

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Talent management v konkrétní společnosti XY / talent management in particular corporation XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Radka Pechancová Andělová

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užíla, 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: 1. 9. 2015, Praha

PODĚKOVÁNÍ

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

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této diplomové práce je identifikovat klady a zápory talent managementu v konkrétní pobočce nadnárodní společnosti XY, dále zhodnotit současný přístup vrcholového managementu ke stávajícímu procesu a navrhnout doporučení pro zlepšení práce s talenty.

Mezi dílčí cíle této práce patří kromě vymezení základních a klíčových pojmů talent managementu, vypracovat a porovnat přehled talentovaných zaměstnanců v průběhu posledních dvou let ze zvolených hledisek (národnost, pohlaví, potenciál, počet pracovních zkušeností, věk); zjistit a porovnat podle teoretického doporučení počet zaměstnanců, kteří jsou společností považováni za talentované; a v neposlední řadě zjistit, zda povědomí o zařazení do talent managementu programu je žádoucí či ne.

Tato práce rovněž zkoumala odpověď na dvě výzkumné otázky: 1) Má Společnost XY dostatečný talent pool, včetně talent poolu pro velmi kritické pozice?; 2) Má skupina manažerů a HR pracovníků stejný pohled na talent management?.

2. Výzkumné metody:

V této práci bylo provedeno kvalitativní a kvantitativní šetření za pomoci 3 výzkumných metod. Skupinový strukturovaný rozhovor o rozsahu 10 otázek, byl realizován s vedoucími manažery vybrané pobočky společnosti XY. Další zvolenou metodou byl expertní polo-strukturovaný rozhovor o 4 otázkách, který proběhl s hlavním manažerem české pobočky a dvou zástupců HR oddělení. Poslední použitá metoda provedená s talentovanými zaměstnanci společnosti, bylo dotazníkové šetření obsahující 5 otázek.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Talent management ve vybrané společnosti je z velké části v souladu s popsány teoretickými poznatky (talent management, definované klíčové pozice, vybraný talent pool, určené kompetence apod.). Provedený průzkum ukázal, že názorově je skupina vysoce postavených manažerů s reprezentanty oddělení HR ve většině diskutovaných otázek v souladu. Dále bylo zjištěno, že obsazování kritických rolí nemá vždy hladký průběh navzdory existujícím nástupnickým plánům a možností vybírat z velké základny talentovaných zaměstnanců. Z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů vyplynulo, že je žádoucí zveřejnění informace o talent management programu klíčovými zaměstnancům.

Společnost XY má také propracovaný systém obsazování pozic a plánování rozvoje zaměstnanců. Spolupráce s HR oddělením velice dobře funguje, pravidelné setkávání manažerů je účinné a má rovněž logickou návaznost na další interní procesy společnosti XY. Za hlavní nespokojenost je považována nedostatečná technická vybavenost, která je podpůrným pilířem celého procesu.

4. Závěry a doporučení:

V procesu talent management v konkrétní pobočce nadnárodní společnosti XY nebyly nalezeny závažné nedostatky v nastavení celého programu, bránící efektivnímu fungování dle stanovených pravidel. Z výsledků šetření je vhodné doporučit podniknout detailnější studii, zda talent management program uveřejnit, protože v současné době je řešený na manažerské úrovni bez znalosti zaměstnanců o jejich začlenění do tohoto programu. Další z doporučení je provedení revize klíčových pozic a jejich požadavků, včetně plánovaných dosavadních nástupců. Jako nutnost se ukázalo organizovat meeting o klíčových talentech alespoň 2x ročně a investovat do zlepšení technického řešení. Další dílčí doporučení jsou součástí této práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, Talent, Talent management, Talent Management proces

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to identify positive and negative components of the talent management in the branch of one particular multinational company XY, to evaluate the current approach of the top management to the process and to propose recommendations to improve the work with talented employees. The partial goal of this study is following: to define the terms of talent management, evaluate talented groups of employees from various points of view (nationality, gender, potential, years of experience, age), to determine and to compare with theoretical recommendation the number of employees who are considered as talented and to determine whether awareness of being part of talent management program is desirable or not. There has been also conducted a research to find out answers to the following questions: 1) Does the company XY have sufficient talent pool, including a talent pool for very critical positions?; 2) Does the group of managers and HR representatives have the same view of talent management?

2. Research methods:

In this thesis, there has been conducted qualitative and quantitative research.

The first group of respondents were top managers of the Czech branch. They were asked 10 questions by group structured interview. The second group of respondents were talented employees. They were asked 5 questions through survey.

An expert semi - structured interview was used for quantitative research, where the General Manager of the Czech branch and two representatives of the HR department were inquired 4 questions.

3. Result of research:

The talent management process in the selected company is connected with the described theoretical knowledge (talent management, key positions, selected talent pool, competences, etc...). The survey showed that the attitude of the group of senior managers and representatives of the HR department towards talent management is approximately the same. It was also proved that filling the critical roles is rather complicated and lengthy process despite the existence of successor plans, including the options to choose from a large pool of talented employees. The survey and structured interviews showed that it is desirable to go ahead with the publication of the talent management program towards the key employees. Company XY has also well-developed system of filling the work positions and plans for employee's development. Cooperation with the HR department is working very well, regular managerial meetings are effective. All processes of selected company have logical relation to other internal processes. The main dissatisfaction is related to insufficient technical equipment, which is supposed to support the whole process.

4. Conclusions and recommendation:

To conclude, in the talent management in selected branch of the international corporation XY has not been found any serious deficiency causing ineffective work according to the set rules. Based on the survey results it is recommended to execute detailed study related to the publication of talent management program. Another recommendation is to revise the key positions and its requirements, including current planned successor's pool. The recommended necessity is to organize key talents meetings at least twice a year and to invest in the technology improvements. Further partial recommendations are part of this work.

KEYWORDS

Human Resources Management, Talent, Talent Management, Talent Management proces

JEL CLASSIFICATION

X, J24, M10, M24

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

| | |
|--|--|
| Jméno a příjmení: | Radka Pechancová Andělová |
| Studijní program: | Master of Business Administration (MBA) |
| Studijní obor: | Master of Business Administration |
| Studijní skupina: | MBA 31 |
| Název DP: | Talent management v konkrétní společnosti XY |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | <ol style="list-style-type: none">1. Úvod (včetně cíle práce, dílčích cílů).2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení základních pojmů talent managementu a jeho procesu, uvedení souvztažností), popis použité metodiky práce.3. Praktická část/Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru, rozbor stávajícího procesu talent managementu v konkrétní organizaci.4. Formulace doporučení pro organizaci vyplývající ze zhodnocení výsledků výzkumu.5. Závěr (zodpovězení cíle práce). |
| Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• HORVÁTHOVÁ, P. <i>Talent management</i>. Praha: Wolters Kluwer ČR 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.• KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. <i>Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů</i>. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.• ULRICH, D. <i>Mistrovské řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.• URBANCOVÁ, H. <i>Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci</i>. 1. vydání. Praha: ADART, 2013. 168 s. ISBN 978-80-87829-01-1.• HRONÍK, F. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30.06.2014• Zpracování teoretické části do 31.7.2014• Zpracování výsledků do 20.08.2014• Finální verze do 01.09.2014 |
| Vedoucí BP: | Ing. Hana Urbancová, Ph.D. |

V Praze dne 19. 8. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

**Milan
Žák**
Digitálně podepsal Milan Žák
DP: c=CZ, cn=Milan Žák,
o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, s.p.a.,
email=mlzak@vsem.cz,
serialNumber=CIA-10107633
Datum: 2014.08.19 11:48:58
+02'00'

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM ZKRATEK

APJR – Asian Pacific Journal of Research

CEB - Corporate Executive Board Company (Learning & Development Leadership Council)

CL – classification level

EADS – Employee Assessment & Development Summary

HIPO – zaměstnanci s vysokým potenciálem (High potential employees)

HR – Human Resources, personální oddělení

HRM – HR Management (magazín)

S&D – Staffing and development

TM – Talent Management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Model HIPO zaměstnance | 6 |
| Obrázek 2 Matice talentů | 7 |
| Obrázek 3 Talent pipeline | 8 |
| Obrázek 4 Počet talentů v průměrné organizaci | 9 |
| Obrázek 5 Tradiční lineární model | 13 |
| Obrázek 6 Model Develop –Deploy - Connect..... | 13 |
| Obrázek 7 Proces talent managementu | 15 |
| Obrázek 8 Proces talent managementu | 15 |
| Obrázek 9 Proces získávání talentů..... | 17 |
| Obrázek 10 Obecná metodika výzkumu | 23 |
| Obrázek 11 Metodika výzkumu | 23 |
| Obrázek 12 Počet talentů ve vybrané společnosti XY | 31 |
| Obrázek 13 Schéma talent management společnosti XY | 37 |
| Obrázek 14 Kompetenční model..... | 37 |
| Obrázek 15 Schéma rozvoje zaměstnance | 40 |
| Obrázek 16 Plánování individuálního rozvoje..... | 42 |
| Obrázek 17 Úrovně S&D | 44 |
| Obrázek 18 Data o zaměstnancích | 47 |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 Důležitosti mít TM v organizaci | 11 |
| Graf 2 Organizace mající technologické řešení TM | 11 |
| Graf 3 Výsledky průzkumu Talent Management | 20 |
| Graf 4 Přehled talentů dle národnosti | 31 |
| Graf 5 Přehled talentů dle pohlaví | 32 |
| Graf 6 Přehled talentů dle potenciálu | 33 |
| Graf 7 Přehled talentů dle pracovních roků | 34 |
| Graf 8 Přehled talentů dle věku | 35 |
| Graf 9 Vyhodnocení otázky č. 1 | 49 |
| Graf 10 Vyhodnocení otázky č. 2 | 50 |
| Graf 11 Vyhodnocení otázky č. 3 | 51 |
| Graf 12 Vyhodnocení otázky č. 4 | 51 |
| Graf 13 Vyhodnocení otázky č. 5 | 52 |
| Graf 14 Vyhodnocení otázky č. 6 | 53 |
| Graf 15 Vyhodnocení otázky č. 7 | 53 |
| Graf 16 Vyhodnocení otázky č. 8 | 54 |
| Graf 17 Vyhodnocení otázky č. 9 | 55 |
| Graf 18 Vyhodnocení otázky č. 10 | 55 |
| Graf 19 Vyhodnocení otázky č. 1 | 56 |
| Graf 20 Vyhodnocení otázky č. 2 | 57 |
| Graf 21 Vyhodnocení otázky č. 3 | 58 |
| Graf 22 Vyhodnocení otázky č. 4 | 58 |
| Graf 23 Vyhodnocení otázky č. 5 | 59 |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM TABULEK

| | |
|---------------------------------------|----|
| Tabulka 1 Kompetenční mřížka | 21 |
| Tabulka 2 Struktura respondentů | 26 |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

OBSAH

| | |
|--|----|
| 1 Úvod..... | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická část..... | 3 |
| 2.1 Řízení lidských zdrojů..... | 3 |
| 2.2 Základní pojmy talent managementu..... | 4 |
| 2.2.1 Definice talentu..... | 4 |
| 2.2.2 Matice Talentu..... | 6 |
| 2.2.3 Talent pool..... | 8 |
| 2.2.4 Talent management..... | 10 |
| 2.2.5 Podmínky talent managementu..... | 12 |
| 2.2.6 Modely talent managementu..... | 12 |
| 2.3 Proces talent managementu..... | 15 |
| 2.3.1 Získávání talentů..... | 16 |
| 2.3.2 Rozvoj talentů..... | 17 |
| 2.3.3 Udržení talentů..... | 18 |
| 2.3.4 Plánování kariéry..... | 19 |
| 2.3.5 Klíčové kompetence..... | 20 |
| 2.4 Shrnutí teoretické části..... | 22 |
| 2.5 Metodika práce..... | 22 |
| 2.5.1 Obecná metodika..... | 23 |
| 2.5.2 Charakteristika kvantitativního šetření..... | 24 |
| 2.5.3 Charakteristika kvalitativního šetření..... | 26 |
| 2.5.4 Limity práce..... | 27 |
| 3 Praktická / Analytická část..... | 28 |
| 3.1 Charakteristika společnosti XY..... | 28 |
| 3.1.1 Organizační struktura společnosti XY..... | 29 |
| 3.1.2 Pražská pobočka společnosti XY..... | 29 |
| 3.2 Talentovaní zaměstnanci společnosti XY..... | 30 |
| 3.2.1 Počet talentů..... | 30 |
| 3.2.2 Přehled talentů dle národnosti..... | 31 |
| 3.2.3 Přehled talentů dle pohlaví..... | 32 |
| 3.2.4 Přehled talentů dle potenciálu..... | 32 |
| 3.2.5 Přehled talentů dle pracovních zkušeností..... | 33 |
| 3.2.6 Přehled talentů dle věku..... | 34 |
| 3.3 Proces talent managementu společnosti XY..... | 36 |
| 3.3.1 Schéma talent managementu..... | 36 |
| 3.3.2 Kompetenční model..... | 37 |
| 3.3.3 Výkonnost a určení potenciálu..... | 38 |
| 3.3.4 Plánování rozvoje zaměstnanců..... | 40 |
| 3.3.5 Udržení talentovaných zaměstnanců..... | 42 |
| 3.3.6 Obsazování pracovních pozic..... | 43 |
| 3.3.7 Manažerská diskuze o talentech..... | 45 |
| 3.4 Výsledky kvantitativního šetření..... | 49 |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| | |
|---|----|
| 3.4.1 Výsledky manažerského šetření | 49 |
| 3.4.2 Výsledky zaměstnaneckého šetření..... | 56 |
| 3.5 Výsledky kvalitativního šetření | 60 |
| 4. Formulace a doporučení pro organizaci XY vyplývající ze zhodnocení výzkumu | 64 |
| 5 Závěr | 69 |

1 Úvod

V dnešním silném konkurenčním prostředí není jednoduché pro firmu být úspěšný a být schopen udržet se či prorazit na již tak přeplněném trhu. Většina podniků bohužel nedokáže držet krok s rychle se měnícími trendy a technologiemi, a proto začínají hrát důležitou roli nová řešení vedoucí ke zvyšování efektivity. Kromě důležitosti daného výrobku či služeb, na které se firma soustředí, je čím dál důležitější tzv. lidský kapitál. Právě člověk je nositelem znalostí, nápadů a stojí za rozvojem a kvalitou firmy samotné. Proto v posledních desetiletích dochází ke změně vnímání právě tohoto vzácného kapitálu. Zastaralé chápání, že zaměstnanec je pouze jeden z výrobních faktorů, který nepotřebuje osobní přístup, se dramaticky mění. Od neosobního, mnohdy pojmáno pouze jako nutná administrativní činnost, se začíná mluvit o řízení lidských zdrojů, často označováno synonymem personální řízení. Pojem rozvoje zaměstnanců a zejména těch talentovaných, v posledních letech nabývá stále většího významu a mnoho firem se aktivněji začíná touto problematikou zabývat.

Úspěšné organizace spojuje jeden společný faktor a to jsou kvalitní zaměstnanci. Kvalitní lidský kapitál, je totiž jednou z nejdůležitějších majetků, kterým firma disponuje. Ale jak tyto perspektivní zaměstnance správně identifikovat mezi ostatními? Jak by se měli řídit? Jak by se měli správně rozvíjet a hlavně udržet, aby vložena investice nebyla ztracena? To jsou velmi často kladené otázky managementem. Čím dál více je ukazuje nutnost promyšlené koncepce a zapasování do strategie firmy je ten správný začátek. V důsledku toho vznikají specializované úseky Human Resources (HR) oddělení a počet HR specialistů věnující se této problematice.

Zaměstnanci jsou řízení zaměstnanci a velice dobří manažeři mohou z velké části ovlivnit důvody, aby zaměstnanci neodcházel z firmy. Proto důležitost umět vybírat vhodné a talentované leadery, je pro budoucnost a dobrý rozvoj firmy klíčové. Pokud jsou tito vybraní jedinci zároveň modelem a inspirací pro ostatní, podporují růst a rozvoj jejich podřízených, tak pravděpodobnost, že bude na pracovišti panovat větší spokojenost a odchody zaměstnanců budou nízké, je velká.

Teoretická část této diplomové práce se zabývá nejen samotným pojmem talent a talent management, jeho rozpoznání a řízení a rozvoj, ale zahrnuje i různé přístupy a procesy, které se za poslední roky osvědčily. Tyto poznatky jsou doplněny o výsledky výzkumů institutu Corporate Executive Board Company (CEB), provedené s různými korporacemi po světě. Dále je nastíněn i rozvoj a vzdělávání talentovaných zaměstnanců, kteří jsou velmi cennou součástí každé společnosti. Závěr teoretické části se věnuje plánování kariéry a klíčovými kompetencím, jejichž definování slouží k budoucímu rozvoji zaměstnance, tak zaměstnavateli k definování požadavků vázaných na konkrétní roli.

Praktická část práce se týká konkrétní nadnárodní společnosti XY. Prostřednictvím poznatků z teoretické části, byl pomocí empirických metod zmapován současný přístup a pohled na talent management právě v této společnosti. Součástí praktické části je seznámení s konkrétní společností, přehled talentované populace na základě dílčích kritérií a seznámení s výsledky dotazníkového šetření na talent management, provedené

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

s nejvyššími manažery, vybranými pracovníky HR a talentovanými zaměstnanci této společnosti.

Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je identifikovat klady a zápory talent managementu v konkrétní pobočce nadnárodní společnosti XY, dále zhodnotit současný přístup vrcholového managementu ke stávajícímu procesu talent managementu a navržení řešení pro zlepšení práce s talentovanými zaměstnanci.

Dílčí cíle:

1. vymezit základní a klíčové pojmy talent managementu;
2. vypracovat a porovnat přehled talentovaných zaměstnanců v průběhu posledních dvou let ze zvolených hledisek (národnost, pohlaví, potenciál, počet odpracovaných let ve společnosti XY, věk);
3. zjistit a porovnat podle teoretického doporučení počet zaměstnanců, kteří jsou společností považováni za talentované;
4. zjistit, zda povědomí o zařazení do talent managementu programu je žádoucí či ne.

Metodika práce:

V teoretické části této práce byly popsány poznatky jiných autorů o talent managementu, tzv. sekundární data. Tyto získané informace byly využity pro zpracování praktické části, kde je představen talent management vybrané společnosti XY. Pomocí kvalitativního a kvantitativního šetření s vybranými skupinami zaměstnanců společnosti XY, bylo možno nalézt odpověď na cíl, dílčí cíle a výzkumné otázky této práce. Kvantitativní šetření bylo provedeno s dvěma soubory respondentů. První soubor respondentů byli vedoucí manažeři této společnosti, se kterými byl proveden skupinový strukturovaný rozhovor o rozsahu 10 otázek. Druhým souborem respondentů byli talentovaní zaměstnanci, kteří byli pomocí dotazníku požádáni o zodpovězení 5 otázek.

Pro kvantitativní šetření byla zvolena metoda expertního polo-strukturovaného rozhovoru o 4 otázkách, která byla realizována s hlavním manažerem české pobočky a dvěma zástupci HR oddělení.

Podrobný popis celé metodiky, včetně charakteristiky všech respondentů je obsahem kapitoly č. 2.5.

2 Teoreticko-metodologická část

V této kapitole diplomové práce je popsán současný stav vědeckého poznání týkající se talent managementu. Teoretické názory jsou čerpány z odborných knih, relevantních elektronických zdrojů a vědeckých článků. Soustava poznatků je zaměřena na vymezení pojmu talent, talent managementu a jeho procesu. Na úvod problematiky je vysvětleno řízení lidských zdrojů a jeho přeměny v čase, které se významně odráží na chápání a řízení talentovaných zaměstnanců. Poté následuje vysvětlení hlavních pojmů a jednotlivých prvků procesu talent management. Součástí této kapitoly je rovněž metodika této práce. Závěrem kapitoly je shrnutí teoretických poznatků a stanovení výzkumných otázek.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2014, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení lidí*“. K dosažení cílů je zapotřebí lidí a právě ty jsou tím nejcennějším bohatstvím co organizace má, jak tento autor dále popisuje.

Neustálé změny prostředí a zavádění nových trendů v obchodním světě vyžaduje nepřetržité se přizpůsobování společností novým podmínkám a vhodně na ně reagovat. Řízení lidí bylo a nadále zůstává jednou z nejsložitějších stránek řízení lidského kapitálu, které jde velmi obtížně se naučit (Thomson, 2007, str. 17). Autor dále zdůrazňuje nutnost kontinuity a souvislostí v této oblasti. Podle Horváthové (2011, str. 14) je řízení lidských zdrojů podstatou a nejvýznamnější oblastí celého řízení organizace, na čemž se víceméně shodují všichni citovaní autoři této kapitoly.

Z důvodu rozdílné koncepce či vývojové fáze se často v praxi i literatuře označují následující termíny (personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů) jako synonyma, ale každé z nich má poněkud jiný význam, i když všechna souvisejí s lidským kapitálem (Koubek, 2007, str. 14). Autor vysvětluje vývojově tyto pojmy takto:

- personální práce a administrativa – označují zpravidla nejobecnější formu řízení organizace a nebere zřetel na koncepci či systém řízení na rozdíl od následujících pojmů;
- personální administrativa – považována za nejstarší koncepci personální práce, která souvisí primárně s administrativním charakterem zaměstnávání lidí (tj. pořizování, uchovávání a aktualizace dokumentů apod.);
- personální řízení – orientace na problémy zaměstnávání lidí a jeho hospodaření v rámci organizace, kde je stále málo pozornosti věnované dlouhodobým a strategickým otázkám. Charakter řízení je spíše organizační, kde na významu nabývá pečlivě vybraný a zformovaný kolektiv, který zaručoval konkurenční výhodu;
- řízení lidských zdrojů – význam člověka jako pracovní síly, považuje za nejdůležitější výrobní faktor a srdce chodu organizace. Jeho podstatou je fungování firmy a patří k nejdůležitějším rolím manažerů. Tato činnost je vskutku řídicí a má koncepční charakter.

Podobně jako Koubek (2007), popisuje a dále rozvádí i autor Ulrich (2009, str. 44) nutnost změny fungování útvaru HR a úpravu či přeměnu pracovní náplně pro jeho zaměstnance. Tento autor pozoruje tyto změny HR rolí v posledních letech v podobě přechodu od:

- „operativního ke strategickému;“
- dozoru k partnerství;
- krátkodobému k dlouhodobému;
- administrativního ke konzultativnímu;
- reagujícího na činnost k zaměřenému řešení;
- reagujícího k iniciativnímu, proaktivnímu a další“.

Stejný autor však upozorňuje, že popsané změny v předchozím odstavci nelze pouze chápat jako posun role z bodu A do bodu B, ale že personalisté musí zvládat obě role, mluví se o tzv. smíšené roli. Tímto požadavkem narůstá složitost a komplexnost HR pozice, vyžadující vysoké nároky na jednotlivce (Ulrich, 2009, str. 44). Autor dále rozvíjí myšlenku na základě svých zkušeností, že je nutné se zaměřit a definovat, co HR práce přináší a jaká je její podstata, nikoliv jaká je to konkrétní činnost. Pokud tak firma učiní, lze očekávat tížený výsledek a personalisté budou podniku přinášet hodnotu. Autorka této práce souhlasí s citovanými myšlenkami autorů Koubka a Ulricha. Ze svých zkušeností může potvrdit, že změna fungování HR oddělení a nárůst komplexnosti rolí za posledních 5 let ve vybrané firmě společnosti XY představené v praktické části se dramaticky změnila.

2.2 Základní pojmy talent managementu

Výraz talent a talent management jsou v dnešní době hodně diskutovanými pojmy mezi vedoucími manažery, pracovníky HR oddělení, ale i mezi odborníky věnující se této problematice. Stejně tak jako není jednotný názor na řízení lidských zdrojů, není ani jednoznačný výklad týkající se talentu a talent managementu. Co se rozumí pod pojmem talent? Koho je možno považovat za talentovaného zaměstnance? Tyto odpovědi lze nalézt v následujících kapitolách, kde jsou tyto pojmy detailněji vysvětleny.

2.2.1 Definice talentu

Řada odborných publikací považuje obecně talent za soubor schopností, zpravidla vnímaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů nebo také jako mimořádné nadání (např. hudební či pohybové apod.). Samotný talent však nestačí, musí se vhodnými podněty rozvíjet.

Samotná definice talentu není úplně jednoznačná a lze se setkat s různými pohledy. Někteří odborníci pod slovem talent chápou mimořádně schopného jedince s velkým potenciálem, který je svým výkonem velmi významný pro organizaci a řízení talentů se týká tedy pouze těchto zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 29). Autor dále popisuje jiný pohled odborníků, kteří míní, že každý zaměstnanec má více či méně talentu a je pro organizaci důležitý, záleží však na míře pozornosti v rozvíjení jeho kvalit. Hroník (2007, str. 109) vnímá talent, jako člověka s perspektivou zvýšit dosavadní vysokou

výkonnost. Autor upozorňuje, že je na každé firmě si definovat, koho bude považovat za talent. Je třeba vzít v úvahu, že se může jednat o talentovaného člověka, který ovšem vykazuje známky nepřizpůsobivosti a můžou se u něj vyskytovat i problémy adaptace (Horváthová, 2011, str. 24).

V literatuře se také lze setkat s termínem talentovaný či znalostní pracovník, které se v mnohých charakteristikách překrývají. Autoři Mládková (2005, str. 2), Truneček (2004, str. 83) se shodují, že pro organizaci jsou tyto pracovníci velké nehmotné aktivum, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku, protože se perfektně vyznají ve svém oboru, jsou nejen velice inteligentní, ale vyznačují se vysokou motivací, energičností a touží po osobním rozvoji. Mládková (2005, str. 2) uvádí, že znalostní pracovník převážně upřednostňuje samostatnou práci na rozdíl od talentovaného zaměstnance, který je spíše týmový hráč (Truneček, 2004, str. 83).

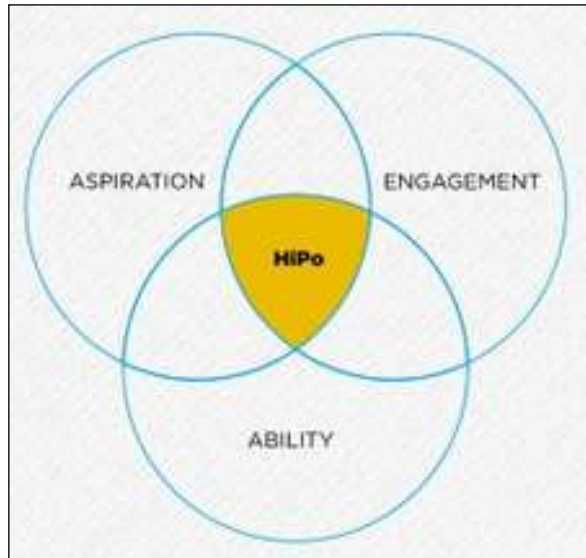
Truneček (2004, str. 81) však ještě uvádí, že vzácnějším zdrojem konkurenční výhody firmy nejsou ani tak znalosti jako talent, i když získání talentovaného jedince zaručený úspěch a výsledek přinést nemusí.

Institut CEB (2013) po několikaletém zkoumání tohoto jevu, vytvořil určitý model talentovaného pracovníka (tzv. HIPO¹) zobrazeného na obrázku č. 1. CEB popisuje talentovaného zaměstnance jako jedince prokazující vysoký výkon, který zároveň dosahuje vysokých hodnot ve třech atributech:

- **Aspirace** – Talent musí mít aspiraci posunout se na seniornější roli. Touží po povinnostech a odměně, ze které plyne prestiž a uznání, finanční odměna a kariérní postup (CEB 2013). Spousta zaměstnanců je šikovných a schopných, ale talent navíc musí mít tužbu, motivaci a snahu zastávat klíčové pozice (názor autorky).
- **Schopnost** – Je kombinací vrozených vlastností (mentální/kognitivní schopnosti a emoční inteligence) a dovedností jedince, které se naučil (technické schopnosti, interpersonální dovednosti) a umožní mu tak vykonávat jeho každodenní činnosti. Úspěšné vykonávání seniorních pozic vyžaduje nejen intelekt a znalost odvětví, ale vhodně rozvinuté tzv. soft skills (názor autorky).
- **Angažovanost** – Talent musí projevovat loajalitu společnosti, pro kterou pracuje a ochotu vykonávat seniorní role. CEB dále popisuje, že jednání každého zaměstnance je založeno na vnímání zkušenosti u bývalého zaměstnavatele, současné zkušenosti a budoucí očekávání pracovních zkušeností. Angažovanost je do jisté míry pro zaměstnavatele důležitá, protože potřebuje jistou míru jistoty, že vložené investice se v budoucnu vrátí (názor autorky).

¹ V cizojazyčné literatuře jsou talentovaní zaměstnanci označováni jako High potentials (HIPO).

Obrázek 1 Model HIPO zaměstnance



Zdroj: CEB (2013)

Průnikem těchto vlastností zobrazených vlastností nelze zaručit, že máme skutečně talentovaného zaměstnance, ale zaměstnance, který má proto ty správné předpoklady. Většina lidí s vysokým potenciálem podává i vysoký výkon, ale existuje množství pracovníků, kteří mají vysoký výkon, ale nemají vysoký potenciál. Proto při hledání talentů by měl být brán zřetel na oba činitele (názor autorky).

