

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vytvoření procesu výběru manažerských talentů v podniku XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Pavla Blumenschein

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, 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: 30.4.2023, Prostějov

PODĚKOVÁNÍ

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je nastavení funkčního procesu výběru manažerských talentů, tedy jejich úspěšná identifikace. Dobře nastavený proces přinese firmě příležitost správně identifikovat takové pracovníky, kteří jsou pro organizaci klíčoví a na které se rozhodla zaměřit. Jde o vytvoření metodické příručky věnující se tématu procesu výběru manažerských talentů, přičemž samotná identifikace je pro celý proces naprosto klíčová. Takovou příručku bude moct firma XY opakovaně využít.

1. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována pomocí metody literární rešerše na základě komparací a kompilací textů autorů české i zahraniční literatury. Jednotlivé kapitoly byly v teoretické části zpracovány pomocí metod analýzy a syntézy. Teoretická část sloužila jako podklad pro praktickou část práce. V praktické části byla představena obchodní společnost XY a popsán současný stav v podniku, zejména, v jaké životní fázi se podnik nyní nachází a jací pracovníci jsou pro něho klíčoví. V této části práce byly zvoleny metody rozhovorů se dvěma oddělenými skupinami. Jedna skupina byla skupina vrcholového managementu firmy, rozhovory byly vedeny s personální ředitelkou, ředitelem vzdělávání a ředitelem divize. Druhá skupina byla skupina specialistů v oboru lidských zdrojů – vrcholový management externích firem, kde již s programem Talent management mají zkušenosti a tento program byl úspěšně implementován a dále se skupinou odborníků – psychologů. Rozhovory byly vedeny s jedním manažerem útvaru lidských zdrojů firem, které se pohybují v obdobném odvětví jako zkoumaná společnost a dvou psychologů. Následně byla provedena metoda deskripce a komparace výsledků rozhovorů. Jako další metoda byla zvolena výzkumná metoda Focus group. Ve skupině byly diskutovány výsledky rozhovorů od vrcholového managementu společnosti, která se chystá zavést program Talent management ve své organizaci. Dále byly do diskuze vneseny znalosti, zkušenosti a doporučení ze skupiny expertů. Focus Group měla 5 členů včetně moderátora ze znalostí daného tématu. Moderátorem byla vedena řízená diskuze s velkým množstvím interakcí, připomínek. Cílem řízení skupiny bylo dojít ke shodě v problematice identifikace manažerských talentů ve firmě XY.

2. Výsledky výzkumu/práce:

Společnost předložila hotový kompetenční model pro výběr manažerských talentů, což je základní předpoklad pro úspěšnou identifikaci. Na základě hotového kompetenčního modelu byly vybrány vhodné nástroje k ověření kompetencí. Na základě polostrukturovaných rozhovorů s vrcholovým vedením firmy a skupinou expertů a následném vyhodnocení výstupu z Focus Group byl nastaven proces výběru manažerských talentů ve firmě XY. Společnost se rozhodla talenty hledat pouze z vnitřních zdrojů a zvolila postup nominace talenta ze strany manažera. V případě nominace ze strany manažera bylo nutné manažerům připravit sadu otázek s bodovým ohodnocením, která by vedla manažery k úspěšné nominaci a zamezila případům, kdy manažer dává nominace tzv. „za odměnu“, nebo vůbec, neboť má obavu o ztrátu vlastního místa. Výsledkem procesu je vytvořený talent pool zaměstnanců čili základna klíčových zaměstnanců pro firmu XY, kteří jsou pro firmu v její životní fázi nezbytní.

3. Závěry a doporučení:

Nejdůležitějšími doporučeními pro proces výběru manažerských talentů v podniku jsou: pravidelné vyhodnocování dlouhodobé strategie, kterou odsouhlasí nejvyšší vedení. Vedení bude zároveň talent managementu vyjadřovat svou podporu. Pravidelné vyhodnocování, kdo je pro firmu klíčovým pracovníkem a revize kompetenčního modelu – tedy klíčových kompetencí talentů. Ustanovení odpovědné osoby, která se bude věnovat programu talent managementu na plný úvazek. Pro další ročníky čerpat i z vnějších zdrojů firmy – absolventi VŠ, program Trainee. Pro úspěšnost identifikace talent managementu bude nutná nadále nominace od přímého nadřízeného, je však nutné udržet i možnost samoidentifikace, kdy se zaměstnanec domnívá, že jeho kompetence nebyly nadřízeným manažerem odhaleny. U prověření kompetencí nominantů provést kombinaci prověření psychodiagnostikou a zároveň Assessment centrem a do budoucna zařadit i možnost přiděleného projektu a prověření nominanta v praxi. Následně vytvoření talent poolu 20 zaměstnanců. Zvážení rozdělení do podskupin – top potentials, high potentials, young a zacílení následného vzdělávání podle těchto skupin, dle finančních možností firmy. Důsledně plánovat nástupnictví, aby talenti byli efektivně připravováni na možnost povýšení a úspěšné adaptování na novou pozici. Aplikovat model Develop-Deploy-Connect. Na konci každého roku hodnocení talentového programu pomocí auditu talent managementu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, talent management, talent pool, procesy talent managementu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this diploma thesis is to create talent management process for managers – it means their successful identification. A well-established process will bring to company correctly identified employees that organization marks as key and focus on them. It is about the creation of a methodological manual dedicated to the topic of the process of selecting managerial talents, since the identification itself is absolutely key to the entire process. Company XY will be able to use such a manual repeatedly.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part was processed using the literary research method based on comparisons and compilations of texts by authors of Czech and foreign literature. Individual chapters were processed in the theoretical part using methods of analysis and synthesis. The theoretical part served as a basis for the practical part of the work. In the practical part, the trading company XY was introduced as well as current state of the company. Especially, in which stage of lifecycle the company is now and which employees are key for it.

In this part of the work, interview methods with two separate groups were chosen. One group was the top management group of the company, where interviews were conducted with the HR director, the director for company education and the division director. The second group was a group of human resource specialists – top management of external companies, where they already have experience with the Talent Management program and this program was successfully implemented by a group of specialists - psychologists. Interviews were conducted with human resource manager of companies operating in a similar industry as the investigated company and two psychologists. Subsequently, the method of description and comparison of interview results was carried out. As another method, the focus group research method was chosen. There was a group discussion of interviews results with the top management of a company introducing a Talent management program in its organization. Furthermore, knowledge, experience and recommendations from the group of experts were brought into the discussion. The Focus Group had 5 members including a moderator with knowledge of the given topic. The moderator led a controlled discussion with a large number of interactions and comments. The goal of group discussion was to reach agreement on the issue of identifying managerial talents in the XY company.

3. Result of research:

There was an existing competence model for the selection of managerial talents in the company, which is a basic prerequisite for their successful identification. Based on the existing competency model, appropriate tools were selected to verify competencies. On the basis of semi-structured interviews with the company top management and a group of experts and the subsequent evaluation of the output from the Focus Group, the process of selecting managerial talents in the XY company was set up. The company decided to look for talent only from internal sources and chose the process of talent nomination by the manager. In case of a nomination by the manager, it was necessary to prepare a set of questions for the managers with a point evaluation, which guides the managers to a successful nomination and avoid cases where the manager gives nominations so-called "for a reward", or no talent nominations at all, because he/she is worried about losing his/her own job. The result of the process is the talent pool of employees who are essential for the company XY in its lifecycle stage.

4. Conclusions and recommendation:

The most important recommendations for the process of selecting management talent in the company are: regular evaluation of the long-term strategy, which is agreed by the top management and talent management process support. Regular evaluation of key employee for the company and competence model revision - i.e., the key competences of talents. Appointment of a responsible person who will be dedicated to the talent management program on a full-time basis. For the next years, take external sources into account as well – university graduates, the Trainee program. For the success of talent management identification, a nomination from a direct superior will still be necessary, but it is also necessary to maintain the possibility of self-identification, when the employee believes that his competences have not been revealed by the supervisor. For the verification of nominees' competences, perform a combination of verification by psychodiagnostics and at the same time by the Assessment Center, and in the future also include the possibility of an assigned project and verification of the nominee in practice. Subsequently, the creation of a talent pool of 20 employees. Consideration of the division into subgroups – top potentials, high potentials and young talents with the focus of subsequent education according to these groups, according to the financial possibilities of the company. Consistently maintain succession plan so that talents are effectively prepared for the possibility of promotion and successful adaptation to a new position. Apply the Develop-Deploy-Connect model. At the end of each year, an evaluation of the talent program using a talent management audit.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS

Talent, talent management, talent pool, talent management processes.

