě tyto metody. Půlroční přednášky včetně školení a jednorázového jazykového kurzu na školení je povinné pro každého identifikovaného talenta a dobrovolné pro všechny ostatní zaměstnance. Tento procesový krok by trval zhruba 2 člověkohodiny (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Druhý krok tohoto procesu je samotný rozvoj identifikovaných talentů. Probíhá vybranými metodami podle stanoveného individuálního plánu. Zodpovědnost za tento krok by měli manažeři / teamleadéři, kteří by dohlíželi na rozvoj členů svých týmů. S talenty budou průběh rozvoje konzultovat, jestli jim metody rozvoje vyhovují, jestli rozvoj probíhá podle jejich představ a řešil by s nimi i případné stížnosti, reklamace a problémy, které by se naskytly během procesu rozvoje. Tento krok končí absolvováním rozvoje a naplněním a skončením plánu rozvoje talentů. Tento nejvíce náročný krok tohoto procesu by měl zabrat přibližně 46 člověkohodin na jednoho talenta (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Třetím krokem procesu je vyhodnocení rozvoje. Na základě výsledků ze všech metod rozvoje, které by manažeři na konci předchozího kroku zdokumentovali a konzultování s talenty během rozvoje, by manažeři vyhodnotili průběh rozvoje. Součástí vyhodnocení rozvoje bude i manažerovo doporučení pro další talentův rozvoj a případné připomínky či nápady na zlepšení od talenta a manažera. Toto vyhodnocení bude součástí reportu, který následuje v dalším kroku. Tento krok vyhodnocení by měl podle domluvené shody na focus group trvat zhruba čtyři člověkohodiny (viz příloha 2).

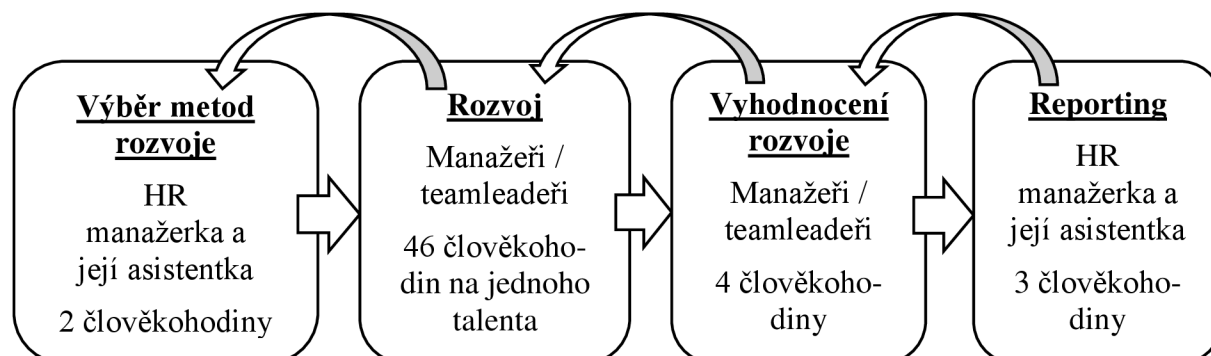
Posledním krokem procesu rozvoje je reporting. Odpovědná za něj bude HR manažerka a její asistentka. Jejich úkolem bude zkompletovat report na základě informací obdržených od manažerů / teamleaderů v rámci vyhodnocení rozvoje. Hotový report by pak po každém půlroce trvání talentových procesů zaslala generálnímu řediteli, který je odpovědnou osobou za celý talentový program ve společnosti XY (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku. Reportová zpráva by měla na základě studované literatury obsahovat:

- vyhodnocení rozvoje (osobního i společného na přednášce / školení);
- sebehodnocení talenta;
- silné a slabé stránky talenta vyhodnocené jeho přímým nadřízeným (manažerem / teamleaderem) na základě jeho výsledků rozvoje;
- doporučení budoucího rozvoje pro jednotlivé talenty;
- názor manažerů (zejména HR manažerky) na proces a případné návrhy na optimalizaci.

Takto vypadající report bude generálním ředitelem uložen do informačního systému organizace. Vytvoření reportu, jakožto poslední krok procesu rozvoje, by měl trvat čtyři člověkohodiny.

Na následujícím obrázku jsou ukázány jednotlivé kroky procesu rozvoje, jak bylo na focus group (viz příloha 2) stanoveno, že budou časově náročné a kdo je za ně zodpovědný:

Obrázek 9 Konečná podoba procesu rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Proces rozvoje může být ukončen, když dojde ke splnění cíle procesu. Tím je prokázání toho, že se rozvinutí talenti zlepšili v činnostech, ve kterých byli rozvíjeni, a byl tím tedy splněn účel procesu. To by posuzoval jejich přímý nadřízený, tedy manažer / teamleader, který by to měl obsáhnout ve svém hodnocení rozvoje, pokud je zlepšení ihned pozorovatelné a zřetelné. V opačném případě by bylo nutné ve vyhodnocení a následném reportu zmínit, že byl nepravděpodobně vytvořen plán na talentovo vzdělávání nebo je nutná možnost rozšířit portfolio rozvojových metod či některé metody plně nahradit. Pro plnohodnotné ukončení procesu je podmíněné nahrání reportu do informačního systému organizace (viz příloha 2). Autor práce dospěl k těmto výsledkům při vzájemné dohodě s vedení společnosti na focus group (viz příloha 2). Obě strany považují tyto výsledky výzkumu za adekvátní. Vzhledem k prvotnímu pilotnímu projektu talentových procesů lze tyto výsledky po prvním absolvování měnit a optimalizovat dle potřeby a to z iniciativy obou stran, zejména pak ze strany generálního ředitele.

Tento nejdelší proces ze všech talentových procesů zabere celou půlku časové dotace na talentové procesy, tedy tři měsíce. Opakován by byl v závislosti na potřebě rozvoje ve společnosti XY. Na proces identifikace navazuje, je však možné ho po vyhodnocení opakovat několikrát než by byl splněn jeho účel. To vše záleží na vyhodnocení a následném reportu. Generální ředitel až po jeho přezkoumání usoudí, zda talenti dostatečně rozvinuti, aby se mohlo přejít k procesu udržení. Po ukončení procesu rozvoje musí vždy následovat proces udržení talentů (viz příloha 2).

### 3.4.4 Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Proces udržení talentů navazuje na proces rozvoje. Cílem tohoto procesu je stabilizace talentovaných pracovníků a jejich udržení ve společnosti XY. Dílčími cíli procesu je poté vytvoření talent poolu, zvýšení finančního ohodnocení talentů a vytvoření plánu nástupnictví pro talenty z vůdcovského talent poolu. Jako **vlastník procesu** byla už během polostrukturovaných rozhovorů určena **HR manažerka** (viz příloha 2). Během činnosti v procesu spolupracuje se svou asistentkou a s dalšími manažery. Svě počínání konzultuje s generálním ředitelem.

Následující tabulka popisuje jednotlivé kroky procesu udržení, za ně zodpovědné osoby a vstupy a výstupy jednotlivých kroků:

Tabulka 7 Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Vytvoření přehledu talentů	Report	Přehled talentů	HR manažerka a její asistentka	2 čh
2	Vytvoření talent poolů	Přehled talentů	Tři druhy talent poolů	HR manažerka	3 čh
3	Zvýšení finančního ohodnocení	Všeobecný, technický a vůdcovský talent pool	Nové mzdové výměry	Finanční ředitel	2 čh
4	Vytvoření nástupnického plánu	Vůdcovský talent pool	Plán nástupnictví	HR manažerka	3 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Krokem 1 je v procesu udržení talentů vytvoření přehledu rozvinutých talentů. Vstupem tohoto kroku a zároveň celého procesu je report, kterým je výstupem minulého procesu rozvoje. Z reportu bude HR manažerkou a její asistentkou vytvořen přehled talentů, který bude složen ze jmenového seznamu talentů, jejich specializací, jejich silných a slabých stránek a v neposlední řadě i z potřeb a doporučení na další rozvoj. Přehled talentů bude následně předán generálnímu řediteli, který ho, jako všechny ostatní materiál související s talent managementem, uloží do informačního systému společnosti. Trvání prvního kroku se odhaduje na maximálně dvě člověkohodiny (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Druhým krokem bude vytvoření talent poolů, ve kterých budou rozvinutí talenti z přehledu talentů HR manažerkou rozřazeni. Na focus group bylo rozhodnuto vytvoření tří talent poolů - vůdcovského, technického a všeobecného. Tento krok by měl trvat zhruba tři člověkohodiny (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

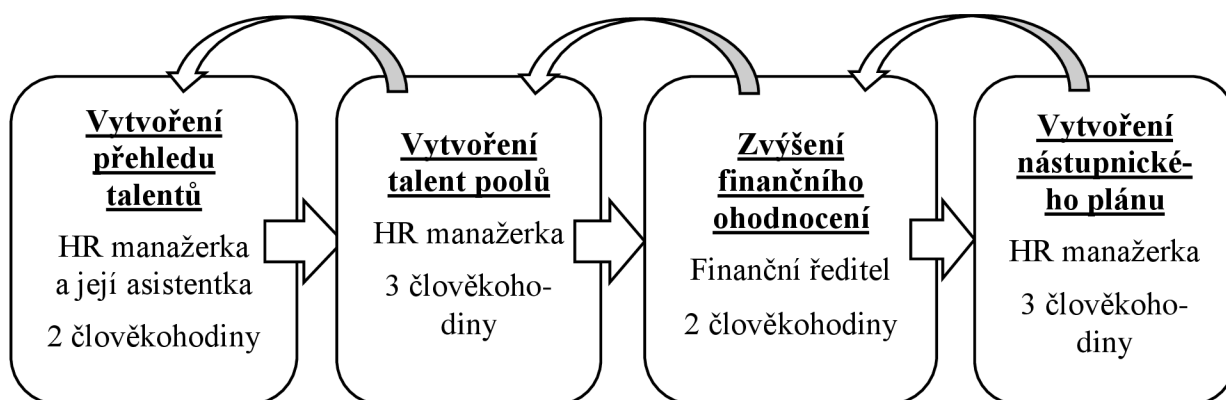
Kroky v tabulce uvedené jako 3 a 4 by nemusely být nutně vykonávány v tomto pořadí. Mohly by probíhat současně, jelikož vstupem pro ně jsou jednotlivé talent pooly, vytvořené v kroku 2. Zvýšení finančního ohodnocení bylo zvoleno jako třetí krok, jelikož se týká většího počtu lidí, z toho důvodu je považován za „důležitější“. Vstupem pro třetí krok jsou všechny tři vytvořené talent pooly. Finanční ředitel bude v domluvě s generálním ředitelem na základě podkladů z procesu rozvoje a jeho výsledků určoval, o kolik bude zvýšeno finanční ohodnocení jednotlivých talentů i manažerů, mentorů a jiných školitelů za jejich práci. Výstupem tohoto kroku budou nové mzdové výměry pro osoby, účastníci se v procesech talent managementu ať už na straně talentů či na straně managementu organizace. Krok by neměl trvat déle než dvě člověkohodiny (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrací se tento krok ke kroku před-

chozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Posledním, tedy čtvrtým krokem, je vytvoření nástupnického plánu. Vstupem tohoto kroku je v druhém kroku vytvořený vůdcovský talent pool. Pouze z tohoto talent poolu lze totiž na základě usnesení z focus group vytvořit plán nástupnictví ve společnosti XY. Krok by měla na starost HR manažerka, která tento plán na základě informací z předchozích procesů a domluvy s managementem a vedením společnosti XY vytvoří. Plán musí odpovídat vidině představenstva, potažmo misi a vizi organizace. Součástí tohoto plánu bude i seznam klíčových pozic ve společnosti XY, který by byl po každém opakování tohoto procesu aktualizován. Tvorba nástupnického plánu by měla zabrat do tří člověkohodin (viz příloha 2). Pokud se tento krok z nějakého důvodu nepovede či se nestihne v požadovaném časovém horizontu dokončit, vrátí se tento krok ke kroku předchozímu a opakuje se tento krok znovu se stejnou časovou dotací a celý proces se tak prodlužuje o trvání tohoto celého kroku.

Celý návrh průběhu procesu udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY je vyobrazen na následujícím obrázku:

Obrázek 10 Konečná podoba procesu udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku jsou vytvořeny jednotlivé kroky procesu udržení talentů včetně časové náročnosti a odpovědných osob za jednotlivé kroky. Celková časová dotace na tento poslední talentový proces je jeden poslední měsíc. Celý proces podle závěrů z focus group zabere 10 člověkohodin (viz příloha 2) a proces končí, pokud jsou naplněny jeho cíle, kterými je vytvoření talent poolů, dále vytvoření nástupnického plánu a podepsání nových mzdových výměr. Proces spíše není možné během postupu času modifikovat. Je nutné vždy po rozvoji aktualizovat přehled talentů a podle přehledu aktualizovat i talent pooly. Krok zvýšení finančního ohodnocení je také nutné opakovat neustále, protože většinou půjde o nové rozvíjející se talenty a zvýšení mzdy je podle výsledků nutné provádět na míru. Pouze plán nástupnictví bude (pokud by se nezměnila mise a vize společnosti) většinu času vypadat stejně či podobně. Je ale pro všechny osoby, pohybující se v této problematice, nutné mít všechny tyto skutečnosti v povědomí nebo ještě lépe, vše poznamenáno v informačním systému. Celkově je nutné talenty neustále motivovat, aby v organizaci setrvali.

Autor práce dospěl k těmto výsledkům při vzájemné dohodě s vedením společnosti na focus group (viz příloha 2). Obě strany považují tyto výsledky výzkumu za adekvátní. Vzhledem k prvotnímu pilotnímu projektu talentových procesů lze tyto výsledky po prvním absolvování měnit a optimalizovat dle potřeby a to z iniciativy obou stran, zejména pak ze strany generálního ředitele.

### 3.4.5 Souhrn všech talentových procesů ve společnosti XY

Procesy talent managementu ve společnosti XY tvoří tyto čtyři procesy. **Příprava, identifikace, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků.** U všech jednotlivých procesů byly určeny jejich vlastníci, cíle, doba trvání, jednotlivé kroky a další účastníci těchto procesů (viz příloha 2). Po zavedení těchto procesů do praxe je nutné měřit výkonnost těchto procesů. To by se provádělo podle základních ukazatelů, jakými jsou náklady procesu a jejich využití a doba trvání procesu. Dále je nutné mít na vědomí, že se jedná pouze o návrh a z toho důvodu by se mohlo stát, že by se například odhadovaná doba trvání procesů a jejich jednotlivých kroků mohla lišit. Proto je nutné procesy a jednotlivé kroky **měřit**, jak dlouho ve skutečnosti trvají, aby mohlo případně dojít k jejich **optimalizaci**. Pokud by došlo v rámci průběhu procesů k nesrovnalostem či problému, musí být tato **vada okamžitě nahlášena generálnímu řediteli**, jakožto zodpovědné osobě za celý talentový program (viz příloha 2). Ten by následně problém řešil s **vlastníkem procesu a vlastníkem konkrétního kroku**, ve kterém se neočekávaná událost vyskytla. Nutnost opakování kroku nebo celého procesu by záležela na **vážnosti problému**, tedy na posouzení generálního ředitele.