Shrnutí:

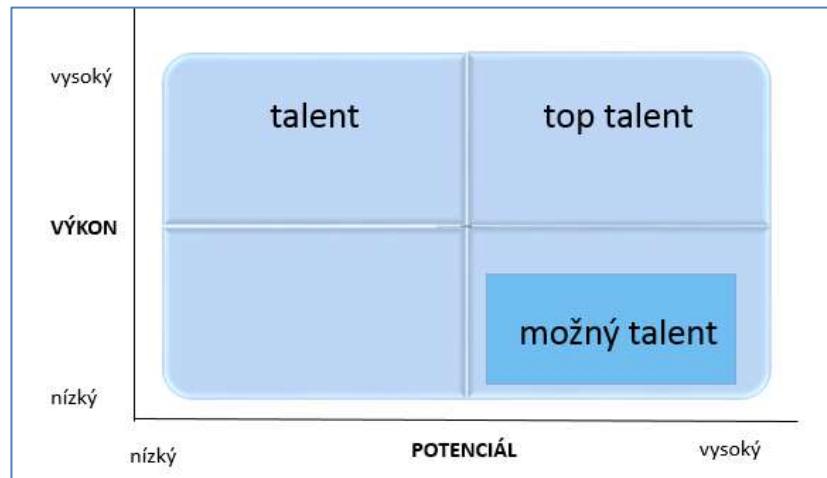
Obecně se dá shrnout, že hlavním rozdílem mezi znalostmi a talentem je ten, že znalostem se dá naučit, avšak talentu ne, ten musí člověk mít. Z uvedených citací autorů se dá sumarizovat o talentovaném člověku následující:

- člověk, který má nezaměnitelnou kombinaci schopností a individuálních rysů;
- je to člověk, který svým výkonem firmě přináší největší přidanou hodnotu, avšak musí být správně rozvíjen.

2.2.2 Matice Talentu

Za matici talentů lze označit grafické znázornění (obr. č. 2) na základě propojení dvou parametrů - výkonnosti a potenciálu, který byl zmiňován v definici talentu uvedené v předchozí kapitole. Horizontální osa představuje potenciál a vertikální osa výkonnost, kde každý zaměstnanec může být zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů dle dosahované úrovně, nacházející se mezi nízkou či vysokou intenzitou výskytu obou parametrů.

Obrázek 2 Matice talentů



Zdroj: Horváthová (2011, str. 75; citován Cannon, McGEE, str. 406)

Pomocí této matice dojde k rozdělení zaměstnanců do skupin a k vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – vytvoření talent poolu (Horváthová, 2011, str. 73):

- **top talent** - jednatelce mající vysoký výkon a současně vysoký potenciál. Snaha společnosti by měla být si tyto zaměstnance udržet a věnovat jim patřičnou pozornost;
- **talent** – jednatelce vyznačující se vysokým výkonem, ale jeho potenciál je omezený. Společnost by jim měla věnovat pozornost a rozvíjet je;
- **možný talent** – jednatelce, který má sice vysoký potenciál, ale jeho výkon je poněkud omezený. Společnost si obvykle není jistá jejich talentem, ale díky vysokému potenciálu jsou přesto tyto jedinci monitorováni.

Poslední skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou charakterizováni malou výkonností, stejně tak jako malým potenciálem.

Kdo bude do skupiny nesoucí název talent zařazen, záleží pouze na přístupu organizace. Horváthová (2011, str. 75) doporučuje organizacím, aby dali jasně najevo svým zaměstnancům, že pokud splní požadovaná kritéria, mohou být zařazeny mezi talentované zaměstnance. Autorka dále píše, že by talenti měli být obeznámeni s tím, že přestanou-li splňovat požadovaná kritéria, mohou být z programu vyřazeni a nahrazeni někým jiným, což zaručuje zdravé soupeření a udržuje motivaci k výkonu.

Horváthová (2011, str. 24) dále vysvětluje, že některé společnosti považují za talentovaného zaměstnance takového jedince, který má vysokou výkonnost a je ho také možno snadno a vysoko povýšit; jiné organizace jsou důležité kompetence apod. Autorka odpovídá na otázku, proč je nutné, aby organizaci měli vlastní definici talentu následujícími důvody:

- *zajistit, že je přesně stanoveno, čeho se talent management snaží dosáhnout;*
- *zaměřit pozornost na rozmístění zdrojů;*
- *pomoci stanovit rozvoj zaměstnanců jako prioritu;*
- *objasnit zaměstnancům smysluplnost samohodnocení;*
- *presně hodnotit/klasifikovat zaměstnance;*
- *srovnat organizaci s ostatními.*

S obecně vnímaným názorem „*jen potenciál a jen výkon nestačí*“ plně souhlasí i autorka této práce, která si myslí, že se vždy musí jednat o kombinaci ve spojení s dalšími faktory a osobnostní povahou, včetně pracovní ambice jednotlivce.

V některé literatuře se lze setkat s maticí talentů rozdělené do 9 kvadrantů. Toto členění umožňuje detailnější rozdělení než uvedená matice talentů v této práci. Jinou variantou zobrazení klasifikace talentů na základě jejich výkonu a potenciálu je pomocí klasifikační mřížky talentů. Způsobu zobrazení existuje více, ale principiálně jsou tyto metody velmi podobné.

2.2.3 Talent pool

Skupina talentovaných jednotlivců tvořící talent pool, je rozdělena pomocí matice talentů na základě předpovědi potenciálu a výkonu uvedeného v předcházející kapitole (2.2.2). Talentovaní jedinci bývají charakterově odlišní. Horváthová (2011, str. 76) je rozděluje do tří skupin a doporučuje organizace pro úspěšné řízení těchto talentů vědět, jaký typ potřebuje:

- všeobecný talent-pool – členem se stane jednatel s jakýmikoliv rozmanitými dovednostmi, v organizaci může různě rotovat;
- vůdcovský talent-pool – organizace má definovány vůdcovské kompetence, jedinec je zařazen, pokud je má nebo je považován za někoho, kdo je schopen tuto kompetenci zvládnout;
- technický talent-pool - organizace vyžaduje specifické dovednosti, které vyžadují od jednotlivce technické dovednosti na vysoké úrovni.

S pojmem talent management (vysvětlen v následující kapitole), velmi úzce souvisí i pojem talent pipeline (obrázek č. 3). Význam talent pipeline vysvětluje Horváthová (2011, str. 76) jako snahu organizace udržet si zaměstnance na různých úrovních připravenosti pro nástupnictví nebo povýšení do více seniorní role. Jedná se o strategické řízení toku talentů v rámci organizace, které zajistí vytváření a udržování talent pipeline (Armstrong, 2014, str. 264). Autor považuje za důležitější talent pipeline než samotný talent pool.

Obrázek 3 Talent pipeline



Zdroj: Horváthová (2011, str. 77; citován Cannon, McGEE, str. 406), volný překlad

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Talent pipeline se zobrazuje ve formě pyramidy složené z několika úrovní, členící se podle potenciálu. Největší počet zaměstnanců je při základně pyramidy. Čím výše se v pyramidě stoupá, tím klesá počet jedinců kvůli vyšším požadavkům na jejich talent a také se jedná o více seniornější pozice.

Jednotlivé úrovně talent poolu, kde zaměstnanci mají trvale vysoký nebo velmi vysoký výkon a rostoucí potenciál, jsou definovány takto (Horváthová, 2011, str. 76):

- **vysoký potenciál** (High-potentials) – zaměstnanci mající obvykle 5 let praxi, možný posun do vedoucí pozice;
- **top potenciál** (Top potentials) - zaměstnanci mající obvykle 10 let praxi, možný posun do vedoucích výkonných pozic;
- **exekutivní potenciál** (Senior Executive potentials) - možný posun do vedoucích výkonných a vyšších pozic.

Průzkum společnosti CEB (2014, a) ukázal, že společnosti mnohdy nemají identifikovanou dostatečně širokou skupinu talentovaných zaměstnanců, která by mohla nahradit v budoucnu klíčové manažery. Průměrná organizace, která má 2000 zaměstnanců, má přibližně 200 vedoucích na různých úrovních. Z průzkumu vyšlo následující:

- 10 % zaměstnanců je považováno za talenty = 200 kandidátů;
- 7 % talentů je vyřazeno ze skupiny kvůli nízkým schopnostem = 14 kandidátů;
- 20 % talentů je vyloučeno kvůli nízké aspiraci v průběhu 5 let = 40 kandidátů;
- 25 % talentů v pěti letech přejde ke konkurenci = 50 kandidátů;
- 2,5 % talentů nedobrovolně opustí organizaci = 5 kandidátů.

Z čísel uvedených v přechozím odstavci, autorka této práce graficky zpracovala výsledky průzkumu zobrazených na obr. č. 4. Lze vyvodit, že z původně 200 identifikovaných talentovaných zaměstnanců jich 55 %, tj. 109, kteří by mohli v budoucnu zastávat vysoké manažerské pozice, opustí společnost v průběhu pěti let. Organizaci zůstane pouze 91 talentů. Toto číslo je alarmující, společnosti by tedy měly rozšířit portfolio talentovaných zaměstnanců, aby mohlo docházet k plynulé a bezproblémové náhradě klíčových zaměstnanců (názor autorky).

Obrázek 4 Počet talentů v průměrné organizaci



Zdroj: Zpracování vlastní

Definování talentu poolu je počáteční fází. Velmi důležitá je pak práce s těmito zaměstnanci, jedná se hlavně o jejich rozvoj a udržení talentů. Zmíněná témata jsou detailněji rozepsána v kapitole 2.3.2. a 2.3.3.

2.2.4 Talent management

Talent management dle Cheese a kol. (2007, str. 82) je stále nedokončená evoluce. Autoři zdůrazňují fakt, že talent management není pouze záležitostí oddělení HR, ale mělo by docházet ke větší spolupráci a zapojení celé organizace v této činnosti. Jak dále autoři uvádějí, je nutné definovat, co talent management pro společnost znamená a jak by měl v dané organizaci vypadat. Autoři upozorňují, že je shodnout se a dohodnout se na těchto klíčových předmětech zůstává pro společnosti stále výzva.

Talent management dle Smilansky (2006, str. 7) je integrovaný soubor podnikových iniciativ zaměřených na zlepšení kvality za využití mimořádně schopných (HiPo) pracovníků, kteří mohou mít pozitivní dopad na výkonnost podniku. S podobnou definicí se lze setkat u Armstrong (2014, str. 264), který talent management popisuje jako proces zajištění, kde má organizace dostatek talentovaných lidí, které potřebuje k dosažení svých obchodních cílů. Hroník (2007, str. 110) mluví o talent managementu jako nástroji řízení kariéry vybraných lidí.

Moderní chápání, které se používá od roku 2000 v oblasti řízení talentů, se podle Armstronga (2007, str. 327) skládá z plánování a rozvoje talentů. Autor vysvětluje problematiku situaci z konce devadesátých let, kdy společnosti čelily problému získávání a hlavně udržování si talentovaných zaměstnanců, píše o tzv. „ válce o talenty“. Armstrong (2007, str. 327) dále zmiňuje myšlenky autorů O'Reilly a Pfeffer (2000), jež upozorňovali na zrádný způsob myšlení firem v této oblasti, které nedoceňují a příliš se nestarají o talenty, které již mají a přikládají velký význam talentům mimo podnik. Armstrong (2007, str. 327) definuje řízení talentů jako *používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.* a zdůrazňuje propojení a sladění všech těchto aktivit v kompaktnější celek. Autor dále upozorňuje na důležitost zajištění toku talentů a nezapomínat, že talentovaní zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších zdrojů podniku. Stejného názoru a velmi podobné definice talent managementu má i Koubek (2007, str. 29).

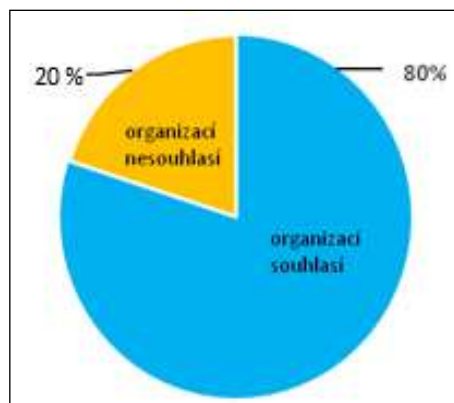
Řízení talent managementu, jak uvádí Horváthová (2011, str. 125), klade vysoké nároky na schopnost uplatnění mnoha kompetencí v mnoha procesech (interpersonálních, technických a mnohdy i matematických). Autorka dále podotýká, že není jednoduché řídit tok talentů tak, aby ve správný čas byly v dané funkci ti správní lidé. Uvedení autoři zastávají názor kontinuity a hledání souvislostí v řízení lidí, nejen talentovaných zaměstnanců, s čímž zcela souhlasí i autorka této práce. Dále se shodují, že by se řízení talentů nemělo omezovat pouze na úzce vybranou skupinu zaměstnanců, vyjma Smilankeho (2006, s. 7), který nepovažuje všechny zaměstnance za talentované a s myšlenkou ostatních autorů se neztotožňuje.

Činnosti řízení lidských zdrojů uvedených v kapitole 2.1, se nepochybně odrážejí a uplatňují v systému talent managementu (Horváthová, 2011, str. 18). Autorka dále uvádí, že, se jedná především o dobře známé prvky jako: plánování pracovní síly, nábor a výběr nových zaměstnanců, řízení kariery a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj, odměňování apod. Dále dle názoru autorky to ale neznamená, že přítomnost těchto prvků zaručí, že talentovaní zaměstnanci nebudou odcházet. Důležitá je ona souvislost a provázanost činností zmiňované v kapitole 2.1 (řízení lidských zdrojů).

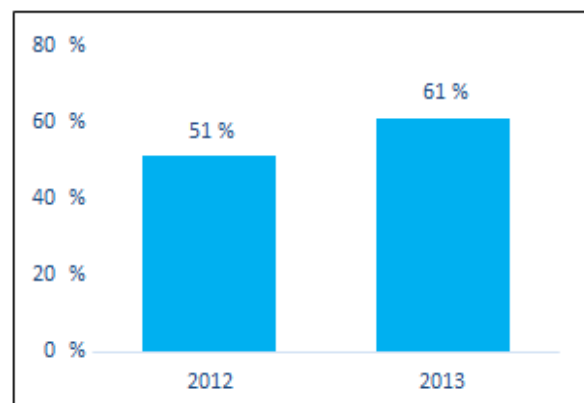
Talent management vyžaduje dobrou součinnost HR oddělení a manažerského vedení. Nejkritičtější činnost talent managementu je pro dané oddělení ve spolupráci s HR oddělením, identifikovat a vhodně řídit zaměstnance s vysokým potenciálem (HIPOs). Podle společnosti CEB (2013), HIPOs mají o 21 % vyšší výkon a o 50 % větší hodnotu než kmenový zaměstnanec. Společnost dále zjistila, že HIPOs mají 3x větší šanci na úspěch jako budoucí vedoucí pracovníci.

Organizace CEB (2014, a) provedla průzkum na talent management (TM) se 118 globálními firmami mající několik tisíc zaměstnanců různě po světě. Většina organizací (80 %) věří, že k dosažení podnikových cílů je třeba mít vyvinutý a účinný způsob řízení talentovaných zaměstnanců, jak ukazuje graf č. 1. Talent management je jednou z priorit managementu, protože podporuje zajišťovat budoucnost firmy. Společnosti tudíž více investují do technologického řešení, které by usnadnilo práci s daty. K relativně velkému nárůstu (o 10 %) investic v této oblasti došlo mezi lety 2012 a 2013 u 60 % firem, jak ukazuje graf č. 2.

Graf 1 Důležitosti mít TM v organizaci



Graf 2 Organizace mající technologické řešení TM



Zdroj: CEB (2014, a)

Navzdory tomuto přesvědčení bylo zjištěno, že návratnost a tížené benefity tohoto uceleného systému selhávají. Z šetření společnosti CEB (2014, a) vyšlo, že pouze 1 ze 4 HR organizací v rámci firmy, umí efektivně sjednocovat své postupy řízení talentů a vhodně je propojit a navázat na strategické obchodní cíle. Tyto problémy pramení převážně ze tří nových skutečností, které hýbou nejen globálním prostředím. Jedná se především o neschopnost vedení s kooperací HR oddělení v:

- rozšíření distribuce řízení talentů;

- nalezení vazby na pracovní činnost;
- předvídatelnosti obchodních změn.

Převažující názor v České republice ohledně skupiny zaměstnanců řazených do talent management je takový, že se jedná pouze o pár klíčových jedinců schopných vyšších a vrcholových pozic (Horváthová, 2011, str. 22). Autorka této práce vnímá tento názor podobně, ačkoliv doufá, že nejen české firmy čeká nová etapa, která svůj talent management pool rozšíří a bude tak mít širší základnu, ze které bude moct vybírat. Je rovněž třeba lépe nastavit fungující procesy, které by co nejvíce napomohly rozeznat ty nejlepší zaměstnance z nejlepších. Důležitost autorka vidí též v dodržování stanovených pravidel ve větších organizacích.

Talent management lze tedy chápat jako proces, jehož výsledkem by mělo být vhodné využití talentovaných zaměstnanců, které společnost má. Správná identifikace, řízení a rozvíjení těchto klíčových lidí znamená v budoucnu příslib vysokého výkonu, který je společnosti přínosem. Zároveň je ale nutné nastavit péči o ně tak, aby došlo k jejich udržení.

2.2.5 Podmínky talent managementu

Hroník (2007, str. 110) definuje hned několik předpokladů nutných pro správnou funkčnost talent managementu, který podporuje „otevřený systém“. Mezi tyto podmínky řadí:

- nevytvářet z talentů privilegovaný elitní klub;
- nabídnout reálný výhled kariéry za předpokladu udržení si talentu;
- komunikace „zbytku“ firmy;
- získat vybraného zaměstnance pro program.

Stejného názoru je i Horváthová (2011, str. 75), která ještě dodává, že talentem se může stát kdokoliv, splnili předem stanovená kritéria. Autorka se zmiňuje, že zdravá soupeřivost motivuje jak stávající zaměstnance programu, tak i potenciální účastníky.

2.2.6 Modely talent managementu

Horvátová (2011, str. 33) a Hroník (2007, str. 68) chápou návaznost talent managementu na business a personální strategii jako podmínkou efektivního fungování práce s talenty. Koncepce talent managementu je dle Horvátové (2011, str. 20) „praktické vyústění (v určitém ohledu) pojetí intelektuálního a lidského kapitálu“. Stejná autorka poukazuje na různé přístupy k talent managementu, ale mezi dva nejčastěji v praxi používané modely považuje tradiční lineární model (obr. č. 5) a model Develop-Deploy-Connect (obr. č. 6), které jsou blíže vysvětleny takto.

Tradiční lineární model

Nejhlavnějšími činnostmi tradičního lineárního modelu (obr. č. 5) je soustředění se na získávání a udržování talentovaných zaměstnanců a je využíván především organizacemi, které nemají těchto zaměstnanců dostatek (Horvátová, 2011, str. 35). Lineárnost tohoto modelu má hned několik nevýhod. Mezi hlavní patří nedostatečná

návaznost na strategické hodnoty a cíle společnosti, finančně náročný a neflexibilní vůči zaměstnancům a v neposlední řadě nesleduje výkonost zaměstnance (Horvátová, 2011, str. 35). Tento výčet negativ zohledňuje následující model Develop-Deploy-Connect.

Obrázek 5 Tradiční lineární model

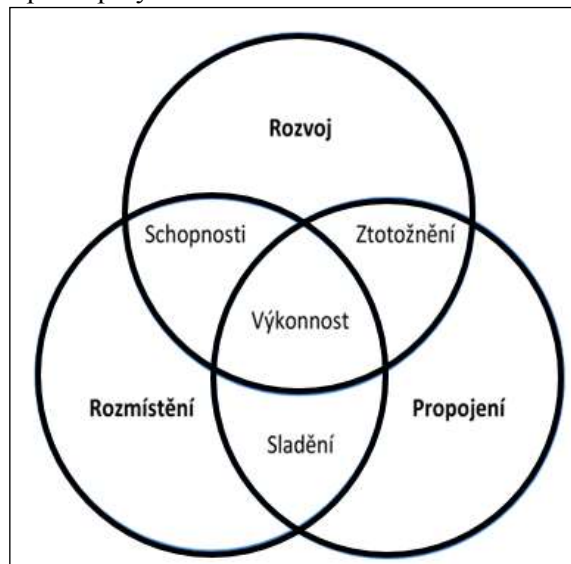


Zdroj: Horvátová (2011, str. 35; citován Deloitte,2004)

Model Develop-Deploy-Connect

Model Rozvíjet-Deploy-Connect by měl být základem talent strategie organizace (APJR, 2014, str. 8). Model je založen na principu neustálého sledování pracovního výkonu s maximálním využitím výkonu a potenciálu talentovaných zaměstnanců (Horváthová, 2011, str. 34). Pokud se organizace zaměří na tyto tři komponenty, rozmístí správně své klíčové zaměstnance, které bude náležitě rozvíjet, tak jejich pomocí bude dosaženo vytyčených cílů a zlepší se výkonnost podniku (APJR, 2014, str. 8), (Horváthová, 2011, str. 36). Pokud tohoto organizace docílí, roste i pravděpodobnost udržení klíčových talentů, jak tvrdí oba uvedené literární zdroje. Výsledkem je tedy hledání harmonie mezi tím, po čem talenti touží, co je motivuje a tím co organizace vyžaduje (obr. č. 6).

Obrázek 6 Model Develop –Deploy - Connect



Zdroj: Horvátová (2011, str. 36; citován Deloitte, 2004)

- Rozvoj (DEVELOP) - Horváthová (2011, str. 36) i APJR (2014, str. 8) vyzdvihují kromě tradičních metod školení další metody rozvoje, kde dochází k získávání dalších zkušeností přímo při výkonu práce. Jedná se o účast

na projektech, spolupráce se zkušenějšími kolegy, podpora nadřízeného nebo využití kouče nebo mentora. Právě tyto formy získávání nových zkušeností přímo výkonem práce, jsou tím nejlepším způsobem rozvoje schopností (názor autorky).

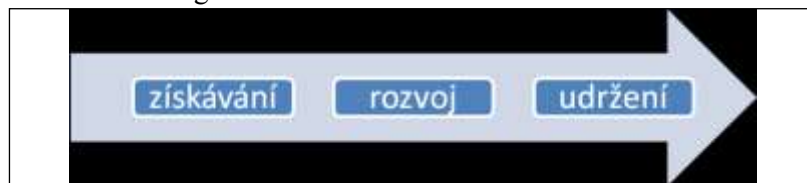
- Rozmístění (DEPLOY) – je založeno na nalezené takové pozici, kde může docházet k dalšímu rozvoji stávajících schopností a učení se ze spolupráce s nejlepšími specialisty (Horváthová, 2011, str. 36). APJR (2014, str. 8) zmiňují také důležitost pracovních podmínek, které pomáhají při výkonu práce.
- Propojení (CONNECT) – poskytnutí nástrojů a rad umožňuje vybudování sítě, které má za následek lepší kvality vzájemné interakce a komunikace mezi zaměstnanci. Tzv. networking je dle praxe autorky této práce nezbytnou součástí každodenní práce ve velké firmě.

V talent management reportu Dave Waller (2013) popisuje, že stávající model talent managementu, kde zaměstnanec postupuje od pozice k pozici, v různých úrovních - je zastaralý a nereflektuje současné dynamické prostředí, i když by se mohlo zdát, že časem prověřené metody mohou být spolehlivé. Autor dále rozvíjí myšlenku, kde dle starého modelu čerstvě přijatý zaměstnanec, mající 40- letou kariéru s jednou organizací, může téměř s přesností říci, jak jeho kariéra bude vypadat. Mění se požadavky prostředí nejsou typické pouze pro firmy, ale i zaměstnanci se mění a s nimi i jejich požadavky. S tímto výrokem souhlasí i autorka této práce. Nesouhlasí však s názorem autora Wallera o zastaralé metodě postupu od pozice k pozici pro korporátní typ společnosti. Právě takovéto různorodé nabývání zkušeností je přínosem pro obě strany a pracovníci vybrané společnosti XY, popsané v praktické části práce, velmi ceněno.

2.3 Proces talent managementu

Každá organizace má osobitý přístup k hledání talentů. V odborné literatuře jsou uvedeny následující zmíněné kroky procesu. Náležitý talent pool v organizaci je zabezpečen pomocí tří základních procesů talent managementu zobrazených na následujícím obrázku č. 7; jedná se o: získávání, rozvoj a udržení talentů (Horváthová, 2011, str. 48). V této práci je použito členění dle této autorky.

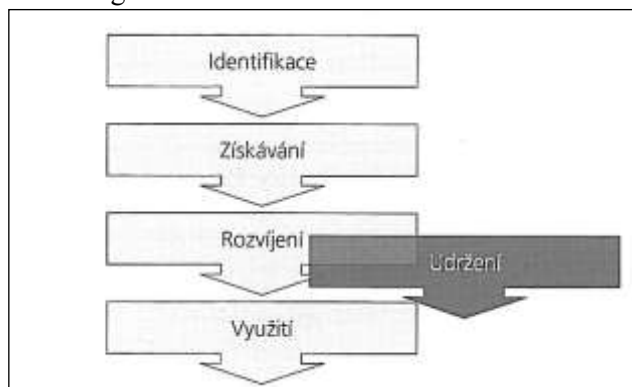
Obrázek 7 Proces talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování, Horváthová (2011, str. 48)

Hroník (2007, s. 110) definuje proces talent managementu velmi podobně. Autor však začíná s identifikací talentovaného zaměstnance a celé schéma zobrazené na obr. č. 8 končí využitím. Mezi rozvíjením a využitím zaměstnance tento autor zdůrazňuje důležitou fázi udržení.

Obrázek 8 Proces talent managementu



Zdroj: Hroník (2007, str. 110)

Jauhari a kol (2013) citují ve svém článku Forman (2005), který navrhuje kroky proces talent management velmi podobně jako Hroník (2007, str. 110) s malým rozdílem, že první krok nazývá personální plánování, což lze přeneseně chápat jako identifikaci. Další kroky následují pořadí: získávání talentů, vývoj a rozvoj talentů, jeho talent udržení a v neposlední řadě jeho hodnocení.

Rozdělení uvedených autorů je téměř identické. Některé kroky Formana (2005) a Hroníka (2007) jsou více členité, než Horváthová (2011), která je má jako součást uvedených hlavních kroků (názor autorky).

2.3.1 Získávání talentů

V první fázi v získávání talentů je nutné, aby organizace identifikovala klíčové role a posoudila, zda má k dispozici takové zaměstnance s klíčovými kompetencemi v rámci vnitřních zdrojů nebo zda bude muset využít zdrojů vnějších (Horváthova, 2011, str. 48). Autorka dále uvádí následující možnosti, kde lze talenty získat:

- identifikace mezi stávajícími zaměstnanci;
- oslovení zaměstnanců konkurenčních organizací;
- oslovení bývalých zaměstnanců;
- mezi zaměstnanci, kteří jsou u organizace na stáži;
- vyhledáváním talentovaných studentů a absolventů;
- pomocí personálních agentur či headhunterů;
- vlastní inzerce na internetu či v odborných časopisech apod.