JEL CLASSIFICATION

M12 – Human Resources Management

M14 – Organizational Behavior

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavla Blumenschein
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Vytvoření procesu výběru manažerských talentů v podniku XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Podstata a cíle talent programů2.2 Klíčové kompetence a kompetenční modely2.3 Metody identifikace manažerských talentů2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Představení organizace XY3.2 Výzkumné šetření3.3 Výsledky šetření a formulace doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• BERGER, L., BERGER, D. <i>The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people</i>. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 608 s. ISBN 978-0071414340.• BITTLINGMAIER, T. <i>Talent management erfolgreich implementieren</i>. Freiburg: Haufe Lexware, 2019. 194 s. ISBN 3648123505.• HUČKA, M. <i>Modely podnikových procesů</i>. Praha: C. H. Beck, 2017. 512 s. ISBN 978-80-7400-468-1.• TAYLOR, S. <i>Resourcing and Talent Management</i>. New York: Kogan Page, 2021. 480 s. ISBN 9781398600461.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 13. 11. 2022• Zpracování teoretické části do 28. 2. 2023• Zpracování výsledků do 15. 4. 2023• Finální verze do 30. 4. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
Rektor

V Praze dne 7. 11. 2022

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Podstata a cíle talent programů	3
2.1.1	Strategické řízení lidských zdrojů	3
2.1.2	Strategické řízení talent programů.....	5
2.1.3	Vymezení základních pojmů Talent managementu.....	6
2.1.4	Talent management v organizaci a jeho přínosy	8
2.1.5	Proces řízení talentů	8
2.1.6	Proces obecně a jeho základní vlastnosti.....	10
2.1.7	Proces identifikace talentů.....	14
2.1.8	Talent program a jeho jednotlivé fáze	15
2.2	Klíčové kompetence a kompetenční modely	16
2.2.1	Kompetence.....	16
2.2.2	Členění kompetencí	17
2.2.3	Klíčové kompetence	18
2.2.4	Kompetenční modely.....	19
2.2.5	Nástroje k ověření kompetencí	21
2.3	Metody identifikace manažerských talentů.....	25
2.3.1	Identifikace klíčových rolí.....	25
2.3.2	Identifikace klíčových kompetencí.....	26
2.3.3	Možnosti získání talentovaných zaměstnanců.....	28
2.3.4	Postup pro identifikaci talentů v organizaci	28
2.3.5	Nástroje k ověření kompetenci	30
2.3.6	Zásobárna talentů – talent pool.....	31
2.3.7	Další kroky v procesu TM a nástupnictví.....	31
2.3.8	Závěr teoretické části.....	32
2.4	Metodika práce.....	34
3	Praktická část.....	37
3.1	Představení organizace XY	37
3.2	Výzkumné šetření	40
3.2.1	Fluktuace ve společnosti XY, s.p.	40
3.2.2	Strategie společnosti XY, s.p.....	41
3.2.3	Strategie Talent managementu ve společnosti XY, s.p.	42
3.2.4	Analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů.....	45

Rozhovory externisté.....	50
3.2.5 Výsledek analýzy rozhovorů.....	56
3.2.6 Focus Group.....	59
3.2.7 Závěr Focus Group.....	63
3.3 Výsledky šetření a formulace doporučení.....	64
3.3.1 Výsledky šetření.....	64
3.3.2 Pilotní projekt.....	66
3.3.3 Formulace doporučení.....	66
4 Závěr.....	74
Literatura.....	75
Seznam příloh.....	78
Přílohy.....	I

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů.....	9
Obrázek 2 Proces řízení talentů.....	9
Obrázek 3 Transformace v procesu.....	11
Obrázek 4 Procesní mapa.....	12
Obrázek 5 Podrobný popis procesu v procesním diagramu.....	13
Obrázek 6 Nejčastěji používané prvky diagramu.....	14
Obrázek 7 Proces získávání talentů.....	14
Obrázek 8 Uplatnění kompetenčního modelu.....	21
Obrázek 9 Organizační schéma Úseku řízení lidských zdrojů společnosti XY, s.p.	38
Obrázek 10 Vznik kompetenčního modelu ve společnosti XY.....	43
Obrázek 11 Ukázka z prezentace Focus Group – propagace TM.....	60
Obrázek 12 Ukázka z prezentace Focus Group – nominace.....	60
Obrázek 13 Ukázka sady kompetenčních otázek pro manažera.....	61
Obrázek 14 Ukázka Prezentace Focus Group – prověření kompetencí.....	62
Obrázek 15 Ukázka z prezentace Focus Group. témata k dořešení.....	63
Obrázek 16 Proces kontroly aktuálnosti kompetenčního modelu.....	67
Obrázek 17 Proces talent management - příprava.....	68
Obrázek 18 Proces identifikace manažerského talenta.....	70
Obrázek 20 Zakládací listina projektu.....	72
Obrázek 21 Harmonogram pracovních činností a čerpání rozpočtu.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklady objektů pro tvorbu procesního modelu.....	12
Tabulka 2 Reprezentativní základní kompetence.....	17
Tabulka 3 Členění kompetencí.....	18
Tabulka 4 Stupnice důležitosti.....	26
Tabulka 5 Úrovně kompetencí.....	26
Tabulka 7 Ukázka kompetence Komunikace.....	27
Tabulka 8 Příklad – rozdělení talentů do podskupin.....	27
Tabulka 9 Příklad programu assessment centra.....	30
Tabulka 10 Podíl žen a mužů v provozech a v managementu společnosti.....	39
Tabulka 11 Fluktuační v divizi společnosti.....	40
Tabulka 12 Kompetenční model společnosti XY.....	43
Tabulka 13 Klasifikace ročního hodnocení.....	48
Tabulka 14 Výsledky rozhovorů s managementem firmy.....	50
Tabulka 15 Náplň Assessment centra.....	54
Tabulka 16 Ukázka metod k prověření kompetencí.....	55
Tabulka 17 Shrnutí výsledků z rozhovorů s odborníky.....	56
Tabulka 18 Časový harmonogram zainteresovaných útvarů.....	64
Tabulka 19 Činnosti zainteresovaných stran v přípravě programu.....	65
Tabulka 20 Kontrola aktuálnosti kompetenčního modelu.....	67
Tabulka 21 Proces identifikace manažerských talentů - příprava.....	69
Tabulka 22 Popis procesu identifikace manažerského talenta.....	70

Seznam grafů

Graf 1 Dobrovolná fluktuace.....	41
Graf 2 Motivátory k účasti v talentovém programu.....	44

1 Úvod

Dnešní doba se neustále mění, období stability střídá období změn. Pokud chtějí podniky v současnosti úspěšně fungovat na trhu, musí na tyto, mnohdy turbulentní, změny reagovat. Základním stavebním kamenem každé firmy jsou zaměstnanci. Jsou architekty úspěchu každého podniku. Společnosti si stále více uvědomují, jak klíčový je výběr vhodných zaměstnanců a využití jejich schopností při vzrůstajících požadavcích na vědomosti, znalosti a dovednosti. Neméně důležitá je také jejich stabilizace. Každý odchod vysoce kvalifikovaného pracovníka, s klíčovými znalostmi a know-how, je pro podnik velkou, nejen finanční ztrátou.

Výsledky celé organizace se odvíjejí od výsledku práce jednotlivých zaměstnanců, zejména manažeri mají značný vliv na úspěšnost podniku. Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladu pro řídicí činnost na dané úrovni jako jsou převzetí zodpovědnosti, schopnost nést určité riziko, pracovat v zátěži, pod stresem a být stále více flexibilní ve své roli. Často se vedou diskuze, co má u dobrého manažera převládat – zda vědomosti či talent, nebo přirozené předpoklady a schopnost k řízení.

Podniková praxe ukazuje, že talentovaní pracovníci jsou významným zdrojem konkurenceschopnosti organizace. Za strategickou záležitost je považován Talent management, jako nástroj získávání, rozvoje a udržení talentovaných zaměstnanců. Zároveň je však patrné, že i přes rostoucí důležitost tohoto programu, není praktická realizace uvedeného konceptu vždy úspěšná a efektivní. Jednou z příčin může být nejen nedostatečné teoretické vymezení problematiky, včetně základních pojmů v organizaci, ale také nedostatečně propracovaný proces identifikace manažerského talenta, tedy i nedostatečné vymezení a ověření manažerských kompetencí.

Identifikace požadovaných klíčových kompetencí manažera umožňuje organizacím ukázat, kterým směrem by se měl talent zaměstnanců formovat, aby to vedlo k užítku organizace.

Při obsazování manažerských pozic firmy stále zvažují, zda na pozici přijmout uchazeče z vnějšího nebo vnitřního prostředí. Z hlediska plánu nástupnictví a vzhledem k motivaci zaměstnanců ke kariéernímu růstu firmy často volí obsazování manažerských pozic pracovníky zevnitř firmy. Výhodou je, že dobře znají kulturu firmy a ve firmě mají jistou praxi, často mohou být ale postižení tzv. provozní slepotou. U kandidátu z vnějšího prostředí zase vítězí nový, svěží přístup k řešení problémů a zavádění nových postupů, které do organizace vnesou čerstvý vzduch. Ať již zevnitř firmy, nebo z venku – jak identifikovat manažerské talenty a rozvíjet je a připravovat je na budoucí pozici v které přetrvá, bude úspěšný a přinese prosperitu své firmě? Identifikace manažerských talentů je v současnosti velmi diskutované téma, které získává na důležitosti.