Očekávané výdaje lze vypočítat následujícím způsobem. **Celková doba trvání všech procesů je při ideálním počtu 10 rozvíjených talentů 524 člověkohodin** (25 člověkohodin za proces přípravy, 20 člověkohodin za proces identifikace, 469 člověkohodin za proces rozvoje a 10 člověkohodin za proces udržení talentů). Podle dat ČSÚ (2023) byla v roce 2022 průměrná mzda v České republice 40 353 Kč. Za takovýchto podmínek by při plném úvazku vycházely mzdové náklady po zaokrouhlení na 250 Kč na člověkohodinu. Očekávané výdaje za talent management by za těchto podmínek podle výpočtů byly **131 000 Kč**. Na první zkušební provoz bylo vyčleněno 70 000 Kč (viz příloha 2). Tato částka by však měla veškeré náklady **pokrýt**, protože při prvním zkušebním provozu bude rozvíjeno pouze **pět vybraných talentů** ze všech identifikovaných talentů, kteří se do programu na začátku přihlásili nebo byli doporučeni. Člověkohodiny (a tudíž i náklady) budou tak při pilotním projektu ušetřeny zejména na procesu rozvoje a při následném vyhodnocování, tvoření reportu a na celém procesu udržení, jelikož se bude pracovat pouze s pěti talenty. Po první pilotní verzi talentových procesů bude zaveden talentový program, který je navržen v této práci. Návratnost této investice do talentových procesů se ukáže v horizontu několika následujících let, kdy rozvinutí talenti podle vytvořeného talentového programu budou setrvávat v organizaci a budou čerpat výhody, které jim talentový program nabízí. Společnost XY pak nebude muset vykazovat takové náklady a ušetří zejména v nábore zaměstnanců, který nebude tolik nutný, protože talenti nebudou po absolvování procesu udržení v takovém měřítku odcházet a tím bude vyřešen i problém fluktuace.

Příloha 3 obsahuje diagram procesů talent managementu. Ten ukazuje pořadí a propojení jednotlivých talentových procesů. Znárodnuje také provázání výstupů z jednotlivých procesových kroků a na ně navazující další procesy a kroky.

### 3.4.6 Implementace procesů talent managementu ve společnosti XY

Zavádění talentových procesů ve společnosti XY bude jedním z projektů organizace. Zahájení projektu se dle HR manažerky (2023) plánuje leden 2024. Jak je zmiňováno v kapitole představování organizace, o talent managementu uvažuje představenstvo jako o možném řešení problému fluktuace a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Řízením tohoto projektu bude pověřen generální ředitel společnosti XY. Projektovým týmem budou jednotliví manažeři / teamleadři s výsadním postavením HR manažerky. Při projektu bude využito návrhu procesů vytvořených v této diplomové práci (viz příloha 2).



Postupováno bude po vzoru této diplomové práce (viz příloha 2). Nejprve dojde k přípravě talentových procesů, poté k identifikaci talentovaných zaměstnanců, následně k rozvoji těchto talentů a ke snaze jejich udržení v organizaci. Proces přípravy a identifikace by proběhl napříč všemi odděleními na všech zaměstnancích, kteří by měli zájem. Na rozvoj by bylo vybráno prozatím pět adeptů. Zaprvé zejména z důvodu zkoušky a ověření funkčnosti talentových procesů ve společnosti XY a zadruhé z finančního důvodu. Při rozvoji pouze pěti talentů finanční náročnost všech procesů nepřesáhne vyčleněných 70 000 Kč (viz příloha 2). Z důvodu novosti talentových procesů se představenstvo rozhodlo zaměstnance informovat (nikterak podrobně, pouze že se chystá nový projekt na vznik talentových procesů v organizaci) již začátkem prosince 2023.

V novém roce 2024 budou ve společnosti XY spuštěny talentové procesy podle návrhu vytvořeného v této diplomové práci. Tento celý proces by měl dle autora práce trvat první lednový týden roku 2024. Začne se procesem přípravy, tedy revizí mise a vize organizace. Tuto revizi je nutné provádět před každým novým začátkem talentových procesů. Klíčové kompetence jsou již výzkumem stanoveny a prostředky jsou rovněž výzkum vyčleněny (viz příloha 2), proběhne pouze kontrola těchto kroků, kterou provedou vlastníky kroků. Zaměstnanci se budou informovat pomocí dohodnutých prostředků v pondělí 1. ledna 2024 od 10:00 na celofiremní poradě a následně jim ještě tentýž den budou zaslány emaily, kde budou všechny potřebné informace. Po zbytek týden budou probíhat zmíněné kontroly výzkumem stanovených klíčových kompetencí a kontroly vyčlenění prostředků (viz příloha 2).

Proces identifikace provedou na všech přihlášených adeptech jejich manažeři / teamleadři pomocí vybraných metody pohovorů a metody pravidelného systému hodnocení (viz příloha 2). Součástí prvního pohovoru bude i zmiňovaný test zaměřený na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti. Tyto metody byly stanoveny výzkumem (viz příloha 2) a není tedy nutné je v rámci procesu identifikace stanovovat znovu. Při dalším opakování procesů bude docházet pouze ke kontrole vhodnosti těchto metod a přípravě na samotnou identifikaci. Poté bude HR manažerkou a její asistentkou vytvořen seznam talentů, ze kterého bude HR manažerkou vybráno pět nejvhodnější identifikovaných talentů pro absolvování procesu rozvoje. Toto by se mělo odehrávat ve zbytku ledna a do konce února 2024.

V procesu rozvoje budou využity vybrané rozvojové metody. Konkrétně metoda mentorování, rotace práce a uspořádané přednáška, jejíž součástí bude i školení a jednorázový odborný jazykový kurz z anglického a německého jazyka (viz příloha 2). Za proces rozvoje budou zodpovědní jednotliví manažeři / teamleadři, kteří po skončení samotného rozvoje vytvoří hodnocení rozvoje, které zašlou HR manažerce, která z těchto vyhodnocení vytvoří závěrečný report pro generálního ředitele (viz příloha 2). Proces rozvoje bude probíhat v březnu, dubnu a květnu 2024, přičemž během března a dubna budou probíhat metody osobního rozvoje a na květen je naplánována přednáška se školením a jazykovým kurzem.

Na začátku posledního procesu udržení bude vytvořen přehled rozvinutých talentů. Ti budou následně rozděleni do talent poolů, kde s nimi bude dále pracováno (viz příloha 2). Bude jim vyměřena příslušná finanční odměna a přislíbeno i procentuální zvyšování mzdy za každý rok, který ve společnosti XY zůstanou. Na proces udržení zbývá poslední měsíc, tedy červen 2024.

Po skončení procesů bude v průběhu července a srpna podle plánu probíhat vyhodnocování celého tohoto pro společnost XY nového projektu. Budou diskutovány případně námítky, změny a budou zpracovávány případné návrhy na optimalizaci. S pěti talenty, kteří procesy absolvovali, bude diskutována jejich podoba vhodnost zvolených metod a procesů. Na velké schůzi všech účastníků procesů vedené generálním ředitelem bude rozebírán reportu z procesu rozvoje a bude posuzován přínos celého projektu. Během srpna vydá vedení organizace XY

prohlášení o případném, nyní již plnohodnotném opakování talentových procesů s větším finanční dotací (minimálně 131 000 Kč - viz příloha 2) a tím pádem s možným rozvojem vhodného počtu deseti talentů. Pokud by představenstvo rozhodlo kladně, plnohodnotný talentový program by se spustil v září 2024 znovu od procesu přípravy revizí misí a vizí organizace.

Za rizika projektu je možné podle odborné literatury považovat případnou nechuť zaměstnanců se projektu účastnit. Proto je důležité včas zaměstnance informovat a právě proto vedení organizace rozhodlo o tomto projektu předběžně informovat už na konci roku 2023. Nezbytné je vysvětlit přínos těchto talentových procesů jak pro organizaci XY, tak pro ně jako pro zaměstnance ve zvýšení finančního ohodnocení a u některých i v možnosti kariérního růstu. Do projektu je nutné zahrnout kandidáty, kteří se chtějí rozvíjet a vzdělávat, aby nedošlo ke zkreslení výsledků nechtě účastníků. V tomto ohledu je nutná otevřená komunikace ze strany vedení organizace i zaměstnanců.

## 4 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá tvorbou procesů talent managementu ve společnosti XY. Talent management je prostředek k identifikaci, rozvoji a udržení zaměstnanců s potenciálem v organizaci. Jde o nástroj k získání konkurenční výhody, zamezení fluktuace klíčových zaměstnanců a naopak k přivedení nových výkonných zaměstnanců. Talent management slouží i k aktivizaci zaměstnanců, zvýšení angažovanosti nejen na projektech a k profesnímu růstu.

Výzkum v této diplomové práci se zabýval především zjištěním, jak by měly talentové procesy ve společnosti XY vypadat. Dále se provedený výzkum soustředil na současný stav práce se zaměstnanci s potenciálem, na klíčové kompetence, na vhodné metody identifikace, rozvoje a udržení talentů v souladu s firemní kulturou a kdo by za tyto jednotlivé činnosti byl zodpovědný. V současnosti ve společnosti XY není talent management zaveden. Při výzkumném šetření bylo však zjištěno, že ve společnosti existují procesy a činnosti, na které je možné při tvorbě talentových procesů navázat. Prvním takovým procesem je vzdělávání jazykovými kurzy. Na tento proces lze navázat jednorázovým kurzem anglického a německého jazyka na odborné výrazy, které se při mezinárodní spolupráci v zemědělském odvětví mohou vyskytovat. Druhým procesem, na který se dá při tvorbě procesů navázat, je zaškolení nových pracovníků, ke kterému společnost XY využívá mentorování. Třetím aktivitou, na kterou lze navázat, je využití pravidelných pondělních porad jako informačního prostředku pro podání informací o talent managementu. Poslední aktivitou, na kterou lze v organizaci XY navázat, jsou pravidelné roční školení, které se konají na vybraném poli z důvodu vhodnější ukázky zemědělských strojů a jejich praktik. Toto školení by však v rámci talent managementu bylo prováděno každého půl roku a to by v plném vyřízení a okamžitém navazování a opakování talentového programu znamenalo školení s přednáškou a jazykovým kurzem dvakrát ročně.

Prvním vytvořeným procesem je proces přípravy. Tento proces slouží zejména k revizi informací a přípravě na zavedení talentových procesů ve smyslu zejména včasného a důkladného informování zaměstnanců o zavádění talentových procesů. Vlastníkem tohoto procesu je HR manažerka. Před samotnou tvorbou procesů talent managementu je nutné provést revizi mise a vize organizace. Je totiž nezbytné se před navržením a spuštěním talentových procesů zaměřit na směr, kterým organizace směřuje, čeho chce dosáhnout a co je pro ni důležité. Až poté je možné definovat klíčové schopnosti a kompetence, kterými talenti musí disponovat a následně se mohou dle nich talenti identifikovat. Měřit a určovat klíčové kompetence lze například pomocí metody hodnocení stanovených cílů. V organizaci XY byly pomocí výzkumu jako klíčové kompetence vybrány orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení. Tyto kompetence je potřeba zadat do informačního systému organizace a v budoucnu revidovat a aktualizovat podle potřeby. V procesu přípravy dále následuje určení prostředků na celé talentové procesy finančním manažerem. Na základě toho HR manažerka sestaví finanční a časový plán a zároveň určí všechny osoby, které se budou na talentových procesech podílet. Tento plán bude představen generálnímu řediteli, který je vlastníkem všech talentových procesů ve společnosti XY. V posledním kroku procesu přípravy je nutné zaměstnance o zavádění procesů informovat. Zde bylo navrženo zmíněné využití již zaběhlých pondělních porad, které se konají v organizaci XY každý týden. První porada, kde by se talent management probíral, by byla společná (nikoliv jen v rámci týmů či oddělení, jak je v organizaci zvyklostí). Další každotýdenní porady by se už odehrávaly v rámci obvyklých porad v rámci jednotlivých oddělení / týmů a byly by na nich podávány (mimo ostatních pracovních informací) aktuální informace ohledně talent managementu. První hlavní poradu ještě doplní informační emaily, které rozešla asistentka HR manažerky a kde budou všechny potřebné informace podrobně sepsané.

Hlavním cílem procesu identifikace je vybrání zaměstnanců s potenciálem k rozvoji a jeho vlastníci jsou jednotliví manažeři / teamleadéři. K identifikaci talentů je možné využít mnoho různých metod. Nejpoužívanějšími metodami bývají, 360 stupňová zpětná vazba, assessment centrum, pravidelný systém hodnocení, účasti v různých projektech atd. Identifikovat talenta lze i na základě pravidelných rozhovorů s manažery. Pro společnost XY byly v prvním kroku procesu identifikace určeny jako nejvhodnější následující metody. Metoda pravidelného systému hodnocení a metoda pohovorů, kde by potenciální talenti zároveň vyplňovali testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti. Pomocí těchto vybraných metod proběhne pod dohledem manažerů / teamleaderů samotná identifikace a následně je HR manažerkou na základě identifikace vytvořen seznam talentů. Proces identifikace je ukončen zaznamenáním seznamu talentů do informačního systému organizace a je možné začít s procesem rozvoje.

Pokud jsou talenti již úspěšně identifikováni, je možné přejít k jejich rozvoji a vzdělávání. To může probíhat jak pomocí metod na pracovišti, tak pomocí metod mimo něj. Hlavním cílem tohoto procesu je nabráním nových zkušeností a získání nových dovedností a schopností talentů. Vlastníky procesů jsou jednotliví manažeři / teamleadéři, jejichž podřízení se rozvíjí. Z odborné literatury bylo vyčteno, že nejčastěji se z metod vzdělávání na pracovišti používá koučink, mentoring a rotace práce. Z metod mimo pracoviště bývají nejčastěji používané metody development centra, brainstormingy, workshopy, přednášky, případových studií a školení. Ideálními metodami pro rozvoj a vzdělávání talentů pro společnost XY podle výzkumu jsou z metod vzdělávání na pracovišti metody mentoring a rotace práce. Z metod vzdělávání mimo pracoviště to jsou metody přednášek, školení a s tím spojený odborný jazykový kurz. Tyto tři spojené metody by se uskutečnily najednou v rámci dvou až tří dní na vybraném poli, jak jsou zaměstnanci z minulých školení zvyklí. Samotný rozvoj by prostřednictvím zmíněných metod proběhl pod dohledem jednotlivých manažerů / teamleaderů podle toho, jaký talent pod jakého manažera / teamleadera spadá do týmu či oddělení. Následuje vyhodnocení rozvoje, které mají na starost právě manažeři / teamleadéři, kteří v něm zhodnotí počínání jednotlivých talentů a doplní ho o své doporučení ohledně případného dalšího rozvoje či návrhů na optimalizaci procesu. Cíl procesu je splněn, pokud došlo ke zlepšení schopností a dovedností talentů v jejich rozvíjených specializacích. Výstupem tohoto procesu je report, který vyhotoví HR manažerka na základě podkladů od manažerů s hodnocením rozvoje a ta ho následně zašle garantovi talentového programu, generálnímu řediteli. Ten podniká kroky, které jsou v reportu doporučeny. To jsou například návrhy na optimalizaci procesu ve smyslu změny metod apod. Generální ředitel má na starost bezproblémový chod a funkčnost nejen procesu rozvoje, ale všech talentových programů.

Talentovaní zaměstnanci, kteří prošli procesy identifikace a rozvoje, je nutné si v organizaci udržet. Pro společnost by byla obrovská ztráta, kdyby se talenti, které si pro svoje potřeby v podstatě „vychovala“ rozhodli fluktuovat. Proto se podle teorie nabízí talentovaným pracovníkům umožnit řízení jejich kariéry. Talent by tak měl možnost po absolvování procesu rozvoje směřovat i nadále do vyšších pozic pokud by měl zájem. Posledním vytvořeným procesem je proto udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY, jehož hlavním cílem je stabilizace talentů. Vlastníkem tohoto procesu je HR manažerka a proces se skládá ze čtyř kroků. První krok je vytvoření přehledu rozvinutých talentů. Krok má na starost HR manažerka a její asistentka, jejichž úkolem je vytvoření tohoto přehledu na základě informací z reportu. V pořadí druhý krok, který je rovněž v kompetenci HR manažerky, je vytvoření tří talent poolů, konkrétně všeobecného, vůdcovského a technického talent poolu. HR manažerka na základě přehledu rozřadí talenty do jednotlivých talent poolů. Třetí krok je zvýšení finančního ohodnocení. Finanční ředitel zde vytvoří nové mzdové výměry na základě výsledků jednotlivých talentů při rozvoji. Zvýšení finančního ohodnocení se však bude týkat všech osob, kteří

se na talentových procesech podíleli. Poslední krok v procesu udržení je vytvoření nástupnického plánu, které je v kompetenci HR manažerky, ta vytvoří vybraným talentům z vůdcovského talent poolu jejich možný plán kariérního růstu. Cíl procesu je splněn, je-li vytvořen přehled talentů, jednotlivé talent pooly, všemi účastníky procesů jsou podepsány nové mzdové výměry a pro vybrané talent z vůdcovského talent poolu jsou, je vytvořen plán nástupnictví.