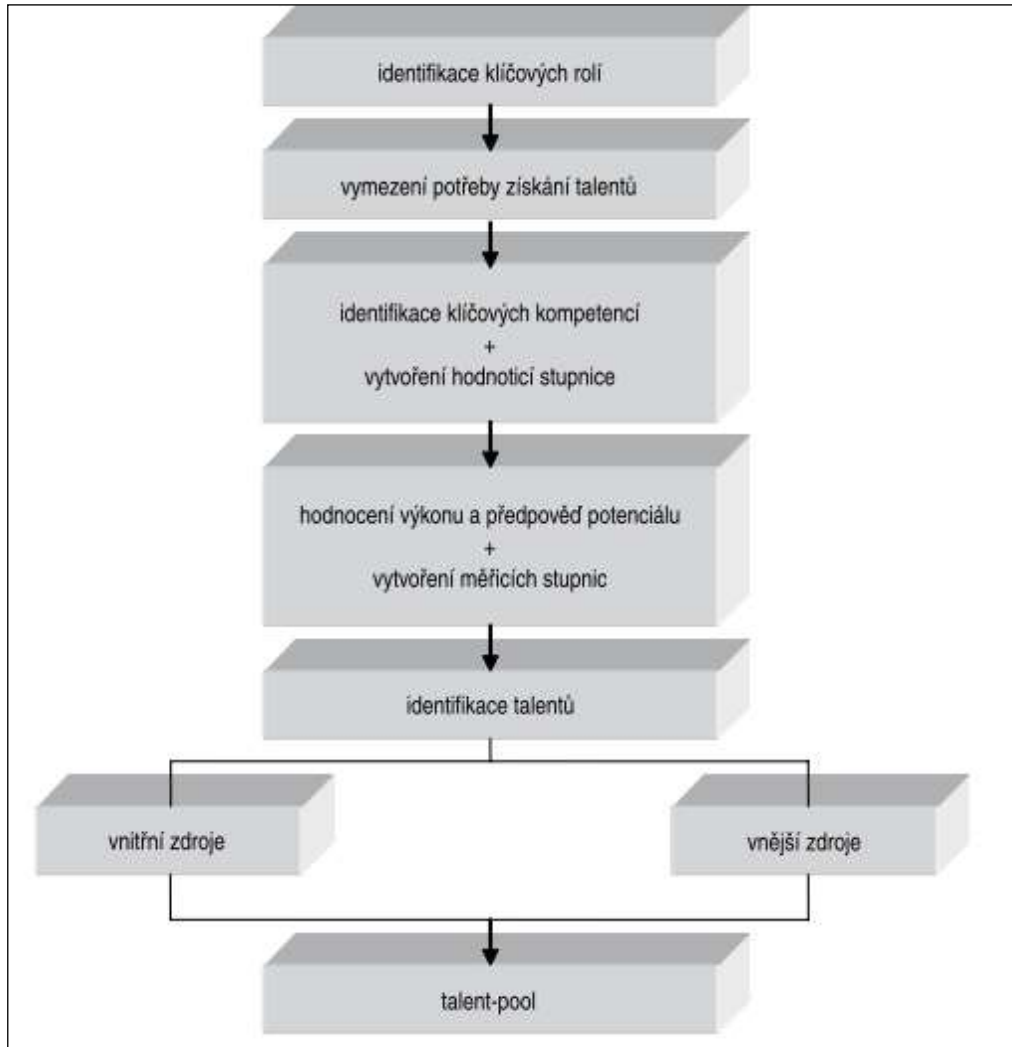
Smilansky (2007, str. 7) míní, že tyto procesy by měly být integrovány do „běžných“ procesů řízení lidských zdrojů, kde procesy řízení talentů jsou navrženy tak, aby bylo zajištěno, že podnik zvyšuje svoji konkurenční výhodu prostřednictvím efektivního využití malého počtu výjimečných jedinců v klíčových vedoucích pozicích.

Horváthová (2011, str. 50; citována studie *Máte dostatek talentovaných pracovníků*, Deloitte, 2008) uvádí, že identifikace talentů bývá jedna z rozvinutých oblastí talent managementu v organizacích. Horváthová (2011, str. 50) dále dělí celý proces do tří základních kroků:

- identifikace rozhodujících kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice;
- evaluace výkonu zaměstnance spolu s předpovědí potenciálu na vytvořené škále;
- vytvoření talent poolu.

Celý proces od začátku až do konce autorka zobrazila následovně (obr. č. 9):

Obrázek 9 Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthova (2011, str. 51)

Proces získávání talentů zobrazených na obrázku č. 9 má logický sled na sebe navazujících činnostech. Je nutno mít na paměti, že použití tohoto modelu pouze usnadní samotnou selekci, nezaručí tak společnosti 100% správný výběr talentovaných zaměstnanců (názor autorky).

2.3.2 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů je dalším navazujícím krokem po získání talentů. Podniky schopné přijmout talentované lidi si je musí umět udržet a podílet se na jejich dalším rozvoji (Truneček, 2008, str. 81). Plánování personálního rozvoje zaměstnance je nedílnou součástí kariérního plánu zaměstnance, včetně plánů následnictví, protože kariérní plán stanovuje možnosti odborného rozvoje a funkčního postupu zaměstnance v organizaci (Šikýř, 2014, str. 95).

Rozvoj zaměstnance dle Horváthové (2011, str. 81) zahrnuje rozvoj silných a slabých stránek za účelem celkového individuálního rozvoje, za pomoci kombinace nejrůznějších metod, aktivit a nástrojů. Tyto metody dělí na on-the-job (dějí se přímo při výkonu práce) nebo off-the-job (mimo výkon práce). Horváthová (2011, str. 81-85) řadí mezi on –the- job - koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, mini projekty, sdílení poznatků nebo stáž; mezi off- the- job řadí seminář, přednášku, případové studie, workshopy, manažerské hry, e-learning a samostudium. Obě metody jsou užitečné, ale důraz je kladen především na metodu on – the- job, která je efektivnější pro zvyšování výkonnosti mj. díky okamžité zpětné vazbě, sebereflexi, která vede následně ke změně postojů, chování a myšlení (Hroník, 2007; Horváthová, 2011). Základní koncept změny přístupu (postoje, myšlení) v oblastech, kde je žádoucí, vyžaduje nutnost naučit se jinému myšlení a tzn., že se člověk rozvíjí (Vnoučková, 2013, str. 38). Tato autorka zmiňuje několik zásad úspěšného rozvoje talentů v organizaci. Jedná se o motivaci, zpětnou vazbu, podporu a vnější podmínky. Autorka této práce považuje tyto 4 faktory za integrovaný systém, jehož součástí jsou vzájemně propojené a jako celek umožní zaměstnanci ten správný rozvoj.

2.3.3 Udržení talentů

Cílem organizace je, aby nedocházelo k odchodu talentovaných zaměstnanců a zároveň je optimální, aby přicházeli i noví (Vnoučková, 2013, str. 44). HRM magazín (HRM, 2013, b) popisuje způsob jak udržet lidi: „nabídněte rozvoj a kariérový růst“. S tímto souhlasí i Hroník (2007, str. 115), který doplňuje tento výrok o sdílení hodnot včetně vize společnosti a rozvoj commitmentu². V zájmu zachování talentů v organizaci je důležitá angažovanost zaměstnanců, jak ve svém článku uvádí Jauhari a kol. (2013), která nesouvisí pouze s odvedenou prací, ale jedná se o silnou, osobnější vazbu se společností, což má za následek vyšší produktivitu zaměstnance a snazší dosahování určených cílů.

Jedním z významných důvodů proč by si měl zaměstnavatel udržet kvalitní zaměstnance, je kvůli jeho znalostem. Jak bylo již několikrát zmíněno, lidský kapitál je to nejvzácnější čím společnost disponuje. Kontinuita a nutnost předávání znalostí ovlivňuje výkonnost organizace a má tak vliv na její strategii a její řízení (Urbancová, 2013, str. 128).

Požadavky a očekávání zaměstnanců jsou rozmanitá. Společnost by měla naslouchat, aby byla žádoucím, atraktivním zaměstnavatelem, kde lidé budou rádi pracovat (Horváthová, 2011, str. 116). Mezi žádoucí prvky řadí tato autorka nabídku zajímavé a oceňované práce, příležitost vzdělávání, rozvoj a postup v kariéře, flexibilní role, odpovídající odměna, pocit uznání a mnoho dalších. Vnoučková (2013, str. 45) uvádí výčet nevhodných prvků, které k udržení zaměstnance nepřispívají. Jedná se např. o direktivní styl řízení, politikaření, nedostatečná či neefektivní komunikace, strach i stres v pracovním prostředí.

² Commitment se překládá jako věrnost, oddanost či závazek.

Snaha o vytvoření ideálních podmínek určitě napomáhá k udržení zaměstnanců ve firmě, ale firma je řízena lidmi a lidský element je tím, co dělá firmu příjemným pracovním místem a jedním z důvodů proč lidé zůstávají (názor autorky).

2.3.4 Plánování kariéry

Hlavním důvodem, proč se vlastně talent management řeší je plánování kariéry a nástupnictví. Společnost musí být připravena na odchod klíčových osob v organizaci, které zastávají klíčové pozice. Měla by mít k dispozici nové nástupce včas tak, aby nevznikl dopad na výsledky a chod společnosti.

Při postupu kariéry je nevyhnutelné rozvíjet nové dovednosti a stavět na těch, které již byly získány (Pannet, 2013, str. 4). Autor je názoru, že důležité je rozvíjet technické znalosti stejně tak jako pochopení základních obchodních principů, které se stahují k danému předmětu podnikání.

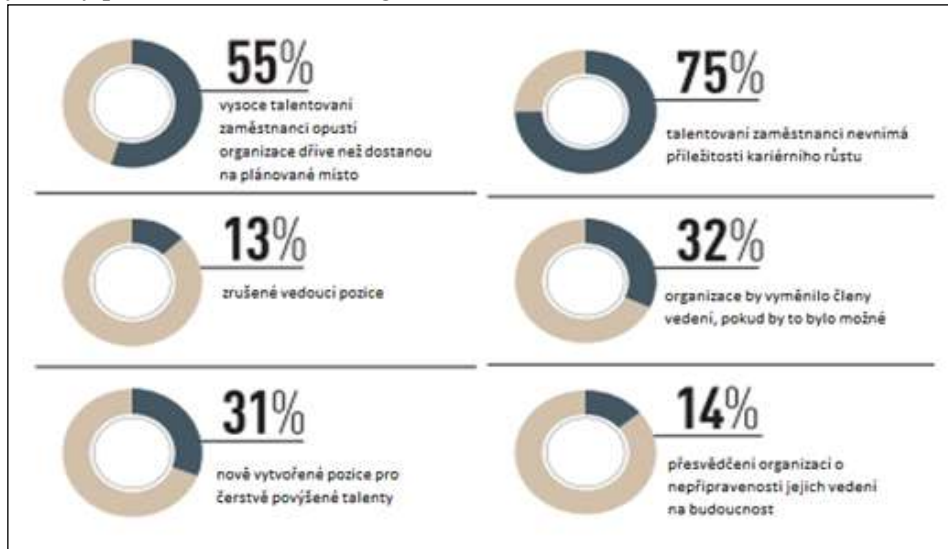
Pochopení dynamiky kariéry je stěžejní předpoklad pro její plánování (Horvátová, 2011, str. 94). Odbornému rozvoji a kariérenímu postupu napomáhá dobře zpracovaný plán kariéry pro konkrétního zaměstnance (Šikýř, 2014, str. 93). Tento autor popisuje nutnost existence plánu hlavně pro manažerské a vysoce specializované pozice a zdůrazňuje zajištění kariéry perspektivním zaměstnancům, čímž organizace zhodnocuje investice vložené do těchto zaměstnanců. Koubek (2012, str. 119) sdílí tento názor a doplňuje, že plán kariéry obsahuje rozvojové aktivity, vzdělávání a hlavně osvojování takových znalostí a dovedností, které zaměstnanci zúročí v nové, prestižnější pozici. Stejný autor rozděluje plánování na 4 kroky:

1. pracovník ohodnotí sám sebe a stanoví své pracovní cíle;
2. organizace ohodnotí pracovníka, včetně určení potenciálu;
3. pracovník je informován o kariéreních možnostech;
4. pracovník, jeho nadřízený s pomocí HR oddělení plánují kariéru.

Společnost CEB (2014, a) v talent management reportu prezentovala průzkum, který provedla s 16.000 vysoce postavenými manažery ve více než s 6.000 organizacemi. Výsledky zobrazené na grafu č. 3 ukazují následující:

- 55 % talentovaných zaměstnanců opustí organizace dříve než se na plánované místo vůbec dostanou. Veškeré investice a úsilí věnované této konkrétní osobě nebudou tak nikdy zúročeny; Toto číslo je alarmující a z toho důvodu správné plánování a řízení kariéry je zásadní;
- 13 % vedoucích pozic bylo zrušeno;
- 31 % pozic bylo nově vytvořených pro čerstvě povýšených talentů;
- Téměř 75 % identifikovaných talentů nevnímá významnou příležitost jejich kariéreního růstu v dané organizaci;
- 32 % organizací by vyměnilo členy vedení, pokud by dostali takovou příležitost, z čehož vyplývá, že se vždy nepodaří vybrat vhodného kandidáta;
- pouze 14 % organizací bylo přesvědčeno, že jejich vedení je připraveno na budoucnost.

Graf 3 Výsledky průzkumu Talent Management



Zdroj: CEB (2014, a)

Z průzkumu tak vyplývá, že právě správné řízení a plánování kariéry, zejména pro talentované zaměstnance, musí být pro jejich nadřazené jedna z hlavních priorit personální činnosti proto, aby odchodů identifikovaných talentů z dané firmy bylo co nejméně.

S plánováním kariéry úzce souvisí i plány následnictví. Nejčastěji se lze setkat s dvěma typy plánu následnictví, a to typ řetězce, který je spíše využíván v určitém útvaru a druhý je nazýván pyramida, který svojí komplexností pokrývá potřeby pracovníků v celé organizaci (Koubek, 2011, str. 121). Pro typ pyramida tento autor doporučuje, každé funkci přiřadit dva až tři náhradníci bez nutnosti pořadí mezi nimi. Toto schéma obsahuje u každého zaměstnance požadované informace. Pro efektivitu celého procesu hledání správného následníka, je přehlednost a ucelenost informací o talentovaných zaměstnancích velmi podstatná (názor autorky).

2.3.5 Klíčové kompetence

Havlíčková (2015, str. 14) definuje klíčové kompetence jako „soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů, které umožňují osobní rozvoj“. Horváthová (2011, str. 51) popisuje klíčové kompetence jako kombinace prvků, které zajistí úspěch organizaci a její diferenciaci od konkurence. Dále uvádí, že každá organizace si musí nadefinovat své kompetence. Obě autorky zmiňují, že by kompetence měla být jasně definována, měla by být sledovatelná, měřitelná a s možností tréninku. Obvykle se hodnotí pomocí číselné hodnoty a každá role musí mít definovanou úroveň kompetence. Stupnice vytvořená ze všech klíčových kompetencí a různých pozic vytváří tzv. kompetenční mřížku neboli kompetenční model (Horváthová, 2011, str. 57). V tabulce č. 1 je uveden příklad kompetenční mřížky, kde číslo 6 reprezentuje nejvyšší možnou hodnotu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1 Kompetenční mřížka

| kompetence | pozice | | | |
|-----------------------|---------|---------|----------|---------|
| | ředitel | manažer | prodejce | úředník |
| Komunikace | 6 | 4 | 3 | 1 |
| Vůdcovství | 6 | 4 | 2 | 1 |
| Technická kvalifikace | 6 | 4 | 3 | 1 |
| Další kompetence | | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování (Horváthová, 2011, str. 58)

Kubeš a spol. (2004, str. 60) vymezují kompetenční model jako konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a další charakteristické rysy osobnosti nutné k řádnému plnění pracovních úkolů. Havlíčková (2015, str. 15) definuje kompetence v tomto modelu na:

- Měkké kompetence – vycházejí z charakteristiky člověka, jsou tedy přenositelné a uplatnitelné napříč obory (např. komunikace);
- Tvrdé (technické, odborné) dovednosti – jsou znalosti získávané speciálním vzděláváním, dají se relativně jednoduše a jednoznačně změřit a ověřit testem (např. technická způsobilost).

Kubeš a spol. (2004, str. 60) vidí velké pozitivum v seznamu kompetencí v kompetenčním modelu, protože firma může shledat rozdíly v tom, co prohlašuje a co od zaměstnanců ve skutečnosti požaduje a očekává. S tímto názorem autorka této práce souhlasí a dodává, že mnohdy zaměstnance můžou tyto požadavky motivovat ke zlepšení dovedností a dosavadního tak, aby dosáhly vysněné pozice.

2.4 Shrnutí teoretické části

Talent management v oblasti personalistiky není pouze módním slovem posledních let. V této kapitole je uvedeno pár základních důvodů, proč je talent management tak významný a neustále diskutovaný pojem mezi HR odděleními a vedoucími manažery. Jeho hlavním důvodem je mít obsazené důležité pozice těmi nejlepšími lidmi, což ovlivňuje i fungování a hospodářské výsledky dané společnosti.

Správná identifikace a obsazenost těchto kritických pozic správnými talenty s požadovaným profilem a úrovní kompetencí, patří mezi stěžejní činnost manažera. Jasná definice klíčových kompetencí a dalších požadavků, zejména na kritické pozice, usnadní hledání toho nevhodnějšího jedince a tím i efektivitu fungování celého procesu talent managementu. Důležitým faktorem je mít zvládnuté následnictví těchto kritických pozic. Je nutné mít na paměti, že vyhledávání talentů je nikdy nekončící proces a tak vhodně zvolená základna těchto talentů je nezbytná. Existuje totiž mnoho příčin, za jakých může firma o talentovaného zaměstnance přijít. Jak bylo uvedeno ve výzkumu společnosti CEB, v průběhu 5 let je to až 55 % talentů, se kterými firma počítá, ale oni se rozhodnou odejít. Z toho vyplývá, že je nutné soustředit se nejen na neustálý rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců, ale i řadových zaměstnanců, kteří v budoucnu mohou být za talenty považováni. Jedná se především o nové pracovníky v prvních letech jejich zaměstnání, než je firma s určitou jistotou schopna učít maximální potenciál tohoto zaměstnance.

Vysvětlení kompetenčního modelu tak dalo ucelený pohled provázanosti strategie, pracovního výkonu a rozvoje mající vliv na udržení zaměstnance. Teoretická část této práce poskytla dobrý základ a rozhled na co se v praktické části zaměřit a co prozkoumat ve vybrané společnosti XY. Z výše popsaného tak byly stanoveny výzkumné otázky, otázky do dotazníkového šetření a otázky pro rozhovory, reflektující také potřeby a požadavky dané společnosti. Dotazník a seznam otázek pro skupinový strukturovaný rozhovor a polo-strukturovaný rozhovor jsou součástí přílohy. Výzkumné otázky pro tuto diplomovou práci znějí takto:

VO1: Má Společnost XY dostatečný talent pool, včetně talent poolu pro velmi kritické pozice?

VO2: Má skupina manažerů a HR pracovníků stejný pohled na talent management?

2.5 Metodika práce

Počátečním impulsem pro sepsání této diplomové práce byl podnět vycházející z pracovní potřeby firmy, ve které autorka této práce pracuje. Cíl, dílčí cíle a výzkumné otázky byly tak vytvořeny pro praktické upotřebení této konkrétní společnosti. Současný proces talent managementu vznikl z potřeby rostoucí pobočky na základě zkušeností z jiných poboček korporace XY. Bylo třeba detailněji prozkoumat teoretický základ tohoto tématu, byl proveden rozbor stávajícího procesu, včetně talentované populace a navrhnutí zlepšení pro stávající proces. Souhlas s použitím interních dat byl podmíněn tím, že společnost bude anonymizována a v textu bude použito označení společnost XY.

2.5.1 Obecná metodika

Metodika provedeného šetření, jež je popsána v této práci, následuje logiku popsanou autorkou Urbancovou (2013, str. 169). Pracovní postup se skládal se z tří na sebe navazujících částí uvedené na obrázku č. 10.

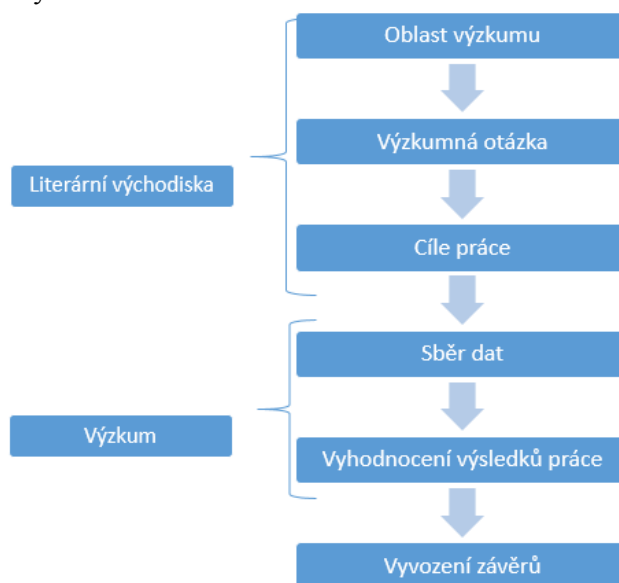
Obrázek 10 Obecná metodika výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování (upraveno dle Urbancová 2013, str. 169)

Tento sled aktivit vede ke splnění určeného cíle. Každá z těchto jednotlivých činností (literární východiska, výzkum, závěr) zahrnuje další dílčí kroky, které byly v této práci rovněž zachovány a jsou předmětem obrázku č. 11.

Obrázek 11 Metodika výzkumu



Zdroj: Vlastní zpracování (upraveno dle Urbancová 2013, str. 169)

Při sběru dat této práce bylo použito několik metod. Mezi něž patří následující:

- indukce a dedukce;
- syntéza a analýza;
- komparativní analýza (srovnávání).

V teoretické části byla využita sekundární data, tj. poznatky jiných autorů. Ke zpracování teoretické části byly použity knižní publikace, časopisy a články nalezené v databázi Pro-quest. Další poznatky byly doplněny o informace z různých výzkumů provedených společnostmi CEB, ke kterým měla autorka této práce umožněn přístup přes svého zaměstnavatele.

V praktické části této práce bylo využito interních materiálů (prezentace, dokumenty a různé informace na intranetu společnosti) k popsání talent managementu procesu a k přehledu talentované populace za rok 2013 a 2014. Při zpracování tohoto přehledu bylo využito osobních a interních dat o zaměstnancích z programu SHARP, který společnost XY používá. Odpovědi na dílčí cíle a výzkumné otázky, byly zjištěny pomocí kvalitativního a kvantitativního šetření, které je detailněji rozebráno v kapitole 2.5.2 a 2.5.3. Součástí těchto kapitol je i identifikace použitého vzorku respondentů. Sběr údajů začal v prvním čtvrtletí roku 2014 a skončil sběrem dotazníkového šetření se zaměstnanci v prvním čtvrtletí 2015. Dotazník a otázky pro rozhovory jsou součástí příloh.

Závěrečná doporučení na základě získaných výsledků a celkové shrnutí této práce je předmětem posledních kapitol 4 a 5. Celkové hodnocení a splnění vytyčených cílů lze taktéž nalézt v závěrečné kapitole.

2.5.2 Charakteristika kvantitativního šetření

Kvantitativní šetření této práce probíhalo ve dvou úrovních. Dotazované skupiny byly jak samotní talentovaní zaměstnanci, tak i skupina manažerů. S klíčovými zaměstnanci bylo využito metody dotazníkového šetření. S vybranými vedoucími manažery společnosti XY byl realizován skupinový strukturovaný rozhovor. Účelovost otázek byla konzultována s HR manažerem a srozumitelnost otázek byla otestována v rámci HR týmu na ostatních HR advisech a HR specialistech. To umožnilo provedení drobných úprav před samotnou distribucí vybraným skupinám.

Skupina manažerů

Pro potřebu této práce, byl soubor respondentů pro manažerskou skupinu ve společnosti XY vybrán účelově. Jednalo se o šest nejvyšších manažerů z každého oddělení reprezentovaného v pražské pobočce, na základě těchto kritérií:

- nejvyšší manažeři zodpovědní za chod celého oddělení (velikost od 100 do 400 zaměstnanců), vyslaní do ČR z různých zemí, kde má společnost XY své pobočky;
- hlavní účastníci procesu talent managementu;
- nejvýznamnější zodpovědnost za talentované zaměstnance, jejich výkonnost, rozvoj a kariérní postup;

- manažeři s kontakty na tradiční filiálky v rámci korporace, schopni zařídít pro talenty zahraniční stáž;
- několikaleté teoretické i praktické znalosti specifické pro své oddělení, včetně zkušeností s řízením lidí;
- kontaktní osoby pro tzv. job rotation³ do jiného oddělení v pražské pobočce;
- zkušenost z talent managementu ze svých domovských poboček.

Dále do této skupiny byly zařazeny tři pracovníci HR oddělení, kteří se celého procesu účastní. Byl to HR manažer, HR advisor⁴ a HR supervisor. HR advisor vede celý meeting a řídí diskusi po stránce procesní, odpovídá za jeho přípravu a průběh, nikoliv však za výsledek. V osloveném souboru tedy byly 2 (22 %) ženy a 7 (78 %) mužů. Z celkového počtu 9 respondentů, byli 2 respondenti (22 %) české národnosti a 7 (78 %) cizinci různých národností.

V tomto složení se vybraná skupina setkává každý měsíc na půldenní meeting. Právě na jednom z těchto meetingů, byli tito manažeři obeznámeni s plánem a principem provedení strukturovaného kolektivního rozhovoru a dotazníkového šetření pro talentované zaměstnance. Tento záměr byl schválen.

Samotný rozhovor probíhal následující měsíc. V úvodní fázi byl skupině znovu připomenut důvod tohoto šetření. Každý účastník meetingu obdržel vytištěný formulář, který si přečetl a v případě nejasností mohl vznést otázku na autorku této práce. 10 pevně stanovených otázek s uvedenými variantami odpovědí bylo také promítnuto na plátno v meetingové místnosti. Každá otázka byla přečtena nahlas. Respondenti poté vybrali jednu z uvedených možností, kterou zakroužkovali. Každý manažer vyplnil požadovaný formulář a odevzdal ho. Celkové šetření proběhlo během 20 – 25 min a jeho návratnost byla 100 %. Tento malý vzorek respondentů zajistil hladký průběh celého šetření. Respondenti byli disciplinovaní a chápali důležitost vyplnění nejen pro účely této práce, ale i pro zlepšení samotného procesu v budoucnosti ve společnosti XY. Nabitá agenda na celý meeting taktéž přispěla k rychlému průběhu.

K vyhodnocení výsledků byl použit program MS Excel. Odpovědi na dotazovaný typ problému byly pomocí jednoduché komparativní analýzy zpracovány ve formě grafického znázornění a slovního popisu, uvedené v kapitole 3.4.1. To umožnilo stanovit názorové shody či rozdíly těchto dvou skupin. Výsledky dotazníkové šetření nelze zevšeobecnit na všechny podniky podobného typu. Tento dotazník byl sestaven pouze pro účely společnosti XY.

Skupina talentovaných zaměstnanců

Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření byli klíčoví zaměstnanci, kteří splňují daná kritéria společnosti XY. Záměr tohoto šetření byl schválen manažery na jejich pravidelném měsíčním meetingu.

³ Job rotation – označuje změnu pozice v rámci oddělení nebo mimo něj

⁴ HR advisor a HR supervisor je název pozice v rámci HR oddělení vybrané společnosti. Role advisora lze chápat jako zaměstnance, který je expertním poradcem pro vybrané oddělení. HR supervisor je nadřízený všem advisorům.

Počet těchto zaměstnanců v roce 2014 dosahoval počtu 108. Celému tomuto reprezentativnímu vzorku bylo zasláno emailem dotazníkové šetření, které obsahovalo 5 otázek⁵ týkajících se talent managementu. Dotazník obsahoval pevně stanovené otázky, u kterých respondenti vybírali z uvedených variant odpovědí. Získané odpovědi byly zpracovány ve formě grafického znázornění a slovního popisu. Návratnost zasláního dotazníku činila 54,6 %, to je celkem 59 vrácených dotazníků⁶, z toho odpovědělo 66 % mužů a 34 % žen a 36 % Čechů a 69 % cizinců. V tabulce č. 2 je znázorněna struktura respondentů dle věku a počtu let odpracovaných ve společnosti XY. Nejčastěji byli respondenti zastoupeni s 5 až 8 pracovními lety a s věkem v rozmezí 31-35.

Tabulka 2 Struktura respondentů

| | | Počet respondentů | Počet respondentů % |
|-----------------------------|-------|-------------------|---------------------|
| Počet let ve společnosti XY | < 4 | 7 | 12 % |
| | 5.-8 | 34 | 58 % |
| | 8.-10 | 15 | 25% |
| | > 10 | 3 | 5 % |
| Celkem | | 59 | 100 % |
| Věk | <30 | 8 | 14 % |
| | 31-35 | 26 | 44 % |
| | 36-40 | 19 | 32 % |
| | <41 | 6 | 10 % |
| Celkem | | 59 | 100 % |

Zdroj: Zpracování vlastní

V praktické části je také rozebrán vývoj talentovaných zaměstnanců v dvouletém cyklu (rok 2013 a 2014) na základě pohlaví, národností a věku, kteří byly porovnání s celkovou populací společnosti. Pro tento účel posloužil opět jednoduchý typ komparativní analýzy, kde byla uvedena četnost zkoumaných jevů nacházejících se v kapitole 3.2. Potřebná data byla stažena z programu SHARP, který slouží v celé korporaci pro evidenci veškerých informací o zaměstnancích. Report byl převeden do programu MS Excel a následně zpracován. Údaje jsou aktuální ke dni zpracování a jsou specifické pro demografické rozložení společnosti XY.

2.5.3 Charakteristika kvalitativního šetření

Kvalitativní výzkum této práce byl proveden pomocí expertního polo strukturovaného rozhovoru. Stejně tak jako u kvantitativního šetření, i zde byly otázky vytvořeny autorkou této práce ve spolupráci s HR manažerem. Tyto otázky byly zaměřeny

⁵ Vysvětlení počtu otázek je blíže uvedeno v kapitole 2.4.5 limity práce

⁶ Ve společnosti XY většina zaměstnanců ochotně vyplní zaslání dotazníky. Obvykle bývá návratnost velmi vysoká, není tak výjimkou ani návratnost vyšší než 75%.

na získání pohledu slabé a silné stránky procesu, spolu s návrhy na zlepšení, které mají praktické využití ve vybrané společnosti. Poslední otázka byla věnována kritickým pozicím a jejich obsazování. Záznamový arch je součástí této přílohy č. 2.