Dnešní trh práce trápí odliv lidského kapitálu neboli odliv mozků (anglicky označováno jako brain drain). Jde o jednosměrnou migraci inteligence z důvodu nedostatku pracovních příležitostí, ale i lepších platových podmínek či náplně práce. Mezi dopady „brain drain“ patří mimo jiné nerovnováha v systému, která způsobuje značný nedostatek odborníků v daném odvětví. Nejen případná nabídka práce v zahraničí, ale i stárnutí populace je důvodem zvýšené snahy firem o stabilizaci zaměstnanců v organizaci a přípravy programu talent managementu.

Jak Bittlingmaier (2019, s. 54) ve své publikaci správně uvádí, že strach ze ztráty zaměstnání, která byl tak typický pro dřívější generace, je dnes velkou neznámou a ochota podat výpověď v případě nespokojenosti se současnou pozicí se zvyšuje, i když v případě pochybností zatím žádné vhodné jiné zaměstnání nemá. To je vlastně zdravý vývoj, dává zaměstnancům více svobody v práci.

Důležitost tématu týkající se identifikace klíčových zaměstnanců ve firmě a jejich stabilizace pro mě byla natolik zásadní, že jsem si ji zvolila jako téma svojí diplomové práce. Ve firmě, kde nyní pracuji, program Talent management doposud zaveden není. Vedení společnosti, resp. top management firmy se ovšem rozhodl, že program v letošním roce zavede.

Diplomová práce se věnuje tématu „**Vytvoření procesu výběru manažerských talentů ve firmě XY**“.

Cílem diplomové práce je funkční proces výběru manažerských talentů, tedy jejich úspěšná identifikace. Dobře nastavený proces přinese firmě příležitost správně identifikovat takové pracovníky, které organizace označí jako klíčové a na jejichž výběr se rozhodla zaměřit. Jde o vytvoření metodické příručky věnující se tématu procesu výběru manažerských talentů. Takovou příručku bude moct firma XY opakovaně využít.

Tato práce se dělí na hlavní části: Teoreticko – metodologická část, Praktická část a Závěr. V první části této práce jsou předložena teoretická fakta, která s tématem práce úzce souvisí. Pomocí odborné literatury tato práce definuje základní pojmy, jako „talent“, „talent management“, „identifikace manažerského talenta“, které tvoří velmi důležité personální kroky, jež je potřeba udělat, aby byl identifikován správný manažerský talent. Dále jsou objasněny pojmy „kompetence“ a „kompetenční model“. U metod identifikace manažerských talentů se práce zaměřuje na nutné vstupy, tedy co musí firma udělat, či dodat, aby jasně specifikovala, koho hledá, tedy jakými kompetencemi má disponovat budoucí manažer, aby obstál v dané pozici. Dále jak si dané kompetence u pracovníka firma ověří, aby si byla jistá, že se jedná o správného člověka na správné místo. Správná identifikace manažerského talenta přinese vysokou přidanou hodnotu pro firmu ve formě loajálního výkonného pracovníka, který bude přesně odpovídat požadavkům organizace a prostředí, v kterém se nachází. Celá identifikace talenta je pojatá jako proces.

V metodice práce je vysvětlena metoda výzkumu a popis strategie, která byla v tomto výzkumu použita. Jsou zde představeny metody sběru dat, kde jsou využity strukturované rozhovory s top managementem firmy, dále strukturované rozhovory s externími partnery – odborníky v oboru lidských zdrojů a psychologie. Dále je použita metoda Focus group. Jako hlavní přínosy této práce hodnotím vytvoření uceleného procesu výběru manažerských talentů ve firmě XY. Prostřednictvím dobře nastaveného procesu firma lépe identifikuje manažerského talenta a dojde tak ke snížení nákladů na nábor, zvýšení loajality klíčových zaměstnanců firmy, pro které je jejich organizace atraktivním zaměstnavatelem, kde naleznou dlouhodobé uplatnění a uspokojení a zároveň jejich umístění na pozice, které jsou pro ně vhodné a odpovídají jejich kompetencím. Tímto se sníží ztráty, které pramení z toho, že sedí nesprávní lidé na nesprávných místech, jsou nespokojeni, nedosahují kýženého úspěchu a tato místa díky tomu následně opouští.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část práce je vytvořena na základě rešerše odborné literatury. Jsou objasněny základní pojmy, které souvisí se zkoumanou problematikou (např. talent, talent management). Dále jsou popsány procesy talent managementu a je vysvětlen jeho význam. V závěru této části je popsána použitá metodika práce a postup výzkumného šetření.

2.1 Podstata a cíle talent programů

Baťa (2013, s.100) „Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vemte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.“

Již Tomáš Baťa se ve svém výstižném citátu opírá o důležitost lidských zdrojů ve firmě. Autor tak dává význam talentovaným jedincům, kteří tvoří základní stavební kameny firmy.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 261), strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, jedná se tedy o sladování lidských zdrojů se strategiemi a požadavky organizace a zajištění správného využití lidských zdrojů. Strategické zabezpečování lidských zdrojů vychází ze strategické schopnosti organizace získávat a vybírat talentované zaměstnance, které potřebuje a tyto talenty stabilizovat, vzdělávat, rozvíjet a efektivně využívat. Autor dále uvádí, že cílem strategického zabezpečování lidských zdrojů je zajistit, aby organizace dosahovala konkurenční výhody prostřednictvím získávání, stabilizování a rozvíjení schopnějších lidí než její konkurence. Tito lidé budou mít hlubší a širší schopnosti a budou se chovat způsobem, který bude maximalizovat jejich přínos.

Taylor (2021, s.160) ve své knize uvádí, že hlavní myšlenkou a posláním řízení lidských zdrojů je uvažovat o získávání zdrojů a plánování talentů vždy v souvislosti se zaměřením na prostředí, ve kterém organizace působí a zejména na předvídatelné dlouhodobé trendy, které mají dopad na činnosti v oblasti lidských zdrojů. Podle Šikýře (2014, s. 151) představuje řízení lidských zdrojů v současném pojetí přístupy k řízení a vedení lidí ve společnosti a umožňuje systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance a s nimi tak dosahovat strategických cílů společnosti.

Z výše uvedeného lze říct, že klíčovou roli v řízení lidských zdrojů hraje schopnost nalézt takové zaměstnance, kteří zabezpečí úspěch firmy do budoucna. Velmi důležité přitom je, aby řízení talentovaných jedinců bylo v souladu se strategií firmy. Jedním z předpokladů dlouhodobého přežití a úspěchu firmy je schopnost přizpůsobit se nastalým změnám. Společnosti, které dokáží včas odhalit příležitost a rychle na ni reagovat mohou i případnou krizi využít ve svůj prospěch. Co je ale nezbytné pro realizaci změn jsou právě lidé – zkušení, angažovaní a talentovaní zaměstnanci, kteří budou změnu realizovat.

Jelikož je v práci často zmiňován pojem strategické řízení a strategické řízení talentů bude tato problematika hlouběji vysvětlena.

2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Nejprve bude vysvětlen pojem Strategické řízení a strategie. Johnson (2014, s. 40) ve své knize uvádí, že strategické řízení představuje nejvyšší úroveň řízení podniku na koncepční úrovni. Ve strategii podniku má být vymezeno vše, od stanovení dlouhodobých cílů po stanovení způsobu jejich dosažení s delegací příslušných plánů na podniková oddělení, aby došlo k zastřešení naplnění cílů a dodržení postupu z hlediska jednotlivých podnikových funkcí. Veškeré činnosti v podniku musejí být realizovány v souladu se strategií a zároveň strategie musí reflektovat veškeré podmínky podniku v ohledu na interní skutečnosti i vnější tlaky (v podobě např. tržních

vlivů). Autor říká, že, strategie představuje dlouhodobý směr a pole působnosti organizace, prostřednictvím kterého podnik dosáhne výhodu v měnícím se prostředí díky uspořádání zdrojů a schopností s cílem splnit očekávání stakeholderů. Je kombinací směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby. Tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.

Co se týká strategie řízení lidských zdrojů, Armstrong (2015, s. 45) uvádí, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. O významu řízení lidských zdrojů se zmiňuje i Mužík, Krpálek (2017, s. 35) Autoři uvádí, že každý podnikatelský subjekt sleduje cíl dosahování určité výkonnosti, která vyjadřuje schopnost uplatnit se dlouhodobě na trhu a generovat kladný hospodářský výsledek. Aby mohl být tento obecný cíl naplněn, je třeba zajistit dispozici nezbytnými faktory, zejména lidskými zdroji. Eisel, Termann (2022, s.10) ve své publikaci uvádějí, že strategické řízení lidských zdrojů vychází z tradičního zadání, tzn. posoudit způsobilost zaměstnance pro práci v konkrétní společnosti, na konkrétním pracovním místě. Jedná se o posouzení úrovně vědomostí, dovedností, znalostí, schopností, zkušeností, vlastností, zručností, pracovních i sociálních návyků, postojů, motivů a jiných předpokladů (kompetence). Rovněž Němec a kol. (2014, s. 9) ve své knize dávají důraz na provázanost řízení lidských zdrojů se strategií podniku. Zaměstnanci jsou dle autorů řízeni v souladu s jeho strategickými cíli a pro naplňování těchto cílů, jde o oblast řízení organizace. Armstrong, Taylor, (2015, s. 48) k tématu dodávají, že pokud bude v organizaci dbáno na kvalitní řízení lidských zdrojů, umožní to organizaci naplňovat následující cíle:

- podpora v dosahování definovaných strategických cílů na úrovni celé organizace;
- budování firemní kultury orientované na udržení a rozvoj vysokého výkonu;
- zajištění získání a udržení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných pracovníků;
- navozování pozitivních pracovních vztahů a podněcování vzájemné důvěry;
- uplatňování výhradně etického přístupu k řízení zaměstnanců.