Pro implementaci talentových procesů do společnosti XY byl vytvořen pilotní projekt, kterého se zúčastní v metodě identifikace všichni přihlášení adepti. Na proces rozvoje bude v tomto pilotním projektu zatím však vybráno pouze pět identifikovaných talentů, kteří projdou procesy rozvoje a udržení. Vedení organizace XY bude mít pak dva měsíce na to, aby vyhodnotilo funkčnost těchto procesů a zda tyto procesy splnily jejich očekávání a alespoň napomohly k řešení problému organizace. Procesy vyhodnotí a případně zoptimalizují a přepracují do konečné podoby. Projektovým týmem budou jednotliví manažeři (včetně výchozího postavení HR manažerky). Vedoucím tohoto zkuškového projektu bude generální ředitel, který má zkušenosti z předchozího působení s procesním řízením. Tento projekt bude probíhat od ledna 2024 do června 2024 a budou se ho účastnit v procesu identifikace všichni přihlášení adepti a v procesu rozvoje a udržení pět vybraných talentů. Během července a srpna 2024 bude tento projekt vyhodnocen a bude vypracován celkový report o průběhu všech procesů, případně budou zpracovány návrhy na optimalizaci od všech účastníků projektu. Generální ředitel spolu s HR manažerkou tyto skutečnosti zpracují a vypracují časový a finanční plán konečné podoby talentových procesů a tuto podobu koncem srpna představí na pravidelné poradě, aby se tyto plnohodnotné procesy mohly od září 2024 uskutečnit.

Během průběhu pilotního projektu je nutné se zaměřit na optimalizaci procesů. Tím je myšlena zejména délka procesů a jejich některé kroky, u kterých je zbytečné jejich opakování. Například ustálení metod identifikace a rozvoje v případě zjištění 100% vhodnosti jejich výběru. Nebylo by tedy nutné při každém opakování procesů znovu tyto metody vybírat. Současně s tím je nutné se zaměřit na budoucí další rozvoj zaměstnanců, kteří prošli talentovým programem. Ten by neměl být ukončen zařazením do vhodného talent poolu, ale mělo by být s talenty dále pracováno. Například pracovat na rozvoji kompetencí, které společnost XY nezbytně nevyžaduje, ale doporučuje jejich ovládnutí. Takové kompetence, pro společnost ve výzkumu zjištěné jako „sekundární“ kompetence, jsou například řešení krizových situací, schopnost empatie a vcítění se do ostatních, odborná vybavenost a analytické myšlení.

# Literatura

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERGER, L., BERGER, D. R. *Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. 450 s. ISBN 978-0071414340.

BERGER, L. A. a BERGER, D. R. *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2018. 704 s. ISBN 125-986-355-7.

COLLINGS, D. G., MELLAHI, K. a CASCIO, W. F. *The Oxford handbook of talent management*. United Kingdom: Oxford University, 2017. 584 s. ISBN 978-0-19-875827-3.

EGEROVÁ, D. *Integrated talent management: challenge and future for organizations in Visegrad countries*. Plzeň: Nava, 2013. 148 s. ISBN 9788072114542.

GREENE, R. J. *Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce*. 1st edition. New York; London: Routledge, 2020. 222 s. ISBN: 978-0-367-42736-8.

HARRIOTT, J. a ISSON, J. P. *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract, Acquire, Develop and Retain Talent*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. 416 s. ISBN: 978-1-119-23315-2.

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

HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠBTU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

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

HORVÁTHOVÁ, P. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 274 s. ISBN 978-80-248-3008-7.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČERNEK, M. et al. *Základy managementu*. 2. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 288 s. ISBN 978-80-248-4102-1.

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

HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEMENT, M. a DOSTÁL, J. *Teorie, východiska, principy a rozvoj distančního vzdělávání realizovaného formou e-learningu*. Univerzita Palackého v Olomouci. 2018. 70 s. ISBN: 978-80-244-5353-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOON, S. D., DAVIS, T., SIMPSON, M. K. a MERRILL A. R. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Praha: Dobrovský, 2019. 230 s. ISBN 978-80-7390-838-6.

ROTHWELL, W. J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. 4. vyd. New York: AMACON, 2010, 448 s. ISBN: 08-144-1416- 8.

ROTHWELL, W. J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. Fifth Edition. New York: American Management Association. 2016. 512 s. ISBN 9780814449158.

SPITZER, M. *Kybernetec!: jak nám digitalizovaný život ničí zdraví*. 1. vyd. Brno: Host, 2016. 392 s. ISBN 978-80-7491-792-9.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M. a ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2017. 72 s. ISBN 978-80-7418-279- 2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

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

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VETEŠKA, J. *Vzdělávání dospělých 2017 – transformace v éře digitalizace a umělé inteligence = Adulthood education 2018 – iTransformation in the Era of Digitization and Artificial Intelligence*. Praha: Česká andragogická společnost, 2019. 524 stran. ISBN 978-80- 906894-4-2.

### **Odborné články**

COLLINGS, D. G. and MELLAHI, K. *Talent-innate or acquired? Theoretical consideration and their implications for talent management*. Human Resource Management Review. 2013, vol. 23 (4), p. 322-325. ISSN: neuvedeno.

HOWE-WALSH, L. *Bank stems the loss of employees returning from abroad*. Human Resource Management International Digest, 2015, vol. 23, no. 2, p. 23-27. ISSN: 0967-0734.

ŠTEFKO, R., SOJKA, L., *Position of talent management in context of organizational functions*. European Scientific Journal S. 2014, 1(1), 346-356. ISSN 1857-7881.

VNOUČKOVÁ, L., KLUPÁKOVÁ, H. *Impact of Motivation Principles on Employee Mobility*. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2013, vol. 16. no. 2. ISSN 1212- 3951.

## Internetové zdroje

ACCENTURE. Studie: *Budoucnost HR v 10 bodech* | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. 2014 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/studie-budoucnost-hr-v-10-bodech-id-2052508>.

ADAMSEN, B. *Do We Really Know What the Term „Talent“ in Talent Management Means? – And What Could Be the Consequences of Not Knowing?* [online]. Philosophy of Management, 2014 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z WWW: <https://link.springer.com/article/10.5840/pom201413314#citeas>.

ALTAXO [online]. 2019 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provozfirmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>.

BOUDREAU, J. *5 Forces Shaping the Future of HR: Collaboration among top human resources officers suggest five big trends are on the horizon*. Talent management [online]. 2015 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://www.linkedin.com/pulse/5-forces-shaping-future-hr-john-boudreau>.

ČSÚ. *Průměrné mzdy ve 4. čtvrtletí 2022* [online]. [cit. 2023-07-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>>.

DELOITTE. *Winning over the next generation of leaders*. [online]. 2016 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gxmillennial-survey-2016-exec-summary.pdf>

EGEROVÁ, D. *Talent v organizačním prostředí: Teoretické přístupy a implikace pro talent management*. Trendy v podnikání - vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. [online] Plzeň, 2015, 5(1), s. 45-54. [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16350/1/Egerova.pdf>.

FRAME, K. *War for talent*. HR monthly [online]. 2013 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: [www.smgrp.com.au/sites/default/files/War%20for%20Talent.pdf](http://www.smgrp.com.au/sites/default/files/War%20for%20Talent.pdf).

GALLARDO-GALLARDO, E., THUNISSEN, M. *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*. [online]. 2016 [cit. 2023-01-20]. Dostupný z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/286455836\\_Standing\\_on\\_the\\_shoulders\\_of\\_giants\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_empirical\\_talent\\_management\\_research](https://www.researchgate.net/publication/286455836_Standing_on_the_shoulders_of_giants_A_critical_review_of_empirical_talent_management_research).

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

INTERNETOVÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI XY: *O XY* [online]. 2022. [cit. 2023-06-16]. Dostupné z: <http://XY.cz/o-XY/>.

KMOŠEK, P. *Petr Kmošek* [online]. 2020 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/o-nas/>.

KOTVOVÁ, B. *Návrh procesů interního talent managementu ve společnosti XY*. Diplomová práce. Praha: VŠEM, 2021. Vedoucí Hana Urbancová. Dostupné z: [https://theses.cz/id/xwqwx0/369772\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/xwqwx0/369772_bpdp_final.pdf).



KRAMPERA, J. *Talent management ve vybrané společnosti XY*. Diplomová práce. Praha: VŠEM, 2021. Vedoucí Lucie Depoo. Dostupné z: [https://theses.cz/id/mgj5oq/369370\\_bpdp\\_final.pdf](https://theses.cz/id/mgj5oq/369370_bpdp_final.pdf).

KREJČOVÁ, Markéta. *Programy globálního talent managementu*. Disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011. Vedoucí Zuzana Dvořáková. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/eid/29057>.

MORAWITZOVÁ, S. *Kariérové kotvy: spokojenost a stabilita na pracovišti* [online]. 2016 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/poradna/prozamestnance/karierove-kotvyspokojenost-a-stabilita-na-pracovisti.html>.

NÁHLOVSKÝ, P. *Dialogické hodnocení zaměstnanců. Human Resources Management* [online]. 28.03.2013 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://hrm.ihned.cz/c1-59586350-dialogicke-hodnoceni-zamestnancu>.

PETZOLD, J. *Talent Management - motor pro úspěch v podnikání v době krize* [online]. 2012 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/rozhovory/talent-management-motor-prouspech-v-podnikani-v-dobe-krize-id-1659679>

SEDLÁČEK, A. *Zavedení procesního řízení ve vybrané organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2018. Vedoucí práce Michal Krčál. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/li9a5/DP\\_Sedlacek.pdf](https://is.muni.cz/th/li9a5/DP_Sedlacek.pdf)

TURNER, P., KALMAN, D. 2015 *Make your people before making your products*. Human Resource Management International Digest [online]. 23(1) [cit. 2023-01-20]. DOI: 10.1108/HRMID-12-2014-0162. ISSN 0967-0734. Dostupné z WWW: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/HRMID-12-2014-0162/full/html>.

ULRICH, D., SMALLWOOD, N. *What is talent?* [online]. Michigan Ross School for Business: Executive white paper series, 2012. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: [https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich\\_wp\\_what\\_is\\_talent.pdf](https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf).

UNIVERSITY OF BAMBERG. *Employer branding und Personalmarketing*. [online]. 2017 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: [unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isd/3\\_Employer\\_Branding\\_20170210\\_WEB.pdf](http://unibamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isd/3_Employer_Branding_20170210_WEB.pdf)

URBAN J. *Procesní řízení* [online]. Praha: CAFIN, 2017. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: <https://news.cafin.cz/clanek/procesni-rizeni>.

URBANCOVÁ, H., FAJČÍKOVÁ, A. *Vzdělávání zaměstnanců. Práce a mzda* [online]. 2019, 24.6.2019, 1. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavanimzamestnancu>.

URBANCOVÁ, H. *Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích. Práce a mzda* [online]. 2018, 22.6.2018, 1. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavanimzamestnancu-v-ceskych-organizacich>.

VASÍČKOVÁ, M. *Tvorba programu talent managementu v mezinárodní organizaci*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2014. Vedoucí práce Jiří Winkler. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/cux6i/Vasickova\\_dipl\\_final.pdf](https://is.muni.cz/th/cux6i/Vasickova_dipl_final.pdf).

## **Firemní zdroje**

SPOLEČNOST XY. *HR dokument*. Praha, 2016.

SPOLEČNOST XY. *HR dokument*. Praha, 2023.

SPOLEČNOST XY. *Předběžný rozhovor s HR manažerkou*. Praha, 2023.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Záznamy z polostrukturovaných rozhovorů

Příloha 2 Záznam z focus group

Příloha 3 Diagram procesů talent managementu

Příloha 4 Prezentace

## Přílohy

Příloha 1 Záznamy z polostrukturovaných rozhovorů

### Rozhovor s respondentem číslo 1 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 2. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, chtěl bych Vám nejprve poděkovat za možnost dnešní schůzky. Nyní se Vás zeptám na pár otázek nejdříve ohledně fungování určitých věcí ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů, jejichž zodpovězení mi pomůže v rámci mé diplomové práce k vyhotovení návrhu procesů talent managementu, které by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Můžeme začít?

**RI (člen představenstva):** Dobrý den, pane Štáfku. Dobře, můžeme začít.

**Autor:** Pro lepší orientaci v této problematice Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První mou otázkou pro Vás je, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**RI (člen představenstva):** Výběr zaměstnanců je v kompetenci personálního oddělení a HR manažerky. Na výběru spolupracují s jednotlivými manažery a to podle toho, ve kterém oddělení by zaměstnanec pracoval. Samotný výběr probíhá formou pohovorů. Vzdělávání je možné prostřednictvím online jazykového kurzu anglického a německého jazyka, na který se může přihlásit každý. Tyto kurzy organizují jednotliví manažeři. Takhle odpověď stačí?

**Autor:** Ano, takto mi to stačí, děkuji. Další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**RI (člen představenstva):** Klíčovými kompetencemi pro naši společnost za mě jsou orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl, kreativita, analytické myšlení, schopnost řešení krizových situací a technická vybavenost. Celková zodpovědnost by měl mít určitě generální ředitel a to z důvodu jeho zkušeností z procesního řízení.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám. Další moje otázka zní, **jak ve společnosti XY probíhá informování zaměstnanců?**

**RI (člen představenstva):** Informování zaměstnanců probíhá prostřednictvím pravidelných pondělních porad a pomocí emailů. Všechny informace jsou také uloženy v informačním systému, kam má přístup každý zaměstnanec.

**Autor:** Děkuji vám za tuto odpověď. Pro odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů, a jaké jsou jejich výhody. ...*(autor nyní popíše a vysvětlí fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Mojí další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY v souladu s její firemní kulturou a kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**RI (člen představenstva):** Dle mého názoru jsou za mě ideální metody identifikace pravidelný systém hodnocení a pohovor, jehož součástí by mohl být i test na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti (dále jen test na osobnostní rysy). Za proces identifikace talentů by

mohli být zodpovědní jednotliví manažeři jakožto zároveň vedoucí svých týmů. Mají největší přehled o svých lidech.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Nyní Vám popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy zní, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R1 (člen představenstva):** Za mě nejvhodnější metody po naší společnosti jsou mentoring a rotace práce, která by mohla vyřešit nežádanou fluktuaci zaměstnanců. Dále přednáška se školením, workshopy nebo koučink. Vedoucím procesu by měli být jednotliví manažeři.

**Autor:** Dobře, děkuji. Moje další otázka zní, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R1 (člen představenstva):** Manažeři by jako vedoucí procesu rozvoj vyhodnotili a zaslali HR manažerce, která by zkompletovala report a ten zaslala generálnímu řediteli.

**Autor:** Děkuji Vám za tuto odpověď. Mojí poslední otázkou je, **jestli je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního rozvoje? Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R1 (člen představenstva):** Ano, je možné těmto pracovníkům poskytnout možnost kariérního rozvoje, protože je potřeba schopné pracovníky udržet ve firmě, je však nutné, aby k tomu měli předpoklady.

**Autor:** Dobře, moc Vám děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas. Toto byly všechny mé otázky a náš rozhovor je tímto u konce. Budu se na Vás těšit v červenci na focus group.

**R1 (člen představenstva):** Nemáte vůbec za co. Kdybyste cokoliv potřeboval, klidně se na mě můžete kdykoli znovu obrátit. Přeji hezký den a hodně štěstí při práci na Vaší diplomové práci. Taktéž se těším v červenci.