Účelový výběr vzorku respondentů vycházel z podmínek, které nastavila společnost XY pro získávání údajů prezentovaných v této práci. V osloveném souboru tedy byly 2 (67 %) muži a 1 (33 %) žena. Z toho byli 2 respondenti (67 %) cizinci různých národností a 1 (33 %) české národnosti. Jednalo se o HR Manažera, HR advisorku a hlavního manažera české pobočky. Tito tři respondenti zapojeni do expertních rozhovorů mají možnost ovlivnit proces talent managementu ve vybrané společnosti nejvíce.

Sběr údajů probíhal následujícím způsobem. Jednalo se o řízený polo strukturovaný rozhovor, který umožňuje dotazování otázek nad rámec připravených, jejichž cílem je detailnější informace na danou problematiku. Na úvod rozhovoru, byla učiněna krátká rekapitulace důvodu sběru dat. Zvolené otázky byly formulovány v tázací větě tak, aby umožnili respondentům vždy odpovědět a aby bylo možné tyto odpovědi následně vyhodnotit. Rozhovory trvaly přibližně 30 minut. Otázky byly kladeny postupně a zápis z jednotlivých rozhovorů byl dělán autorkou této práce.

2.5.4 Limity práce

Tato práce byla zpracována pro potřeby konkrétní společnosti XY a nelze tak vyslovit obecně platná doporučení pro další společnosti ani pro další pobočky společnosti XY. Další omezení spočívalo v krátkosti dotazníkového šetření (pouze 5 otázek) mezi talentovanými zaměstnanci. Tyto otázky byly sestaveny tak, aby zjistily pohled zaměstnanců s manažerským potenciálem na dílčí prvky talent managementu. Tato skupina disponuje informací o svém potenciálu, ale neví, jak talent management v této společnosti funguje a ani to, že jsou považováni za talentované zaměstnance. Tuto informaci zná pouze vysoký management a pracovníci oddělení HR, kteří se na celém procesu podílí. Společnost XY nerada sděluje a rozšiřuje mezi zaměstnance informace či procesy, které se řeší na úrovni vedoucích manažerů a které se týkají úzké skupiny zaměstnanců. Z tohoto důvodu tedy nebylo schváleno autorce této práce detailnější šetření po prvotním příslibu.

3 Praktická část / Analytická část

V praktické části je představena vybraná konkrétní společnost XY, na níž jsou aplikovány teoretické poznatky této práce. Na úvod je uvedena základní charakteristika společnosti. Následuje grafické zobrazení talentovaných zaměstnanců za poslední dva roky (2013 a 2014) z různých úhlů pohledu. Některé parametry jsou tak pro názornost porovnány se stávající populací zaměstnanců společnosti. Dále je popsán současný proces talent managementu. Závěrečná část práce je zaměřena na výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření na téma talent management, které proběhlo jak s klíčovými manažery, tak talentovanými zaměstnanci. Součástí je také odpověď na výzkumné otázky a návržení zlepšení a doporučení pro tuto konkrétní společnost.

3.1 Charakteristika společnosti XY

Společnost XY je jednou z nejvýznamnějších a ekonomicky nejsilnějších globální společností působící v oblasti petrochemického průmyslu (Společnost XY, 2014, d). Informace ze stejného zdroje zmiňují i fakt, že tato společnost podniká na trhu již více než sto let, přičemž prakticky po celou dobu svého působení patří k leaderům svého oboru. Tato společnost zaměstnává celosvětově více než 80 tisíc zaměstnanců a sídlo společnosti se nachází v americkém Houstonu (Společnost XY, 2015, d). Vedení společnosti deklaruje svým zaměstnancům, že podnikatelské aktivity jsou tvořeny s důrazem na dlouhodobou strategii, což je jednou z charakteristik podnikání v oblasti petrochemického průmyslu. Tento přístup platí i v případě svých zaměstnanců, které pečlivě vybírá a pečuje o ně tak, aby zůstali zaměstnanci společnosti po celý svůj produktivní život. Tato firma si je plně vědoma faktu, že bez kvalitních, loajálních a motivovaných zaměstnanců by si nebyla schopná v dnešním globální hospodářské soutěži dlouhodobě udržet své vynikající ekonomické výsledky. Jako kvalitní zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům podmínky k neustálému profesnímu rozvoji tak, aby zajistil udržení současných vynikajících ekonomických výsledků i v budoucnosti. Z celkového pohledu fungování firmy má nezastupitelnou roli samozřejmě každý jedinec, nicméně v rámci společnosti existují klíčové pozice, pro které je třeba pečlivě vybírat ty nejlepší zaměstnance a jejich schopnosti maximálně rozvíjet. Podrobnější popis, jak jsou tito zaměstnanci vybíráni a jak se s nimi v rámci talent managementu pracuje, je popsán v následujících kapitolách.

Podnikatelský úspěch korporace XY do značné míry závisí na využití a spojení talentu, dovednosti a znalosti celé pracovní populace společnosti. Jako jedna z nejvýznamnějších firem na světě ve svém oboru, vyžaduje takový výkon každého ze svých zaměstnanců, aby i nadále soustavně svými výsledky překračovala možnosti svých konkurentů. Manažeři a vedoucí pracovníci, mají za úkol podporovat prostředí, ve kterém mají zaměstnanci kontinuální osobní i profesní růst. Již v prvních dnech po nástupu do společnosti jsou pracovníci během několikadenního školení obeznámeni s očekáváním vysokého výkonu a individuálního rozvoje. Společnost věří v myšlenku, že výkonnost firmy se bude jen zlepšovat, pokud se daný zaměstnanec bude učit, růst, rozvíjet, jak osobnostně tak profesně.

3.1.1 Organizační struktura společnosti XY

Společnost XY má velmi složitou a rozsáhlou organizační strukturu, což je dáno jak její velikostí, tak záběrem podnikání, které zahrnuje velmi široké spektrum činností. Několik desítek nadnárodních divizí je sloučeno do čtyř základních skupin:

1. Upstream - se zabývá průzkumem nových nalezišť, těžbou ropy a zemního plynu a také přepravou na místo zpracování;
2. Downstream - se zabývá samotným zpracováním ropy a zemního plynu a prodejem ropných produktů;
3. Chemical - divize označované jako chemical, se soustředí na produkci chemických a petrochemických výrobků;
4. Ostatní - v rámci této skupiny je hlavní podnikatelská aktivita zaměřena na informační technologie, vědu, výzkum a podpůrnou činnost.

Společnost také operuje se sítěmi obchodním center po celém světě a globálně nabízí podpůrný servis svým zákazníkům. Jedno ze svých center má i v České republice se sídlem v Praze a zabývá se hlavně transakční, finanční, technickou podporou a již zmíněným zákaznickým servisem. Je zde reprezentováno 10 oddělení, kde každé z nich má komplikovanou organizační strukturu. Nejvíce ji však vystihuje liniově – štábní systém (Společnost XY, 2015, e). U vyšších úrovní řízení má tento systém i prvky maticové organizace.

3.1.2 Pražská pobočka společnosti XY

Pražská pobočka společnosti XY byla založena před 10 lety jako „shared service center“ (XY, 2014, b). Během uplynulé dekády počet zaměstnanců narostl do současných 1200⁷ s předpokladem, že v budoucích letech počet zaměstnanců i nadále poroste. Pražská pobočka stihla za relativně krátkou dobu prokázat, že má mezi svými zaměstnanci velice schopné a talentované jedince, kteří jsou již schopni nahradit impaty⁸ z tradičním filiálkám, ale hlavně jsou žádanou pracovní silou v hlavní centrále a klíčových pobočkách společnosti. Nečekaná kvalita centra, prokázaná flexibilní, inovativní pracovní silou s vysokým potenciálem a pracovním entusiasmem, se stala po celém světě vzorem pro tradiční filiálky. O to více narůstá potřeba realizovat v pražské pobočce efektivní talent management proces a vytvořit dostatečný talent pool tak, aby stávající pověst této pobočky byla zachována i do budoucna.

Společnost XY se v Praze řadí mezi vyhledávané zaměstnavatele nabízející rozmanité pracovní příležitosti v mezinárodním prostředí. Polovina všech zaměstnanců jsou cizinci, reprezentováni 53 různými národnostmi. Tato mezinárodní korporátní kultura je silně zakořeněna i v pražské pobočce. Velký důraz je kladen na bezpečnost práce, rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk, pohlaví či statní příslušnost. Ve společnosti je také kladen velký důraz na kvalitu a efektivitu procesů.

⁷ Počet aktivních zaměstnanců je ~1200. Dalších ~ 200 zaměstnanců je na mateřské či rodičovské dovolené. Všechny pracovní smlouvy jsou v současné době uzavírané na dobu neurčitou. Ve společnosti XY pracuje také ~ 50 agenturních pracovníků.

⁸ Impat – označení z pohledu české pobočky pro zaměstnance korporace XY, který je vyslán do ČR za účelem pracovní stáže. Stejný zaměstnanec je označen z pohledu vyslané pobočky jako expat.

3.2 Talentovaní zaměstnanci společnosti XY

Jak bylo zmíněno v teoretické práci, firmy, které chtějí v rostoucí konkurenci přežít a obstát musí realizovat konkurenční výhodu a ta spočívá především v náboru, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců. Dosažení dlouhodobých cílů organizace vyžaduje jasně definované schopnosti, které jsou kladeny hlavně na zaměstnance v klíčových pozicích. Právě jasné pochopení očekávání kladené na zaměstnance ve vedoucích funkcích, jejich neustálý rozvoj a vzdělávání, přináší firmě předpoklady pro další úspěšný vývoj a zlepšení ekonomických výsledků. Důležitá je rovněž sebereflexe a analýza slabých i silných stránek, která jedincům napomáhá identifikovat jejich cestu rozvoje a tak zvyšovat jejich potenciál, výkonnost a v neposlední řadě také pocit seberealizace v profesním životě.

Nutným předpokladem každého manažerského rozhodování je mít k dispozici číselné podklady týkající se daného problému. V této kapitole je zpracován přehled klíčových zaměstnanců v letech 2013 a v 2014⁹ s detailnějším rozdělením dle potenciálu a věku. Taktéž je zobrazen procentuální podíl v porovnání se zbytkem zaměstnanců české pobočky dle národnosti a pohlaví. Vzhledem k relativně krátké historii meetingů zaměřených na talentované pracovníky, je možný rozdíl údajů způsoben měnícím se pohledem na to, koho ze zaměstnanců lze za talent opravdu považovat nebo také tím, že došlo ke sjednocení kritérií pro určování potenciálu napříč českou pobočkou. Tím mohlo dojít k růstu či poklesu u vybraných zaměstnanců. Jedním z důvodů způsobující změnu údajů je i fakt, že zaměstnanci z této skupiny podali výpověď z různých důvodů, mezi které patřily kariérní postup nebo finanční ohodnocení (Společnost XY, 2014, d). Tyto aspekty ovlivňují v současném dynamickém obchodním světě čím dál více, zda zaměstnanec zůstane společnosti loajální či ne.

Veškeré číselné údaje v zobrazených grafech zahrnují také ženy a muže, kteří jsou v současné době na mateřské či rodičovské dovolené. Pro tyto pracovníky je v interním systému upraven status na neaktivní, ale stále jsou součástí interního seznamu talentů, jelikož se v dohledné době do zaměstnání vrátí. Výkonnost a potenciál zůstávají po tuto dobu neměnné, tzn. platné jsou poslední údaje, které jsou k dispozici. Jejich aktualizace pak proběhne v dalším hodnotícím cyklu po jejich návratu do zaměstnání.

3.2.1 Počet talentů

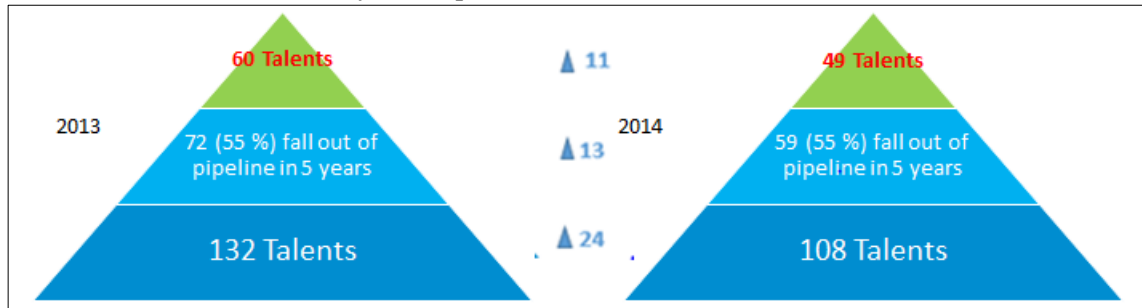
Firma XY má v české pobočce k dispozici přibližně 1200 zaměstnanců, ze kterých může vybírat ty nejschopnější jedince. Následující grafické znázornění ukazuje, kolik talentovaných zaměstnanců společnost měla v roce 2013 a kolik v roce 2014. Dle principu popsaného ve výzkumu zmíněného v teoretické části v kapitole 2.2.3, je na obrázku č. 12 znázorněna prognóza hodnot těchto talentovaných zaměstnanců, které společnost bude mít v budoucnu po odchodu některých zaměstnanců.

⁹ Data pro rok 2015 budou zpracována v září tohoto roku

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obrázek 12 Počet talentů ve vybrané společnosti XY



Zdroj: Zpracování vlastní

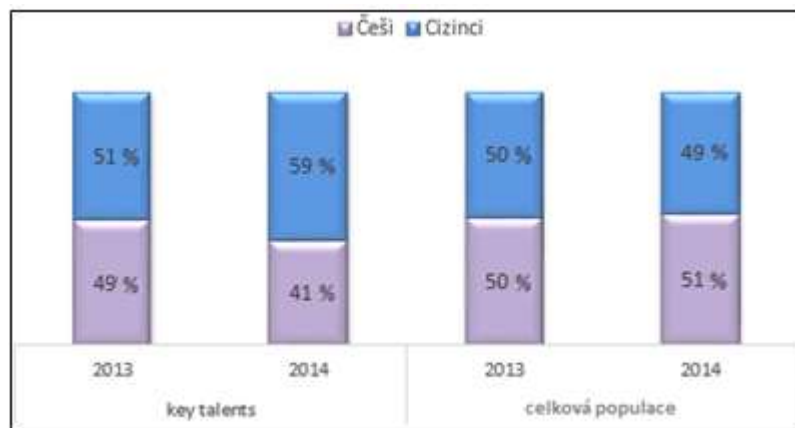
Z uvedených čísel lze vyčíst, že mezi těmito lety došlo k výraznému poklesu talentovaných zaměstnanců, když rozdíl činí 24 talentů. V pětileté projekci vycházející z prezentovaných dat, a za předpokladu, že 55 % těchto talentů firmu opustí, je výsledný počet pouze 49 talentů. To je množství těch nejlepších zaměstnanců, které bude mít firma k dispozici z celkového základního počtu zaměstnanců. Je tedy nutné, aby neustále docházelo k vyhledávání nových talentů.

V dvouletém porovnávacím cyklu bylo shledáno, že společnost XY má o 11 talentů méně. Faktory mající za následek tuto změnu byly zmíněny v úvodní části této kapitoly. Firma by však měla učinit detailnější rozbor tohoto jevu, aby identifikovala četnost a příčinu snížení počtu talentovaných pracovníků.

3.2.2 Přehled talentů dle národnosti

Česká pobočka korporace XY je od samého počátku budována jako multinárodní. O tom vypovídá i procentuální rozložení uvedené v grafu č. 4. Poměr Čechů vs. cizinců různých národností je rovnoměrný a za poslední dva roky takřka konstantní. Poměr ve skupině klíčových zaměstnanců kopíroval tento trend pouze v roce 2013. V roce 2014 došlo ve skupině českých zaměstnanců k poklesu o 8 % na stávající poměr 41 % Čechů vs. 59 % cizinců.

Graf 4 Přehled talentů dle národnosti

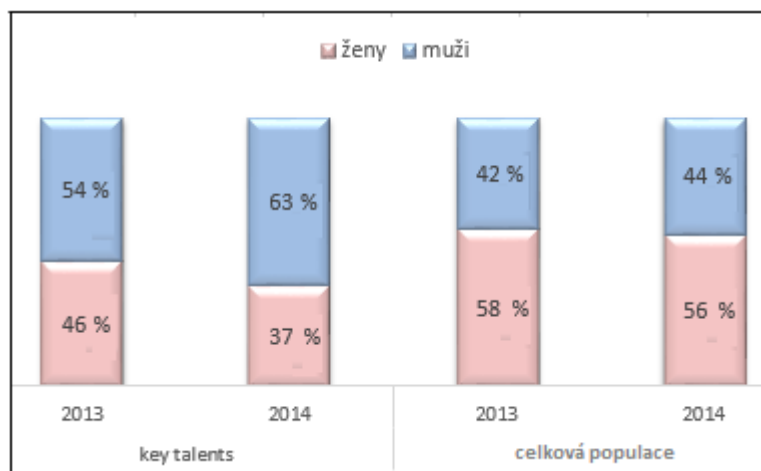


Zdroj: Zpracování vlastní

3.2.3 Přehled talentů dle pohlaví

V současnosti je společensky velmi diskutováno nízké zastoupení žen ve vedoucích pozicích. Následující graf č. 5 ukazuje procentuální poměr zastoupení mužů a žen ve skupině klíčových zaměstnanců. Pro ilustraci je uveden také poměr celkového rozložení v české pobočce, který je za poslední dva roky prakticky neměnný, když převažuje nadpoloviční podíl žen (~57 %). Ve srovnání s celkovou populací zaměstnanců, je ve skupině klíčových zaměstnanců zastoupení žen mnohem menší. V roce 2013 to bylo 46 %, v roce 2014 však došlo výraznému poklesu o 9 %, na současných 37 %. V porovnání s celkovou ženskou populací činí tento rozdíl 19 %.

Graf 5 Přehled talentů dle pohlaví



Zdroj: Zpracování vlastní

Častou příčinou snížení zastoupení žen ve skupině talentovaných zaměstnanců je odchod na mateřskou / rodičovskou dovolenou nebo změna hodnot u žen po jejich návratu. Ambice zastávat vyšší pozice, které jsou časově více náročné, a také je na ně kladen vyšší důraz na výkonnost, nejsou už pro tyto ženy tak atraktivní, jako tomu bylo před odchodem na mateřskou dovolenou.

3.2.4 Přehled talentů dle potenciálu

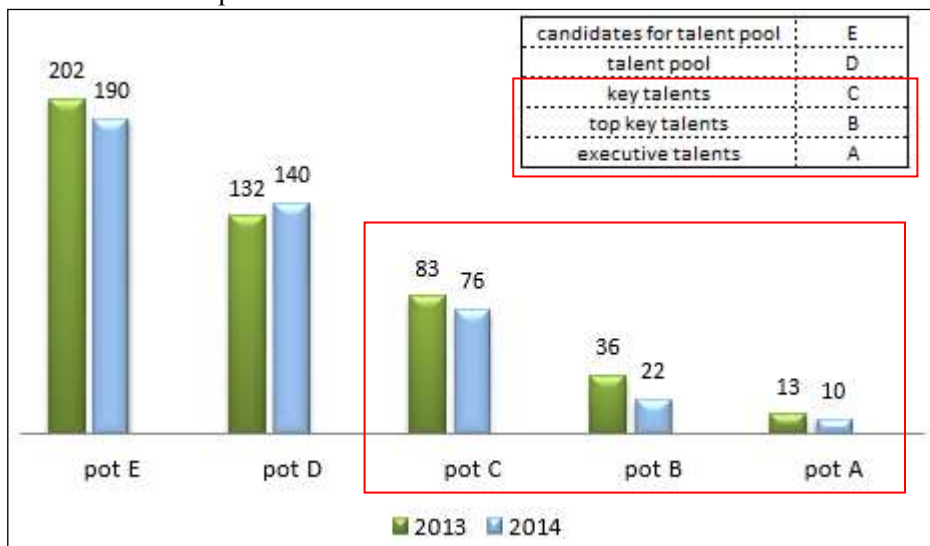
Význam a určení potenciálu ve zkoumané společnosti jsou blíže vysvětleny v kapitole 3.3.2 V následujícím grafu č. 6 je znázorněn počet zaměstnanců ve vybraných kategoriích (kandidáti pro talent pool, talent pool, klíčoví zaměstnanci, top klíčoví zaměstnanci a zaměstnanci s exekutivním potenciálem) dle potenciálu. Společnost XY si nepřála, aby byla konkrétní čísla potenciálu zveřejněna a tak byla nahrazena pro grafické znázornění písmeny, kde označení potenciálu A je označení pro nejvyšší potenciál. U této skupiny došlo v roce 2014 k poklesu o 3 zaměstnance. Vzhledem k tomu, že jde o zaměstnance s exekutivním potenciálem, je tento pokles pro pobočku velmi citelný.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

K ještě většímu propadu došlo u potenciálu B, tj. skupina označována jako top klíčoví zaměstnanci. Meziroční změna o 14 zaměstnanců v této skupině je pro společnost velmi nepříjemná, jelikož zaměstnanci z této skupiny budou v nejbližší době zdrojem pro obsazování manažerských pozic. U skupiny s potenciálem C – klíčoví talenti, došlo k poklesu o 7 zaměstnanců. S ohledem na to, že se jedná již o širší skupinu, je tento rozdíl méně patrný, avšak jakákoliv změna v počtu talentů je pro korporaci XY samozřejmě ztrátou. Ve skupině D talent pool, se zvýšil počet zařazených zaměstnanců o 8, což je pozitivní předpoklad pro budoucí výběr pro kategorie A, B a C. Poslední sledovanou skupinou jsou kandidáti pro talent pool, kteří jsou označeni potenciálem E. V roce 2014 došlo v této skupině k nepatrnému poklesu o 12 zaměstnanců, což je při takovém počtu číslo zanedbatelné. Pozitivní je fakt, že česká pobočka korporace XY monitoruje i tuto skupinu osob, ze které je v budoucnu možné vybrat kandidáty pro talent pool.

Graf 6 Přehled talentů dle potenciálu



Zdroj: Zpracování vlastní

Nedílnou součástí fungující společnosti jsou i zaměstnanci, kteří nemají stejně vysoký potenciál jako zaměstnanci s uvedeným potenciálem A až E. Firma pečuje i o tyto zaměstnance, avšak jejich případná ztráta není pro firmu tak citelná jako ztráta klíčového zaměstnance, kterého si společnost vychovala a do kterého investovala nemalé peníze s cílem, aby v budoucnu zastával v podniku důležité pozice.

3.2.5 Přehled talentů dle pracovních zkušeností

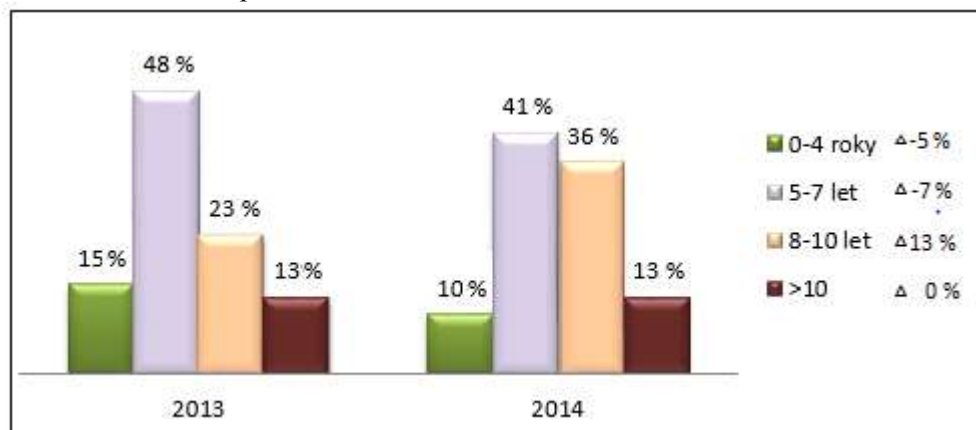
Přehled talentů podle počtu let pracovních zkušeností získaných ve společnosti XY je zobrazeno na grafu č. 7. Jedná se o procentuální rozložení ve 4 skupinách ve dvou na sebe navazujících letech. Do první skupiny 0 až 4 roky získaných pracovních zkušeností patřilo v roce 2013 15 % talentované populace. V roce 2014 toto procentuální zastoupení kleslo na 10 %. Rozdíl 5 % je způsoben faktem, že ve skupině nově přijatých zaměstnanců bylo identifikováno méně pracovníků, kteří splňovali

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

kritéria talent managementu definované touto konkrétní společností. Druhá skupina zahrnující zaměstnance s 5 až 7 lety pracovních zkušeností je opět početněji zastoupena v roce 2013 (48 %) než v roce 2014 (41 %). Rozdíl 7 % je způsoben tím, že buď stávající odhadnutý potenciál zaměstnanců byl snížen oproti předchozímu vyhodnocení, nebo faktem, že společnost XY opustili někteří zaměstnanci, kteří byli součástí tohoto úzkého výběru. Následující skupina s 8 až 10 lety pracovních zkušeností naopak posílila v roce 2014 o 13 %, z původních 23 %. Je tak možné konstatovat, že 8 let je přiměřeně dlouhá doba k tomu, aby společnost XY dostatečně dobře poznala své pracovníky a byla schopna určit nejvyšší možný potenciál vybraného jedince. Proto s největší pravděpodobností došlo k nárůstu potenciálu u těchto zkušených zaměstnanců a díky tomu se procentuální počet zvýšil. Poslední skupina jsou zaměstnanci s 10 a více lety pracovních zkušeností. Počet zaměstnanců zařazených do této skupiny zůstal konstantní.

Graf 7 Přehled talentů dle pracovních roků



* v roce 2013 bylo ve společnosti XY vybráno 132 talentů, v roce 2014 to bylo 108.

Zdroj: Zpracování vlastní

Při tomto porovnání dvou let, musíme brát zřetel na fakt, že část vybrané zaměstnanecké populace bude mít o rok později navíc 1 rok pracovních zkušeností a bude tak začleněna do následující kategorie. Někdo z dané skupiny odejde, někdo do ní bude naopak zařazen. Nikdy se však nejedná o celou skupinu a tento trend je tak platný pro všechny znázorněné kategorie. Za tohoto předpokladu a na této úrovni rozboru můžeme tento rozdíl ignorovat. Pouze v případě, že by byla čísla diametrálně odlišná, bylo by vhodné podniknout detailnější rozbor, který by tento důvod vysvětlil. Vhodné je udělat podrobnější rozbor u třetí skupiny 8 až 10 let.

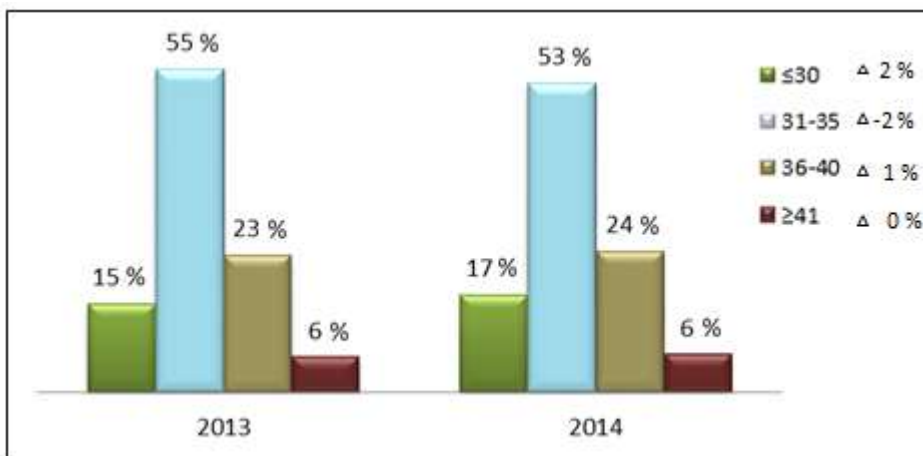
3.2.6 Přehled talentů dle věku

Přehled talentů dle věku je zachycen v grafu č. 8. Tento graf je rozdělen do 4 věkových skupin. I zde platí stejný předpoklad, který byl popsán pro předchozí situaci. V tomto případě je tato podmínka jednoznačně potvrzena, jelikož rozdíl mezi dvěma lety napříč věkovým spektrem je minimální či dokonce žádný. Nepatrný růst o 2 % nastal ve skupině ve věku pod 30 let a stejně nepatrný pokles vznikl u skupiny následující.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 8 Přehled talentů dle věku



Zdroj: Zpracování vlastní

Uvedený graf č. 8 souvisí pouze částečně s grafem předchozím. Důvodem je fakt, že se jednalo o pracovní zkušenosti získané pouze ve sledované korporaci nikoliv o celkový dosavadní počet let získaných pracovních zkušeností. Záleží tedy na věku zaměstnance, kdy začal pracovat pro danou korporaci a nelze tak hledat přímou souvislost mezi těmito grafy.

3.3 Proces talent managementu společnosti XY

Talent management je nástrojem, díky němuž by měli být správní lidé dosazováni na správná místa ve správný čas a to s odpovídajícím potenciálem požadovaným k dané pracovní pozici. Nezbytnou součástí dobrého fungování celého procesu je vhodné řízení a vedení managementu ve spolupráci s HR odborníky dané společnosti.

Cílem společnosti XY je udržet zaměstnance přinášející přidanou hodnotu korporaci a zaměřit se hlavně na zaměstnance s vysokým potenciálem a na ty, kteří mohou být povýšeni a v budoucnu se dostat do vedení společnosti.