Jak pojednává ve své publikaci Collings et. al (2017, s. 112) lidské zdroje reprezentují lidský kapitál, u kterého je kladen důraz zejména na odpovídající rozvoj a vzdělávání. Ke slovu se tak dostává uplatnění **talent managementu**. U pracovníků je cíleně směřován rozvoj a kariéra talentovaných pracovníků na základě jejich specifických potřeb a reflektování osobnosti. Vše je propojeno s motivací a stabilizací. Integrované působení všech součástí personálních činností tímto tvoří jeden z hlavních zájmů personalistů se vstupním určením očekávání a ambicí na což navazuje strategicky podmíněné řízení kariéry.

Z uvedeného lze říct, že není pochyb o tom, že strategické řízení lidských zdrojů má za cíl prověřit jakousi způsobilost zaměstnance pro působení na konkrétní pozici v dané firmě, tedy o posouzení úrovně vědomostí, znalostí, zkušeností, osobních postojů a motivů, tedy kompetencí. Osobnostní a pracovní potenciál jedince jsou základním předpokladem pro zařazení na danou pracovní pozici. Jak se shodují autoři, strategické řízení lidských zdrojů vychází z toho, že vedení organizace má přehled o změnách uvnitř organizace i v jejím vnějším okolí a je schopno provést včasnou adaptaci na přicházející změny. Na problematiku strategického řízení je tedy možné pohlížet jako na soubor navazujících procesů. Jak vyplývá z předchozích informací: strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí celkové

strategie organizace, jedná se o dlouhodobý promyšlený proces, který reflektuje veškeré podmínky podniku a vlivy, které na něho působí.

2.1.2 Strategické řízení talent programů

Berger, Berger (2017, s.111) ve své knize uvádí, že strategie řízení talentů nahlíží na pracovní sílu jako na portfolio aktiv v oblasti lidských zdrojů, které jsou diferencované na základě posouzení současného a potenciálního příspěvku každého člověka k úspěchu organizace.

Autoři dělí pracovní sílu organizace do následujících skupin:

- **Superkeepers** – 3% populace organizace, jejich ztráta nebo absence výrazně zbrzdí růst organizace, protože má nadměrně silný dopad na současnou a budoucí výkonnosti organizace. Jedná se o zaměstnance, kteří výrazně překračují očekávání a u kterých se očekává, že tento trend udrží i v budoucnu,
- **Keepers** – vysoce motivovaní zaměstnanci se zájmem o růst firmy, projevují odhodlání rozvíjet ostatní a být mentory, jedná se o strážce know-how. Je žádoucí, aby tato populace zaměstnanců měla nástupníky. Odhaduje se, že po pečlivém zvážení, by firma měla mít cca 20 % zaměstnanců firmy klíčových,
- **Solid Citizens** – zaměstnanci, kteří splňují očekávání, na své pozici odvádějí adekvátní práci – 75 %,
- **Misfits** – zaměstnanci, kteří zaostávají za očekáváním, jsou slabí ve svém výkonu, nejsou kompetentní k odvádění své práce – 2 %.

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí v oblasti řízení talentů je právě určení klíčových pozic organizace.

Klíčový pracovník

Pakliže tvoříme talentový program, je žádoucí vychovávat v tomto programu právě takové pozice, které považujeme pro organizaci jako klíčové. V mnoha člancích a literatuře lze nalézt různé definice „**klíčového pracovníka**“. Tyto definice jsou hodně obecné, a proto základem pro každou společnost je nalezení nevhodnější definice, kdo je pro organizaci klíčový pracovník, koho si chce udržet nejvíce.

Dle autorů Eisela, Termanna (2022, s.32) jako první fáze přípravy talent programu v rámci firemní strategie je nutné zhodnotit, co pro firmu znamená právě klíčový zaměstnanec. Organizace by měla jasně určit, jaké důsledky by měla ztráta klíčového zaměstnance. Jak dlouho by trvalo obsazení této pozice, jak dlouho by dokázal daný útvar bez klíčového zaměstnance fungovat. Stejně tak je nutné vytvoření plánu přípravy potenciálních nástupců těchto zaměstnanců v každém oddělení. Následně pak každý útvar definuje své klíčové zaměstnance a formuluje krizový plán. Vnoučková (2013, s.36), k významu klíčového pracovníka dodává, že do výběru lze zařadit takové pracovníky, kteří se nejlépe ztotožnili s hodnotami společnosti a její kulturou a vykazují schopnost vyrovnávat se s konflikty.

K tomuto tématu je zajímavý názor Urbana (2013, s. 33-35), který uvádí, že by se stabilizace klíčových zaměstnanců měla opírat především o jiné než finanční hodnoty. Na finanční odměny mají stabilizaci klíčových pracovníků postavené společnosti, které nemohou nabídnout více než právě finanční odměnu. Jako jednu z nejdůležitějších hodnot, o kterou by se měly společnosti opírat uvádí autor důvěru, na kterou většina klíčových pracovníků velmi citlivě reaguje. Projev případné nedůvěry snižuje loajalitu ke společnosti, protože klíčoví pracovníci plní své zadané úkoly svědomitě a nejlépe jak dovedou, jsou cílevědomí, dotahují věci do konce, rádi se učí novým věcem a nad svou prací přemýšlejí. I Urban (2017, s. 112 -113) potvrzuje, že stabilizaci klíčových pracovníků nelze opírat jen o finanční nástroje. Důležitou úlohu hraje jejich důvěra

v organizaci a její vedení, řízení na základě dlouhodobějších cílů spojených s posílením rozhodovacích pravomocí, prostor pro iniciativu i možnost své pracovní postupy zlepšovat. K jejich motivaci přispívá i jejich využití jako vnitřních lektorů, mentorů nebo koučů.

Bednář (2018, s. 58) pak akcentuje, že je velmi důležité odchodu právě těchto zaměstnancům zabránit, neboť jsou to ti, kteří s sebou nesou nejen zkušenosti a vědomosti, ale také jsou většinou „neformální autoritou“.

Se stabilizací klíčových pracovníků ve firmě velmi úzce souvisí právě talent management. V současné době ji mnoho firem považuje v oblasti řízení lidských zdrojů za prioritní, je však velmi důležité, aby byl program dobře pochopen každým článkem firmy, vedením počínaje. Zajímavý příběh z praxe uvádí autor Bittlingmaier (2019, s. 102), který se jako ředitel personálního oddělení německé koncernové společnosti zeptal svého podřízeného manažera na talenty mezi jeho zaměstnanci. Manažer mu dal tři jména s tím, že jsou to lidé, kteří jsou pracovití a dělají přesně to, co se jim říká. Netřeba dodávat, že pro autora to byli dobří zaměstnanci, ale ne kandidáti s vysokým potenciálem. V tu chvíli bylo více než patrné, že na začátku celého programu musí být nutně společné chápání pojmu „talent“ a „talent management“ na kterém se vedení organizace dohodne.

Jak je patrné, právě talent management zabezpečuje společnosti dostatek vhodných, talentovaných zaměstnanců s vysokým potenciálem. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou do budoucna připravováni na vyšší pracovní pozice. Autoři se shodují, že klíčový pracovník je takový, jehož odchod by firma pocítila, jsou to lidé angažovaní, nesoucí ve většině případů know-how společnosti. Někteří autoři tvrdí, že klíčový pracovník je ten, který za svoji vykonávanou pozici dostává i dobře zapláceno, a to je pro něho stabilizační. Jiní zase tvrdí, že stabilizace takového pracovníka by měla být postavena na něčem jiném, než-li na finančním ohodnocení. Na čem se shoduje většina autorů je fakt, že velmi důležité je ztotožnění celé organizace s talent programem, je to podmínka pro úspěšnost tohoto programu.

2.1.3 Vymezení základních pojmů Talent managementu

K tomu, aby bylo možné se věnovat tématu talent managementu a vysvětlit podstatu a cíle talent programů je nutné první definovat pojmy, které s tímto tématem souvisí. Nyní bude představeno několik pojmů a definic, které umožní pochopit toto téma.

Vymezení pojmu Talent

Jak uvádí Taylor (2021, s. 93) v oblasti talent managementu probíhá dobře zavedená debata o tom, kdo přesně by měl být považován v organizaci za „talentovaného“, a na koho je tedy třeba zaměřit aktivity talent managementu. Pro některé je „talent“ považován za vzácnou a vysoce hodnotnou komoditu, kterou má jen relativně malý počet zaměstnanců.

Co je anebo koho můžeme označit jako talent? Definice tohoto pojmu je skutečně mnoho.