### **Rozhovor s respondentem číslo 2 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 2. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě udělal čas a že jste přistoupil na náš rozhovor. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a v rámci práce na mé diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY bych se Vás rád zeptal na pár otázek nejdříve ohledně fungování určitých věcí ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Vašimi odpověďmi na mé otázky mi pomůžete diplomovou práci vypracovat a zároveň by to Vaší společnosti mohlo pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Můžeme začít?

**R2 (člen představenstva):** Dobrý den, pane Štáfku, budu se Vám snažit poskytnout co nejvíce informací k úspěšnému dokončení Vaší diplomové práce. Jsem připraven.

**Autor:** Pro lepší orientaci v této problematice Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části prá-*

ce)... První moje otázka pro Vás zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R2 (člen představenstva):** Nábor zaměstnanců je v kompetenci personálního oddělení v čele s HR manažerkou. Personální oddělení v této činnosti spolupracuje s manažery. Vzdělávání zaměstnanců organizují manažeři. A to ve formě jazykových kurzů AJ a NJ. Dále pořádáme každoroční školení na poli u zámku Kačina.

**Autor:** Děkuji vám, za Vaši odpověď, další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R2 (člen představenstva):** Za mě kritické myšlení, schopnost řešení krizových situací, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na zákazníka a schopnost týmové práce, odbornost. Zodpovědnost za celý program by měl mít generální ředitel, jelikož má zkušenosti s procesním řízením.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám. Další moje otázka zní, **jak ve společnosti XY probíhá informování zaměstnanců?**

**R2 (člen představenstva):** Zaměstnanci jsou informováni na pravidelných poradách a pomocí emailů.

**Autor:** Děkuji vám za tuto odpověď. Pro odpověď na následující otázku Vám teď popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Mojí další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY v souladu s její firemní kulturou a kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R2 (člen představenstva):** Já myslím, že podle informací, co jste uvedl, to jsou pohovory, pravidelný systém hodnocení nebo 360 stupňová zpětná vazba. Zodpovědní by měli být určitě manažeři, protože znají své podřízené nejlépe.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Moje další otázka se bude týkat metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy zní, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R2 (člen představenstva):** Za mě by těmito metodami mohly být koučink nebo mentoring, rotace práce, development centra a přednáška spojená se školením. Jelikož by se rozvíjeli zaměstnanci, tak by na to měli dohlížet především jejich přímí nadřízení, tedy manažeři.

**Autor:** Dobře, děkuji. Moje další otázka zní, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R2 (člen představenstva):** Manažeři by rozvoj měli vyhodnocovat a generální ředitel by měla být osoba, které by se zaslal konečný report, jehož součástí by měly být názory a doporučení manažerů a HR manažerky.

**Autor:** Děkuji Vám za odpověď. Mojí poslední otázkou je, jestli **je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního rozvoje? Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R2 (člen představenstva):** Spíše ano, ale pouze opravdu pro ty nejlepší pracovníky, kteří prokážou, že jsou na vyšších pozicích schopni firmu řídit.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám mnohokrát za Váš čas. Toto byly všechny mé otázky a náš rozhovor je tímto u konce. Na shledanou v červenci na focus group.

**R2 (člen představenstva):** Nemáte za co. Na shledanou a hodně štěstí s diplomové prací. Ať ji dotáhnete do zdárného konce.

### **Rozhovor s respondentem číslo 3 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 3. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě udělal čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu. Právě pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. V souvislosti s tím bych se Vás rád zeptal na pár otázek, které se budou nejdříve týkat určitých věcí ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Vašimi odpověďmi na mé otázky mi pomůžete diplomovou práci vypracovat a zároveň by to Vaší společnosti mohlo pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Můžeme začít?

**R3 (člen představenstva):** Dobrý den, jsem připraven. Můžeme jít na to.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka pro Vás zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R3 (člen představenstva):** Zaměstnanec nabírá personální oddělení. Konkrétně HR manažerka a její asistentka. O výběru konkrétního jedince se baví s manažery, pod které by měl nový zaměstnanec spadat. Po pohovoru je adeptovi zasláno vyrozumění o přijetí či nepřijetí. Ve firmě také nabízíme možnost jazykových kurzů němčiny a angličtiny. Za tuto činnost zodpovídají manažeři, na které se zaměstnanci v případě zájmu obrací. Školení zaměstnanců probíhá každoročně i na poli.

**Autor:** Děkuji vám za odpověď, další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R3 (člen představenstva):** Za mě jsou pro naši společnost klíčovými kompetencemi orientace na zákazníka, schopnost týmové práce, komunikační dovednosti, orientace na cíl, řešení krizových situací, kritické myšlení, kreativita a odbornost. Zodpovědný by měl být generální ředitel.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Další mou otázkou je, **jak ve vaší společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R3 (člen představenstva):** Informace se v organizaci podávají prostřednictvím pravidelných porad a emailů.

**Autor:** Dobře, díky. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Mojí další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY v souladu s její firemní kulturou a kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R3 (člen představenstva):** Dle mého názoru by těmito metodami mělo být assessment centrum nebo pravidelné pohovory a pravidelný systém hodnocení. Zodpovědní by měli být jednoznačně nadřízení zaměstnanců, tedy manažeři, kteří je mají ve svých týmech.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka se bude týkat metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R3 (člen představenstva):** Rotace práce by mohla pomoci s fluktuací na některých odděleních. Dále mentoring nebo koučink, pověřování úkoly a přednášky spojené se školením. Vedoucím tohoto procesu by mohla být HR manažerka.

**Autor:** Dobře, děkuji. Moje další otázka zní, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R3 (člen představenstva):** HR manažerka by mohla proces vyhodnotit. Případně by ho mohli vyhodnotit i manažeři a HR manažerka by přidala svůj názor na proces a doporučení. Včetně sebehodnocení talenta by tento report zaslala generálnímu řediteli.

**Autor:** Děkuji Vám za odpověď. Poslední otázka zní: **Je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního rozvoje? Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R3 (člen představenstva):** Ano, ale do určité pozice a dále by záleželo na jejich schopnostech.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám mnohokrát za Vaš čas a za Vaše odpovědi. Toto byly všechny mé otázky. Ještě jednou díky a na shledanou v červenci na focus group.

**R3 (člen představenstva):** Nemáte vůbec zač. Snad Vám mé odpovědi k něčemu budou. Na shledanou a ať se Vám podaří práci vypracovat.

#### **Rozhovor s respondentem číslo 4 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 4. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, děkuji Vám, že jste si na mě udělal čas. Pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které se budou nejdříve týkat určitých věcí ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Vaše odpovědi mi pomohou diplomovou práci vypracovat. Mohu začít pokládat otázky?

**R4 (člen představenstva):** Dobrý den studente, můžeme začít s otázkami.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části*



práce)... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R4 (člen představenstva):** Nábor vykonává personální. HR manažerka z adeptů vybírá po pohovoru a po poradě s konkrétním manažerem, který hledá podřízeného na konkrétní pozici. Je možnost se doučit jazyky díky pravidelným kurzům, které manažeři pro své podřízené pravidelně vypisují.

**Autor:** Děkuji vám za odpověď, další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R4 (člen představenstva):** Pro mě osobně to jsou komunikační dovednosti, orientace na zákazníka, schopnost týmové práce, vhodné mezilidské vztahy, odborná vybavenost, orientace na cíl a kritické myšlení. Zodpovědnost by měl nést generální ředitel.

**Autor:** Dobře, díky. Další otázkou je, **jak ve vaší společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R4 (člen představenstva):** Obecné informace jsou uloženy v informačním systému organizace, kam má každý zaměstnanec přístup. Nové informace jsou sdělovány na pravidelných pondělních poradách, které se konají v každém oddělení/týmu.

**Autor:** Dobře, díky. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Moje další otázka tedy zní, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY v souladu s její firemní kulturou a kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R4 (člen představenstva):** Z toho co říkáte, se mi nejvíc zamlouvá test na osobnostní rysy, pravidelný systém hodnocení a pravidelné pohovory. Co se týče zodpovědnosti, tak manažeři znají své členy týmů nejlépe a proto by měli vést tento proces.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R4 (člen představenstva):** Myslím si, že přednášky se školením, mentoring, workshopy a simulování situací, semináře. Zodpovědný by měl, za svého člena týmu a za jeho rozvoj, manažer.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Další otázkou je, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R4 (člen představenstva):** Manažer by provedl vyhodnocení rozvoje a všechny potřebné materiály by zaslal HR manažerce, která by zhotovila report a zaslala ho generálnímu řediteli.

**Autor:** Děkuji Vám i za tuto odpověď. Poslední mou otázkou je: **Je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního rozvoje? Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R4 (člen představenstva):** Ne. Jakou jedinou možnost vidím zvýšení jejich platu.

**Autor:** Děkuji Vám moc za Vaše odpovědi. To byla poslední otázka. Vidím, že chcete něco říci, máte nějaký dotaz na mě?

**R4 (člen představenstva):** Ano, zajímá mě výsledek, na který přijdete.

**Autor:** Výsledky rozhovorů se dozvíte na focus group, která se bude konat v červenci. Tam se bude formou hlasování rozhodovat o konečné podobě talentových procesů. Po zhotovení diplomové práce vám mohu zaslat její kopii.

**R4 (člen představenstva):** Dobře, děkuji za informace. Nashle v červenci.

#### **Rozhovor s respondentem číslo 5 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 4. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, nejprve Vám chci poděkovat, že jste si na mě udělal čas. Jsem studentem posledního ročníku vysoké školy a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít pokládat otázky?

**R5 (člen představenstva):** Dobrý den, pane Štáfku. Ano, můžete. Pokusím se Vám toho říci co nejvíce, abyste měl kvalitní podklady pro Vaši práci.

**Autor:** Děkuji, z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R5 (člen představenstva):** Nové kolegy vybírá HR manažerka s jeho budoucím nadřízeným (manažerem). Jedinec musí projít pohovorem a mít požadované kompetence, aby byl vybrán. Zaměstnance, kteří to nejvíce potřebují, což jsou ty ze středisek, vzděláváme každoročním školením na poli přímo v praxi. K dispozici jsou i jazykové kurzy.

**Autor:** Děkuji Vám, další otázka je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R5 (člen představenstva):** Podle mě jsou klíčové kompetence u nás schopnost týmové práce, orientace na zákazníka, kritické myšlení, technická vybavenost, komunikační dovednosti, odbornost a analytické myšlení. Generální ředitel by měl být zodpovědný za tento program.

**Autor:** Dobře, díky. Další otázkou je, **jak u Vás probíhá informování zaměstnanců?**

**R5 (člen představenstva):** Informace jsou podávány způsobem pravidelných porad, kde manažer oznamuje svým podřízeným nové informace k fungování týmu a k jejich činnosti. Dále jsou posílány emaily.

**Autor:** Dobře, díky. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R5 (člen představenstva):** Podle Vašich informací soudím, že pohovory, 360 stupňová zpětná vazba a pravidelný systém hodnocení. Manažeři jakožto teamleadéři se na tento post hodí nejvíce.

**Autor:** Dobře, díky za odpověď. Moje další otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R5 (člen představenstva):** Myslím si, že pověřování úkoly, mentorování, development centra, asistování a přednášky spojené se školením by byly nejvhodnější. Zodpovědný by měl být manažer, jakožto zároveň teamleader, jehož člen týmu se bude rozvíjet.

**Autor:** Díky za odpověď. Další mou otázkou je, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R5 (člen představenstva):** Manažer by rozvoj vyhodnotil. Vyhodnocení by bylo jako součástí reportu zasláno generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře. Poslední mou otázkou je, **zda je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R5 (člen představenstva):** Ano, rozvinuté pracovníky je nutné si udržet. Zaměstnanec by však musel dlouhodobě prokazovat, že na to má.

**Autor:** Děkuji Vám moc za Vaše odpovědi. Toto je dnes za mě vše.

**R5 (člen představenstva):** Prosím Vás, co bude součástí té focus group?

**Autor:** Na focus group budeme schvalovat konečnou formu talentových procesů na základě odpovědí, které každý respondent uvedl na otázky, na které jsem se nyní ptal i Vás.

**R5 (člen představenstva):** Dobře, děkuji. Na shledanou.

**Autor:** Na shledanou, těším se v červenci.

#### **Rozhovor s respondentem číslo 6 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 4. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, nejdříve Vám chci poděkovat za Vaši ochotu, že mi poskytnete rozhovor a za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít pokládat otázky?

**R6 (člen představenstva):** Dobrý den, v pořádku, jsem zvědav. Můžeme začít.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R6 (člen představenstva):** Při náboru personální oddělení úzce spolupracuje s manažery, protože je nutné, aby zaměstnanec manažerovi seděl do týmu a hodil se pro vykonávanou činnost. Nejdůležitější je, aby se adept zamlouval oběma při pohovoru. Na doplnění vzdělání ve formě znalosti jazyka může být zaměstnanec manažerem doporučen nebo o něj požádá sám. Manažer ho poté přihlásí do kurzu, který se pravidelně opakuje. Zejména pro techniky na střediscích pak pořádáme pravidelné roční školení.

**Autor:** Děkuji Vám, další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R6 (člen představenstva):** Pro mě klíčovými kompetencemi je schopnost kritického myšlení, orientace na cíl, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka, schopnost týmové práce a řešení krizových situací. Generální ředitel by měl vést talentové procesy. Má zkušenosti s řízením procesů.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Další otázkou je, **jak u Vás probíhá informování zaměstnanců?**

**R6 (člen představenstva):** Každé pondělí se koná ve všech odděleních porada. Případně se informace zasílají mailem.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R6 (člen představenstva):** Nejlépe podle mého názoru zní 360 stupňová zpětná vazba a pravidelný systém hodnocení, případně pohovory. Teamleader (manažer) by měl vést proces identifikace svých členů týmu. Mají o nich největší přehled.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy zní, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R6 (člen představenstva):** Nejzajímavěji mi zní hraní rolí, rotace práce, mentoring, přednáška/školení a pověřování úkoly. Zodpovědná by měla být HR manažerka nebo talentův přímý nadřízený.

**Autor:** Díky za odpověď. Další mou otázkou je, **kdo by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R6 (člen představenstva):** Rozvoj by vyhodnotila spolu s manažery a se sebehodnocením talenta a doporučením by vytvořila report, který by poslala generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře, děkuji. Poslední mou otázkou je, **zda je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R6 (člen představenstva):** Ve výjimečných případech ano, muselo by být ale jisté, že takový pracovník je opravdu schopný pro zastávání vysokých pozic v hierarchii firmy. Poté by mu mohl být například vytvořen konkrétní nástupnický plán.

**Autor:** A to je konec našeho rozhovoru. Děkuji Vám moc za Vaše odpovědi a mějte se pěkně. Na shledanou v červenci na focus group.

**R6 (člen představenstva):** Zajímavé otázky, jsem zvědav, co z toho vznikne. Na shledanou.

### Rozhovor s respondentem číslo 7 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 9. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, nejdříve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Tyto procesy by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Mohu začít pokládat otázky?

**R7 (člen představenstva):** Dobrý den, nemáte za co. Jsem zvědav, na co se mě budete ptát. Můžeme začít.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R7 (člen představenstva):** Nábor má u nás na starost HR manažerka. Ta ho konzultuje s manažerem, který hledá do týmu nové lidi. Výběr je veden formou pohovoru, kterému předchází telefonický předvýběr, pokud je adeptů mnoho. Vzdělávat se musí chtít zaměstnanci především sami. Na některých pozicích je nutná angličtina a někde němčina, není to však vždy podmínkou. Pokud chtějí, řeknou svému teamleaderovi.