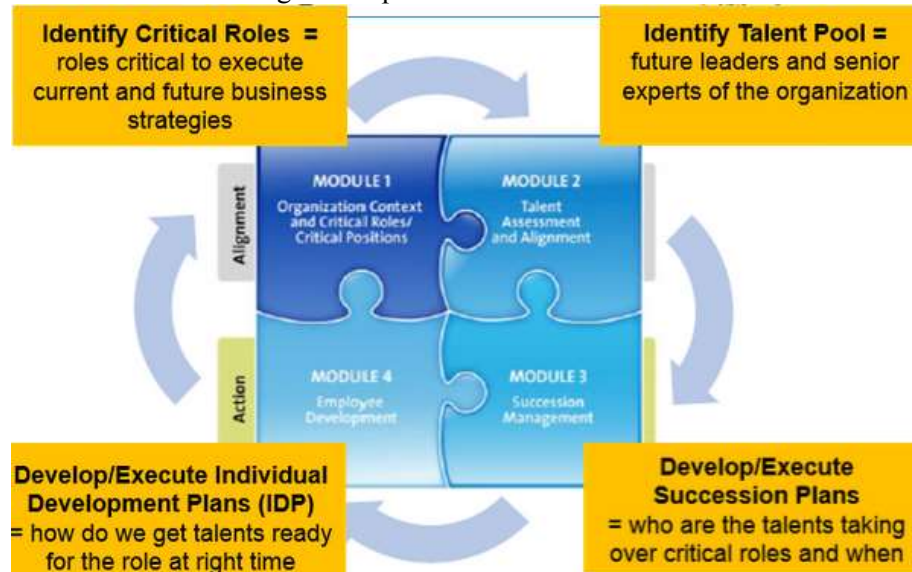
Aby mohly být naplněny cíle společnosti, musí být správně nastaven proces talent managementu, který zaručí vhodné a účinné rozvíjení klíčových zaměstnanců. V této personální strategii hraje velkou roli HR oddělení a sami HR specialisté, kteří díky své odbornosti pomáhají managementu zajistit hladký průběh a efektivitu celého procesu. Kromě realizace a řízení, se snaží zaměstnanci HR oddělení společnosti XY o integraci talent managementu do každodenního manažerského rozhodování. Tento krok je náročný, ale nezbytný k úspěšné práci s talentovanými zaměstnanci společnosti. Evoluce náplně práce a činnosti HR oddělení prodělala za poslední dobu obecně velké změny. Současný trend a pojetí HR oddělení se vyznačuje integrací do „core businessu“ společnosti, což znamená, že již nestačí být pouze dobrým business partnerem. Nová éra talent managementu tak mění roli HR i ve společnosti XY.

V následujících kapitolách jsou vysvětleny pojmy výkonnost a potenciál z pohledu vybrané firmy. Dále je uvedeno, jakou metodou dochází k obsazování pozic a jakým způsobem se diskutuje o talentovaných zaměstnancích.

3.3.1 Schéma talent managementu

Mít obsazené nejvýznamnější a nejdůležitější pozice ve firmě těmi nejschopnějšími lidmi, je jedním z nezbytných předpokladů společnosti ke zlepšování ekonomických výsledků. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, v současné době vnímají firmy jako největší výhodu oproti konkurenci obsazení vedoucích pozic schopnými lidmi a tento pohled platí i pro společnost XY. Na následujícím obrázku č. 13 je znázorněn obecně talent management tak, jak je v této korporaci uplatňován. Schéma obsahuje 4 na sebe navazující kroky. Aby mohlo vše správně fungovat, musí firma začít s identifikací klíčových pozic z hlediska obchodní strategie a významu. Po této identifikaci je nutné určit, kdo z řad zaměstnanců je nositelem schopností, které odpovídají požadavkům klíčových pozic a kdo ze zaměstnanců je schopen a ochoten se po profesní stránce hlouběji rozvíjet. Poté co jsou klíčové pozice a zaměstnanci rozpoznáni, je nutné vytvořit kontinuální plán s personálním obsazením a časovým harmonogramem. Pro plynulý chod společnosti je také důležité, aby pozice byly obsazeny vybranými zaměstnanci ve správný čas a v době, kdy je jedinec na svou roli dobře připraven. Reaktivní, nepromyšlené personální rozhodnutí by firmě mohly naopak způsobit mnoho komplikací.

Obrázek 13 Schéma talent management společnosti XY



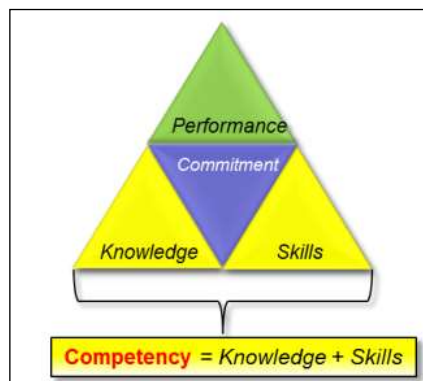
Zdroj: Společnost XY (2013, a)

V případě, že by nebyly učiněny žádné kroky v oblasti talent managementu, společnost by na svou nečinnost doplatila poklesem v ekonomické výkonnosti a to ve střednědobém i dlouhodobém horizontu. Nejen že by totiž docházelo k mrhání lidského kapitálu, ale zároveň by docházelo ke ztrátě schopností a znalostí, ze kterých by navíc mohl případně profitovat konkurent.

3.3.2 Kompetenční model

Jak je definována kompetence ve společnosti XY? Kompetence je označována jako soubor chování, dovedností a znalostí, které se zlepšují, čím častěji se opakují (Společnost XY, 2015, a). Zjednodušená verze kompetenčního modelu s názorným vysvětlením co je kompetence, ukazuje obrázek č. 14.

Obrázek 14 Kompetenční model



Zdroj: Společnost XY (2015, a)

Kompetenční model společnosti XY vystihuje definici uvedeného modelu Develop-Deploy-Connect v teoretické části této práce. Právě výkonost, nalezení propojení

a vytvoření harmonie mezi všemi komponenty je pro vybranou společnost charakteristické.

Ukázkové mapování klíčových kompetencí pro jednu z divizí společnosti XY je znázorněno v příloze č. 6. Jsou zde zobrazeny pozice a k nim klíčové kompetence, včetně požadovaného stupně, kterého má být dosaženo. Ve společnosti XY se používá 4 stupňový model. Zaměstnanci společnosti XY mají také možnost za pomoci specifického systému vytvořit self - assesment (samo hodnocení). V programu si zvolí svoji pozici, poté se automaticky načtou klíčové kompetence pro danou pozici, včetně definované cílové úrovně pro každou kompetenci zvlášť. Po proběhnutí samo hodnocení se graficky zobrazí, v jaké fázi se daný zaměstnanec nachází. Takto dojde k identifikaci potřeb rozvoje kompetence, která nedosahuje požadované úrovně. Ukázka, jak to v systému vypadá, je součástí přílohy č. 5. Posouzení úrovně dané kompetence je tak prvním krokem v procesu neustálého rozvoje. Tento krok je přímo navázán na každoroční vyplňování sebehodnocení (dokument označovaný jako EADS¹⁰, je vysvětlen blíže v kapitole 3.3.2). Výsledkem je výběr a registrace tréninku, na který se zaměstnanec bude následující rok soustředit.

3.3.3 Výkonnost a určení potenciálu

Termíny výkonnost a potenciál mají pro zaměstnance v korporaci XY zásadní význam. Čím vyšší bodové ocenění¹¹ sledovaný zaměstnanec dosáhne, tím vyšší platové ohodnocení a slibnější budoucí kariéra ho čeká. V níže popsaném textu je vysvětlen princip těchto pojmů, tak jak jsou definované touto společností.

Výkonnost

Výkonnost každého zaměstnance je posuzována v současné pozici za uplynulé období (vždy od 1. 4. do 31. 3. následujícího roku) a obsahuje následující podskupiny:

- výsledky a úspěchy (kvalita a kvantita odvedené práce, schopnost reagovat a měnit pracovní priority, odolnost vůči stresu, účast na projektech apod.);
- profesionální a technické kompetence (znalost práce a schopnost řešit vzniklé problémy, nacházet zlepšení, využití technologií, komunikační dovednosti apod.);
- interpersonální efektivita (týmová práce, interakce s ostatními, v případě manažerů rozvoj zaměstnanců).

Všichni zaměstnanci každoročně vyplňují předem definovaný formulář označovaný jako „Employee Assessment & Development Summary“ (EADS), který slouží k ohodnocení jejich práce v porovnání s ostatními zaměstnanci. Dokument nejdříve sepiše sám každý zaměstnanec a to na základě vlastní sebereflexe a poté je zkontrolován nadřízeným s cílem zjistit, zda uvedené informace odpovídají skutečnosti. Formulář má dvě stránky rozdělené na minulost (hodnocené období) a budoucnost (plány na následující období). Součástí dokumentu jsou tyto položky:

¹⁰ EADS formulář je součástí příloh této práce (příloha č. 1).

¹¹ Body dle výkonnosti jsou udělovány od 0 do 100. Tato činnost je součástí rankingu vysvětleného níže v textu této kapitoly.

- minulost - klíčové pracovní úspěchy za uplynulé období;
 - nově osvojené dovednosti;
 - silné stránky osobnosti zaměstnance;
- budoucnost - pracovní plán;
 - doporučená školení;
 - kariérní ambice.

Tento dokument slouží jako interní životopis a je často vyžadován, především při přesunu talentovaného zaměstnance na novou pozici v rámci jiného oddělení.

Na základě tohoto vyplněného formuláře je každý zaměstnanec prezentován svým manažerem na tzv. rankingu, který se koná každý rok v květnu. Ranking je označení pro meeting, na kterém dochází k seřazení zaměstnanců od nejlepšího k nejhoršímu. Zaměstnanci jsou rozděleny do skupin pro každé oddělení zvláště, na základě předem stanovených kritérií, definovaných ve spolupráci s HR oddělením. Výsledek rankingu má pak přímý dopad na platové ohodnocení. Součástí tohoto meetingu je i určení potenciálu každého zaměstnance.

Určení potenciálu

Potenciál v korporaci (Společnost XY, 2013, b) je definován jako odhad nejvyšší možné pozice, ve které je zaměstnanec schopen kvalitního pracovního přínosu pro organizaci. Potenciál se vyznačuje touto charakteristikou:

- indikace budoucí kariéry na základě prokázaných kvalit;
- je každoročně revidován;
- pomáhá identifikovat zaměstnance pro budoucí potřebu obsazování pracovních míst, nejen těch klíčových.

Mezi třemi prvky při posuzování potenciálu ve vybrané společnosti jsou jako klíčové považovány:

- schopnost – prokázání kompetencí a výkonností v současné pozici, schopnost učit se ze zkušeností. Tato schopnost je posuzována nadřazeným zaměstnancem v rámci celoročního hodnocení;
- ochota – vymezena elánem, ambicí, flexibilitou a mobilitou;
- pravděpodobnost – vyjádřená reálnou dosažitelností dané pozice a schopností obstát v konkurenčním boji. Vyžaduje širší znalosti manažerských pozic a vhodných kandidátů, kteří jsou schopni je vykonávat. Musí být schválena vyšší úroveň managementu.

Určení potenciálu je závěrečnou částí při hodnocení zaměstnanců (tzv. rankingu) za uplynulý rok. Potenciál každého zaměstnance musí být výsledkem souhlasu všech přítomných osob, které se hodnocení účastnili. Zástupci oddělení HR dohlíží pouze na korektnost principu. Smyslem tohoto procesu je identifikovat budoucí vedoucí pracovníky různých úrovní a také zaměstnance, kteří jsou vhodní na pozice odborných poradců či specializovaných pracovníků. Více než polovina pozic v pražské pobočce je tvořena řadovými pozicemi, pro které je samozřejmě nutné taktéž zajistit kontinuitu následovnictví a určit, kdo ze stávajících zaměstnanců je vhodný pouze pro tento typ pozic napříč všemi odděleními, které jsou v této pobočce zřízeny.

Hodnocení samotného potenciálu je v první řadě stanoveno obecnější pozicí, např. liniový manažer, manažer oddělení apod. Následně dle tohoto zařazení je každému zaměstnanci přiřazeno číslo, které odpovídá právě dané skupině. Toto číslo reprezentuje budoucí možné dosažení pozice. Spolu s výsledkem hodnocení je nahráno do karty každého zaměstnance v systému SHARP, který společnost XY používá. Toto číslo se může v průběhu let zvyšovat, snižovat a může zůstat i na stejné hodnotě. Vše záleží na výkonnosti a rozvoji konkrétního zaměstnance. Tento proces identifikace se řídí stejným korporátním principem. Každý zaměstnanec je srozuměn se svým potenciálem pouze ve formě pozice (např. manažer, poradce, specialista), nikoliv však v podobě konkrétní číselné hodnoty.

Pokud je zaměstnanci určen potenciál reprezentovaný číslem, kterým společnost již označuje talentované jedince, je tento zaměstnanec přidán na seznam talent poolu, který je každoročně diskutován nejvyšším managementem.

Vysvětlené pojmy potenciál a výkonnost ve společnosti XY, tak plně reflektují princip matice talentu uvedené v teoretické části obr. č. 4.

3.3.4 Plánování rozvoje zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců ve společnosti XY je prezentován jako soubor integrovaných postupů zajišťující vývoj vysoce výkonných, oddaných a motivovaných zaměstnanců, který začíná náborem těch nejlepších kandidátů. Složky znázorněné na obrázku č. 15 jsou v souladu s obchodními strategiemi a jsou navrženy tak, aby usnadnily dosažení požadovaných obchodních výsledků. Jedná se o dlouhodobý, kariéře orientovaný přístup, který má přímou návaznost na individuální, každoročně hodnocený výkon¹². Dle dosaženého výsledku je i náležitě ohodnocen. Možnost vzdělávat se a navštěvovat různá školení je nabídnuta všem zaměstnancům. Rozvoj talentovaných zaměstnanců tak primárně vychází z tohoto schématu.

Obrázek 15 Schéma rozvoje zaměstnance



Zdroj: Společnost XY (2013, b)

¹² Princip hodnocení a výkonnost je popsáno v předchozí kapitole č. 3.3.3 výkonnost a určení potenciálu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Společnost XY klade velký důraz na rozvoj svých pracovníků, od kterých se očekává aktivní přístup v této oblasti za podpory přímé nadřízeného manažera. Talent management ve společnosti XY se tedy především zaměřuje na zvýšení potenciálu lidí a rozvoje jejich kapacit.

Talentovaní zaměstnanci ve společnosti XY nejsou vázáni jen na jednu pozici a ani stejný typ práce. Zkušenosti z různých typů pozic přinášejí firmě v budoucnu samé výhody. Jedná se především o přidanou hodnotu ve zlepšení pozic budoucích, tak i rozvoj osobnostní a profesní. Z těchto důvodů je zaměstnanec záměrně vystaven novým situacím, na které musí reagovat. Ve firmě XY je zažitý termín, postavit zaměstnance „outside of the comfort zone“.

Další rozvoj klíčových zaměstnanců je podpořen i technikami zmíněnými v teoretické části. Mohou pravidelně využívat služby externího kouče, jsou svými manažery zasiláni na tréninky designované na rozvoj vůdčích schopností a snahou je i zapojit tyto zaměstnance do významných projektů a vyslat je na mezinárodní stáž. Podpora rozvoje je nabízena i formou dobrovolné účasti v programu mentoringu. Kromě těchto speciálních programů vytvořené pro klíčové zaměstnance, mají možnost využívat pestré nabídky školení a e-learningu, které jsou nabízeny všem zaměstnancům.

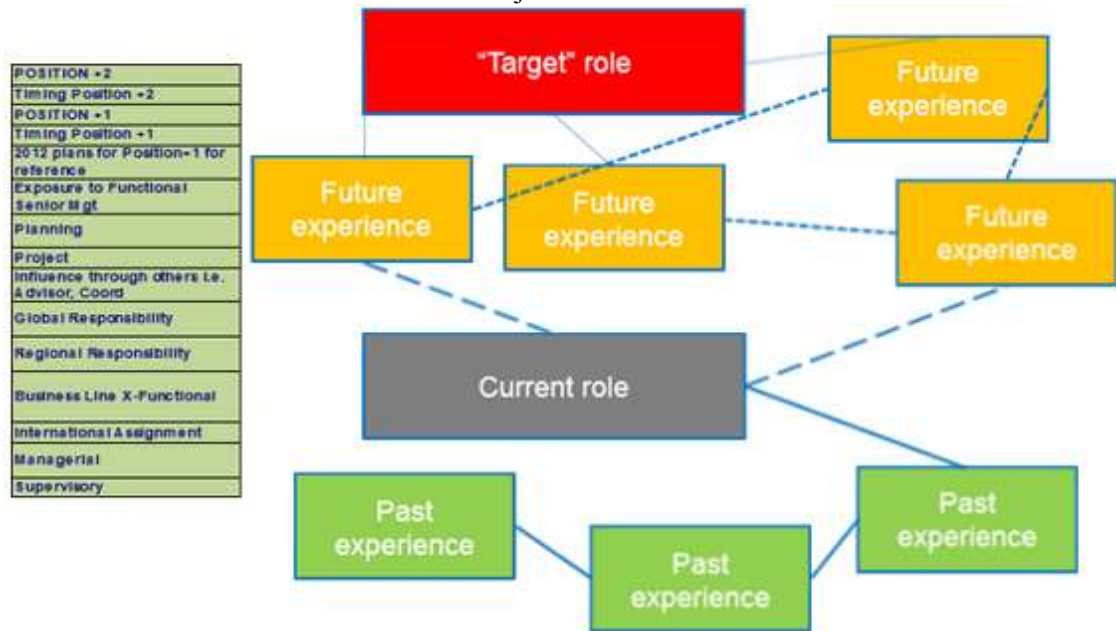
Plánování rozvoje zaměstnanců

Plánování rozvoje zaměstnanců je ve společnosti XY věnována zvláštní pozornost. Dochází během něj k pravidelnému, otevřenému dialogu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Sám zaměstnanec pak každoročně vyplňuje v dokumentu EADS¹³ školení, které by rád navštívil, aby došlo k prohloubení stávajících kvalit nebo rozvoji identifikovaných slabých stránek. Dále sám zaměstnanec také uvede svou kariérní aspiraci s typem pozice v krátkodobém, střednědobé a dlouhodobém horizontu. Toto je informace pro vedoucí management, který pak plánuje personální obsazení pozic ve svých odděleních. Snaha je vždy najít kompromis mezi tím, co potřebuje zaměstnavatel a co by si přál zaměstnanec.

Individuální plánování u klíčových talentů probíhá na základě schématu na obrázku č. 16. Každý zaměstnanec má určen svůj potenciál, kterému odpovídá určitá pozice. Na základě těchto údajů se určí cílová pozice, která by měla být zaměstnancem v budoucnu vykonávána. Nejprve však musí pracovník získat dostatečné zkušenosti v ostatních pozicích, kde čerpá ze zkušeností pozic minulých a získává nové poznatky pro pozice budoucí. Pro každého klíčového zaměstnance se tedy plánují dvě pozice do budoucnosti, včetně časového plánu. Toto je předmětem manažerské diskuze o talentech, která je vysvětlena v kapitole 3.3.6.

¹³ EADS – Employee Assessment & Development Summary, blíže vysvětleno v kapitole 3.3.2

Obrázek 16 Plánování individuálního rozvoje



Zdroj: Společnost XY (2014, a)

Společnosti XY se v praxi osvědčila tzv. job rotation napříč spektrem pozic, které se ve společnosti vyskytují. Snahou je, aby klíčový zaměstnanec získal zkušenosti v různých typech pozic:

- manažerské i pozice označované jako „individual contributor“;
- s regionální či globální zodpovědností v současném oddělení i mimo něj;
- s účastí na projektech a častou spoluprací s vysokým managementem.

Takovéto rozmanité pracovní změny pomáhají zaměstnancům profesně dozrát. Současně takováto změna může přispět k nové motivaci a zároveň rozvíjí schopnost nahlížet na různé situace v širším kontextu.

3.3.5 Udržení talentovaných zaměstnanců

Podmínkou ekonomického růstu každé společnosti je obsazení především manažerských pozic odpovídajícími pracovníky ve správný okamžik. Nesmí nastat nesoulad mezi poptávkou a nabídkou talentů. Právě udržení talentů nebylo nikdy náročnější. Úloha HR je tedy v celém procesu talent managementu ve společnosti XY klíčová. HR má v celém procesu nezastupitelnou roli, protože talent management se netýká pouze samotných oddělení. Díky rozmanitosti a náročnosti úkolů, jsou kladeny vysoké požadavky na členy HR teamu, kteří pomáhají se správným fungováním talent managementu.

Správné vnímání a pochopení očekávání, potřeb a chování talentovaných zaměstnanců nabírá v dnešní době na stále větším významu. Autorka této práce však ze své dosavadní praxe ve společnosti XY musí konstatovat, že firma XY se svým konzervativním přístupem toto hledisko bohužel zatím ještě příliš nezohlednila ve svém procesu talent managementu a její přístup je ke všem talentům víceméně stejný.

To se projevuje především tím, že zaměstnanec není obeznámen s faktem, zda je či není v talent poolu .

Jak bylo zmíněno v teoretické části Davem Wallerem (2013), nemění se pouze prostředí, ale i požadavky zaměstnanců. V dnešní době se již talentovaní lidé nebojí zaměstnavatele požádat o vyšší platové ohodnocení či další výhody a benefity. Filozofie společnosti XY je ve všech ohledech zaměřena s výhledem do dlouhé budoucnosti a tak nereaguje na některé požadavky zaměstnanců dostatečně pružně tak, jako je tomu u jiných firem. Ve společnosti XY je poměrně bohatý balíček benefitů, ale ten je k dispozici pro všechny zaměstnance, stejně tak jako každoroční revize finančního ohodnocení. Samozřejmě platí, že čím vyšší je výkonnost a zaměstnanec zastávaná pozice, tím vyšší je platové ohodnocení. Ve srovnání s konkurencí to však mnohdy nestačí. Talentovaným zaměstnancům je nabízena pestrá škála zajímavých pozic, kde mohou získat rozmanité pracovní zkušenosti, včetně zahraniční stáže, která přináší zaměstnanci další benefity, převážně finanční. Oproti řadovým zaměstnancům však nemají žádný speciální balíček hmotných benefitů. V případě zájmu mohou talentovaní zaměstnanci doplnit své vzdělání, kde za ně zaměstnavatel uhradí školné v plné výši. Ostatní zaměstnanci mají pouze limitovaný příspěvek na další vzdělávání se.

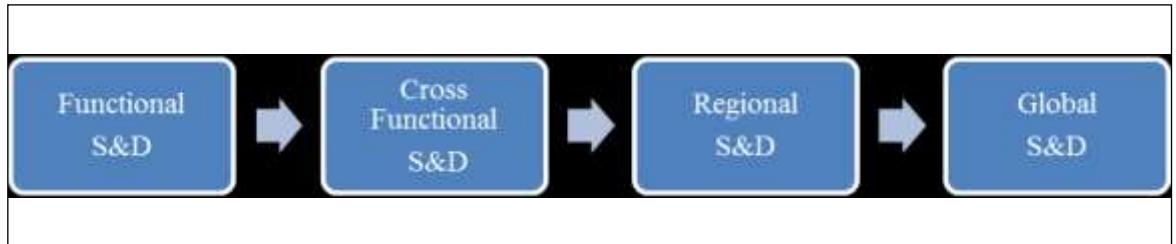
Přestože se společnost XY se snaží být zaměstnavatelem s rovným přístupem, který zaměstnanci nabízí jistoty a příležitost být součástí prestižní společnosti s možností podílet se na zajímavých projektech, je třeba v oblasti talent managementu podniknout výrazné změny. Cílem těchto změn musí být taková nabídka osobního a profesního rozvoje a tím vzniklé spokojenosti, která ve společnosti udrží zaměstnance zařazené v talent poolu.

3.3.6 Obsazování pracovních pozic

Strategie firmy XY spočívá v náboru nových zaměstnanců pouze na základní pozice. Firma si své budoucí zaměstnance pečlivě vybírá tak, aby je mohla přesouvat dle aktuálních potřeb a hlavně tak, aby z těchto zaměstnanců mohla vybírat kandidáty na pozice seniorní a manažerské. Právě tyto pozice vyžadují určitou znalost, jak společnost funguje, jaké jsou její standardy a principy. Důvodem tohoto kroku je též benefit delšího časového období, kdy lze daného zaměstnance pozorovat a lépe tak poznat jaké má schopnosti, jaké jsou jeho klady a zápory a jaký má potenciál. Nedochozí tedy k získávání pracovní síly na klíčové pozice z vnějších zdrojů, jak je znázorněno v kapitole 2.3.1 teoretické části. Firma XY propaguje tuto myšlenku sloganem: „*Tomorrow leaders have been recruited yesterday and are developed today*“ (Společnost XY, 2013, a).

Z personálního hlediska je pro plynulý chod firmy nutné mít správné lidi na správných pozicích ve správný čas a to platí zejména pro klíčové pozice. Pro velikost firmy XY je důležité mít propracovaný a fungující systém, který by tento proces zajišťoval. Obsazování pozic a rozvoj zaměstnanců je v této firmě nazýváno jako „*Staffing and development*“ dále jen (S&D). Pravidelná součinnost manažerů zajišťující zaplnění pracovních pozic interními kandidáty funguje podle následujícího schématu znázorněného na obrázku č. 17.

Obrázek 17 Úrovně S&D



Zdroj: Společnost XY (2013, b)

S&D má 4 na sebe navazující úrovně, ze kterých pak vychází každoroční S&D věnovaná klíčovým talentům. Všechny 4 stupně mají podobné principy a fungování. Bližší specifikace je věnována pouze prvním dvěma stupňům, které jsou typické pro pražskou pobočku, včetně meetingu týkající se klíčových talentů.

Jak je z názvu patrné, Functional S&D znamená, že S&D probíhá na úrovni daného oddělení. Každé oddělení zastoupené v české pobočce, si zvláště se svým managementem organizuje a řídí meetingy zabývající se otevřenými pozicemi a nalezením vhodného kandidáta z řad stávajících zaměstnanců. V případě, že není vhodný kandidát v rámci oddělení nalezen nebo zaměstnanec tohoto oddělení potřebuje získat zkušenost v oddělení jiném, nabídne se tato pozice či zaměstnanec na tzv. Cross Funtional S&D (spolupráce všech oddělení).

Cross Funtional S&D je druhou úrovní S&D. Tento Cross Funtional S&D meeting reprezentovaný vedoucími manažery všech oddělení, se každý třetí čtvrtek v měsíci po dobu dvou hodin zabývá přesuny zaměstnanců mezi funkcemi. Součástí meetingu je 15 minutová diskuze o klíčových talentech. Členové tohoto meetingu jsou vedoucí manažer české pobočky, hlavní funkční manažeři, HR manažer a HR advísorka. Hlavními body agendy jsou:

- návaznost na předchozí položky;
- nalezení vhodného kandidáta na volná místa mimo jejich oddělení;
- diskuze o zaměstnancích vracějících se z mateřské/rodičovské dovolené;
- rekapitulace seznamu expat kandidátů;
- další ad hoc položky.

Každý kandidát je prezentován představitelem daného oddělení. Požadované informace jsou vyplněny ve standartním formuláři, který obsahuje nejdůležitější informace, jako jsou:

- název současné pozice a přehled předchozích pozic v rámci společnosti;
- výpis cizích jazyků, které kandidát ovládá;
- slabé a silné stránky jedince;
- informace v jaké třídě se nachází¹⁴;
- informace výsledku rankingu za poslední 3 roky.¹⁵

¹⁴ Blíže vysvětleno v kapitole č. 3.3.2

¹⁵ Vysvětleno tamtéž

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vedoucí manažeři jednotlivých funkcí mají v popsaném meetingu své role a odpovědnost. Mezi jejich hlavní povinnosti patří:

- reprezentovat svou funkci;
- efektivně poskytovat relevantní vstup facilitátorovi v požadovaném formátu a čase;
- přijímat rozhodnutí založené na společném konsenzu a v obecném zájmu;
- příprava a realizace personálních a rozvojových plánů zaměstnanců;
- zajistit účinné propojení mezi functional S&D daného oddělení a mezi cross S&D s ostatními odděleními.

Nejpodstatnější rolí vedoucího manažera české pobočky, je aktivně zasahovat podle potřeby do diskusí o zaměstnancích s cílem zajištění obecného zájmu, což je jeden z klíčových principů v součinnosti všech oddělení v průběhu tohoto meetingu. Dále tento manažer reprezentuje dle požadavku zaměstnance i mimo českou pobočku na regionálních či globálních S&D.