Armstrong, Taylor (2015, s. 317) označují jako talent to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Kursch (2016, s. 11) za talent považují soubor schopností umožňující nadprůměrné výkony a za talentovaného považují jedince obdařeného talentem. Pojem talentovaný jedinec tedy používají pro nositele talentu. (Betchoo, 2017, s. 119) zastává názor, že talent se týká všech dovedností, schopností, znalostí a postojů, které manažeři od zaměstnanců očekávají, ale nejsou omezeny pouze na tyto čtyři faktory. Nejprve je podle autora důležité talent identifikovat a poté je důsledně rozvíjet, aby zůstal přínosem pro konkrétní společnost.

Z výše uvedených definic je patrné, že někteří autoři vnímají talent jako objekt a jiní jako subjekt. Pakliže vnímají talent jako objekt, hovoří mnohdy o talentu jako o přirozené schopnosti, či získané dovednosti. Pakliže se hovoří o talentu jako o subjektu uplatňují buď exklusivní nebo inkusivní přístup.

(Taylor, S, 2021, s. 94) považuje za tzv. exklusivní perspektivu, která zahrnuje pouze vrcholové manažery a ta, kteří mají potenciál po nich v budoucnu uspět. U inkusivního přístupu představuje talent každý pracovník v organizaci, neboť každý pracovník má své silné stránky, díky kterým má potenciál vytvořit přidanou hodnotu pro organizaci. Autor uvádí, že v případě inkusivního přístupu je každý pracovník ve společnosti talentem, neboť každý zaměstnanec má svou silnou stránku, která napomáhá vytvořit přidanou hodnotu pro společnost, podmínkou je však, aby byly tyto silné stránky správně rozvíjeny. Je však potřeba dle autorů identifikovat i slabé stránky pracovníka a ty minimalizovat.

Ačkoliv se definice vnímání talenta jako subjekt či objekt liší, je zřejmé, že talentovaný zaměstnanec z pohledu podniku je klíčem k úspěchu firmy a je potřeba rozvíjet jeho schopnosti tak, aby byl pro společnost co nejvíce prosperující a přispěl k jejímu úspěchu. Důležitým faktorem jsou přitom bezesporu vlastnosti talentovaného jedince a jeho kompetence. Problematice kompetencí bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

Vymezení pojmu talent management

Urbancová et al. (2016, s. 43) definují talent management jako významný proces, díky kterému je možné zajistit, aby měla organizace pracovníky v požadovaném množství a kvalitě a aby byli v souladu se současnými i budoucími obchodními prioritami. Autoři se také shodují také na tom, že hlavním cílem talent managementu je dostat z lidí to nejlepší. Podle Bláhy (2013, s. 176) přesné vymezení pojmu Talent management organizaci umožní zaměřit pozornost na rozmístění zdrojů, pomůže stanovit rozvoj zaměstnanců jako prioritu, objasní zaměstnancům smysluplnost samo hodnocení a přesně zhodnotí a klasifikuje zaměstnance.

Z výše uvedeného je patrné, že talent management je důležité vnímat jako propracovaný systém, jako nastavený proces, který pokud je funkční představuje důležitou složku konkurenceschopnosti dané firmy. Cílem je rozpoznat talentované lidi ve společnosti a zajistit jejich stabilitu. Pakliže firma rozpozná talentované jedince v organizaci, vznikne tzv. talent pool.

Dle Eisela a Termanna (2022, s. 20) jsou v současné praxi využívány dva základní pohledy na talent management. Jedná se o tradiční lineární model a model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení).

Dle autorů se **Tradiční lineární model** uplatňuje v případě, že společnost nemá dostatek talentovaných zaměstnanců. V případě, že jich má nedostatek, většinou se jejich pohled zaměří na dvě činnosti. Na získání, a hlavně na udržení talentovaných jedinců. Tento model má však dle autorů jeden velký nedostatek, protože se zaměřuje pouze na dvě základní činnosti, na získávání a udržování talentovaných jednotlivců a naprosto mu uniká zaměření na středové činnosti samotného Talent managementu (rozmístování, rozvíjení, které pro talentované jedince mohou hrát významnou roli). To znamená, že při využití tohoto modelu nejsou plně naplňovány strategické cíle společnosti.

Model Develop-Deploy-Connect je model, jehož záměrem je sledování výkonu. V tomto případě přináší Talent management největší hodnotu pro společnost. Dochází k systematickému rozvoji a motivaci zaměstnanců ve všech oblastech, které pomůžou společnosti k naplnění strategických cílů. Autoři dále uvádí, že právě velké firmy nyní tento model uplatňují a zaměřují se zejména na správné rozmístování zaměstnanců na místa, kde mohou zcela využít svůj potenciál. Velmi důležitou složkou je pak samotný rozvoj zaměstnanců. Rozvojem není

myšleno klasické školení zaměstnanců, ale vzdělání prostřednictvím zkušeností sesbíraných přímo na pracovišti, práce na projektech, a to za dohledu lektora, mentora nebo kouče. Společnosti se zaměřují na nalezení nejlepší pozice pro zaměstnance. Ten se dostává do týmu s nejlepšími specialisty, od kterých se může učit, ale na takovou pozici, aby mohl plně rozvinout své schopnosti a využít své kompetence. Všechny prvky modelu Develop-Deploy-Connect jsou na sebe vzájemně navázány. Autoři uvádějí příklad, kdy pokud jsou jedinci umístěni na správné pozice, vede to k lepší komunikaci s jejich spolupracovníky, lépe se pak jeden od druhého učí, s tím se zvedá samotný výkon. Pokud zaměstnance dosadíme na místo, kde plně rozvine svůj talent, může se učit od ostatních a oni od něho.

Talent pool

Bittlingmaier (2019, s. 43) označuje Talent pool jako malou skupinu, která je relativně homogenní z hlediska úrovně vyspělosti (věk, profesní zkušenosti, hierarchická úroveň, příslušnost k firmě) a jejichž členové se víceméně chystají přijmout pokročilejší úkol. Dříve se také s oblibou mluvilo tzv. jezírku se zlatými rybkami. V rámci společnosti může dle autora existovat několik talent poolů, které jsou rozděleny například podle funkcí. Vytvoření talent poolu slouží zejména ke krátkodobému až střednědobému zajištění klíčových pozic ve společnosti prostřednictvím interních kandidátů. Jak uvádí autoři Eisel, Termann (2022, s. 51) do českého jazyka se pojem talent pool nepřekládá, zažil se anglický název. Pokud bychom chtěli pojem přeložit, jednalo by se o „banku talentů“ nebo „bazén talentů“, to znamená souhrn všech talentů, které má společnost k dispozici a mezi které může „sáhnout“ a vybrat ověřené talenty především na vyšší klíčové pozice. Firma si tak vytváří z vlastních zdrojů databázi pracovníků, které dále cíleně připravuje, sleduje jejich motivovanost pro práci a stejně tak jejich pracovní úspěchy v požadovaném směru. Talent pool sestavuje organizace na základě současných a budoucích potřeb. Je důležité s tímto seskupením talentovaných jedinců neustále pracovat, rozvíjet jeho schopnosti a pokud možno každému takovému jedinci vytvořit plán svého rozvoje.

2.1.4 Talent management v organizaci a jeho přínosy

K řízení talentů v organizaci Armstrong (2015, s.327) ve své knize říká, že řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomit si, že talentovaní jedinci jsou hlavním zdrojem organizace.

Na základě načerpaných vědomostí z výše uvedených zdrojů lze říci, že cílem řízení talentů je zajistit takový soubor činností, který bezpečně identifikuje talentovaného jedince, následně ho rozvíjí a vzdělávají, a to vše v souladu se strategií firmy. Cílem talentového managementu je motivovat, zapojit a udržet zaměstnance, aby byli lépe výkonní. Z toho důvodu je důležité řízení talentů. Pokud se celý proces udělá správně, mohou společnosti vybudovat udržitelnou konkurenční výhodu. Jak již bylo uvedeno, pojem „talent management“ se stává jedním z nejdůležitějších slovních spojení v kontextu strategie řízení lidských zdrojů. Většina světových společností hovoří o talent managementu jako o důležité součásti jejich podnikové strategie. Za klíčový je však považován proces identifikace talentovaného jedince, tomuto tématu se bude dále diplomová práce věnovat.

2.1.5 Proces řízení talentů

Armstrong, M, Taylor. S (2015, s. 319) popisuje proces řízení talentů jako sekvenci činností, která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky

řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů. Proces řízení talentů je popsán na Obrázku 1.

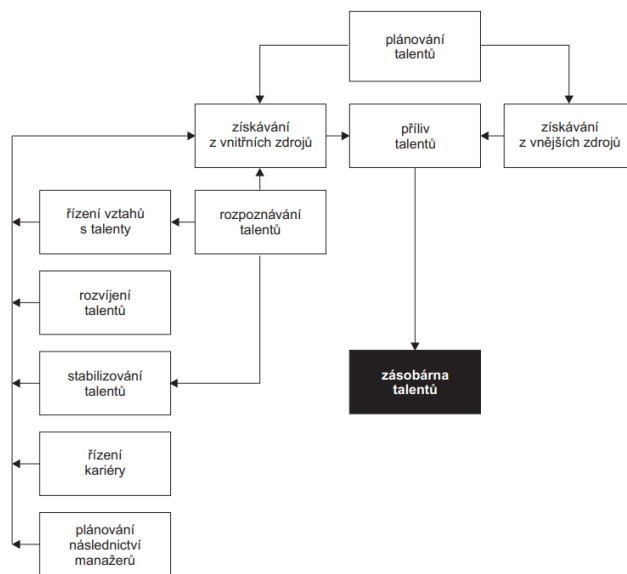
Obrázek 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů



Zdroj: Armstrong (2015, s. 320)

Podrobnější vyjádření procesu řízení talentů ukazuje Obrázek 2 a je na něm znázorněno, že řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí, které organizace potřebuje.