**Autor:** Děkuji, další otázka je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R7 (člen představenstva):** Za mě to je zejména orientace na zákazníka a orientace na cíl, pak schopnost kritického myšlení, řešení krizových situací, vhodné mezilidské vztahy, komunikační dovednosti, odborná vybavenost a schopnost týmové práce. Za celý tento program by měl být zodpovědný jednoznačně generální ředitel, protože s tím má zkušenosti z minulého působení.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Dále, **jak u Vás probíhá informování zaměstnanců?**

**R7 (člen představenstva):** Porady a emaily. Obecné informace jsou v informačním systému.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R7 (člen představenstva):** Myslím, že pravidelné pohovory a pravidelný systém hodnocení nebo 360 stupňová zpětná vazba. Manažeři znají silné a slabé stránky svých podřízených nejlépe a ví, na co se hodí.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpo-

vědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy zní, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R7 (člen představenstva):** Nejlépe mi zní přednáška se školením, pověřování úkoly, rotace práce a koučink nebo mentoring. Zodpovědný by měl být talentův nadřízený, který ho má v týmu.

**Autor:** Díky za odpověď. Dále, **o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasilat výsledný report?**

**R7 (člen představenstva):** Manažer a vyhodnocení by mohlo být jako součást reportu zasláno generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře, děkuji. Poslední moje otázka zní, **zda je ve společnosti XY možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R7 (člen představenstva):** Ano, musel by však být sestaven konkrétní plán.

**Autor:** Dobře, to je za mě vše. Děkuji Vám za Vaše odpovědi. Na shledanou v červenci.

**R7 (člen představenstva):** Budu se těšit. Na shledanou pane Štáfku.

### Rozhovor s respondentem číslo 8 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 9. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, nejdříve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Tyto procesy by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Mohu začít pokládat otázky?

**R8 (člen představenstva):** Dobrý den, ano můžete.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R8 (člen představenstva):** Výběr zaměstnanců probíhá klasicky přes personální oddělení. HR manažerka na pohovoru vybere vhodného kandidáta. Příjímacího pohovoru se účastní i manažer, který zrovna hledá podřízené. Vzdělání nabízíme ve formě jazykových kurzů a pravidelného školení. Chtělo by to ale poskytovat více možností rozvoje, aby zaměstnanci tolik neodcházel.

**Autor:** Děkuji za odpověď, další moje otázka je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R8 (člen představenstva):** Za mě to je analytické myšlení, technická vybavenost, kreativita, schopnost týmové práce, komunikační dovednosti a orientace na zákazníka a na cíl. Za celý proces by měl být dle mého zodpovědný generální ředitel.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Dále, **jak u Vás probíhá informování zaměstnanců?**

**R8 (člen představenstva):** Informace se sdílejí prostřednictvím porad a emailů.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R8 (člen představenstva):** Mně nejlépe zní pravidelný systém hodnocení spojený s pravidelnými pohovory, kde by se hodnocení mohlo rozebírat a test na ty osobnostní rysy atd. Teamleadeři (manažeři) znají členy svých týmů a vědí, jestli mají potenciál se rozvíjet. Takže oni.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R8 (člen představenstva):** Brainstorming a rotace práce je zajímavý prvek, který by mohl pomoci na úctárně s odchody na mateřskou. Dále pověřování úkoly a mentoring nebo koučink. Teamleader (manažer) by měl mít dohled nad rozvojem talenta.

**Autor:** Díky za odpověď. Dále, **o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R8 (člen představenstva):** Rozvoj by vyhodnotil teamleader (manažer) a se svými postřehy by ho zaslal HR manažerce, která by vytvořila report adresovaný generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře, děkuji. Poslední moje otázka je, **zda je u Vás ve společnosti možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R8 (člen představenstva):** Ano, ale s vytvořením nástupnického plánu. Talent by musel při rozvoji prokázat, že má na to působit ve vysokých pozicích.

**Autor:** Dobře, to je vše. Děkuji Vám za Vaše odpovědi. A budu se těšit v červenci.

**R8 (člen představenstva):** Nemáte za co. Mějte se zatím pěkně a hodně štěstí s diplomkou.

### **Rozhovor s respondentem číslo 9 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 10. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, nejdříve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Tyto procesy by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Mohu začít pokládat otázky?

**R9 (člen představenstva):** Dobrý den, to zní zajímavě. Můžeme začít.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše*

*cile, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?***

**R9 (člen představenstva):** HR manažerka vybere manažerovi nejkvalitnějšího adepta do jeho týmu. Vzdělávat se mohou všichni pomocí jazykových kurzů a školení, které je pravidelné.

**Autor:** Dobře, díky. Další má otázka je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R9 (člen představenstva):** Pro mě osobně to je schopnost řešení krizových situací, kritické a analytické myšlení, orientace na cíl, týmová práce, komunikační dovednosti a orientace na zákazníka. Generální ředitel má předpoklady k takovému vedení.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Dále, **jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R9 (člen představenstva):** Předávání informací probíhá způsobem pravidelných pondělních porad v rámci každého oddělení. Jsou také zaslány doplňující informační emaily buďto manažerem či HR manažerkou.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R9 (člen představenstva):** Mně zní nejlépe 360 stupňová zpětná vazba, pravidelné pohovory a pravidelný systém hodnocení. Zodpovědnost vidím na manažery.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R9 (člen představenstva):** Nejvíce se mi zamlouvají případové studie, workshopy, mentoring, rotace práce a přednášky spojené se školením. Zodpovědnost opět na jednotlivé manažery. Podle toho, o koho by šlo.

**Autor:** Díky za odpověď. Dále, **o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R9 (člen představenstva):** Manažeri by rozvoj vyhodnotili a s dalšími podklady ho zaslali HR manažerce, která by vyhotovila report pro generálního ředitele.

**Autor:** Dobře, děkuji. Následuje poslední moje otázka. Ta zní, **zda je u Vás ve společnosti možné poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R9 (člen představenstva):** Spíše ne. Pracovníkovi, který by prošel tímto procesem, by mohlo být nabídnuto zvýšené finanční ohodnocení.

**Autor:** Dobře. Děkuji Vám za Vaše odpovědi. To bylo vše, co jsem potřeboval. Na shledanou v červenci na focus group.

**R9 (člen představenstva):** Nemáte za co. Na shledanou a hodně štěstí s prací.



## Rozhovor s respondentem číslo 10 (člen představenstva společnosti XY) ze dne 12. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, jmenuji se Adam Štáfek a nejdříve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Tyto procesy by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Můžeme začít?

**R10 (člen představenstva):** Dobrý den, pane Štáfku. Můžeme začít, jsem připraven na Vaše dotazy.

**Autor:** Z důvodu lepší orientace v talent managementu Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R10 (člen představenstva):** Zodpovědné je personální oddělení. Výběr probíhá pohovorem přes telefon s asistentkou HR oddělení či s HR manažerkou samotnou. Záleží na důležitosti pozice. Tento formát se osvědčil a firmě vyhovuje. Dále jazykové kurzy a pravidelné školení. Na možnostech vzdělání by to ale chtělo do budoucna zapracovat. Příliš se nám nelíbí množství odchozích.

**Autor:** Děkuji. Další otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R10 (člen představenstva):** Za mě jednoznačně kreativita, schopnost týmové práce, orientace na zákazníka a na cíl, komunikační dovednosti, odborná vybavenost a analytické myšlení. Ve vedení talentových programů by měl být určitě generální ředitel.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. **Jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R10 (člen představenstva):** Na pravidelných poradách se podávají nové informace. Také se posílají maily.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R10 (člen představenstva):** Mně se líbí pravidelný systém hodnocení, pohovory, případně test na ty osobnostní rysy atd. Zodpovědní jednoznačně manažeri.

**Autor:** Děkuji. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R10 (člen představenstva):** Líbí se mi hraní rolí, koučink, mentoring, rotace práce, školení spojené s přednáškami. Teamleadeři (manažeři) by měli dohlížet na průběh rozvoje svých podřízených.

**Autor:** Díky za odpověď. Dále, **o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R10 (člen představenstva):** Manažeři by rozvoj vyhodnotili. Report, jehož součástí by bylo hodnocení rozvoje a dále například i sebehodnocení talenta by se svými postřehy o procesy zaslala HR manažerka generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře, děkuji. Následuje poslední má otázka. Ta zní, **zda je u Vás ve společnosti existuje možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhujete?**

**R10 (člen představenstva):** Ano, ale je nutné pro něj vytvořit konkrétní nástupnický plán.

**Autor:** Dobře a jsme u konce. Děkuji Vám za Vaše odpovědi. To bylo vše, co jsem potřeboval. Mějte se pěkně.

**R10 (člen představenstva):** Už? To bylo rychlé. Zajímavé otázky. Těším se na tu focus group co se tam rozhodne. Nashle.

### Rozhovor s respondentem číslo 11 (manažer společnosti XY) ze dne 15. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, jmenuji se Adam Štáfek a nejprve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Tyto procesy by Vaší společnosti mohly pomoci v práci s klíčovými zaměstnanci a se zaměstnanci s potenciálem a tyto pracovníky ve společnosti udržet. Můžu začít s otázkami?

**R11 (manažer):** Dobrý den, pane Štáfku. Já jsem J. N. Jsem zvědavý na Vaše dotazy. Můžeme na to.

**Autor:** Úplně na začátek, zejména z důvodu lepší orientace v talent managementu, Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...(*autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce*)... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R11 (manažer):** Ve výběru zaměstnanců nevidím problém. Probíhá normálně přes personální, které uchazeče pozve na pohovor. Za to zodpovídá HR manažerka. Horší je to s udržením lidí ve firmě. I na střediscích lidé poměrně dost odchází a stále hledáme nové techniky. Školení a kurzy jsou asi dostačující. Vše se ale dá zlepšit, třeba by nové vzdělávací metody pomohly odlivu kolegů.

**Autor:** Děkuji Vám za hodnotnou odpověď. Další má otázka zní, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R11 (manažer):** Klíčové kompetence pro mě jsou Schopnost řešení krizových situací, kritické myšlení, orientace na zákazníka a na cíl, týmová práce, komunikační dovednosti, vhodné me-

zilidské vztahy, odbornost. Vést tyto procesy by měl generální ředitel, jelikož má s tímto zkušenosti.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. **Jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R11 (manažer):** Pravidelné pondělní porady jsou nejvíce zaběhnuté. Dále ještě emailovou komunikací.

**Autor:** Dobře, děkuji. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R11 (manažer):** Myslím, že 360 stupňová zpětná vazba, pravidelný systém hodnocení a pravidelné pohovory. Manažer. Je se svými podřízenými v každodenním kontaktu a zná je tak nejlépe.

**Autor:** Děkuji. Moje další otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Moje další otázka tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R11 (manažer):** Pro mě mentoring nebo koučink, přednášky/školení, rotace práce a workshopy. HR manažerka by mohla mít v tomto hodně zkušeností.

**Autor:** Díky za odpověď. Dále, **o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R11 (manažer):** HR manažerka by rozvoj s manažery vyhodnotila a zhotovila konečný report z procesu, který by zaslala generálnímu řediteli.

**Autor:** Dobře, děkuji. Poslední má otázka. Ta zní, **zda je u Vás ve společnosti existuje možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R11 (manažer):** Pravděpodobně ne. Talent by musel opravdu prokázat, že je schopen působit na vysokých pozicích a to by bylo na dlouho. Nelze po půl roce určit budoucího vedoucího pracovníka. Adept se musí ještě více zdokonalit ve svých řídicích schopnostech, aby šlo s jistotou říci, že je toho schopen. Pro začátek postačí zvýšení mzdy.

**Autor:** Děkuji mnohokrát za obsáhlou odpověď a provedený rozhovor. Budu se na Vás těšit v červenci na focus group.

**R11 (manažer):** Zajímavé otázky. Taky se budu těšit. Na shledanou pane Štáfku.

### Rozhovor s respondentem číslo 12 (manažer společnosti XY) ze dne 15. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, mé jméno je Adam Štáfek a nejprve Vám chci poděkovat za Váš čas. Jsem studentem posledního ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Můžu začít s otázkami?

**R12 (manažer):** Dobrý den, pane Štáfku, já se jmenuji K. P., můžeme začít. Jsem zvědav, na co se mě budete ptát.

**Autor:** Na začátek, z důvodu lepší orientace v problematice talent managementu, Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R12 (manažer):** Nábor probíhá přes personální oddělení, které vždy s konkrétním manažerem výběr adepta konzultuje a oba s ním i absolvují pohovor. Každý má možnost si říci o dozdělení jazyka pomocí pravidelných kurzů a školení přímo na poli je, si myslím, také užitečné a má už tradici.

**Autor:** Děkuji za Vaši odpověď. Další otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R12 (manažer):** Pro mě to je orientace na zákazníka, orientace na cíl, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, schopnost kritického myšlení, řešení krizových situací, vhodné mezilidské vztahy a analytické myšlení. Nejzkušenější je v tomto ohledu generální ředitel.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. **Jakou formou Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R12 (manažer):** Prostřednictvím informačních emailů a pravidelných porad. Toto je v organizaci zaběhlé a funguje to.

**Autor:** Dobře, díky. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R12 (manažer):** Já to vidím na ty testy zaměřeny na osobnostní rysy atd., pravidelný systém hodnocení a pohovory. Manažeři znají potřeby svých pracovníků, a jestli se chtějí rozvíjet. Takže určitě oni.

**Autor:** Děkuji Vám. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R12 (manažer):** Za mě tedy rozhodně semináře, instruktáž, rotace práce a mentoring nebo koučink. Zodpovědní by měli podle mě být jednotliví teamleadéři (manažeři) talentů, kteří se budou rozvíjet.

**Autor:** Díky a kdo myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?

**R12 (manažer):** Rozvoj by mohli vyhodnotit manažeři a spolu s dalšími podklady by ho zaslali HR manažerce, která by pro generálního ředitele vytvořila report.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za odpověď. Poslední otázkou je, jestli **je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R12 (manažer):** Za mě ne. Možností je postupné zvýšení finanční ohodnocení za dobu, kterou v podniku setrvává.

**Autor:** Děkuji Vám za Váš čas a za poskytnuté odpovědi. Na shledanou v červenci.

**R12 (manažer):** Nemáte zač. Jsem zvědav, na co jste přišel, taky se těším. Na shledanou.

### **Rozhovor s respondentem číslo 13 (manažer společnosti XY) ze dne 17. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, jmenuji se Adam Štáfek a chci Vám poděkovat za Vaši ochotu poskytnout mi rozhovor. Studuji poslední ročník Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít?

**R13 (manažer):** Dobrý den, pane Štáfku, než začneme, mohu se zeptat, kdy přesně bude ta focus group?

**Autor:** Jedenáctého července od devíti hodin ráno.

**R13 (manažer):** Děkuji, můžeme na to.

**Autor:** Pro začátek, z důvodu lepší orientace v problematice talent managementu, Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R13 (manažer):** Zaměstnance vybírá HR manažerka s manažerem, do jehož týmu by adept šel. A to prostřednictvím pohovorů. Vzdělání probíhá způsobem jazykových kurzů a také pomocí pravidelného tematického školení na poli. Jazykové kurzy organizuje manažer, který adepta přihlásí. Kurz vede externí školitel online formou.

**Autor:** Dobře. Děkuji za Vaši odpověď. Další mou otázkou je, **jaké jsou ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R13 (manažer):** V naší společnosti je podle mě důležité analytické myšlení, vhodné mezilidské vztahy, orientace na zákazníka a na cíl, komunikační dovednosti, schopnost řešení krizových situací, kritické myšlení, schopnost týmové práce a technická vybavenost. Zodpovědný by měl být podle mě generální ředitel, má v této činnosti nejvíce zkušeností.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. **Jakou formou Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R13 (manažer):** Pravidelné porady a případné posílání emailů personálním oddělením či manažerem.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R13 (manažer):** Mně se nejvíce zamlouvají pravidelné pohovory a pravidelný systém hodnocení nebo ten test na osobnostní rysy. Zodpovědnost vidím na manažery.

**Autor:** Děkuji. Moje další otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R13 (manažer):** Já myslím, že přednáška se školením, pověřování úkoly a mentoring případně koučink nebo rotace práce. Teamleaderi (manažeři) by nad tímto procesem měli mít přehled.