Koordinace meetingu vyžaduje aktualizaci a poskytnutí spousty dat o zaměstnancích. Bez stanovených pravidel a povinností by byl meeting neefektivní. Proto byla ustanovena pravidla a povinnosti každého člena následovně (Společnost XY, 2013, a):

- každý člen bude poskytovat relevantní vstup v předstihu dalšího meetingu, včetně zpracovaných úkolů dohodnutých na meetingu předchozím;
- každý nově prezentovaný kandidát bude mít řádně vyplněné všechny informace v příslušném formuláři;
- společné rozhodování bude vždy ve smyslu tzv. „general interest“;
- při přesunu do jiného oddělení budou včas poskytnuta všechna relevantní personální data ovlivňující případný přestup;
- role hlavního manažera oddělení by neměla být přenesena na trvalé stand-in. Ve výjimečných případech, pokud tento manažer není schopen se zúčastnit, bude reprezentace tohoto oddělení zajištěna přítomností jiného manažera z dané funkce, který bude obeznámen se všemi informacemi týkajícími se diskutovaných zaměstnanců z tohoto oddělení. Stand-in není možný na key talents meeting (blíže specifikován v následující kapitole);
- včasné oznámení veškerých případných změn týkající se dalšího meetingu vs. dohodnuté úkoly;
- shromáždění příslušných pokynů každé funkce z regionálního či globálního meetingu S&D a informovat zpětně členy pražské pobočky na následujícím meetingu.

Dle popsaného procesu se ve společnosti XY ročně uskuteční přes 120 interních přesunů do jiných oddělení (Společnost XY, 2015, b). Toto množství je srovnatelné s počtem výpovědí a odchodů zaměstnanců na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Množství přesunů na úrovni functional S&D není vzhledem k současným strukturálním změnám napříč celou společností vedeno.

3.3.7 Manažerská diskuze o talentech

První meeting o klíčových pozicích a talentech byl v pražské pobočce společnosti XY uspořádán v roce 2011. Nově vzniklá pobočka a její oddělení dospěla do fáze stabilizace

a tak mohl započít odliv poměrně velkého množství expatů, kteří byli ze zahraničí dosazováni na klíčové pozice. Tito zkušení zaměstnanci z ostatních poboček společnosti XY mohli být tedy nahrazováni lokálními zaměstnanci. Nutnost diskutovat o těchto zaměstnancích stále rostla, a tak bylo rozhodnuto, že by se měl uspořádat celodenní meeting, věnovaný pouze těmto otázkám. Z tohoto důvodu bylo nutné dát dohromady informace, které v předchozích letech nebyly třeba.

Jednalo se zejména o shromáždění těchto informací:

- seznam klíčových pozic za každé oddělení, včetně identifikace požadovaných kompetencí;
- seznam zaměstnanců, kteří jsou v české pobočce nejlepší. Tento seznam byl vygenerován na základě předpovědi potenciálu, který se aktualizuje při ročním hodnocení výkonu;
- vytvoření talent poolu a příprava informací o těchto zaměstnancích.

Hlavním obsahem tohoto meetingu je zaměření se na klíčové talenty, kteří mají požadovaný potenciál označující zaměstnance jako klíčového. Rovněž je věnována pozornost formujícím se talentům, kteří sice ještě nedosahují požadovaného potenciálu, ale jsou blíže monitorováni. Náplní tohoto meetingu je také diskuze o těchto komponentech:

- bližší specifikace personálního rozvoje klíčových zaměstnanců a plánování jejich budoucích pozic, správné načasování;
- silné a slabé stránky jedince, jeho kariérní zájem a ochota stěhování se za prací;
- vypůjčení zaměstnanců do jiných oddělení za účelem všeobecného rozvoje i pomoc s vyplněním nabízené pozice.

Předmětem diskuze jsou i speciální programy, přehled KPI, zaměstnanci vracející se z rodičovské či mateřské dovolené. Důležité je i sdílení plánů pro každou klíčovou pozici jak v pražské pobočce, tak i možné pozice na zahraniční angažmá tzv. expat assignment.

Meeting o klíčových zaměstnancích je založen na stejných principech a podobném průběhu jako S&D meeting popsáný v předchozí kapitole. Tento celodenní meeting je ve společnosti XY rozdělen na 3 části:

- klíčoví talenti;
- klíčové pozice;
- zahraniční stáže.

Tento meeting se koná každý říjen a to z důvodu přímé návaznosti na tzv. ranking systém, kde se hodnotí celoroční výkonnost zaměstnance¹⁶. Kromě výkonnosti se určuje či aktualizuje výkonnostní potenciál. Význam rankingu a potenciálu byl vysvětlen detailněji v kapitole 3.3.2. Výhody právě této návaznosti jsou uvedeny také v kapitole 3.5, kde respondenti vnímají tuto návaznost jako silnou stránku celého procesu.

Součástí meetingu je v neposlední řadě i identifikace top talentů s nejvyšším potenciálem, kteří by mohli být vhodnými kandidáty k představení v průběhu regionálních meetingů.

¹⁶ V září dochází ke komunikaci výsledků rankingu za předešlé období.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Klíčovní zaměstnanci

Diskuze o klíčových talentech zahrnuje kromě identifikace také dohodu managementu, že vybraní zaměstnanci jsou opravdu ti nejlepší z nejlepších. Pro tyto elitní zaměstnance je nutné vytvořit, naplánovat a zajistit co možná nejlepší kariérní rozvoj. Nezbytnou součástí je tak naplánovat a řídit klíčové talenty tak, aby tito zaměstnanci byli dostupní ve správný čas a naplnili tak personální potřeby společnosti. Manažer, který reprezentuje daného zaměstnance, ozeznámí ostatní manažery, jaké plány s ním má dané oddělení, včetně přibližného načasování. To znamená, že plánovaná změna pozice nebo pracovní povýšení může být v rámci oddělení. Další možností je poslat zaměstnance v rámci tohoto oddělení do jiných poboček na světě. Poslední možností je umístit klíčového zaměstnance v české pobočce do jiného oddělení, kde získá nové zkušenosti s jiným typem činnosti. Všechny tyto transfery mezi odděleními či napříč funkcemi se musí velmi dobře naplánovat, protože se musí najít vhodný nástupce za klíčového zaměstnance, který odchází na jinou pozici. Nejen u klíčových talentů je záměrem posílat tyto zaměstnance do jiných oddělení, aby získali nové zkušenosti a jiný náhled. Firma tuto tzv. job rotation provádí ze stejných důvodů, jako bylo popsáno v teoretické části.

Všechna data o těchto zaměstnancích jsou v současné době vedena v programu Excel. Údaje o každém zaměstnanci jsou vypsány v jednom řádku. Tato data jsou uvedena na obr. č. 18 a obsahují následující informace:

- osobní – jméno a číslo zaměstnance, věk, národnost, pohlaví;
- profesní – název současné pozice a oddělení; země, kde je práce vykonávána a která pobočka je zaměstnavatelem;
- výkonnostní – classification level CL % (výkonnostní třída), výsledek hodnocení tzv. ranking za poslední 2 roky, odhadovaný potenciál zaměstnance za poslední dva roky.

Obrázek 18 Data o zaměstnancích

| Personal ID | Employee | CL | CL Date | 2014 ranking | 2014 Potential | 2013 ranking | 2013 Potential |
|-------------|----------|--------|-------------|--------------|--------------------|--------------|----------------|
| Age | Length | Gender | Nationality | Position | Executive Function | Country | Work Country |

Zdroj: Společnost XY (2014, c)

Klíčové pozice

Identifikace klíčových pozic prochází každoročně aktualizací. Z důvodu restrukturalizace firmy se některé z klíčových pozic přesouvají do jiných poboček, jiné naopak migrují do Prahy. Nejpodstatnější diskuze probíhající během meetingu je identifikace nástupnictví pro klíčové pozice. Snahou je na tyto pozice identifikovat minimálně 2 až 3 vhodné kandidáty. Vzhledem k počtu pozic a počtu talentovaných zaměstnanců a jejich různorodosti, může být jednomu člověku připsáno více pozic. Tímto opatřením se snaží firma zabránit situaci, že při výpadku dvou kandidátů, by neměla pro danou pozici záložního kandidáta. U prvního kandidáta každé pozice je uveden i časový harmonogram tohoto pracovního posunu, který se společnost snaží dodržet. Plán nevyjde vždy na 100 % díky několika možným, nepříznivým faktorům.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Patřičný zřetel je nutno brát na velmi seniorní role, pro jejichž obsazení odpovídajícím kandidátem, je nutné absolvovat více kroků v delším časovém horizontu.

Zahranिční stáž

Poslední součástí celodenní diskuze je kontrola aktuálního seznamu možných kandidátů na zahraniční stáž, tzv. expat assignment. Ke každému zaměstnanci na tomto seznamu je uveden předběžný časový harmonogram ve formátu čtvrtletí a rok, ve kterém by měl být vyslán. Tento seznam osob je detailně diskutován pouze na tomto meetingu, rychlá aktualizace však probíhá na měsíčním meetingu cross S&D.

3.4 Výsledky kvantitativního šetření

Zkoumání názoru na talent management ve společnosti XY byl proveden ve dvou úrovních (kvalitativní a kvantitativní šetření). Následující kapitoly popisují výsledky kvantitativního šetření s vedoucími manažery a také s klíčovými zaměstnanci.

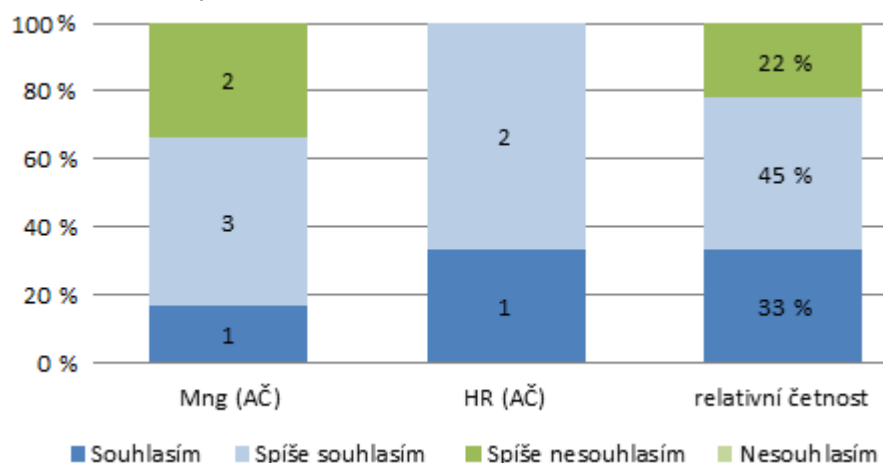
3.4.1 Výsledky manažerského šetření

Hlavním cílem kvantitativního šetření bylo zejména určit, zda je talent management vnímán stejně vrcholovým managementem zastupující svá oddělení v české pobočce společnosti XY a pracovníky HR oddělení, kteří jsou do tohoto procesu zapojeni. Z častých diskuzí na toto téma mezi těmito skupinami mnohdy vyplynulo, že představy a chápání jsou rozličné. Za účelem zjištění pohledu stávající situace talent managementu, tato skupina o 9 respondentech (3 HR reprezentanti a 6 hlavních vedoucích manažerů oddělení) vyplnila dotazník o 10 otázkách, který byl specificky sestaven pro potřeby této společnosti a nachází se v příloze této práce. Respondenti vybírali z předem připravených možností. Niž jsou detailněji popsány odpovědi a také graficky znázorněna každá otázka zvlášť.

Otázka č. 1. Společnost XY má vytvořený dostatečný talent pool.

Na základní otázku, zda má společnost XY vytvořený dostatečný talent pool se dá konstatovat, že v obou skupinách je názor obdobný a nedochází tak k prezentaci příliš odlišných názorů. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že 78 % respondentů (45 % spíše souhlasí a 33 % souhlasí) v dotazované skupině věří, že společnost XY má vytvořený dostatečný talent pool. Zbýlých 22 % respondentů je opačného názoru, jak je znázorněno v grafu č. 9. Větší jednotnost je ve skupině HR, kde nikdo z dotazovaných neodpověděl, že s danou otázkou nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí. Oproti tomu ve skupině manažerů 33 % respondentů spíše nesouhlasí s danou otázkou.

Graf 9 Vyhodnocení otázky č. 1

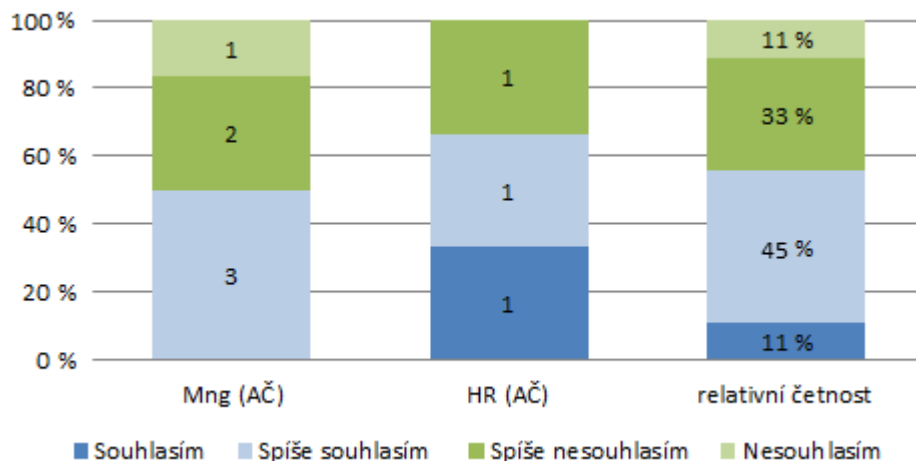


Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 2. Společnost XY má vytvořen dostatečný talent pool pro velmi kritické a specializované pozice.

V této otázce bylo zjišťováno, zda ve vytvořeném talent poolu existuje dostatečný počet zaměstnanců, ze kterých je možné vybírat kandidáty pro obsazování velmi kritických či úzce specializovaných pozic. Z odpovědí lze vyčíst, že napříč skupinou neexistuje stejný pohled na tuto problematiku. I uvnitř obou skupin byly odpovědi značně rozdílné. Polovina respondentů z řad manažerů spíše souhlasí, že pool pro tyto pozice je dostačující. Druhá polovina manažerů zastává názor opačný (2 spíše nesouhlasí a 1 nesouhlasí). Ve skupině HR každý respondent nazírá na tuto problematiku odlišně (1 souhlasí, 1 spíše souhlasí, 1 spíše nesouhlasí). Celkové vnímání tohoto tématu vypovídá o faktu, že názor je nejednotný (44 % nesouhlasí/spíše nesouhlasí s uvedeným výrokem a 56 % souhlasí/spíše souhlasí). Tento výsledek lze označit za znepokojující. Právě v takto důležité oblasti, by měl být názor jednotný. Tato otázka úzce souvisí s dotazovanou otázkou v rámci kvalitativního šetření. Zjištění jen potvrzuje názorovou nesourodost v této oblasti. Podrobnější vyjádření manažerů je uvedeno v kapitole č. 3.5.

Graf 10 Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: Zpracování vlastní

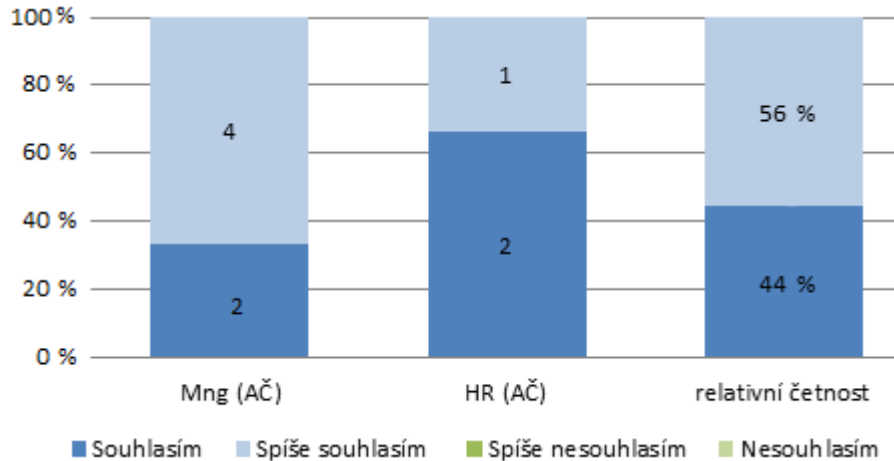
Otázka č. 3. Kariérní růst opravdových talentů ve společnosti XY je progresivnější.

Další otázka byla věnována talentům a jejich progresivnějšímu kariérnímu růstu. Ze šetření je patrné, že všichni dotazovaní manažeři jsou v této otázce jednotní, přičemž 44 % dotazovaných souhlasí a 56 % spíše souhlasí s položenou otázkou. Nikdo z respondentů neodpověděl na tuto otázku negativně.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 11 Vyhodnocení otázky č. 3

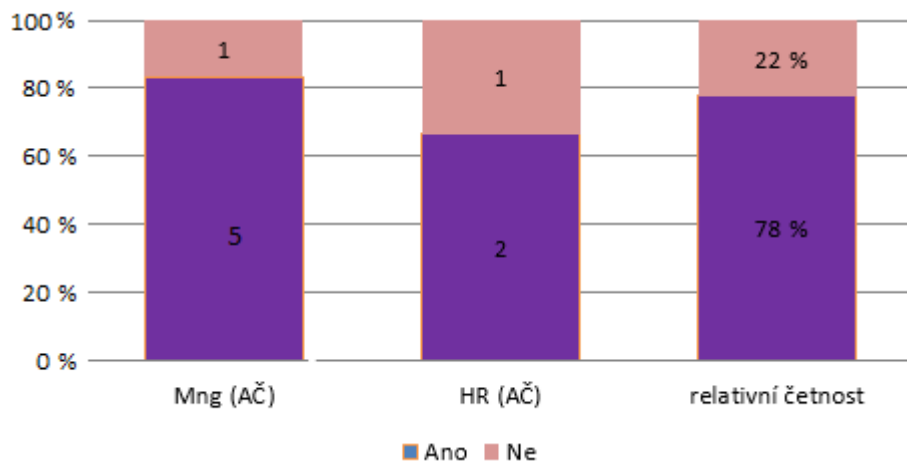


Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 4. Zaměstnanci společnosti XY by měli být informováni o tom, že jsou zařazeni či vyřazeni z talent management poolu.

Na otázku, zda by měli být zaměstnanci společnosti XY informováni o tom, zda jsou či nejsou součástí talent poolu, kladně odpovědělo 78 % manažerů. V každé skupině jeden manažer zastává opačný názor. Obecně lze tedy říci, že převážná většina je přesvědčena, že vybraní zaměstnanci by o tomto faktu měli být informováni. To je opačný názor, než je v současné době ve společnosti XY uplatňován. Zajímavé na tomto zjištění je fakt, že členové této skupiny se domnívají, že by to bylo vhodné, ačkoliv v průběhu meetingů o talentech se o této možnosti nikdo nezmiňoval. Dosavadní postoj korporace XY v této záležitosti je tyto informace zaměstnancům přímo nesdělovat.

Graf 12 Vyhodnocení otázky č. 4



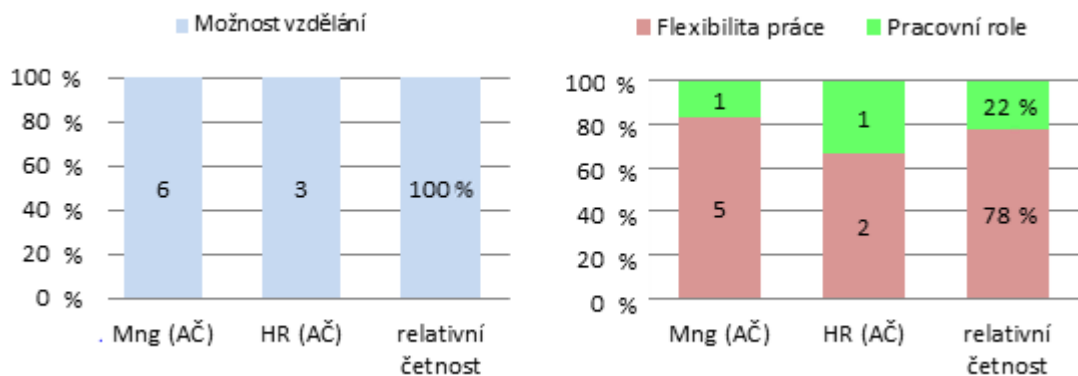
Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 5. Vyberte 2 faktory z následujících možností, které podle Vás nemají vliv na udržení talentovaného zaměstnance ve společnosti XY.

- Zajímavost a finanční ocenění práce
- Možnost postupu a rozvoje
- Možnost vzdělávání
- Flexibilita práce
- Pracovní role

Dotazníkové šetření prokázalo, že jeden ze dvou faktorů, který je pro respondenty nejméně důležitý k udržení talentovaného zaměstnance, je možnost vzdělávání. Toto indikoval celý vzorek respondentů. Dá se tedy konstatovat, že možnost vzdělávání je pro obě skupiny nejméně důležitá. Jako druhý faktor nemající vliv na udržení talentů byla vybrána flexibilita práce a pracovní role v poměru 78 : 22. Ve skupině manažerů zvolilo 5 manažerů flexibilitu práce a jeden manažer pracovní roli. Ve skupině HR druhý vybraný faktor byla flexibilita práce, která byla zvolena dvěma respondenty a jedním pracovní role. Dá se tak říci, že obě skupiny vybrali stejné faktory nemající vliv na udržení talentů ve společnosti XY. Zbylé dva faktory (zajímavost a finanční ocenění práce a možnost postupu a rozvoje) nebyly vybrány žádným dotazovaným a jsou tedy pro obě skupiny důležité.

Graf 13 Vyhodnocení otázky č. 5

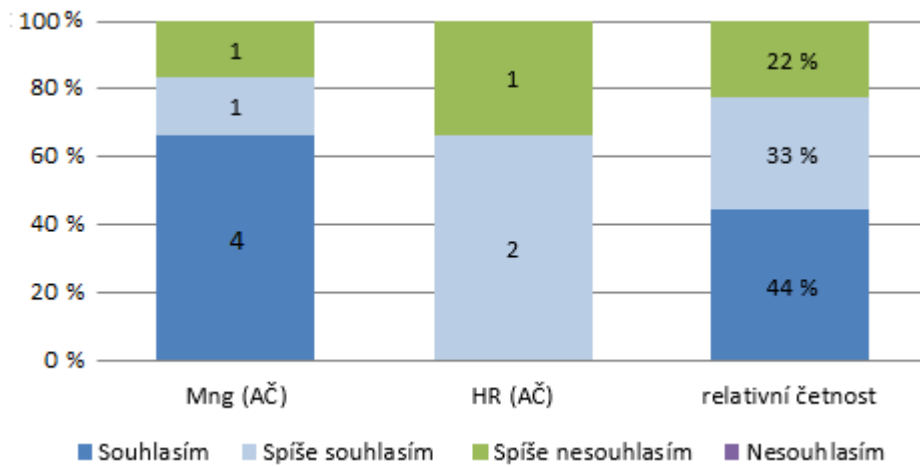


Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 6. Společnost XY by měla zavést speciální benefity pro zaměstnance, kteří jsou v talent poolu.

Z odpovědí na tuto otázku lze vyčíst, že 77 % manažerů (44 % souhlasí, 33 % spíše souhlasí) schvaluje správnost zavedení speciálních benefitů pro zaměstnance, kteří jsou do talent poolu zařazeni. Pouze jeden respondent v každé skupině (celkem tedy 22 %) spíše nesouhlasí s tím, aby speciální benefity zavedeny nebyly. Celkový názor skupiny je pro zavedení speciálních benefitů pro skupinu talentů. Čtyři manažeři reprezentující svá oddělení jsou jednoznačně pro. Pracovníci HR odpověděli, že spíše souhlasí. Seznam benefitů pro talentované zaměstnance je blíže popsán v kapitole č. 3.3.4. Převážně shodný názor a případné změny jsou podporovány oběma skupinami respondentů.

Graf 14 Vyhodnocení otázky č. 6

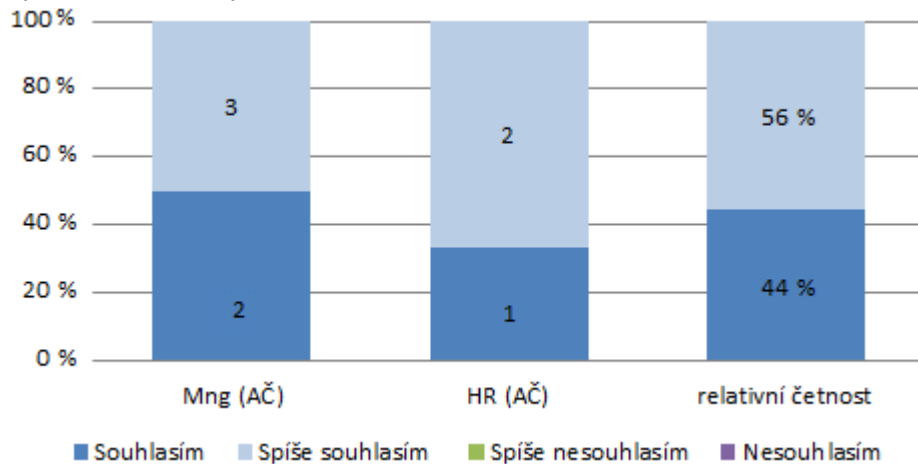


Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 7. Personální strategie ve Vašem oddělení je vázána na strategii talent managementu společnosti XY.

Strategie a povědomí o ni je v korporaci XY vnímáno velmi vážně. Její pochopení je základem proto, aby zaměstnanci na všech úrovních rozuměli, kam společnost směřuje a jaká je návaznost jejich role v dané pozici. Toto úsilí o nutnosti pochopení vypovídá o 100 % souhlasných odpovědích (44 % souhlasí, 56 % spíše souhlasí) s tím, že personální strategie je ve společnosti XY vázaná na strategii talent managementu. Možnost nesouhlasím/spíše nesouhlasím, nebyla vybrána žádným respondentem.

Graf 15 Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: Zpracování vlastní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Otázka č. 8. Implementace talent managementu společnosti XY vychází ve Vašem oddělení z identifikace kritických (klíčových) pozic.

Podobně jako u otázky předchozí, byly i na tuto otázku odpovědi manažerů v obou skupinách názorově shodné (67 % souhlasí a 33 % spíše souhlasí). Nikdo ze zvolené skupiny nevybral negativní odpověď. 100 % kladných odpovědí, potvrzuje i jedno z teoretických východisek talent managementu, jenž vychází z potřeb společnosti a s tím související nutnost identifikace kritických (klíčových) rolí a jejich následné plánování obsazování (bližší kapitola 3.3.5 obsazování pracovních rolí a 3.3.6 manažerská diskuze o talentech). Tyto role byly identifikovány prvně v roce 2011 (bližší v úvodu kapitoly 3.3.6 manažerská diskuze o talentech).

Graf 16 Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Zpracování vlastní

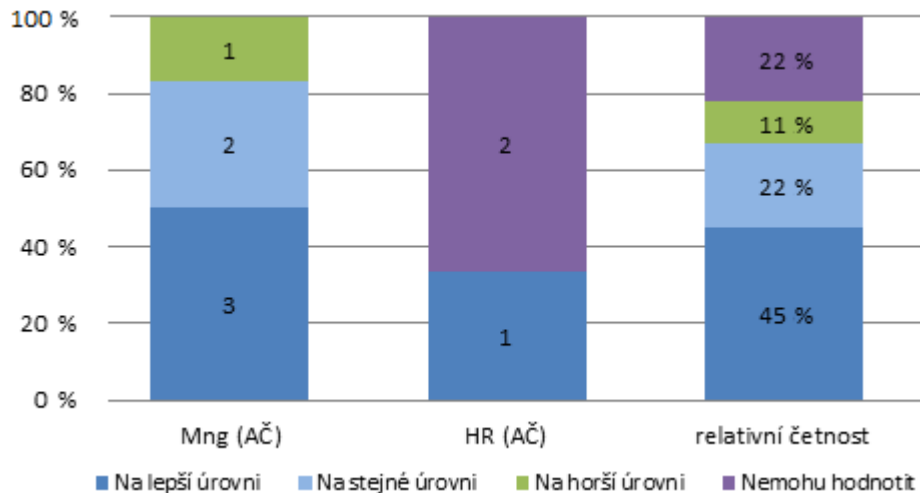
Otázka č. 9. Proces talent managementu společnosti XY je v České republice v porovnání s Vaší domácí pobočkou.