Obrázek 2 Proces řízení talentů



Zdroj: Armstrong (2015, s.321)

Celý proces řízení talentů přitom zahrnuje dle autora následující činnosti:

- **plánování talentů** – proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat,
- **získávání talentů** – získávání talentů z vnějších a vnitřních zdrojů, přičemž získávání talentů z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry,
- **řízení vztahů s talenty** – budování efektivních vztahů s lidmi v jejich pracovních rolích, stavění na již existujícím vztahu. Uvědomění si hodnotu jednotlivých lidí a poskytnout jim příležitost k růstu,

- **rozvíjení talentů** – programy vzdělávání a rozvoje patří mezi klíčové prvky řízení talentů. Cílem je zajistit, aby si lidé osvojovali a zlepšovali znalosti a dovednosti, které potřebují,
- **stabilizování talentů** – uskutečňování politik vytvořených s cílem zajistit, že talentovaní lidé z organizace neodejdou,
- **řízení kariéry** – lidem jsou poskytovány příležitosti k tomu, aby rozvíjeli své schopnosti a budovali svou kariéru, což organizaci zajišťuje příliv talentů.
- **plánování následnictví manažerů** – zabezpečování toho, aby organizace měla manažery, které potřebuje k dosahování svých cílů,
- **příliv talentů** – procesy získávání talentů, rozvíjení talentů a řízení kariéry, které zajišťují příliv talentů a umožňují vytvořit jejich zásobárnu,
- **zásobárna talentů** – zdroj talentovaných lidí, který má organizace k dispozici.

Bittlingmaier (2019, s. 43) ve své publikaci definuje zejména **4 hlavní oblasti činnosti talent managementu**:

- přilákání talentů do společnosti (nábor),
- udržení talentů ve firmě (udržení),
- cílený rozvoj talentů (rozvoj),
- umístění talentů na pozice, kde mohou svůj potenciál optimálně využít (umístění).

Z výše uvedeného je patrné, že řízení talentů je proces. Pro účel této diplomové práce je žádoucí věnovat se tedy i tématu procesu a jeho řízení.

2.1.6 Proces obecně a jeho základní vlastnosti

Fišer (2014, s. 39) o procesu hovoří jako o efektivně uspořádaných činnostech, které na sebe plynule navazují a žádná z činností není prováděna zbytečně. Činnosti jsou přiděleny poté příslušným pracovním pozicím nebo organizačním jednotkám.

Hučka (2017, s. 6) definuje proces jako společné působení lidí, strojů, materiálu a metod, které je zaměřeno na to, aby poskytlo určitou službu nebo vyrobilo určitý konečný výrobek. Zároveň tentýž autor ve své knize uvádí, že jde o funkce, spojené se zpracováním určitého objektu, zúčastněné organizační jednotky, nezbytné údaje a řízení průběhu realizace. Uvádí také, že poněkud odlišný je názor uváděný v americké literatuře, kde převládá striktní orientace na zákazníka. Definuje, že proces představuje spojení aktivit, jež produkují výslednou hodnotu pro zákazníka s tím, že v ideálním případě by kromě potřeb zákazníků měly uspokojovat rovněž potřeby dalších stakeholderů, jako jsou management, zaměstnanci, dodavatelé a především akcionáři.

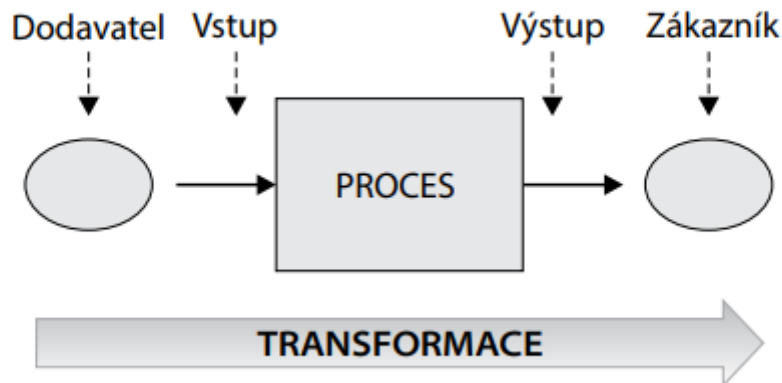
U procesního řízení je dle Fišera (2014, s. 39) velmi důležité položit si otázku: co od implementace procesu očekávám, jaké problémy chci vyřešit a jakých cílů chci dosáhnout.

Autor proces definuje jako uspořádaný sled činností (aktivit), které transformují vstupy na výstupy a spotřebovávají přitom zdroje. Tato definice je velmi důležitá pro analýzu a optimalizaci proces a pro pochopení toho, jak vznikají náklady na proces a jak ovlivňují náklady výstupů.

Procesy v organizaci by měly být jasně vymezeny a ohraničeny vůči okolí. Každý proces by měl mít svého zákazníka, kterému poskytuje výstupy a dodavatele, od nichž dostává vstupy. Naprostá většina procesů dle autora interaguje prostřednictvím vstupů a výstupů i s ostatními procesy organizace.

Transformaci v procesu ukazuje následující Obrázek č. 3.

Obrázek 3 Transformace v procesu



Zdroj: Fišer (2014, s. 50)

Autor dále uvádí, že smyslem procesu je přeměnit vstupy na požadované výstupy. Proces tedy vstupům z pohledu zákazníka přidává hodnotu. Při vymezení procesu postupujeme od zákazníka, ptáme se po jeho potřebách a definujeme, jakými výstupy našeho procesu jsou tyto potřeby uspokojovány. U procesu je důležité vymezit potřebné náklady na jeho realizaci.

Základem projektu, jak uvádí autor je tzv. zakládací listina projektu, což je dokument, ve kterém jsou uvedené všechny klíčové parametry projektu – projekt, garant projektu, manažer projektu, je zde jmenovaný projektový tým, stručný popis a cíl projektu, ale také měřitelný přínos a rizika.

Dle Hučky (2017, s. 20) řízení průběhu procesu by mělo být vedoucími pracovníky průběžně vyhodnocováno a jeho výsledky by měly být srovnávány se zadanými strategickými i operativními cíli. K tomu napomůže zpracovaný diagram či tabulka s časovým harmonogramem, jež transparentně ukáže zainteresovanost jednotlivých oddělení.

Vzájemné pořadí a vzájemné působení procesů představuje **Procesní mapa**.





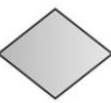

Procesní mapa dle Fishera (2014, s. 72) představuje procesy, které jsou hierarchicky řazeny a vytvářejí tak procesní stromy, na jejichž konci jsou procesy popsány až do úrovně jednotlivých činností. Souhrnný popis činností pak nazýváme **procesní diagram**. Pokud procesní mapu doplníme o zdroje a další informace vznikne v ní procesní model.

Jednotlivé činnosti v procesní mapě autor rozděluje podle jejich charakteristiky na 5 různých typů:

- spouštěcí a ukončovací činnosti procesu,
- transformační činnosti,
- rozhodovací činnosti,
- schvalovací činnosti,
- ostatní činnosti (např. transportní).

Následující Tabulka č. 1 popisuje jednotlivé činnosti a znázorňuje jejich grafické znázornění:

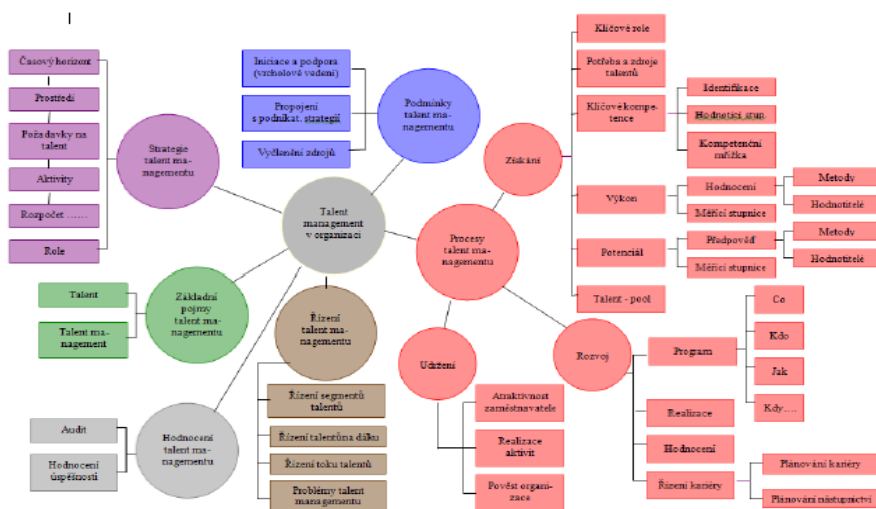
Tabulka 1 Příklady objektů pro tvorbu procesního modelu