**Autor:** Děkuji Vám. **O kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R13 (manažer):** Vyhodnotit by ho měli zodpovědné osoby, tedy manažeři. Hodnocení pak zaslat HR manažerce pro vytvoření reportu. Ta by mohla do reportu přidat i svůj názor na proces a toto celé zaslat generálnímu řediteli, jakožto hlavní zodpovědné osobě za talentové procesy.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za dosavadní odpovědi. Nyní poslední otázka. Tou je, jestli **je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R13 (manažer):** Spíše ne. Pracovníkům, kteří projdou tímto rozvojem, je možné nabídnout částečné zvýšení platu.

**Autor:** Super, děkuji Vám za Váš čas a za Vaše odpovědi. Máte nějaké dotazy k otázkám nebo k focus group? Jestli ne, popřeji Vám hezký zbytek dne a budu se těšit na focus group.

**R13 (manažer):** Nemám už žádné dotazy, děkuji za optání. Taky se těším, snad Vám moje odpovědi budou k něčemu. Nashle.

**Autor:** Určitě budou, děkuji a na shledanou.

#### **Rozhovor s respondentem číslo 14 (manažer společnosti XY) ze dne 17. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, jmenuji se Adam Štáfek a chci Vám poděkovat za Vaši ochotu poskytnout mi rozhovor. Studuji poslední ročník Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Můžeme začít s dotazováním?

**R14 (manažer):** Dobrý den, studente. Mé jméno asi znáte, ale kdyby náhodou ne, jmenuji se L. N. Ano, můžeme začít.

**Autor:** Pro začátek, z důvodu lepší orientace v problematice talent managementu, Vám nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...(*autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce*)... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R14 (manažer):** Personální oddělení má na starost výběr nových kolegů. Konkrétní manažer s HR manažerkou provedou s uchazečem pohovor a na základě toho se rozhodnou, zda adepta přijmou či nikoliv. Vzdělání zaměstnanců je možné prostřednictvím jazykových kurzů. To je ale spíše pro zaměstnance na centrále. Školení na poli je spíše pro zaměstnance ze středisek, kteří jsou tímto způsobem obchodními manažery učeni, jaké jsou nové vymoženosti ve strojích.

**Autor:** Děkuji. Další otázkou je, **jaké jsou podle Vás pro společnost XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R14 (manažer):** Podle mě je pro naši společnost důležité kritické myšlení, schopnost řešení krizových situací, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka a na cíl, odborná vybavenost, vhodné mezilidské vztahy, kreativita, technická vybavenost a schopnost týmové práce. Jako vedoucí těchto procesů by měl být určitě jmenován generální ředitel.

**Autor:** Dobře, děkuji a **jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R14 (manažer):** Na pravidelné porady jsou v organizaci lidé zvyklí. Využívají se i maily.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za odpověď. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...(*autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů*)... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R14 (manažer):** Mně se líbí pohovory, jejichž součástí by mohly být testy na ty osobnostní rysy a pravidelný systém hodnocení. Manažeři by měli být zodpovědní. Znají své podřízené nejlépe.

**Autor:** Díky za odpověď. Další má otázka bude na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...(*autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody*)... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R14 (manažer):** Mně se zamlouvá mentoring, workshopy, rotace práce, koučink nebo pověřování úkoly. Zodpovědní by asi měli být manažeři, jejichž členové oddělení by se rozvíjeli.

**Autor:** Děkuji. **Na koho vidíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R14 (manažer):** Manažeři by rozvoj vyhodnotili a report pro generálního ředitele by mohli vytvořit oni nebo HR manažerka.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Teď poslední otázka. Ta zní, **jestli je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R14 (manažer):** Ne. Možnost vidím ve zvýšení finančního ohodnocení.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za Vaše odpovědi. Hezký zbytek dne a budu se těšit na focus group.

**R14 (manažer):** Zajímavé dotazy. Jsem zvědavý, jak Vám to celé dopadne, ta práce. Budu se těšit v červenci. Jedenáctého, že?

**Autor:** Ano, jedenáctého. Máte ještě nějaké otázky?

**R14 (manažer):** Nemám, děkuji Vám, pane Štáfku. Mějte se hezky. Na shledanou.

**Autor:** Na shledanou.

### **Rozhovor s respondentem číslo 15 (manažer společnosti XY) ze dne 19. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, chci Vám poděkovat za Vaši ochotu poskytnout mi rozhovor. Studuji poslední ročník Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Můžeme začít s dotazováním?

**R15 (manažer):** Dobrý den, pane Štáfku. Těší mě, mé jméno je F. J. a jsem připraven na Vaše dotazy.

**Autor:** Na začátek Vám, z důvodu lepší orientace v talent managementu, nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R15 (manažer):** Nábor zaměstnanců je v kompetenci HR oddělení. Každého adepta řeší s konkrétním manažerem, pod kterého by nový pracovník spadal. Stěžejní je pohovor, kterého se všichni tři osoby účastní. Vzdělání je možné buďto jazykovými kurzy. Pro získání odborných znalostí se koná pravidelné školení na poli.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Další má otázka zní, **jaké jsou podle Vás pro společnost XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R15 (manažer):** Pro mě to je technická vybavenost, analytické myšlení, odborná vybavenost, orientace na cíl a na zákazníka, týmová práce, komunikační dovednosti, kritické myšlení, řešení krizových situací a vhodné mezilidské vztahy. Jednoznačně generální ředitel by měl být za všechny procesy zodpovědný.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za odpověď, **jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců prosím?**

**R15 (manažer):** V informačním systému organizace je spousta informací. Dále se konají porady a zasílají se emaily.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za odpověď. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje*



*a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů*)... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R15 (manažer):** Mně se zamlouvá pravidelný systém hodnocení a pravidelného pohovory nebo ty testy na ty osobnostní rysy atd. Zodpovědní by určitě měli být manažeři, kteří jsou zároveň teamleadery ve svých odděleních.

**Autor:** Děkuji. Další má otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. *...(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R15 (manažer):** Za mě hraní rolí, mentoring, rotace práce, pověřování úkoly a přednášky spojené se školením. Zodpovědný by měl být ten, kdo zná konkrétního pracovníka nejlépe, tedy manažer.

**Autor:** Děkuji za odpověď a o kom si myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R15 (manažer):** Report by byl zaslán generálnímu řediteli a jeho součástí by bylo zejména vyhodnocení rozvoje, které by provedl taktéž manažer.

**Autor:** Děkuji Vám za odpověď. Nyní zbývá poslední otázka a ta zní, **jestli je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhujete?**

**R15 (manažer):** Za mě ne. Bylo by nešťastné, kdyby se později ukázalo, že to byla chyba a takový člověk by například odešel z podniku. Možností je zvýšení mzdy po konzultaci s nadřízeným.

**Autor:** Dobře, díky za Vaše odpovědi. Přeji hezký den a těším se na focus group. Na shledanou pane J.

**R15 (manažer):** Na shledanou, pane Štáfku.

### **Rozhovor s respondentem číslo 16 (manažer společnosti XY) ze dne 23. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, nejprve bych Vám rád poděkoval za Vaši ochotu a za Váš čas poskytnout mi rozhovor. Studuji poslední ročník Vysoké školy ekonomie a managementu a momentálně pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Můžu začít pokládat otázky?

**R16 (manažer):** Dobrý den, dobře. Jsem připravený.

**Autor:** Na začátek Vám, z důvodu lepší orientace v talent managementu, nejdříve vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. *...(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R16 (manažer):** Příjem nových kolegů je v kompetenci HR manažerky a jejího personálního oddělení. Ona konzultuje s manažery příjem nových podřízených prostřednictvím pohovoru. Pro doplnění vzdělání je možné použít jazykových kurzů, kde se učí anglický i německý jazyk. Základy těchto jazyků by měla většina našich pracovníků ovládat. Školení je spíše pro technické pracovníky na střediscích.

**Autor:** Děkuji Vám za odpověď. Další otázkou je, **jaké jsou podle Vašeho názoru pro společnost XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R16 (manažer):** Podle mého názoru to je orientace na cíl, orientace na zákazníka, kritické myšlení, řešení krizových situací, komunikační dovednosti, týmová práce, mezilidské vztahy, kreativita, odbornost. Generální ředitel má pro procesní řízení předpoklady.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám za odpověď. **Jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců prosím?**

**R16 (manažer):** Porady a emaily fungují nejlépe.

**Autor:** Dobře. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R16 (manažer):** Mně se nejvíce líbí metoda assessment centra, pravidelného systém hodnocení a pohovory. Přímí nadřízení pracovníků, kteří by se identifikovali, by měli být za proces identifikace zodpovědní. To jsou manažeři.

**Autor:** Díky za tuto odpověď. Další otázka je na téma metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R16 (manažer):** Myslím, že metoda koučinku nebo mentoringu, rotace práce, školení s přednáškou a pověřování úkoly. Zodpovědnost by byla na manažerech jednotlivých talentů, kteří se rozvíjí.

**Autor:** Díky za odpověď. O kom si myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R16 (manažer):** Přímý nadřízený (manažer) by rozvoj vyhodnotil a zaslal HR manažerce na vytvoření reportu. Součástí reportu by mohlo být i sebehodnocení talenta a názory manažera a HR manažerky na proces rozvoje. Report adresovat generálnímu řediteli.

**Autor:** Děkuji. Nyní poslední otázka a ta zní, **jestli je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R16 (manažer):** Ne. Po absolvování jednoho rozvojového programu by bylo opravdu brzo dělat podobné rozhodnutí. Talent by musel dále prokazovat, že je schopen ve firmě zastávat vyšší pozice. Jediným řešením zatím asi bude částečně navýšení platu.

**Autor:** Děkuji za rozsáhlou odpověď. Tím je náš rozhovor u konce. Pokud na mě nemáte žádné dotazy, tak mějte hezký den a uvidíme se v červenci. Na shledanou.

**R16 (manažer):** Děkuji Vám za zajímavý rozhovor. Žádné dotazy nemám. Na shledanou, pane Štáfku a hodně štěstí s diplomovou prací.

### Rozhovor s respondentem číslo 17 (manažer společnosti XY) ze dne 23. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, nejprve bych Vám rád poděkoval za Váš čas, který mi věnujete a poskytnete mi odpovědi na mé otázky. Jsem v posledním ročníku na Vysoké škole ekonomie a managementu a pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Rád bych se Vás proto zeptal na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít s pokládáním otázek?

**R17 (manažer):** Dobrý den, studente. Zajímavé téma práce. Těším se na otázky a budu se snažit být odpověďmi co nejvíce nápomocen.

**Autor:** Na začátek, z důvodu lepší orientace v talent managementu, Vám vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R17 (manažer):** Nové kolegy přijímá personální oddělení v čele s HR manažerkou. Spolupracuje s jednotlivými manažery a to podle toho, jakého zaměstnance kam do týmu zrovna hledají. O přijetí adepta se rozhodnou po absolvování pohovoru. Vzdělávat se je možné pomocí jazykových kurzů, které jsou poměrně hojně využívány. Je tu i možnost školení. To se ale specializuje spíše na odbornou tematiku zemědělství.

**Autor:** Děkuji Vám za skvělou odpověď. Další otázka je, **jaké jsou podle Vašeho názoru ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R17 (manažer):** Za mě to je technická vybavenost, orientace na cíl a na zákazníka, kreativita, řešení krizových situací, vhodné mezilidské vztahy, týmová práce, komunikační dovednosti. Generální ředitel by měl být za procesy zodpovědný.

**Autor:** Dobře, děkuji Vám. **Jak u Vás ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R17 (manažer):** Emaily a pravidelné pondělní porady.

**Autor:** Děkuji. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R17 (manažer):** Hmmm, asi pravidelné pohovory a pravidelný systém hodnocení nebo ty testy na osobnostní rysy a znalosti atd. Teamleadeři (manažeři) mají o svých kolezích největší přehled a znají jejich potřeby, takže zodpovědnost by měla být na nich.

**Autor:** Děkuji. Další otázka se týká metod rozvoje talentů. Proto Vám nyní popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výho-*

dy)... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

*R17 (manažer):* Za mě to jsou development centra, koučink, mentoring, rotace práce, pověřování úkoly. Teamleader (manažer), jelikož má o svých členech týmů největší přehled.

*Autor:* Děkuji a o kom si myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

*R17 (manažer):* Rozvoj by poté vyhodnotil a se svými doporučeními a názorem zaslal HR manažerce, která by vytvořila závěrečný report pro generálního ředitele, který má procesy na starost.

*Autor:* Děkuji za Vaši odpověď. Poslední otázkou je, **jestli je u Vás ve společnosti možnost poskytnout rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

*R17 (manažer):* Ne. Pracovník by musel dlouhodoběji ukazovat, že na řízení firmy má schopnosti a zkušenosti. Možnost vidím v postupném zvyšování platu, pokud by se ukázalo, že to adept myslí vážně.

*Autor:* Děkuji Vám za odpověď. To je za mě vše. Jestli na mě nemáte žádné dotazy Vy, tak vám přeji hezký den a budu se těšit na červencovou focus group. Na shledanou.

*R17 (manažer):* Žádné dotazy nemám, ale jsem zvědav, až se v červenci dozvím, jak na tyto otázky odpovídali kolegové. Hodně štěstí s diplomkou. Nashle.

### **Rozhovor s respondentem číslo 18 (manažer společnosti XY) ze dne 23. 5. 2023**

*Autor:* Dobrý den, nejprve bych Vám rád poděkoval za Váš čas, který mi věnujete a poskytnete mi odpovědi na mé otázky. Jsem v posledním ročníku na Vysoké školy ekonomie a managementu a pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Budu se Vás ptát na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít?

*R18 (manažer):* Dobrý den, pane Štáfku. Pokusím se Vám být co nejvíce nápomocen. Líbí se mi téma Vaší práce, a že nám chcete pomoci. Toho si cením. Jsem připraven.

*Autor:* Děkuji, cením si Vašeho názoru. Na začátek, z důvodu lepší orientace v talent managementu, Vám vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. *...(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)...* První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

*R18 (manažer):* Nábor zaměstnanců má v kompetenci HR oddělení. To s manažerem diskutuje přijetí konkrétního pracovníka do manažerova týmu nebo oddělení. Na vzdělání jsou tu jazykové kurzy, kde se vyučuje anglický a německý jazyk. Dále je k dispozici pravidelné roční školení.

*Autor:* Děkuji Vám za obsáhlou odpověď. Můj další dotaz zní, **jaké jsou podle Vašeho názoru ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R18 (manažer):** Pro mě to jsou komunikační dovednosti, orientace na cíl a na zákazníka, mezilidské vztahy, technická vybavenost, týmová práce, analytické myšlení a schopnost kritického myšlení. Generální ředitel má s tímto zkušenosti.

**Autor:** Dobře, děkuji. **Jak u Vás ve společnosti prosím probíhá informování zaměstnanců?**

**R18 (manažer):** Porady pořádané manažery. Případně také emailová komunikace.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Pro vhodnou odpověď na následující otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R18 (manažer):** Myslím, že vhodnou metodou identifikace je pravidelný systém hodnocení doplněný pohovory nebo 360 stupňová zpětná vazba a zodpovědní by měli být manažeři z důvodu každodenního kontaktu se členy svých týmů.

**Autor:** Díky za Vaši odpověď. Následující otázka se týká metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R18 (manažer):** Líbí se mi metoda e-learningu, přednášek spojené se školením, rotace práce, mentoring a koučink. Manažeři rozvíjených talentů by měli mít zodpovědnost.

**Autor:** Díky za odpověď a o kom si myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R18 (manažer):** Jednotliví manažeři by vyhodnotili počínání talentů v rozvoji a všechny tyto informace, včetně svých postřehů a doporučení, by poskytli HR manažerce. Ta by všechno toto vyhodnotila a vytvořila pro generálního ředitele report.

**Autor:** Díky. Poslední moje otázka zní, **zda u Vás ve společnosti existuje možnost poskytnutí rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R18 (manažer):** Ne. Bylo by potřeba, aby talent dlouhodobě prokazoval, že je do vysokých pozic zralý a to se nedá zjistit po jednom procesu rozvoje. Talent management nebo jiný způsob práce se zaměstnanci, by musel ukázat, že se na toto adept opravdu hodí. Prozatím by stačilo navýšení platu o dohodnuté jednotky procent.