Z tohoto šetření vyplývá, že stávající proces talent managementu je v pražské pobočce v porovnání s jinými pobočkami korporace, na poměrně dobré úrovni a to navzdory jeho relativně krátké existenci. Přičemž 45 % dotazovaných si myslí, že je dokonce na lepší úrovni. Možnost „na stejné úrovni“ vybralo 22 % a jeden manažer (11 %) hodnotí tento proces jako horší v porovnání s jeho domácí pobočkou. Někteří z respondentů 22 % (2 zaměstnanci HR) nedokázali odpovědět na tuto otázku, protože jsou zaměstnanci české pobočky bez zkušenosti z jiné pobočky korporace.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 17 Vyhodnocení otázky č. 9

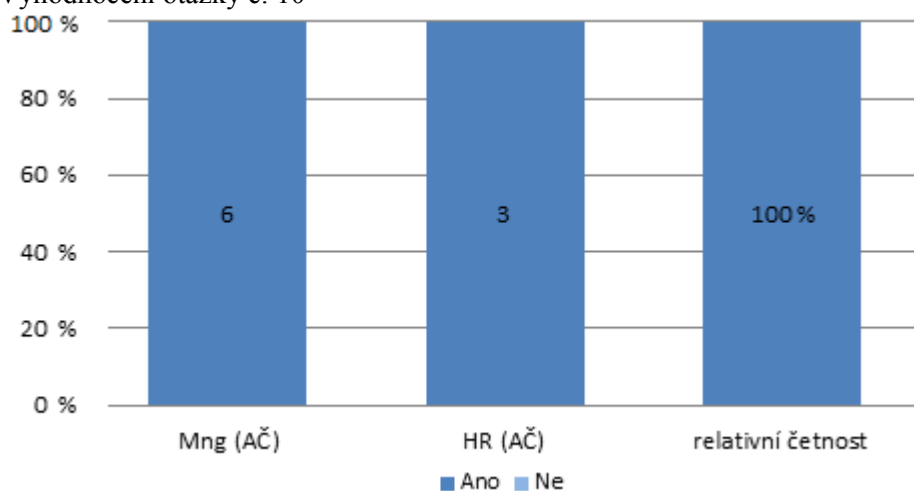


Zdroj: Zpracování vlastní

Otázka č. 10. Investovat do lepšího technologického řešení v procesu talent managementu (např. nová databáze s větším množstvím informací, lepší propojení s uložištěm dílčích dokumentů apod.) je důležité nebo není důležité.

Poslední otázka šetření se týkala investice do lepšího technologického řešení v uchovávání a práci s daty v procesu talent managementu. Všichni respondenti se jednoznačně (100 %) shodli, že je nutné a důležité v této oblasti v budoucnu učinit změny. Toto zjištění potvrzuje i trend popsany v kapitole 2.2.4, graf č. 2, kdy stále více firem vynakládá větší množství finančních prostředků a také byl zmíněn v kapitole 3.5 kvalitativního šetření (otázka č. 2), kde jeden z manažerů detailněji popisuje tuto potřebu změny.

Graf 18 Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: Zpracování vlastní

3.4.2 Výsledky zaměstnaneckého šetření

Dotazníkového šetření bylo zasláno všem 108 talentovaných zaměstnancům, které společnost XY pro rok 2014 identifikovala. Návratnost zasláního dotazníku činila 54,6 %, to je celkem 59 vrácených odpovědí respondentů. Tyto odpovědi jsou podrobněji popsány níže v textu.

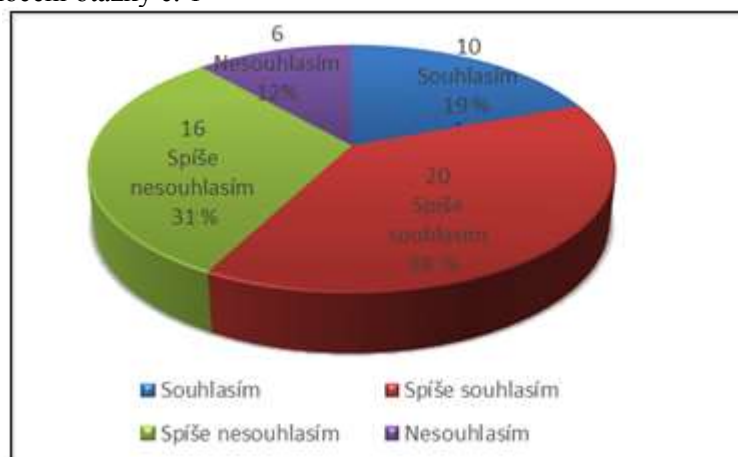
Cílem bylo zjistit, co si respondenti (klíčový zaměstnanci) myslí o talent managementu. Z interních důvodů bylo po sléze rozhodnuto tak, že dotazník obsahoval pouze 5 obecných otázek, které v první fázi zjistily základní pohled na danou problematiku. Dotazník byl specificky sestaven pro potřeby společnosti XY a nachází se v příloze této práce.

Pojem talent management je v této konkrétní společnosti používán pouze ve vyšším managementu. Při komunikaci se zaměstnanci se v současné době vyhýbá označení talent pool či talent management. V dotazníku pro zaměstnance je tak na přání vedení je použit termín manažerský potenciál. Tento výkonnostní potenciál v obecném pojmu je totiž znám všem zaměstnancům. Dotazovaní klíčový zaměstnanci jsou obeznámeni s tím, že mají manažerský potenciál a že jsou pro společnost důležití.

Otázka č. 1: Váš kariérní růst ve společnosti XY splňuje Vaše očekávání.

Graf č. 19 znázorňuje odpovědi klíčových zaměstnanců na první otázku týkající se kariérního růstu ve společnosti XY. 57 % dotazovaných odpovědělo kladně (19 % souhlasí a 38 % spíše souhlasí) a 43 % (31 % spíše nesouhlasí a 12 % nesouhlasí) není se svou kariérní progresí spokojeno.

Graf 19 Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Zpracování vlastní

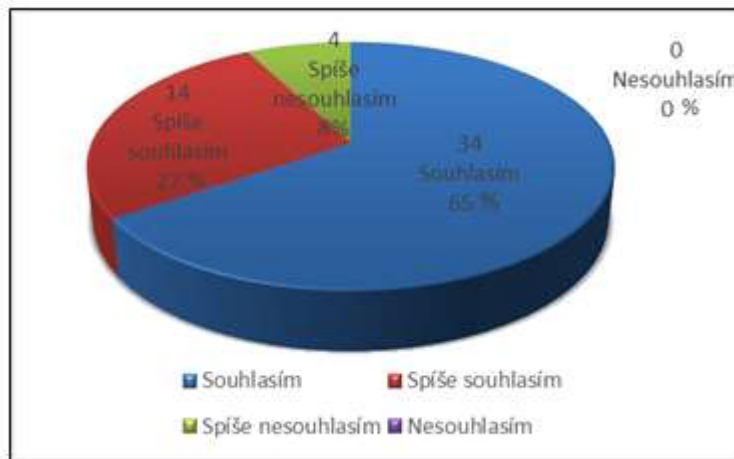
Stejná otázka byla položena vedoucím manažerům (kap. 3.4.1) a ti souhlasně věří, že zajišťují progresivnější kariéru právě těmto talentovaným zaměstnancům. Oproti výzkumu zmíněného v teoretické části, kde 75 % identifikovaných talentů nevnímá významnou příležitost jejich kariérního růstu, jsou odpovědi talentovaných zaměstnanců společnosti XY příznivější, přesto výsledek není příliš optimistický. Existuje vysoké

procento této populace, která není spokojena. Příčiny mají obvykle různorodý charakter, proto by se vedení společnosti mělo této problematice více věnovat a zjistit důvody, které přiměly zaměstnance k negativní odpovědi.

Otázka č. 2: Zaměstnanci s manažerským potenciálem by měli mít speciální benefity oproti běžným zaměstnancům.

Na druhou otázku ohledně zavedení speciálních benefitů pro zaměstnance s manažerským potenciálem, jak ukazuje graf č. 20, odpovědělo kladně 92 % zaměstnanců (65 % souhlasím, 27 % spíše souhlasím). Pouze 8 % dotazovaných si spíše myslí, že není třeba speciálních výhod. Nikdo nevybral možnost „nesouhlasím“.

Graf 20 Vyhodnocení otázky č. 2



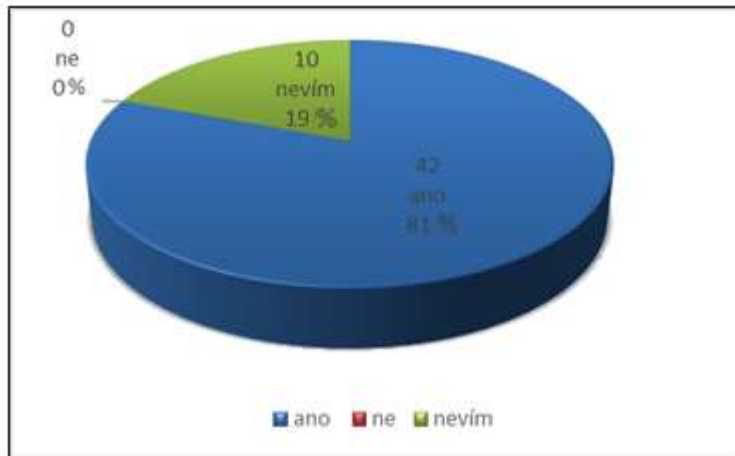
Zdroj: Zpracování vlastní

Shodná otázka byla položena i skupině manažerů, kteří ze 77 % zastávají stejný názor, jako většina těchto klíčových zaměstnanců. Totožný názor z pohledu obou stran tak dává firmě signál, že by měla v tomto směru učinit nová opatření.

Otázka č. 3: Měla by mít společnost XY speciální program zabývající se skupinou zaměstnanců mající manažerský potenciál?

Z grafu č. 21 lze vyčíst, že 81 % respondentů odpovědělo pozitivně na otázku, zda by společnost XY měla mít talent management program. Zbýlých 19 % vybralo možnost „nevím“. Nikdo z respondentů nevybral možnost „ne“.

Graf 21 Vyhodnocení otázky č. 3



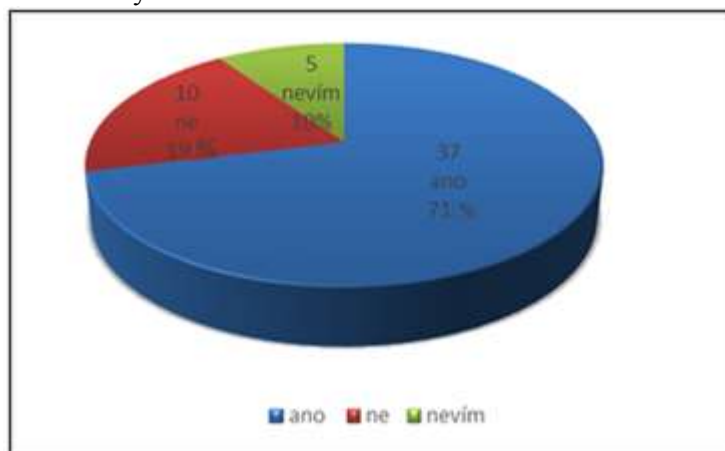
Zdroj: Zpracování vlastní

Není tak překvapením, že talent management je nutností každé větší firmy, která si chce vychovávat výhradně vlastní vedoucí pracovníky a která taktéž naplňuje očekávání zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčoví.

Otázka č. 4: V případě, že by společnost měla takto specializovaný program pro manažery, povědomí o Vašem členství by mělo pro Vás motivační charakter.

Ve čtvrté dotazované otázce, bylo snahou zjistit, zda povědomí o zařazení do talent management programu, by mělo pro klíčové zaměstnance společnosti XY motivační charakter či nikoliv. Odpovědi jsou uvedeny v grafu č. 22. Převážná většina (71 %) souhlasila s uvedeným výrokem. Pro 19 % dotázaných by takováto informace, pro ně neměla motivační charakter. Zbýlý počet respondentů (10 %) nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Graf 22 Vyhodnocení otázky č. 4



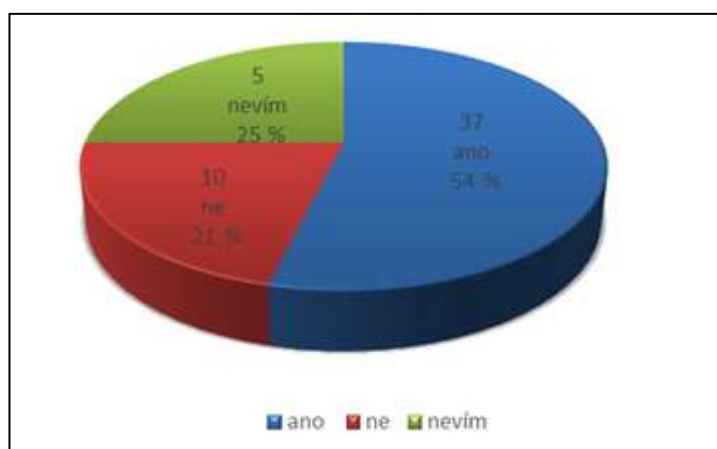
Zdroj: Zpracování vlastní

V tomto stupni šetření se dá tvrdit, že informace tohoto typu by pro tuto skupinu měla pozitivní efekt.

Otázka č. 5: V případě, že byste byl ze specializované programu pro manažery vyloučen, byl by to pro Vás důvod odejít ze společnosti.

Otázka číslo 5 má přímou návaznost na otázku č. 4. Případné vyloučení z programu talent management by bylo důvodem pro odchod z firmy pro 54 % dotázaných respondentů. Čtvrtina (25 %) dotázaných nedokázala odpovědět. Pro zbylých 21 % zaměstnanců by případné vyloučení z programu nebylo důvodem k odchodu z firmy.

Graf 23 Vyhodnocení otázky č. 5



Zdroj: Zpracování vlastní

Do programu by měli být zařazeni jedinci, u kterých má firma jistotu jejich manažerského potenciálu a tak pravděpodobnost, že by je následující rok vyřadila a tím přišla o většinu svých klíčových zaměstnanců je malá, dopad je tudíž minimální. Neznamená to však, že vyloučený zaměstnanec není schopný vykonávat jiné důležité pozice v rámci firmy, ale ne již ty exekutivní.

3.5 Výsledky kvalitativního šetření

Tato kapitola obsahuje výsledky z rozhovorů, provedených dle otázek, které jsou součástí přílohy. Ačkoli rozhovor zahrnoval malý reprezentační vzorek (3 respondenti), autorka si velmi cení otevřenosti dotazovaných při rozhovoru. Získané návrhy a připomínky budou formulovány v doporučení a v závěrečné části této práce. Názory a pohled současných dotazovaných manažerů a advisorky, je platný pro program talent managementu hlavně po dobu jejich působnosti. Snaha o kontinuitu je samozřejmostí, ale názory a požadavky se v budoucnu mohou měnit.

Empirické šetření polo strukturovaných rozhovorů mělo 4 otázky. Cílovou skupinou byli 2 zaměstnanci HR (HR manažer a HR advisorka) a nejvyšší manažer zodpovědný za celou českou pobočku společnosti XY. Právě tyto pracovníci mají bohaté zkušenosti s celým procesem a také ze svých pozic mohou navrhnout a iniciovat případné změny.

Následující část práce shrnuje výsledky tohoto šetření. Jednotlivé odpovědi jsou níže detailněji rozvedeny. Tím, že se jednalo o rozhovory, jsou v textu uvedeny i citace těchto respondentů.

Otázka č. 1. V čem vnímáte silnou stránku stávajícího procesu talent managementu v pražské pobočce?

Odpovědi respondentů byly z velké části podobné. Všichni kladně hodnotí, že diskuze probíhají a v podstatě fungují dle představ jednotlivých manažerů. Společně se shodli, že velkou výhodou je návaznost říjnového meetingu o talentované populaci právě po zářijové komunikaci výsledků rankingu¹⁷ za uplynulé období. HR advisorka, která vždy celý meeting moderuje tento názor, podpořila slovy „*všichni si o lidech pamatují, co bylo v diskuzi řečeno*“.

Příznivě byla respondenty hodnocena otevřenost současného vysokého managementu a snaha kooperovat mezi sebou navzájem a nejen s oddělením HR. Mimo jiné HR manažer uvedl, že další silnou stránkou je fakt, že po několikaleté snaze je HR oddělení ve fázi partnerství se svými klienty. Dále HR manažer řekl, že „*názor HR je brán konečně vážně*“, ale zároveň si je vědom faktu, že toto partnerství je „*během na dlouhou trát*“.

Velké pozitivum všichni respondenti vidí v ochotě diskutovat o talentovaných zaměstnancích na měsíčních poradách, i když i zde se shodli, že by mělo být věnováno této problematice více času, jak je zmíněno v dotazované otázce č. 3. Diskuze o zaměstnancích se konají na pravidelných schůzích, a to jak v rámci jednotlivých oddělení, tak v rámci měsíčních schůzí všech oddělení, reprezentované nejvyšším managementem¹⁸. Generální manažer je toho názoru, že „*tyto formální diskuze o klíčových talentech umožňují efektivní komunikaci mezi všemi členy vedení jednotlivých oddělení*“. Odpovědi HR manažer spolu s HR advisorkou byly velmi podobné a navíc tento názor doplnili skutečností, že cílené plánování vhodného

¹⁷ Ranking – sestavení žebříčku zaměstnanců dle jejich výkonosti v dané skupině

¹⁸ Podrobnější vysvětlení tohoto meetingu je uvedeno v kapitole č. 3.3.5

karierního postupu klíčových talentů zároveň pomáhá s identifikací chybějících talentů v rámci stávajících zaměstnanců.

Otázka č. 2. V čem vnímáte slabou stránku stávajícího procesu talent managementu v pražské pobočce?

Každý respondent na tuto otázku odpověděl ze svého úhlu pohledu. Nejdetailnější popis byl získán od HR advisory, která má největší podíl na přípravě každoročního meetingu nebo měsíčního meetingu Cross S&D¹⁹ mezi funkcemi. Její odpověď byla následující: „*V současné době je příprava velmi zdoluhavá, protože je z velké části manuální, i když používaný excelový soubor je zautomatizován, co nejvíce to jde, stále se musí dodávat data z jiných systémů a aktualizovat je*“. HR advisory dále uvedla, že „*zatím neexistuje žádné propojení systému, se kterými se ve firmě pracuje, ale dle dostupných informací započal globální projekt, který má za cíl vytvořit software, který by umožnil získávat veškerá HR data z jedné platformy. Implementace by měla být hotova až v roce 2017, což se může opozdit, jak to u tak velkých projektů bývá*“.

Odpověď HR manažera byla pojata z širšího úhlu pohledu. Uvedl, že „*pokud významnější pobočka např. v Americe či Rusku, potřebuje kandidáta, kterého má mezi svými talenty pražská pobočka, musí Praha tohoto kandidáta poskytnout okamžitě, přičemž je narušen celý plán nejen pro tohoto zaměstnance, ale i plánované změny v pozicích české pobočky*“. I když existují většinou 2 až 3 náhradníci na každou kritickou pozici, „*ne vždy je náhradník plně připraven vykonávat novou pozici a v daný okamžik nemusí být pro konkrétní oddělení vhodný čas k poskytnutí kandidáta, protože např. byly provedeny velké organizační změny na důležitých pozicích a vše se musí stabilizovat tak, aby dopad na chod businessu byl minimální*“.

Všichni respondenti se shodli na nutnosti mít více identifikovaných kandidátů na velmi klíčové a kritické pozice, protože ze zkušeností je někdy velmi těžké tyto pozice zaplnit i s existujícím plánem. Detailněji je popsán tento problém v otázce č. 4. Dále uvedli, že navzdory snaze o rekapitulaci nejpodstatnějších změn při pravidelných setkání, je roční meeting nedostačující. Hodně věcí se v průběhu roku obvykle změní. Dotazovaní se shodli se, že půlroční frekvence by byla mnohem efektivnější.

Nejvyšší manažer uvedl hned několik bodů, kde vidí nutnost zlepšení. Jako slabou stránku celého procesu spatřuje v tom, že celý proces závisí na lidském faktoru. Nepopírá kvalitu nejvyšších manažerů, avšak zdůrazňuje, že každý manažer nemusí mít vhodnou schopnost identifikovat klíčové talenty. Právě vhodný kandidát ve správný čas je zásadní. Dle jeho slov „*je situace v poslední době často skličující*“. Dle jeho názoru máme dostatečný počet osob v talent poolu, ale když je třeba obsadit konkrétní pozici, náhle není vhodný kandidát a to vyjádřil slovy „*tento stav mě velmi znepokojuje*“. Na závěr uvedl také fakt, že momentální technické řešení procesu nijak zvlášť neusnadňuje práci manažerům a „*rozhodně zaslouží zlepšení*“. Návrh na drobné řešení, co nic nestojí, ilustroval slovy „*Už jenom fotka daného zaměstnance by byla prospěšná. Jako hlavní manažer, který přijede do české pobočky na funkční období 3 až 5 let,*

¹⁹ Cross S&D – staffing and development meeting mezi odděleními, princip blíže vysvětlen v kapitole č. 3.3.4

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nemůže první rok poznat všechny osoby zařazené mezi talent pool a být schopen vybavit si onoho zaměstnance, když spatřím jeho jméno“.

Otázka č. 3. V čem vidíte prostor pro zlepšení v rámci procesu? Prosím, uveďte konkrétní příklad/y.

Respondenti na tuto otázku odpovídali různě, avšak jedno zlepšení zmínili všichni. Jedná se o pravidelnější meeting o klíčových talentech. Všichni se shodli, že frekvence jednou za rok je nedostačující i přesto, že nově byla zařazena 15 min diskuze o talentech na měsíčních schůzích S&D. Roční plánování na následující rok dopředu není příliš efektivní, protože celý systém má hodně proměnných, které se mohou změnit a narušit tak celý řetězec plánovaných změn. Jak uvedl nejvyšší manažer „ *roční plán je skvělá věc, určitě musí být vytvořen, ale my bychom se především měli soustředit na výhled následujícího čtvrtletí, max. pololetí a aktivně a hlavně důsledně dodržet, co jsme si domluvili“.* Dále tento manažer uvedl nutnost získávání více pracovních zkušeností těchto pracovníků v rychlejším tempu, protože oproti ostatním pobočkám vedoucí a ostatní klíčové pozice jsou v české pobočce zastávány relativně mladými zaměstnanci. Dle jeho slov „ *máme hodně talentovaných zaměstnanců, ale chybí jim těch pár let v jiných pozicích, kde by získali tolik potřebné zkušenosti“.*

S posledním výrokem souhlasí i HR advisorka, která celý proces zastřešuje. Podotýká dále, že není dostatečný „ follow up“ během roku na domluvené body, proto by častější diskuze byly jen přínosem.

HR manažer spatřuje možnost zlepšení v jasnějším definování klíčových talentů. i když definice existují, nevidí sjednocení v rámci celé firmy, a jak uvedl „*každý manažer to vidí odlišně a přizpůsobuje si věci tak, aby to vyhovovalo právě jeho oddělení“.*

Dále HR manažer zmiňuje zlepšení v plánování rozvoje klíčových zaměstnanců. Naléhavá potřeba rozvíjet vybraného zaměstnance tak, aby byl připraven na plánovanou klíčovou pozici v určeném čase. Dle jeho slov nefunguje plánování rozvoje klíčových zaměstnanců ideálně a tak je třeba tento proces zlepšit. Tento názor podpořila i HR advisorka, která navrhuje vytvořit nový či upravit stávající mechanismus, který zajistí rozvoj talentů v dlouhodobém horizontu. Tato koncepce je dle jejího názoru způsobena tím, že neexistuje trvalá kontinuita v této koncepci. Jak uvádí „ *při funkčním období 2-3 roky (výjimečně 5 let) u vedoucích manažerů dochází k neustálým změnám, destabilizaci celého procesu, protože každý chce vše měnit a při frekvenci 1x za rok to není příliš efektivní“.*

Otázka č. 4. Probíhá dle Vás obsazení nejkritičtějších pozic bezproblémově?

Jako poslední byla dotazována následující otázka: *Probíhá dle Vás obsazení nejkritičtějších pozic bezproblémově?* Překvapivé podle respondentů je, že navzdory procesu, který je ve společnosti zaveden a plánů, které jsou s nástupci připravené, neprobíhá některé obsazování pozic bezproblémově. Z dosavadních zkušeností dotazované osoby líčí podobné důvody této nelehké situace. Shodli se, že obsazování těchto kritických pozic je většinou velmi problémové. Přičemž zajímavé také je, že panuje shoda v tom, že navzdory relativně velkému talent poolu, ze kterého by neměl

být problém vybrat kandidáty na důležité pozice, je právě obtížné vhodné kandidáty vybrat.

HR manažer zmínil, že vše neprobíhá dle představ a uvedl příklad nedávné zkušenost při hledání vhodného kandidáta do jeho teamu na pozici HR advisor. Jak popisuje, nalezení kandidáta bylo velmi obtížné a trvalo 9 měsíců, což je velmi dlouhá doba, která způsobila vážné problémy chodu celé skupiny a hlavně byla narušena podpora klientů. Vysvětluje, že vzhledem k tomu jaké jsou kladeny požadavky na tuto roli, původní HR advisorka znala procesu, oznámila své těhotenství již v prvním měsíci, aby zaměstnavateli dala dostatečně dlouhou dobu k nalezení vhodného kandidáta. Nástupce se začal hledat v měsíci březnu. Teprve na konci září byl kandidát nalezen, ale na oddělení HR mohl začít pracovat až začátkem prosince. Důvodem byl fakt, že příslušné oddělení tohoto zaměstnance nemohlo dříve uvolnit kvůli dalším chystaným změnám. Obsazení této pozice tedy trvalo velmi dlouhou dobu, což je neakceptovatelné. Na výběr bylo více kandidátů dle plánu připraveného pro klíčové pozice, ale některé kandidáty oddělení nemohlo pustit nebo daný kandidát neměl o danou pozici zájem nebo se zjistilo, že náhradník vlastně neodpovídá profilu požadované na tuto pozici. Předání práce původní advisorkou bylo před jejím odchodem na mateřskou dovolenou převedeno na ostatní členy teamu, kteří zpět předali tuto práci, až vybraný zaměstnanec nastoupil. Tento způsob předávání zkušeností byl neefektivní a zapříčinil ztrátu předaných vědomostí.

Hlavní manažer zmínil rovněž nedávný problémový případ hledání HR advisora. Vzhledem k tomu, že klíčové pozice jsou obsazovány pouze interně, je identifikace klíčových talentů stěžejní. Jak uvedl: „*každý člověk je originální jedinec, tudíž máme různé typy talentů, avšak úroveň by měla být podobná, ale já spatřuji, že úroveň kandidátů v této elitní skupině je různorodá*“.

Podobný názor sdílí i HR advisorka, která vnímá obsazování těchto pozic jako problémové. Za hlavní důvod uvádí nedostatečné množství opravdových talentů, i když počtem má firma identifikovaný dostatečný počet.

4 Formulace doporučení pro organizaci XY vyplývající ze zhodnocení výzkumu

Získané teoretické znalosti a rozbor talent management programu vybrané společnosti XY, umožnil popsat klady a zápory stávajícího procesu, dostat dílčím cílům, včetně nalezení odpovědí na výzkumné otázky této práce. Pomocí kvalitativního a kvantitativního šetření byla také zjištěna potřebná data, na základě kterých byla formulována doporučení pro tuto konkrétní organizaci.

Klady:

1. Propracovaný systém obsazování pozic a plánování rozvoje zaměstnance.
2. Celodenní meeting věnovaný talentované populaci a jeho logická návaznost na další interní procesy společnosti XY.
3. Vysoce ceněná spolupráce mezi HR oddělením a vedením společnosti v otázce talent managementu.

Zápory:

1. Jednoroční frekvence meetingu o talentovaných zaměstnancích nenaplňuje potřeby vybrané společnosti.
2. Absence znalosti a povědomí o talent management programu mezi zaměstnanci.
3. Neodpovídající technické řešení databáze o talentovaných zaměstnancích.

Doporučení:

- naplánovat meeting věnovaný talentované populaci min. 2x ročně, ideálně každé čtvrtletí. Na pravidelném měsíčním meetingu dohodnout termíny pro následující roční cyklus;
- realizovat detailnější studii (za účasti všech vedoucích manažerů) se SWOT analýzou na vytvoření otevřeného talent management programu pro zaměstnance. Podrobnější plán je uveden v doporučení u dílčího cíle č. 4 na následující straně;
- investovat do technického řešení, které by umožnilo uživatelsky přívětivou práci s daty. Jeden z vedoucích manažerů zajistí spolupráci s IT oddělením, popř. externím dodavatelem, který navrhne možné řešení, včetně rozpočtu.

Dílčí cíl č. 1:

- vymezit základní a klíčové pojmy talent management.

Pohled několika autorů na hlavní pojmy talent managementu, řízení lidských zdrojů, matice talent managementu a kompetenční modely byly popsány v kapitole teoreticko-metodologická část. Další kapitoly se týkaly věcí souvisejících s talent managementem, jako získávání, udržení a rozvoj zaměstnanců, určení jejich potenciálu a pracovní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

výkonost. Teoretické poznatky byly doplněny o výsledky průzkumu společnosti CEB uskutečněné v různých korporacích.

Dílčí cíl č. 2:

- vypracovat a porovnat přehled talentovaných zaměstnanců v průběhu posledních dvou let ze zvolených hledisek (národnost, pohlaví, potenciál, počet odpracovaných let ve společnosti XY, věk.

Typickým rysem společnosti XY je multikulturní prostředí. Z tohoto důvodu se jedna podkapitola praktické části věnovala přehledu talentovaných zaměstnanců dle národnosti. Bylo prokázáno, že ve společnosti XY je 59 % cizinců označovaných jako talentovaní zaměstnanci. V této skupině došlo v roce 2014 k nárůstu o 8 % ve srovnání s rokem předcházejícím.

Obecný trend reprezentace žen ve vyšších manažerských pozicích je typický i pro společnost XY. Jejich zastoupení v roce 2014 nicméně kleslo o 9 % na hodnotu 37 %, přičemž ženy tvoří 56 % procent zaměstnanců pražské pobočky. Znamená to tedy, že muži mají disproporčně vyšší zastoupení ve skupině talentovaných zaměstnanců ve srovnání s ženami.