Název	Popis	Grafika
Zahajovací aktivita	Aktivita, kterou proces začíná (obvykle je vyvolána událostí). K zahajovací aktivitě jsou připojeny vstupy procesu (pokud jsou definovány). Do zahajovací aktivity se nelze vracet zpět z ostatních aktivit.	
Přeměnná aktivita	V této aktivitě dochází ke kvalitativní změně, vzniká přidaná hodnota (díleč přeměna vstupů do procesu na jeho výstupy).	
Transportní aktivita	Krok, kdy nevzniká přidaná hodnota, ale který ovlivňuje průběh procesu (např. se čeká po významnou dobu na zpracování nějakého vstupu nebo se pouze předává – posunuje vstup do této aktivity).	
Rozhodovací aktivita	Aktivita s pravomocí rozhodnout na základě zadané podmínky nebo podmínek, jak bude proces pokračovat. Odtud může proces pokračovat různými směry (větve), a to buď jednou z alternativních větví, nebo paralelně více větvemi.	
Schvalovací aktivita	Specifický typ rozhodovací aktivity s definovanou pravomocí určitou roli „schválit“. Dochází zde ke schválení, anebo zamítnutí určitého stavu, resp. výstupu procesu (např. řídicího dokumentu, smluvního dokumentu apod.).	
Zakončovací aktivita	Touto aktivitou proces končí. Na rozdíl od startu procesu může ale být v modelech i více konců procesu – pouze jeden z nich však znamená úspěšné ukončení procesu, tedy poskytnutí příslušného výstupu (produktu, služby). Z toho důvodu můžeme graficky (např. barevně) rozlišit úspěšné a neúspěšné zakončení. Konec označující úspěšné zakončení procesu musí obsahovat vazbu na odpovídající výstup procesu.	

Zdroj: Fisher (2014, s. 73)

Horváthová (2010) ve svém odborném článku pro VŠB-TU Báňská Univerzita publikuje následující procesní mapu na Obrázku 4 k celému procesu Talent managementu.

Obrázek 4 Procesní mapa

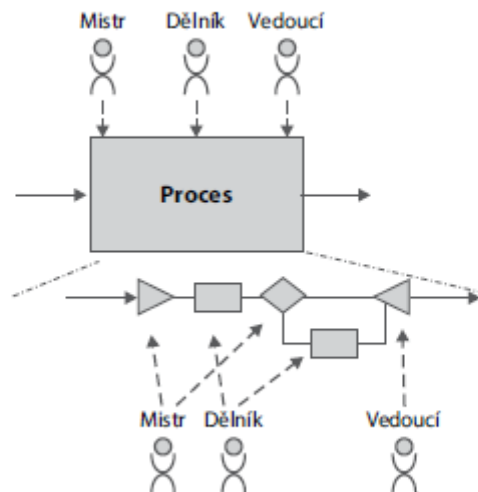


Zdroj: Horváthová (2010)

Dle Fishera (2014, s. 37) je třeba nejdříve navrhnout činnosti, které musí být vykonávány, uspořádat je tak, aby na sebe plynule navazovaly a žádné nebyly vykonávány zbytečně, a teprve potom tyto činnosti přidělit příslušným pracovníkům, pozicím nebo organizačním jednotkám.

Autor Fisher (2014, s. 60) uvádí, že v práci procesní způsobilosti je důležité se zabývat, jak jsou pracovní úkoly definovány a jak je jejich provádění zajištěni. Podrobný popis procesu v procesním diagramu je patrný na Obrázku 5.

Obrázek 5 Podrobný popis procesu v procesním diagramu



Zdroj: Fisher (2014, s. 60)

Při modelování doporučuje autor postupovat shora dolů – z vrcholové úrovně procesu na úrovně nižší (subprocesy) a postupně až na úroveň činností (procesní diagram).

Vývojový diagram dle autora zobrazuje sekvenci procesních kroků tak, jak na sebe navazují. Poskytuje informaci o průběhu a fungování procesu:

- začátek / konec – pokud chceme sledovat např. nějakou pracovní operaci, musíme si nejprve stanovit hranice, mezi kterými tuto operaci budeme sledovat. Důvodem je najít vhodnou velikost a hloubku popisu,
- procesní krok, činnost – symbol, který nám umožní sdělit, jaké to posloupné kroky v daném postupu existují,
- posloupnost, vazba – symbol šipky nám ukazuje návaznost a posloupnost jednotlivých kroků,
- rozhodování – téměř vždy v každém postupu nastanou situace, kdy je potřeba podle nějakého kritéria rozhodnout, zda ne má nastat nějaká změna v postupu (např. dostatečné množství materiálu ve skladě, uplynutí doby do schválení dokumentu),
- vstupy / výstupy – nemůže existovat proces, který nemá žádný vstup a současně který nic nevytvoří, proto existují i značky toto odrážející např. značka pro dokument/záznam.

Nejčastěji používané prvky digramu a jejich význam jsou vyobrazeny na Obrázku 6.

Obrázek 6 Nejčastěji používané prvky diagramu



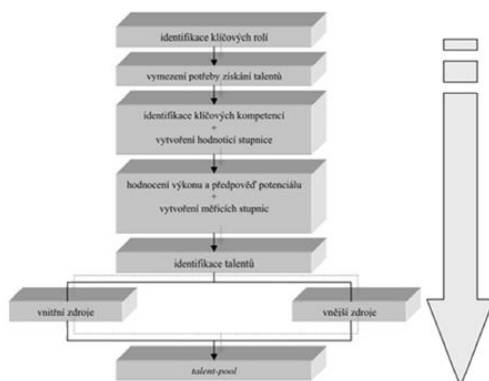
Zdroj: Vývojové diagramy (2023)

2.1.7 Proces identifikace talentů

Talent management a zavádění programu je poměrně obsáhlý proces, tato diplomová práce je věnována části celého procesu zavádění talent programu a sice procesu výběru manažerských talentů – tedy jejich identifikace.

Proces identifikace talentů by se měl dle Eisela a Termanna (2022, str. 23–34) odrážet od řízení pracovního výkonu, jehož součástí je hodnotící pohovor. Hodnotit by se neměl pouze výkon, ale právě tak i potenciál. Autoři dále uvádějí, že důležitým krokem pro identifikaci talentů je rozpoznání a rozepsání klíčových požadavků na pozici a organizační kulturu. Na systém řízení pracovního výkonu bývají navázány další možné a v praxi využitelné metody identifikace talentů, kterými jsou hodnotící (assessment) nebo rozvojová (development) centra. Ať už se jedná o assessment nebo development centra, v obou se hodnotí ty kompetence, které si společnost stanovila jako klíčové pro posun zaměstnance do budoucí role/pozice. Velice často se jedná o kompetence „vedení a rozvoj“, „strategické myšlení“, „efektivní práce s informacemi“. Cílem těchto programů je ověřit doporučení liniových manažerů a snaha o objektivní ohodnocení potenciálu. Proces získávání talentů výstižně ukazuje Obrázek 7.

Obrázek 7 Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthová, (2011, s. 51)

Eisel, Termann (2023, s. 35) definují **důležité kroky k nastavení a řízení talent programů**:

- 1) formulovat, které klíčové role a kompetence jsou v organizaci potřeba pro dosažení strategických cílů společnosti. Organizace vytvoří hodnotící stupnici,
- 2) rozhodnout, jak bude organizace hodnotit kompetence a identifikovat předpověď potenciálu,
- 3) vytvořit podrobný plán rozvoje a řízení talentů,
- 4) přilákat a vybrat správné kandidáty (zvážit výhody i rizika výběru z externích a interních zdrojů),
- 5) vést, rozvíjet, hodnotit a korigovat rozvoj potenciálu talentů,
- 6) zabezpečit, aby si organizace udržela vysoký výkon talentů a delegovala nové odpovědnosti,
- 7) stanovit jasná a měřitelná očekávání talentům a poskytovala pravidelně zpětnou vazbu.

Stejně tak autoři uvádí, že musí být organizací včas naplánováno a komunikováno:

- kdo bude garantem talentového programu,
- jak budou talenti vzděláváni,
- jak bude pečováno o jejich rozvoj a po skončení talent programu,
- jaké další programy budou talentům nabízeny, za jakých podmínek,
- v jakých časových intervalech jim budou přidělovány nové projekty,
- kdy a za jakých okolností se budou posunovat na další pozice.

Odborníci se ve své literatuře shodují, že identifikace talenta je proces, který má jasná pravidla a časové ohraničení.

2.1.8 Talent program a jeho jednotlivé fáze

Eisel, Termann (2023, s. 39) zdůrazňují, že talent program by měl mít přesně dané fáze a každá fáze by měla být samostatně vyhodnotitelná. Dále by měl přesun z fáze do fáze nastat až v době, kdy předešlá fáze bude plně uzavřena a vyhodnocena.

Fáze talent programu:

- příprava talent programu,
- výběr do talent programu,
- talent program,
- uzavření talent programu,
- vyhodnocení (včetně výpočtu nákladů).