**Autor:** Dobře. Děkuji Vám za rozsáhlou odpověď. To byly všechny mé otázky. Budu se těšit na červencovou focus group. Na shledanou.

**R18 (manažer):** Na shledanou, pane Štáfku. Hodně štěstí s vypracováním práce. Jsem zvědav na výsledky ze všech rozhovorů, a jak toto celé dopadne.

### **Rozhovor s respondentem číslo 19 (manažer společnosti XY) ze dne 25. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, nejprve bych Vám rád poděkoval za Váš čas, který mi věnujete a poskytnete mi odpovědi na mé otázky. Jsem v posledním ročníku na Vysoké školy ekonomie a managementu a pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve

společnosti XY. Budu se Vás ptát na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít?

**R19 (manažer):** Přeji pěkný den. Můžeme.

**Autor:** Na začátek Vám, z důvodu lepší orientace v talent managementu, vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R19 (manažer):** Výběr nových zaměstnanců probíhá metodou pohovorů, kterých se účastní HR manažerka, adept a manažer, do jehož týmu by adept spadal. Vzdělání je možné pomocí jazykových kurzů, které mají na starost manažeri a pravidelného školení.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Můj další dotaz je, **jaké jsou podle Vašeho názoru ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R19 (manažer):** Pro mě to je zejména schopnost týmové práce, dále komunikační dovednosti, orientace na zákazníka, mezilidské vztahy, kreativita, technická vybavenost, orientace na cíl a schopnost kritického a analytického myšlení. S řízením procesů má zkušenosti generální ředitel.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Další otázkou je, **jak u Vás ve společnosti prosím probíhá informování zaměstnanců?**

**R19 (manažer):** Komunikace mailem a pondělní porady.

**Autor:** Dobře, díky. Pro vhodnou odpověď na další otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R19 (manažer):** Mně se líbí metody pohovorů jako navazujících metod na pravidelný systém hodnocení a taky se mi líbí ty testy na osobnostní rysy, inteligenci atd. Manažeri se mi jeví jako nejvhodnější osoby pro zodpovědnost tohoto procesu.

**Autor:** Děkuji za odpověď. Můj další dotaz na Vás se týká metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R19 (manažer):** Jako nejlepší metoda rozvoje se mi zdá pověřování úkoly, potom mentoring, koučink, rotace práce a přednášky nebo školení.

Zodpovědní jednoznačně manažeri, jelikož vědí o svých podřízených nejvíce a mohou s nimi rozvoj průběžně konzultovat.

**Autor:** Díky za odpověď a o kom si myslíte, že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?

**R19 (manažer):** Rozvoj by mohli zhodnotit manažeři a tyto podklady poslat HR manažerce, která by vyhotovila report pro generálního ředitele.

**Autor:** Děkuji za Vaši odpověď. Poslední mou otázkou je, **zda u Vás ve společnosti existuje možnost poskytnutí rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R19 (manažer):** Ne, to by bylo příliš uspěchané. Pracovník musí dlouhodobě prokazovat, že má k vyšším pozicím predispozice a to je otázka let. Prozatím by postačilo zvýšení finančního ohodnocení.

**Autor:** Dobře. Děkuji Vám za tuto odpověď. To jsou všechny mé otázky. Těším se na focus group. Na shledanou a hezký den.

**R19 (manažer):** Děkuji za zajímavý rozhovor. Těším se na výsledky rozhovorů ostatních kolegů. Na shledanou kolego.

### Rozhovor s respondentem číslo 20 (manažer společnosti XY) ze dne 29. 5. 2023

**Autor:** Dobrý den, mé jméno je Adam Štáfek a nejprve bych Vám rád poděkoval za Váš čas, který mi věnujete a poskytnete mi odpovědi na mé otázky. Jsem v posledním ročníku na Vysoké školy ekonomie a managementu a pracuji na své diplomové práci na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Budu se Vás ptát na otázky, které mi pomohou práci vypracovat. Budou se nejdříve týkat určitých procesů ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Mohu začít?

**R20 (manažer):** Dobrý den, pane Štáfku. Zajímavé, jsem připraven na Vaše dotazy.

**Autor:** Na začátek našeho rozhovoru Vám, z důvodu lepší orientace v talent managementu, vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

**R20 (manažer):** Potenciální zaměstnance do jednotlivých týmů pro manažery vybírá personální oddělení, konkrétně HR manažerka. Hlavní metodou výběru je pohovor. Ke vzdělávání jsou tu jazykové kurzy, o které se starají manažeři jedinců, kteří se do nich přihlásí. Dále je tu možnost se vzdělat v odborné tématice na pravidelném školení.

**Autor:** Děkuji. Moje další otázka zní, **jaké jsou podle Vás ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

**R20 (manažer):** Podle mě to je technická vybavenost, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka a na cíl, mezilidské vztahy, týmová práce, kritické myšlení a schopnost řešení krizových situací. S procesním řízením má generální ředitel zkušenosti, takže by se na to hodil on podle mě.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Další mou otázkou je, **jak ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

**R20 (manažer):** Porady v pondělí fungují skvěle, vždy se určí plán práce na týden. Zbytek informací se případně zašle mailem. Další informace jsou v informačním systému.

**Autor:** Dobře, děkuji za odpověď. Pro vhodnou odpověď na další otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

**R20 (manažer):** Nejlépe mi zní ty testy zaměřené na osobnostní rysy spolu s pravidelnými pohovory a pravidelným systémem hodnocení. Zodpovědní by měli podle mě být teamleadeři (manažeři).

**Autor:** Děkuji za odpověď. Můj další dotaz se týká metod rozvoje talentů. Proto Vám popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

**R20 (manažer):** Líbí se mi metoda případové studie, dále mentoring, rotace práce, školení jako součást přednášky a pověřování úkoly. Jako zodpovědnou vidím HR manažerku.

**Autor:** Díky a o kom si myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

**R20 (manažer):** HR manažerka, která by po konzultaci s manažery rozvoj vyhodnotila a připravila report pro generálního ředitele.

**Autor:** Děkuji Vám za odpověď. Poslední má otázka je, **jestli ve společnosti XY existuje možnost poskytnutí rozvinutým talentům příležitost kariérního rozvoje. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

**R20 (manažer):** Ne, to by bylo příliš brzo na to něco takového usuzovat. Napadá mě jen zvýšení platu těm, kteří procesem rozvoje projdou.

**Autor:** Dobře. Děkuji Vám za všechny odpovědi. To byly všechny otázky. Pokud nemáte žádné dotazy Vy, tak se na Vás těším se na focus group.

**R20 (manažer):** Mám na Vás jeden dotaz, pane Štáfku. Nebo spíše žádost. A to sice jestli mi pak ukážete výsledky toho, na co jste v diplomové práci přišel.

**Autor:** Samozřejmě. Až diplomku dokončím, rád Vám ji přepošlu. Výsledky z rozhovorů budeme diskutovat na červencové focus group, kde odhlasujeme konečnou podobu procesů. Děkuji Vám, za Váš zájem, vážím si toho. Na shledanou.

**R20 (manažer):** Na shledanou, pane Štáfku.

### **Rozhovor s respondentem číslo 21 (manažer společnosti XY) ze dne 31. 5. 2023**

**Autor:** Dobrý den, mé jméno je Adam Štáfek. Rád bych Vám poděkoval za Váš čas, který mi věnujete. Jsem v posledním ročníku na Vysoké škole ekonomie a managementu a momentálně pracuji na výzkumu své diplomové práce na téma Tvorba procesů talent managementu ve společnosti XY. Otázky, které Vám budu pokládat, mi pomohou práci dokončit. Budu se nejdříve ptát na určité procesy ve Vaší společnosti a poté na Váš názor na metody jednotlivých talentových procesů. Můžu začít s otázkami?



*R21 (manažer):* Dobrý den, pane Štáfku. Moje jméno je A. N., ale asi mě znáte. Můžete začít.

*Autor:* Nyní Vám, z důvodu lepší orientace v talent managementu, vysvětlím cíle, podstatu talent managementu a jaké jsou talentové procesy. ...*(autor následně stručně vysvětlí a popíše cíle, podstatu a jaké jsou procesy talent managementu tak, jak jsou popsány v teoretické části práce)*... První moje otázka zní, **jakým způsobem probíhá v organizaci výběr nových zaměstnanců, vzdělávání stálých zaměstnanců a kdo je za tyto činnosti zodpovědný?**

*R21 (manažer):* Výběr zprostředkovává personální oddělení prostřednictvím požadavků jednotlivých manažerů. Vzdělání není povinné, ale doporučuje se v anglickém a německém jazyce. Proto firma zařadila školení, které mají na starost manažeři.

*Autor:* Děkuji za Vaši odpověď. Dále **jaké jsou podle Vás ve společnosti XY klíčové kompetence a kdo by měl být podle Vás za celý talentový program ve společnosti XY zodpovědný?**

*R21 (manažer):* Pro mě to je určitě řešení krizových situací, komunikační dovednosti, orientace na zákazníka a na cíl, mezilidské vztahy, schopnost týmové práce, kreativita a schopnost kritického myšlení. Generální ředitel si myslím je pro tuto činnost nejvhodnější osoba.

*Autor:* Dobře, díky. Další mojí otázkou je, **jak ve společnosti probíhá informování zaměstnanců?**

*R21 (manažer):* Informace jsou zasílány mailem. Dále fungují skvěle porady každé pondělí.

*Autor:* Dobře, díky za Vaši odpověď. Pro vhodnou odpověď na další otázku Vám nyní popíšu jednotlivé metody identifikace talentů a jejich výhody. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje fungování a výhody jednotlivých metod identifikace talentů)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás nejvhodnější metody identifikace talentovaných zaměstnanců pro Vaši společnost v souladu s její firemní kulturou a také kdo by měl být za tento proces zodpovědný?**

*R21 (manažer):* Nejzajímavěji mi zní pravidelný systém hodnocení s pohovory a assessment centrum. Zodpovědní by měli být jednoznačně jednotliví manažeři talentů, kteří jsou součástí procesu identifikace.

*Autor:* Děkuji za odpověď. Moje další otázka se týká metod rozvoje talentů. Proto Vám teď popíšu a vysvětlím jednotlivé metody rozvoje, abyste mohl na tuto otázku vhodně odpovědět. ...*(autor nyní popisuje a vysvětluje, jak fungují jednotlivé metody rozvoje talentů a jaké jsou jejich výhody)*... Další otázkou tedy je, **jaké jsou podle Vás pro Vaši společnost nejvhodnější metody rozvoje talentů a kdo by měl být za celý proces rozvoje zodpovědný?**

*R21 (manažer):* Líbí se mi koučink, mentoring, rotace práce, přednáška spojená se školením, pověřování úkoly. Zodpovědnost stejně jako u minulého procesu vidím na jednotlivé manažery.

*Autor:* Děkuji i za tuto odpověď a o kom si prosím myslíte, **že by měl samotný rozvoj vyhodnocovat a komu by se měl zasílat výsledný report?**

*R21 (manažer):* Rozvoj by vyhodnotili manažeři, protože nad ním měli dohled a s dalšími podklady ho mohli zaslat HR manažerce, která by vytvořila report pro generálního ředitele.

*Autor:* Díky za odpověď. Posledním mým dotazem je, **zda ve společnosti XY existuje možnost poskytnutí rozvinutým talentům příležitost kariérního růstu. Případně jakou možnost k udržení talentů v organizaci navrhuje?**

*R21 (manažer):* Nevidím to příliš pravděpodobně. Řešením by mohly být finanční odměny za absolvování procesu rozvoje.

**Autor:** Dobře. Toto byly všechny otázky. Děkuji Vám, za Váš čas. Jestli nemáte žádné dotazy, tak se na Vás budu těšit v červenci. Na shledanou.

**R21 (manažer):** Na shledanou, pane Štáfku.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Záznam z focus group

<b>Záznam z focus group ve společnosti XY</b>	
Focus group vycházela z informací, zjištěných při rozhovorech. Návrhy z rozhovorů se zde projednávaly a hlasováním se rozhodovalo o konečných podobách všech talentových procesů, včetně všech potřebných informací.	
<b>Příprava na zavedení procesů talent managementu ve společnosti XY</b>	
<b>Jednotlivé kroky procesu</b>	Revize mise a vize, určení klíčových kompetencí, stanovení prostředků, informování zaměstnanců.
<b>Odpovědnost za proces přípravy</b>	HR manažerka.
<b>Mise</b>	Zajištění těch nejkvalitnějších zemědělských i ostatních prodávajících strojů a služeb pro český trh.
<b>Vize</b>	Stát se jedničkou na trhu.
<b>Klíčové kompetence</b>	Orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení.
<b>Sekundární kompetence</b>	Schopnost řešení krizových situací, schopnost empatie v mezilidských vztazích, odborná vybavenost a analytické myšlení.
<b>Stanovení prostředků</b>	Vytvořen na základě rozpočtu z předchozího rok. Vyčleněno 70 000 Kč na pilotní projekt talentových procesů s tím, že tento rozpočet se do budoucna zvýší na potřebnou částku (131 000 Kč), pokud se talentové procesy odsvědčí.
<b>Informování zaměstnanců</b>	Pravidelné pondělní porady, emailová komunikace.
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 25 člověkohodin na celý proces: - revize mise a vize = 15 člověkohodin - určení klíčových kompetencí = 3 člověkohodiny - stanovení prostředků = 3 člověkohodiny - informování zaměstnanců = 4 člověkohodiny
<b>Odpovědnost za všechny talentové procesy</b>	Generální ředitel.

<b>Záznam z focus group ve společnosti XY</b>	
Focus group vycházela z informací, zjištěných při rozhovorech. Návrhy z rozhovorů se zde projednávaly a hlasováním se rozhodovalo se o konečných podobách všech talentových procesů, včetně všech potřebných informací.	
<b>Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY</b>	
<b>Jednotlivé kroky procesu</b>	Výběr metod identifikace talentů, identifikace talentů, vytvoření seznamu talentů.
<b>Odpovědnost za proces identifikace</b>	Manažeři / teamleadeři.
<b>Metody identifikace</b>	Pravidelný systém hodnocení, pravidelné pohovory. Součástí

<b>talentů</b>	prvního pohovoru by byl test zaměřený na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti.
<b>Výstup z procesu identifikace</b>	Seznam talentů, který by obsahoval údaje o identifikovaných talentech. Konkrétně jméno talenta, důvod potřebného rozvoje a jakým způsobem talenta rozvíjet, závěry z procesu identifikace (chování talenta, výsledek z testu na osobnostní rysy atd.)
<b>Časová náročnost procesu</b>	Celkem 20 člověkohodin na celý proces: - výběr metod identifikace talentů = 2 člověkohodiny - identifikace talentů = 16 člověkohodin - vytvoření seznamu talentů = 2 člověkohodiny