Rozborem z hlediska potenciálu byl zjištěn pokles o 14 % ve skupině key talentů, ostatní kategorie zůstaly v porovnání s předchozím rokem téměř neměnné.

Nejvíce talentovaných zaměstnanců má pracovní zkušenosti získané ve společnosti XY v rozmezí 8 až 10 odpracovaných let (51 %). Druhou nejčteněji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci mající 5 až 7 let (41 %) pracovních zkušeností v této korporaci.

Pražská pobočka je velmi mladou společností, kde průměrný věk je 33 let. Není tak divu, že nejvíce talentovaných zaměstnanců (53 %) je ve věku 31 až 35 let. Tento trend kopíruje běžnou populaci této pobočky korporace.

Doporučení:

- hledat budoucí talenty mezi zaměstnanci, kteří mají ve společnosti XY méně než 5 let pracovních zkušeností a ty náležitě rozvíjet a připravovat na budoucí kariérní postup;
- zjistit hlavní důvody proč klesl počet žen ve výběru talentů. Jeden z určených členů HR oddělení porovná soubor talentovaných zaměstnanců let 2013 a 2014 a identifikuje zaměstnance, kteří nebyli přítomni v roce 2014. Za využití interních dat o zaměstnancích dohledá důvod vyřazení. V případě, že se jednalo o ukončení pracovního poměru, vyhledá z exit interview hlavní důvody odchodu těchto zaměstnanců.

Dílčí cíl č. 3:

- zjistit a porovnat podle teoretického doporučení počet zaměstnanců, kteří jsou společností považováni za talentované.

Na základě kritérií stanovených společností XY bylo v roce 2013 identifikováno 132 talentů, v roce 2014 jich pak bylo identifikováno 108. Při rozboru počtu talentovaných zaměstnanců za uplynulé dva roky vyplynulo, že ve společnosti XY došlo k poklesu o 24 vybraných talentů. Tento fakt mohl být způsoben sjednocením kritérií pro všechna oddělení, jak bylo blíže popsáno v kapitole 3.2.

Lze konstatovat, že počet identifikovaných talentovaných zaměstnanců v české pobočce je odpovídající její velikosti a odpovídá tak nálezu průzkumu společnosti CEB (2013) uvedeného v teoretické části práce.

Doporučení:

- provést detailnější rozbor poklesu talentovaných zaměstnanců za poslední dva roky tak, aby se identifikovala příčina tohoto jevu. HR advisor použije data z dalších HR souborů a programů a následně, za pomoci jednoho z vedoucích manažerů zpracuje tuto problematiku, která bude prezentována na pravidelném měsíčním meetingu vedoucích manažerů. V souboru budou uvedena následující data o zaměstnancích: jméno, číslo zaměstnance, pohlaví, věk, funkce, pozice, délka zaměstnání ve společnosti, zahraniční stáž, CL, poslední pracovní hodnocení, v případě výpovědi zaměstnance uvést důvod, uvést zda zaměstnanec využil možnosti neplaceného volna či byl na mateřské/rodičovské dovolené.

Dílčí cíl č. 4:

- zjistit, zda povědomí o zařazení do talent managementu programu je žádoucí.

Tento dílčí cíl byl zkoumán jak dotazáním manažerské skupiny (otázka č. 4), tak i nepřímo v dotazníkovém šetření s talentovanými zaměstnanci (otázky č. 3, č. 4, č. 5). Bylo zjištěno, že 78 % reprezentantů vedení je pro zveřejnění této informace zaměstnancům. Přítomnost samotného talent managementu programu ve firmě vnímá 81 % z kategorie klíčových zaměstnanců jako samozřejmost. Pro 71 % zaměstnanců by uveřejnění skutečnosti o zařazení do programu mělo motivační charakter. Oproti tomu pro 54 % zaměstnanců by vyřazení z programu talent managementu znamenalo významný důvod k opuštění společnosti. Z výsledků tohoto šetření tedy vychází, že informovanost o zařazení/vyřazení z talent management programu je žádoucí na obou stranách.

Doporučení:

- vypracovat další detailnější studii kladů a záporů pro zveřejnění informace klíčovými zaměstnancům o zařazení/vyřazení do/z talent management programu. Během následujícího čtvrtletí HR advisor uspořádá meeting za účasti externího kouče, který bude moderovat diskusi vedoucích manažerů na toto téma. V případě opětovného potvrzení výše popsaného nálezu, manažer české

pobočky představí výsledek studie nadřízenému orgánu české pobočky s žádostí o udělení výjimky v této oblasti, tzn. zveřejnění zaměstnancům jejich členství v talent management programu.

Výzkumné otázky:

VO1: Má Společnost XY dostatečný talent pool, včetně talent poolu pro velmi kritické pozice?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla zjišťována pomocí dvou otázek položených vedoucím manažerům a vybraným HR pracovníkům pražské pobočky společnosti XY. První otázka se týkala přímo na přijatelný počet zaměstnanců zařazených do talent poolu a druhá byla zaměřena na talent pool velmi kritických pozic. Na základě těchto dotazů bylo zjištěno, že 78 % respondentů ve skupině manažerů věří v dostatečnou velikost talent poolu. Tento většinový pozitivní názor však neplatí pro talent pool velmi kritických pozic. Z dotazované skupiny je 44 % názoru, že společnost XY nemá dostatečný talent pool pro tyto klíčové pozice. Rovněž z expertních rozhovorů vzešlo, že obsazování velmi kritických pozic je mnohdy velmi problematické, navzdory existujícímu procesu a diskuzím věnovaných této problematice. I přes veškeré očekávání hladkého průběhu obsazování velmi kritických pozic, je třeba učinit drobné úpravy formulované v následujících doporučeních.

Doporučení:

- definovat jasné požadavky a profesní kritéria pro obsazení velmi kritických pozic. Každý vedoucí manažer provede revizi velmi kritických rolí za své oddělení. Hlavní manažer české pobočky zařadí toto téma na nejbližší meeting vedoucích manažerů věnovaný talentované populaci;
- identifikovat vhodné kandidáty na základě upravených kritérií;
- upravit stávající přehled následnictví do schématu typu pyramida umožňující lepší orientaci. HR advisor zpracuje tento přehled během následujícího měsíce a nahraje dokument na intranet, do složky talent management.

VO2: Má skupina manažerů a HR pracovníků stejný pohled na talent management?

Na tuto výzkumnou otázku zjišťovalo odpověď 10 otázek detailně rozebraných v kapitole kvantitativního manažerského šetření. Lze shrnout, že převážně stejný pohled na talent management mají obě skupiny. Názor obou skupin se nejvíce rozchází v otázce dostatečného talent poolu pro velmi kritické pozice. Nepatrná neshoda se prokázala i u tématu zavedení speciálních benefitů pro klíčové zaměstnance.

Doporučení:

- ověřit vhodnost identifikovaných talentů pro velmi kritické pozice po provedení předchozího doporučení (definovat jasné požadavky pro velmi kritické pozice). Hlavní manažer české pobočky zařadí toto téma na nejbližší meeting vedoucích manažerů věnovaný talentované populaci, kde každý zaměstnanec bude znovu diskutován a rozhodne se, zda splňuje požadavky následovnictví pro vybranou kritickou pozici;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- vznést požadavek HR manažerem na kompenzační team, s návrhem úpravy /zavedení dalších benefitů pro klíčové zaměstnance:
 - zavedení měsíčního finančního příspěvku na dopravu v hodnotě alespoň 5.000,- Kč;
 - navýšení finančního příspěvku (alespoň zdvojnásobení)²⁰ na již používaný portál společnosti www.benefit.cz, kde si zaměstnanec dle vlastní preference zvolí produkt či službu;
 - navýšení maximální částky pro jednorázové finanční odměny²¹ platné pouze pro talentované zaměstnance;
 - umožnit klíčovým zaměstnancům větší flexibilitu v možnosti práce z domova.

Nálezy a výše popsaná doporučení by měly pomoci k ještě lepšímu fungování talent management programu ve vybrané společnosti XY.

²⁰ V současné době zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům stejný příspěvek tj. 1000,- Kč, které jsou v systému společnosti www.benefit.cz převedeny na 1000 bodů.

²¹ Jednorázové finanční odměny se využívají např. za vedení či významné účasti na projektu. V současné době nelze použít vyšší částku než 10 000,- Kč. Zaměstnanci společnosti XY mají fixní plat bez měsíční pohyblivé složky.

5 Závěr

Přestože existuje množství autorů a společností zabývajících se poradenstvím v oblasti talent managementu, neexistuje jeden spolehlivý návod, jak talent management úspěšně realizovat. Je to aktivita, která je výsledkem spolupráce strategicky uvažujících manažerů s HR oddělením dané společnosti. Jejich společným cílem je, aby se čas a finanční prostředky společnosti vložené do přípravy nových manažerů v budoucnu vrátily. Efektivnost celého procesu se odvíjí od firemních hodnot, firemní filozofie a také od toho, zda má vybraná společnost ve funkcích správné manažery, kteří přijali za svůj úkol rozvíjet své možné nástupce. Právě zaměstnávat klíčové zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří jsou schopni naplňovat a posouvat společnost o krok dál, je to nejdůležitější.

Hlavním cílem této práce bylo identifikovat klady a zápory talent managementu v konkrétní pobočce nadnárodní společnosti XY, dále zhodnotit současný přístup vrcholového managementu ke stávajícímu procesu a navrhnout doporučení pro zlepšení práce s talenty. Dílčími cíli této práce bylo 1) vymezit základní a klíčové pojmy talent managementu, 2) vypracovat a porovnat přehled talentovaných zaměstnanců v průběhu posledních dvou let ze zvolených hledisek (národnost, pohlaví, potenciál, počet pracovních zkušeností, věk), 3) zjistit a porovnat podle teoretického doporučení počet zaměstnanců, kteří jsou společností považováni za talentované, 4) zjistit, zda povědomí o zařazení do programu talent managementu je žádoucí. Výzkumné otázky této práce byly 1) Má společnost XY dostatečný talent pool, včetně talent poolu pro velmi kritické pozice?, 2) Má skupina manažerů a HR pracovníků stejný pohled na talent management?.

Teoretická část práce byla věnována vymezení pojmů, koncepci talent managementu a samotné metodice práce. Představeny byly nejčastěji uváděné koncepce s kompetenčním modelem. Další teoretické kapitoly se týkaly věcem souvisejícím s talent managementem, jako získávání, udržení a rozvoj zaměstnanců, určení jejich potenciálu a pracovní výkonost.

Samotná praktická část proběhla formou skupinového strukturovaného rozhovoru s nejvyšším managementem a dotazníkovým šetření klíčovými zaměstnanci vybrané společnosti XY. Výsledky jsou detailněji rozebrány v kapitole 3.4 výsledky kvantitativního šetření. Samotné kvalitativní šetření proběhlo formou polostrukturovaných expertních rozhovorů s pracovníky HR a hlavním manažerem zodpovědným za celou pražskou pobočku. Cílem bylo získat cenné informace týkající se silné a slabé stránky celého procesu, včetně názoru na zlepšení a také názor na tolik diskutované obsazování velmi kritických pozic. Tomuto se věnovala kapitola 3. 5 výsledky kvalitativního šetření.

Řešený průzkum ukázal, že v rámci podniku je vhodné doporučit zveřejnění informace o talent management programu klíčovými zaměstnancům a uspořádat meeting o těchto klíčovými talentech alespoň 2x ročně. Poslední z doporučení je zlepšení technického řešení, které je podpůrným pilířem celého procesu. Na základě rozboru interních dat

bylo zjištěno, že společnost v současnosti disponuje 108 talentovanými zaměstnanci. Jedná se převážně o cizince a osoby mužského pohlaví. Nadpoloviční většina klíčových zaměstnanců je ve věku 32 až 35 let, což odpovídá mladé dynamické populaci, které ale mnohdy chybí potřebné pracovní zkušenosti k vykonávání velmi komplexních manažerských rolí, proto je nutné tyto zaměstnance náležitě a cíleně rozvíjet. Počet odpracovaných let ve vybrané společnosti je nejčastěji mezi 5 až 7 lety. Z průzkumu dále vyplynulo, že co do počtu talentovaných zaměstnanců, má korporace XY vhodnou základnu. Přesto se ukázalo, že pro obsazení klíčových pozic je to počet mnohdy nedostatečný, což bylo jednoznačně vyjádřeno v odpovědích dotazovaných manažerů. Formulace doporučení, která by mohla pomoci odstranit tento problém, jsou detailněji popsána v předchozí kapitole.

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že nebyly nalezeny závažné nedostatky v nastavení celého programu, bránící efektivnímu fungování dle stanovených pravidel. Přesto k zefektivnění celého snažení je třeba podniknout patřičné, výše uvedené změny.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: Vyd.10. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Vyd.3. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MCGEE, Rita and James A., CANNON, *Talent management and succession planning*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN 978-184-3981-732.

O'REILLY, Charles a Jeffrey PFEFFER. *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 286 s. ISBN 08-758-4898-2.

THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*: Vyd.1. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: J@K, 2013, 168 s. ISBN 978-808-7829-011.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: J@K, 2013, 232 s. ISBN 978-809-0464-599.

internetové zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. Vyd 13. s. 842 [cit. 2014-08-14]. ISBN 978 0 7494 6964 1. Dostupné z:
<http://books.google.cz/books?id=TCwoAwAAQBAJ&pg=PA264&dq=talent+pipeline&hl=cs&sa=X&ei=BBTtU>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ASIA PACIFIC JOURNAL OF RESEARCH. *Talent Management, Today's challenges: Tomorrow's opportunities* [online]. Issue XVI, August 2014, 8 s. [cit. 2014-08-16]. ISSN: 2320-5504, E-ISSN-2347-4793. Dostupné z: <http://apjor.com/downloads/170820141.pdf>.

CEB (2013). *High-Potential Employees (HIPOs): Critical Talent* [online]. [cit. 2014-08-02]. Dostupné z: <http://www.executiveboard.com/exbd/human-resources/smb-hr/hipo/index.page>.

CEB (2014, a): *The Talent Management Report 2013: Pipeline is no longer a tap for talent*. WALLER, Dave. 2013 [online]. [cit. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://www.executiveboard.com/exbd/human-resources/integrated-talent-management/index.page?>.

CEB (2014, b). *Integrated Talent Management Failing to Deliver Returns* [online]. 2014 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <http://www.executiveboard.com/exbd/human-resources/integrated-talent-management/index.page?>.

CHEESE, Peter, Robert J. THOMAS a Elizabeth CRAIG. *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance* [online]. Philadelphia: Kogan 2008, 276 s. [cit. 2014-08-02]. ISBN 978-074-9449-902. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=wiJXqmBJ2qsC>.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela. *Metodika - Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (sebe)koncepce: pro neformální vzdělávání*, Národní institut pro další vzdělávání, 2015, 526 s. [cit. 2015-02-08]. ISBN 9788087449509. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=-scBCAAAQBAJ&pg=PA13>.

HRM (2013, a): *Nové trendy personálního řízení: Roste tlak na výsledky*. URBAN, Jan. *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA* [online]. Praha: Economia, 2013 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-60880360-roste-tlak-na-vysledky>.

HRM (2013, b): *Nové trendy personálního řízení: Lék, jak udržet lidi*. *HRM: human resources management: časopis vydavatelství ECONOMIA* [online]. Praha: Economia, 2013 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-61339890-lek-jak-udrzet-lidi-nabidnete-rozvoj-a-karierovy-rust>.

JAUHARI, Vinnie, Rajesh SEHGAL a Pooja SEHGAL. *Talent management and employee engagement: insights from infotech enterprises ltd*. Journal of Services Research. Gurgaon: Institute for International Management and Technology, 2013 Apr-Sep, roč. 13, č. 1, s. 161-186. [cit. 2014-11-21]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1355247799?accountid=130206>.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit* [online]. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, 195 s. [cit. 2014-08-12]. ISBN 80-717-9310-8. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=fVyNKg2H-yoC>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PANNETT, Alan. *Key skills for professionals: how to succeed in professional services* [online]. 263 s. [cit. 2014-08-02]. ISBN 978 0 7494 6877 4. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=QhBMIKeYloC&printsec=frontcover&dq=key+skills+for+professionals>.

SMILANSKY, Jonathan. *Developing executive talent: best practices from global leaders* [online]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006, 323 s. [cit. 2014-08-03]. ISBN 04-700-3318-5. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=YKLUQ075hZUC>.

SPOLEČNOSTXY (2013, a), *Talent management proces* [online]. 2013 [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/HR/talentmanagement/presentation.

SPOLEČNOST XY (2013, b), *Staffing and Development* [online]. 2013 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/HR/Development/presentation.

SPOLEČNOST XY (2014, a), *Career paths* [online]. 2014 [cit. 2014-09-16]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/HR/Development/Careerpath/presentation.

SPOLEČNOST XY (2014, b), *Talent pool* [online]. 2014 [cit. 2014-08-21]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/company/employee/presentation.

SPOLEČNOST XY (2014, c), *Talent pool* [online]. 2014 [cit. 2014-08-20]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/HR/talentpool/presentation.

SPOLEČNOST XY (2014, d), *About us* [online]. 2014 [cit. 2014-08-20]. Dostupné z www.corporate.COMPANYXY.com/en/company/about-us/history/overview.

SPOLEČNOST XY (2015, a), *Competency model* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z www.companyXY.com/intranet/careeranddevelopment/talentpool/ ptp.

SPOLEČNOST XY (2015, b), *Internal moves* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/HR/internalmoves/xls.

SPOLEČNOST XY (2015, c), *Internal program* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: www.companyXY.com/internalprogram.

SPOLEČNOST XY (2015, d), *About us* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z www.COMPANYXY.com/intranet/company/about-us/overview.

SPOLEČNOST XY (2015, e), *Org chart* [online]. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: www.companyXY.com/intranet/orgchart.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí* [online]. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. [cit. 2014-08-12]. ISBN 80-717-9884-3. Dostupné z: <http://books.google.cz/books?id=UVOlP4V-WoC>.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č.1 - EADS - Employee Assessment & Development Summary

| EMPLOYEE ASSESSMENT & DEVELOPMENT SUMMARY-EMPT (Form EADS-EMPT 2014) | | PRIVATE |
|--|----------------------------------|---------------------------|
| NAME (LAST, FIRST, MIDDLE) | YEAR(S) OF SERVICE | ASSESSMENT PERIOD COVERED |
| COMPANY/DEPARTMENT/SECTION/LOCATION | POSITION TITLE AND DATE ASSIGNED | |
| COMPLETING THE EADS This form should be completed initially by the employee and used to facilitate discussions with his/her supervisor/functional contact. With the exception of the "Employee Career Interests and Other Personal Considerations" section, the supervisor/functional contact is responsible for finalizing the form. | | |
| WORK ACCOMPLISHMENTS - In order of importance, outline the main assignments and objectives accomplished during this assessment period. | | |
| LEARNING AND DEVELOPMENT PLAN ACCOMPLISHMENTS - Briefly describe the skills, knowledge and abilities which were developed or enhanced during this period. Note any performance indicators/measurements that were used. For employees in management/supervisory positions describe learning and development plan accomplishments in relation to the leadership framework dimensions. | | |
| STRENGTHS - List the key skills, knowledge and abilities included in the notable performance dimensions which contributed to the performance and accomplishment of work goals during this assessment period. Specific reference to leadership strengths should be included for employees in management/supervisory positions. | | |
| DEVELOPMENT OPPORTUNITIES - List the skills, knowledge and abilities included in the notable performance dimensions which, if enhanced, would improve performance. Specific reference to opportunities to enhance skills in the area of leadership should be included for employees in management/supervisory positions. | | |

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

| EMPLOYEE ASSESSMENT & DEVELOPMENT SUMMARY-EMPT (Form EADS-EMPT 2014) | | | PRIVATE |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------|
| NAME (LAST, FIRST, MIDDLE) | YEAR(S) OF SERVICE | PLANNING PERIOD COVERED | |
| INDIVIDUAL/WORK GROUP GOALS - Briefly describe individual goals for the planning period and their linkage to the business unit objectives. Goals should be specific, measurable, and achievable within the scope of the planning period. This section may be omitted if individual goals/plans have been documented and agreed; attach a copy of the document to this form. | | | |
| RECOMMENDED TRAINING, LEARNING AND DEVELOPMENT OBJECTIVES - Describe objectives which, if achieved, would address development opportunities and/or build upon current strengths. Include references to types of assignments or positions which may facilitate accomplishment of development objectives. For employees in management/supervisory positions include specific reference to the development of the leadership framework dimensions as appropriate. | | | |
| EMPLOYEE CAREER INTERESTS AND OTHER PERSONAL CONSIDERATIONS - Looking ahead, short term and long term, indicate your job interests and personal considerations if any such as mobility, dual career factors, etc., you wish to be considered in reviews of your performance and development. | | | |
| PRIMARY CAREER INTEREST IS <input type="checkbox"/> MANAGERIAL/SUPERVISORY <input type="checkbox"/> PROFESSIONAL <input type="checkbox"/> EITHER <input type="checkbox"/> UNDETERMINED | | | |
| INTEREST IN DOMESTIC RELOCATION IS <input type="checkbox"/> STRONG <input type="checkbox"/> POSSIBLE <input type="checkbox"/> NONE | | | |
| INTEREST IN FOREIGN ASSIGNMENTS IS <input type="checkbox"/> STRONG <input type="checkbox"/> POSSIBLE <input type="checkbox"/> NONE | | | |
| DISCUSSION SUMMARY - Supervisor's/functional contact's summary of the key points from the formal feedback session with the employee. | | | |
| SUPERVISOR/FUNCTIONAL CONTACT | PREPARATION DATE | DISCUSSION HELD BY | DISCUSSION DATE |
| FORM REVIEWED BY | REVIEW DATE | | |
| 2 of 2 | | | |

Zdroj: Společnost XY (2014, b)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č. 2. – SEZNAM OTÁZEK PRO SKUPINOVÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍMI MANAŽERY

Vážení manažeři,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro závěrečnou MBA práci na téma „talent management ve vybrané společnosti“. Seznam otázek je vybrán cíleně tak, aby pomohl zlepšit a zefektivnit celý stávající proces talent managementu. S výsledky a navrhnutými doporučeními budete později seznámeni.

Ráda bych Vás požádala o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku.

Účast je anonymní a dobrovolná. Správné odpovědi prosím zakroužkujte.

Velice děkuji za spolupráci. R. Andělová, HR oddělení a studentka univerzity VSEM, Praha.

-
1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena
 2. Státní příslušnost
 - a) Čech
 - b) Cizinec
 3. Počet let ve společnosti XY
 - a) < 10
 - b) 10 -20
 - c) 20- 30
 - d) > 30
 4. Zkušenost v jiné pobočce korporace
 - a) Ano
 - b) Ne
-

1. Společnost XY má vytvořený dostatečný talent pool.
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
2. Společnost XY má vytvořen dostatečný talent pool pro velmi kritické a specializované pozice.
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše Nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
3. Kariérní růst opravdových talentů ve společnosti XY je progresivnější.
 - a) Souhlasím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

4. Zaměstnanci společnosti XY by měli být informováni o tom, že jsou zařazeni či vyřazeni z talent management poolu.

- a) Ano
- b) Ne

5. Vyberte 2 faktory z následujících možností, které podle Vás nemají vliv na udržení talentovaného zaměstnance ve společnosti XY.

- a) Zajímavost a finanční ocenění práce
- b) Možnost postupu a rozvoje
- c) Možnost vzdělávání
- d) Flexibilita práce
- e) Pracovní role

6. Společnost XY by měla zavést speciální benefity nad pro zaměstnance, kteří jsou v talent poolu.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše Nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

7. Personální strategie ve Vašem oddělení je vázána na strategii talent managementu společnosti XY.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše Nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

8. Implementace talent managementu společnosti XY vychází ve Vašem oddělení z identifikace kritických (klíčových) pozic.

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše Nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

9. Proces talent managementu společnosti XY je v České republice v porovnání s Vaší domácí pobočkou.

- a) Na lepší úrovni
- b) Na stejné úrovni

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- c) Na horší úrovni
- d) Nemohu hodnotit (jsem zaměstnanec české pobočky bez zkušenosti z jiné pobočky korporace)

10. Investovat do lepšího technologického řešení v procesu talent managementu (např. nová databáze s větším množstvím informací, lepší propojení s uložištěm dílčích dokumentů apod.).

- a) je důležité
- b) není důležité

Pokud ano, můžete uvést příklad:.....

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č. 3. – SEZNAM OTÁZEK PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠEŘENÍ SE ZAMĚSTNANCI

Vážení zaměstnanci,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který poslouží jako podklad pro závěrečnou MBA práci s HR tematikou ve vybrané společnosti.

Účast je anonymní a dobrovolná. Z uvedených odpovědí lze vybrat pouze jednu možnost.

Pohlaví

a) Muž

b) Žena

2. Státní příslušnost

a) Čech

b) Cizinec

3. Počet let ve společnosti XY

a) < 4

b) 5 -7

c) 8- 10

d) > 10

1. Váš kariérní růst ve společnosti XY splňuje Vaše očekávání.
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím

2. Zaměstnanci s manažerským potenciálem by měli mít extra benefity oproti běžným zaměstnancům. S tímto výrokem.
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím

3. Společnost by měla mít speciální program zabývající se se skupinou zaměstnanců mající manažerský potenciál.
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

4. V případě, že by společnost měla takto specializovaný program pro manažery, povědomí o Vašem členství by mělo pro Vás motivační charakter.
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

5. V případě, že byste byl ze specializované programu pro manažery vyloučen, byl by to pro Vás důvod odejít ze společnosti.
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím

Velice děkuji za Vaše odpovědi.

R. Andělová, HR oddělení a studentka univerzity VSEM, Praha.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č. 4. – SEZNAM OTÁZEK PRO POLOSTRUKTUROVANÝ EXPERTNÍ ROZHOVOR

Otázky:

1. V čem vnímáte silnou stránku stávajícího procesu talent managementu v pražské pobočce?
2. V čem vnímáte slabou stránku stávajícího procesu talent managementu v pražské pobočce?
3. V čem vidíte prostor pro zlepšení v rámci procesu? Prosím, uveďte konkrétní příklad/y.
4. Probíhá dle Vás obsazení nejkritičtějších pozic bezproblémově?

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č. 5 – Příklad kompetenčního modelu v interním programu ve společnosti XY

| Name | Current Title * | Job | Required Proficiency Value | Current Acquired Proficiency Value | Progress | Previous Acquired Proficiency History |
|---|---------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------|---------------------------------------|
| Understanding Competitive Landscape | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | 2 | 100 % | |
| Understand Structure/Domain/Management | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Understand Supply Chain Capability | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Understand Product Portfolio, End Users, Markets and EMC Capability | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Understand Customer's Business | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | 1 | 50 % | |
| Understand Customer Value Chain | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Strategic Thinking (Sales Rep) | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Project Management Skills | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |
| Order to Cash (OTC) Processes and Tools Understanding | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 3 | | 0 % | |
| Monitor/Inquire and Communicate with Customers | EMCC - Functional - Sales | Sales - Sales Representative | 2 | | 0 % | |

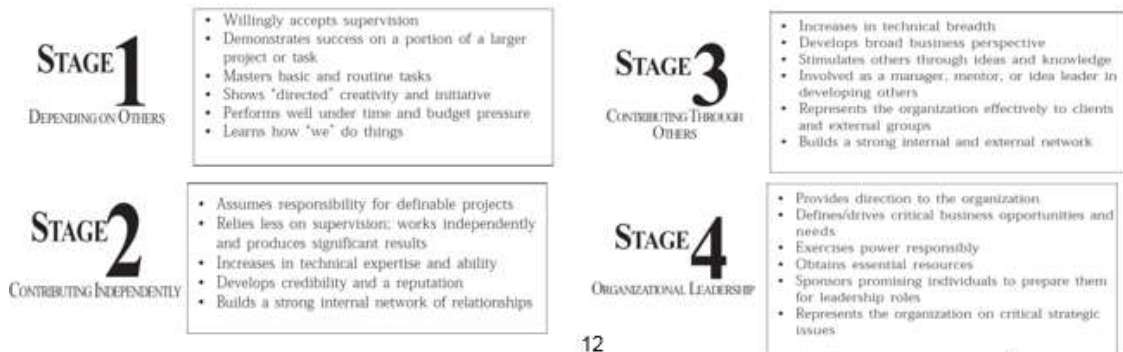
Zdroj: Společnost XY (2015, c)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE a MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PŘÍLOHA č. 6. – Příklad definovaných kompetencí pro konkrétní oddělení společnosti XY

| Competency | Director | Global | Sales | Sales | Area | TM | Global | Business | Business |
|--|----------|--------|---------|---------|---------|----|----------|-------------|-------------|
| | Aviation | Lubes | Manager | Manager | Manager | | Business | Development | Development |
| | Manager | Zone | Country | Zone | Advisor | | Manager | Zone | Advisor |
| New Core | | | | | | | | | |
| Leadership Framework | | | | | | | | | |
| 1 Creates Ownership & Commitment | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 2 Drives Functional Excellence | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 3 Develops Employees to Full Potential | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 4 Promotes Productive Impact | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 5 Manages External Relationships | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 6 Customer Focus | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 7 Personal Effectiveness | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |



Zdroj: Společnost XY (2014, a)