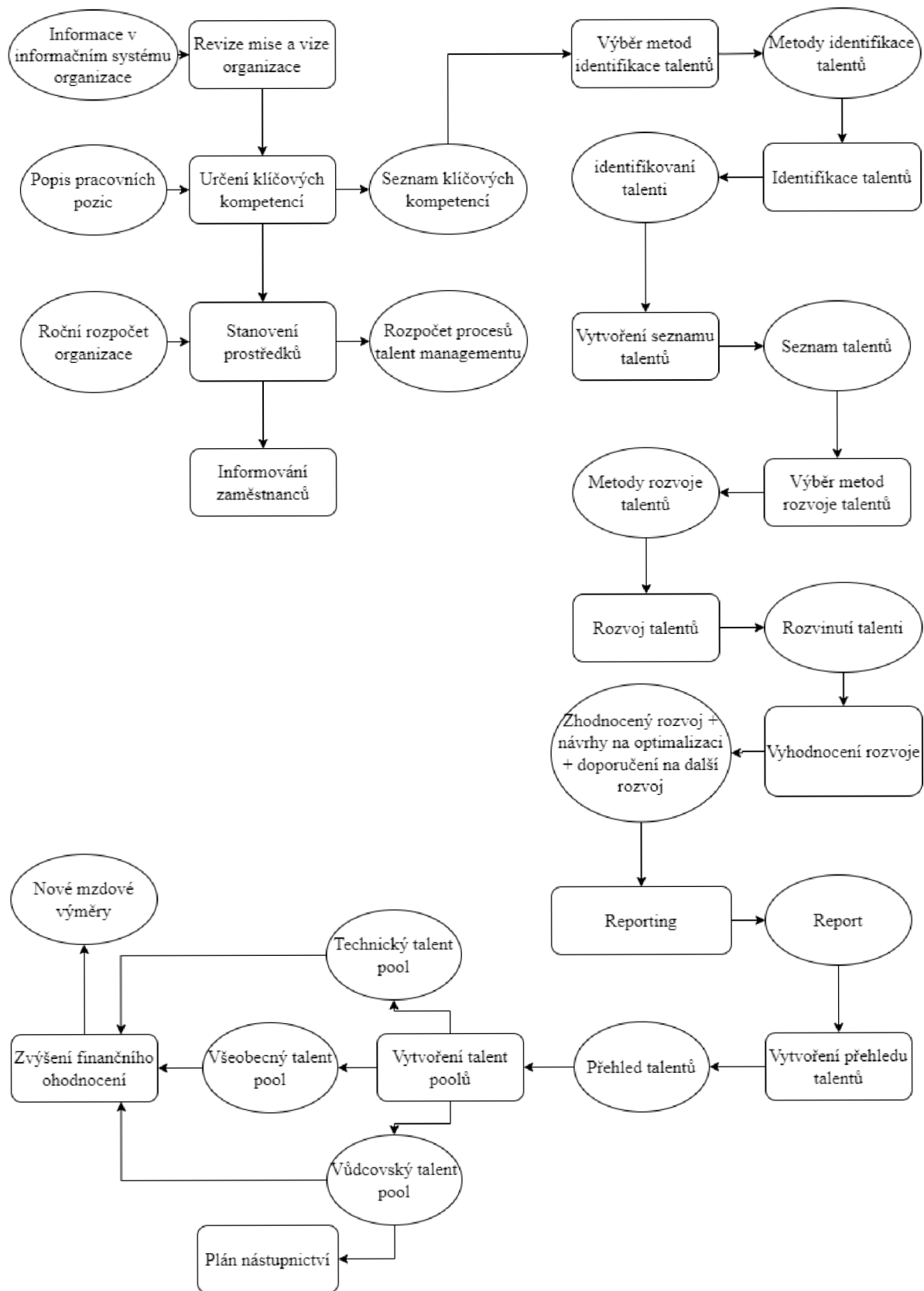
<b>Záznam z focus group ve společnosti XY</b>	
Focus group vycházela z informací, zjištěných při rozhovorech. Návrhy z rozhovorů se zde projednávaly a hlasováním se rozhodovalo o konečných podobách všech talentových procesů, včetně všech potřebných informací.	
<b>Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY</b>	
<b>Jednotlivé kroky procesu</b>	Výběr metody rozvoje talentů, rozvoj talentů, vyhodnocení, reporting.
<b>Odpovědnost za proces rozvoje</b>	Manažeři / teamleadéři.
<b>Metody rozvoje talentů</b>	Mentoring, rotace práce, školení spojené s přednáškou + odborný jazykový kurz anglického a německého jazyka konaný v rámci školení.
<b>Vyhodnocení rozvoje</b>	Provádí manažeři / teamleadéři jakožto zodpovědné osoby za krok rozvoje. Přidávají svůj názor na průběh tohoto kroku a návrhy na optimalizaci tohoto konkrétního kroku nebo celého procesu.
<b>Výstup z procesu rozvoje</b>	Report, který by zpracovala HR manažerka. Součástí reportu by byly výsledky každého rozvíjejícího se talenta ze všech metod rozvoje. Součástí by byly i návrhy na optimalizaci od manažerů / teamleaderů a HR manažerky. Dále by report obsahoval sebehodnocení talenta a doporučené možnosti dalšího rozvoje.
<b>Časová náročnost procesu rozvoje</b>	Celkem 55 člověkohodin za celý proces na jednoho talenta: - výběr metod rozvoje talentů = 2 člověkohodiny - rozvoj talentů = 46 člověkohodin na jednoho talenta - vyhodnocení rozvoje = 4 člověkohodiny - reporting = 3 člověkohodiny

<b>Záznam z focus group ve společnosti XY</b>	
Focus group vycházela z informací, zjištěných při rozhovorech. Návrhy z rozhovorů se zde projednávaly a hlasováním se rozhodovalo o konečných podobách všech talentových procesů, včetně všech potřebných informací.	
<b>Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY</b>	

<b>Jednotlivé kroky procesu</b>	Vytvoření přehledu talentů, vytvoření talent poolů, zvýšení finančního ohodnocení, vytvoření nástupnického plánu.
<b>Odpovědnost za proces udržení</b>	HR manažerka.
<b>Metody udržení talentů</b>	Zvýšení finančního ohodnocení všem osobám, které projdou talentovými procesy, včetně manažerů, kteří se na talentových procesech podíleli. Zejména pak HR manažerka.  Pro vybrané talenty z vůdcovského talent poolu plán nástupnictví.
<b>Výstup z procesu</b>	Tři druhy talent poolů - všeobecný, technický a vůdcovský.
<b>Časová náročnost procesu udržení</b>	Celkem 10 člověkohodin: - vytvoření přehledu talentů = 2 člověkohodiny - vytvoření talent poolů = 3 člověkohodiny - zvýšení finančního ohodnocení = 2 člověkohodiny - vytvoření nástupnického plánu = 3 člověkohodiny

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Diagram procesů talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování



1

## Řešená problematika



### úvod

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

### problém

Ve společnosti XY není rozvoj a vzdělávání procesně zpracované a není systematicky nastavené. Společnost XY dále nepracuje se zaměstnanci s potenciálem a dochází také k fluktuaci zaměstnanců.

### přístup

Vytvoření návrhu procesů talent managementu ve společnosti XY formou pilotního projektu.



2

## Postup řešení

### zdroj

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

### získávání

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

### zpracování

- definování problému
- formulace výzkumných otázek
- polostrukturované rozhovory s vybranými respondenty ze společnosti XY
- focus group s účastníky rozhovorů ve společnosti XY
- vytvoření návrhů a doporučení

## Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že v tvorbě talentových procesů ve společnosti XY je možné navázat na některé, ve společnosti zavedené procesy. Takovými procesy jsou například způsob informování zaměstnanců na pravidelných poradách nebo využití zažité metody mentorování při zaškolování nových zaměstnanců jako metodu rozvoje.

### → Z dat lze vyčíst fakta:

- Klíčové kompetence jsou ve společnosti XY podle aktérů výzkumu orientace na zákazníka, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, orientace na cíl a schopnost kritického myšlení.
- Za procesy identifikace a rozvoje by měli být zodpovědní jednotliví manažeři / teamleadeři, protože zaměstnance jakožto členy svých oddělení / týmů znají nejlépe a vědí o jejich silných a slabých stránkách.
- Za procesy přípravy a udržení talentů by podle výzkumu měla být zodpovědná HR manažerka.



# Výsledky práce – grafické znázornění – tabulky s četností odpovědí



Tabulka 1 Klíčové kompetence ve společnosti XY

Kompetence	Počet respondentů
Orientace na zákazníka	21
Komunikační dovednosti	21
Týmová práce	21
Orientace na cíl	19
Kritické myšlení	17
Řešení krizových situací	15
Mezilidské vztahy	13
Odborná vybavenost	10
Analytické myšlení	10
Technická vybavenost	9
Kreativita	9

Tabulka 2 Dle respondentů nevhodnější metody identifikace talentů ve společnosti XY

Metody	Počet respondentů
Pohovory	21
Pravidelný systém hodnocení	21
Testy zaměřené na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti	11
360 stupňová zpětná vazba	7
Assessment centrum	3

Tabulka 3 Dle respondentů nevhodnější metody rozvoje talentů ve společnosti XY

Metody	Počet respondentů
Mentoring	21
Rotace práce	19
Přednášky/školení	17
Koučink	15
Pověřování úkoly	13
Workshopy	5
Development centra	3
Jiné	12

Vysoká škola ekonomie a managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorová prezentace VŠEM 5

5

# Výsledky práce – grafické znázornění – tabulky se všemi podstatnými informacemi ohledně jednotlivých procesů



Tabulka 4 Proces přípravy zavedení talent managementu ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Revize mise a vize organizace	Informace z IS organizace	Aktualizace informací v IS organizace	Představenstvo	15 čh
2	Určení klíčových kompetencí	Popis pracovních pozic	Seznam klíčových kompetencí	HR manažerka a její asistentka	3 čh
3	Vyčlenění prostředků pro tvorbu procesů talent managementu	Rozpočet organizace za jeden rok	Rozpočet pro procesy talent managementu	Finanční ředitel a HR manažerka	3 čh
4	Informování zaměstnanců	Informace o talent managementu v IS	Informace o TM, informační zpráva	HR manažerka a její asistentka	4 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu

Tabulka 5 Proces identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Výběr metody identifikace talentů	Seznam klíčových kompetencí	Vhodné metody identifikace talentů	Manažeri / teamleadři a HR manažerka	2 čh
2	Identifikace talentů	Vhodné metody identifikace talentů	Identifikování talentů	Manažeri / teamleadři	16 čh
3	Vytvoření seznamu talentů	Identifikování talentů	Seznam talentů	HR manažerka a její asistentka	2 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 6



6

# Výsledky práce – grafické znázornění – tabulky se všemi podstatnými informacemi ohledně jednotlivých procesů



Tabulka 6 Proces rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Výběr metod rozvoje talentů	Seznam talentů	Vhodné metody rozvoje talentů, plán rozvoje	HR manažerka a její asistentka	2 čh
2	Rozvoj talentů	Vhodné metody rozvoje talentů, plán rozvoje	Absolvování metod rozvoje	Manažeri / teamleadery	46 čh na jednoho talenta
3	Vyhodnocení rozvoje	Absolvování metod rozvoje	Hodnocení rozvoje manažerů / teamleadery	Manažeri / teamleadery	4 čh
4	Reporting	Hodnocení manažerů / teamleadery	Report s doporučeními	HR manažerka a její asistentka	3 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Tabulka 7 Proces udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY

Krok	Činnost	Vstup	Výstup	Odpovědnost	Doba trvání
1	Vytvoření přehledu talentů	Report	Přehled talentů	HR manažerka a její asistentka	2 čh
2	Vytvoření talent poolů	Přehled talentů	Tři druhy talent poolů	HR manažerka	3 čh
3	Zvýšení finančního ohodnocení	Všeobecný, technický a vůdcovský talent pool	Nové mzdové výměry	Finanční ředitel	2 čh
4	Vytvoření nástupnického plánu	Vůdcovský talent pool	Plán nástupnictví	HR manažerka	3 čh

Pozn.: čh je zkratka pro člověkohodinu.

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 7

7

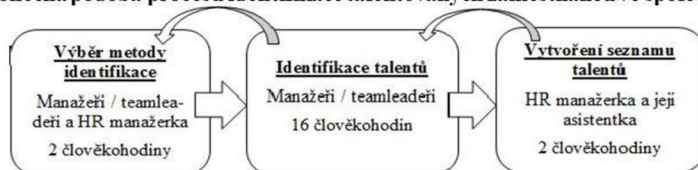
# Výsledky práce – grafické znázornění



## Konečná podoba procesu přípravy talent managementu ve společnosti XY



## Konečná podoba procesu identifikace talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VSEM 8

8

# Výsledky práce – grafické znázornění



Konečná podoba procesu rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



Konečná podoba procesu udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti XY



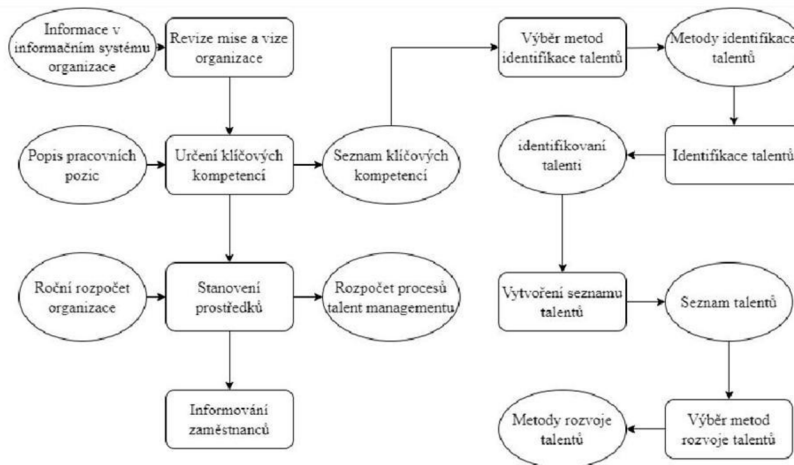
Vysoká škola ekonomie a managementu

Zdroj: vlastní zpracování

Vzorová prezentace VŠEM 9

9

# Výsledky práce – grafické znázornění – první část diagramu



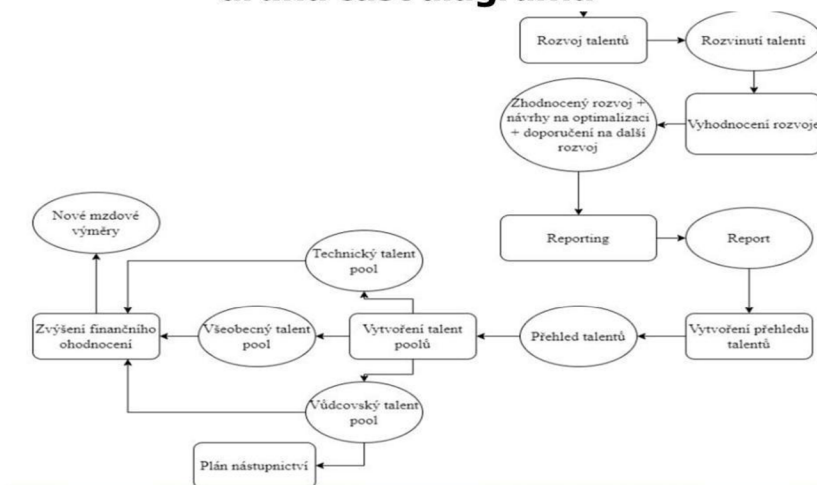
Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 7

10

# Výsledky práce – grafické znázornění – druhá část diagramu



Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 8



11

## Doporučení



**Na základě výsledků výzkumu lze doporučit, že vlastníkem talentových procesů ve společnosti XY by se měl stát generální ředitel.**



1. Vhodnými metodami pro identifikace talentů ve společnosti XY jsou metody pravidelného systému hodnocení, pravidelné pohovory, přičemž součástí prvního pohovoru by měl být test na osobnostní rysy, znalosti, inteligenci a dovednosti.



2. Vhodnými metodami pro rozvoj talentů ve společnosti XY jsou metody mentorování, rotace práce a metoda školení spojená s metodou přednášky a s jednorázovým odborným jazykovým kurzem anglického a německého jazyka.






3. Vhodnou metodou pro udržení talentů ve společnosti XY je metoda zvýšení finančního ohodnocení, na kterou by měli nárok všichni absolventi talentových procesů, včetně manažerů. Druhou takovou metodou je metoda vytvoření plánu nástupnictví, který by se však týkal pouze talentů ve vůdčovském talent poolu.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Vzorová prezentace VŠEM 9

12

## Závěr

- 
**Ve společnosti XY byly vytvořeny talentové procesy k důkladnější práci se zaměstnanci s potenciálem ve společnosti XY.**
- 
 Novým řešením je vytvoření komplexních talentových procesů na míru společnosti XY pomocí vytvoření projektu.
- 
 Problematika byla posunuta díky provedení výzkumu, vytvoření procesů talent managementu prostřednictvím vytvoření pilotního projektu.