Pod přípravou se dle autorů rozumí rozhodnutí top managementu, že talent program vznikne. Měla by proběhnout diskuze vedení společnosti co od programu očekává a jaký je cíl. Tyto cíle by měli být v souladu s cíli organizace. Dále je zapotřebí stanovit odpovědnosti a pravidla, je dobré, pokud talent program dostane na starost personální oddělení, které přebírá iniciativu a odpovědnost. Talent program se stane stěžejním programem pro rozvoj a motivaci. Mezi nejzákladnější kroky patří podpora top managementu organizace. Bez této podpory není možné talent management úspěšně dokončit.

Do fáze přípravy řadí autoři spuštění talent programu. Tvůrci by se měli zaměřit na propagaci a představení programu. Za klíčové pro nastartování talent programu je identifikace klíčových rolí. Ty lze vnímat jako pracovní pozice, které jsou nejvíce kritické pro dosažení strategických cílů organizace. Pokud tato místa nejsou dostatečně pokryta, může to vést k problémům

ve fungování organizace. Dále je nutné ověřit, zda organizace disponuje pro tyto pozice potřebným počtem zaměstnanců s potřebnými klíčovými kompetencemi. Pokud vzniká zde organizační deficit, pak musí tyto zdroje nalézt.

Autoři dále poukazují na význam plánu nástupnictví a fakt, že řada firem v ČR hledají dobrého nástupce až v kritické chvíli, nikoliv koncepčně a systematicky.

Jak vyplynulo z předchozích informací, strategické řízení lidských zdrojů, tedy i talent managementu je nedílnou součástí celkové strategie organizace. V kapitole byly vymezeny základní pojmy, které s procesem talent managementu velmi úzce souvisí. Následně se kapitola věnovala přínosům pro organizaci a byl shrnut proces řízení talentů. Vzhledem k tomu, že je velmi důležité pochopit principy procesů, byla věnována jedna podkapitola právě tomuto tématu. Následně byla věnována pozornost samotnému procesu identifikace talentů, kdy na základě poznatků z odborné literatury byl popsán sled událostí, které za sebou musí následovat, aby byl proces identifikace úspěšný. Jak dále vyplynulo z literárních zdrojů, důležité je stanovit kdo je pro firmu klíčovým pracovníkem a jakými by měl disponovat kompetencemi. Pokud má organizace stanoveny klíčové kompetence, které vedou k zajištění úspěchu organizace na trhu, pak musí zvolit kritéria, které použije na měření a vyhodnocení talentovaných lidí ve společnosti. Zde lze pak účinně využít i psychodiagnostické testy, dotazníky nebo assessment centra.

Problematické ověřování kompetencí vhodnými metodami se autorka věnuje v následující kapitole.

2.2 Klíčové kompetence a kompetenční modely

Jak uvádí Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 231) řízení podle kompetencí je přístup k managementu, který řeší organizační výzvy komplexně s cílem poznat a odstranit problémy organizace a umět jim předcházet.

S problematikou klíčových kompetencí a kompetenčních modelů je dobré si nejdříve objasnit pojem kompetence.

2.2.1 Kompetence

Janišová, Křivánek (2013, s. 237) chápou kompetenci jako klíčové chování potřebné pro excelentní výkon v určité roli, do něhož se promítá znalost, dovednost a postoj či osobnost jedince. Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 231) označují pojem kompetence jako pravomoc či oprávnění jednotlivce činit rozhodnutí a také jako schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v potřebné oblasti kvalifikovaný, disponovat komplexním souborem znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů, které můžeme pozorovat a měřit, a na základě kompetencí lze rozlišit efektivní výkon jedince od průměrného. Bělohlávek (2016, s.113) uvádí, že stanovení kompetencí vychází z hodnot organizace a kladení souboru požadavků pracovního místa, patří sem znalosti (teoretické poznatky, které se člověk naučil vzděláváním), dovednosti (schopnost praktického provádění věcí) a postoje (zdroj motivace). Kompetence je dle něho schopnost vykonávat určitou činnost nebo okruh činností. Dále je to podle autora soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností.

Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 234) pak dochází ve své literatuře k závěru, že ačkoliv existuje mnoho definic pro termín kompetence, většina z nich má společné prvky:

- kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností, které můžeme pozorovat a měřit,
- na základě kompetencí lze rozlišit vynikající výkony od průměrných.

Nutné je uvést, že v pojetí kompetencí se překrývají dva požadavky na jejich nositele:

dle Beneše (2014, s. 111) mají kompetence zaručit jednání v reálných situacích, jejich získání tedy vyžaduje značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých situacích a zároveň se ale zprostředkování kompetencí neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují dle autora i motivační stránku osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěru – tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti.

O manažerských kompetencích v souvztažnosti s talent managementem pojednává publikace od Berger, Berger (2017, s. 134) Autoři uvádí, že kompetence jsou jedním ze stavebních kamenů talent managementu. Jedná se o soubor chování, dovedností, znalostí nebo jiný tip deklarovaného očekávání, které je klíčové pro úspěch každého zaměstnance a pro úspěch celé organizace. Kompetence používané pro hodnocení zaměstnanců musí vždy obsahovat zásady organizace.

Berger, Berger (2017, s. 425) určil ve své publikaci tyto základní kompetence, které nazývá reprezentativními. Základní kompetence dle autora znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Reprezentativní základní kompetence

Základní kompetence	Vlastnost/Podstatný znak
Oriantace na akci	Cílí a dosahuje výsledků, překonává překážky, přijímá odpovědnost, zavádí standardy odpovědnosti, vytváří prostředí orientované na výsledky a pokračuje v činnostech.
Komunikace	Dobře komunikuje ústně i písemně, efektivně předává a sdílí informace a myšlenky s ostatními. Pozorně naslouchá a chápe různé pohledy. Prezentuje myšlenky jasně a stručně a rozumí relevantním detailům v prezentovaných informacích.
Kreativita /Inovace	Generuje nové nápady a vyvíjí, nebo zlepšuje stávající a nové systémy, které zpochybňují status quo. Riskují a podporují inovace.
Kritický úsudek	Má schopnost definovat problémy a zaměřit se na dosažení funkčních řešení. Důsledně dělá správnou věc tím, že funguje spolehlivě.
Orientace na zákazníka	Naslouchá zákazníkům, buduje důvěru zákazníků, zvyšuje zákaznickou spokojenost, zajišťuje plnění závazků, nastavuje vhodná očekávání zákazníků a reaguje na potřeby zákazníků.
Emoční inteligence	Má schopnost rozpoznávat, regulovat a konstruktivně zacházet se svými vlastními emocemi a emocemi ostatních.
Interpretační dovednosti	Efektivně a produktivě spolupracuje s ostatními a vytváří důvěru, důvěryhodnost a důvěru v ostatní.
Vedení lidí	Motivuje, posiluje, inspirovat, spolupracuje s ostatními a povzbuzuje je. Rozvíjí kulturu, ve které zaměstnanci cítí odpovědnost za to, co dělají a neustále zlepšuje podnikání. V případě potřeby vytváří konsenzus. Zaměřuje členy týmu na společné cíle.
Týmová práce	Vi kdy a jak přilákat, rozvíjet, odměňovat a využívat týmy, optimalizovat výsledky, budovat důvěru, inspirovat a povzbuzovat ostatní.
Technické/funkční dovednosti	Prokazuje technické/funkční znalosti a znalosti v oblastech odborných znalostí.

Zdroj: Berger (2017, s. 425), vlastní zpracování

2.2.2 Členění kompetencí

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016 s. 236) považují členění kompetencí za velmi důležité a zdůrazňují, že každý kompetenční model by měl být strukturován do určitých dílčích částí.

V praxi lze najít například tyto typy členění kompetencí podle nejrůznějších kritérií:

Tabulka 3 Členění kompetencí

Manažerské kompetence	Tvořeny dovednostmi, schopnostmi přispívajícími k dobrému výkonu v roli manažera	Řešení konfliktů, strategické myšlení, koučování
Interpersonální kompetence	Nezbytné pro efektivní komunikace budování pozitivních vztahů s ostatními	Empatie a vyjednávání
Technické kompetence	Dovednosti vztahující se ke konkrétní pracovní pozici	Programování sběr dat a jejich analýza, sestavování rozpočtů

Zdroj: Horváthová (2016, s. 236), vlastní zpracování

Beneš (2014, s. 134) člení dále kompetence na:

- odborné kompetence – vztahují se na obsah práce (např. všeobecné a odborné vzdělání),
- sociální neboli týmové kompetence – zaručují zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních strategií, konfliktů a kooperace,
- metodické kompetence – schopnost vyhledávat a zpracovávat informace, řešení problémů, vedení projektů.

Kompetence lze dle autorů ale dělit také dle toho, pro kterou skupinu pracovníků jsou určeny a tedy na:

- kompetence klíčové,
- kompetence týmové,
- kompetence funkční neboli profesní,
- kompetence manažerské a vůdcovské.

2.2.3 Klíčové kompetence

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 238) definují, že klíčové kompetence odlišují organizaci od konkurence, poskytují konkurenční výhodu na trhu, přinášejí hodnotu pro zákazníky, přispívají k růstu organizace, zahrnují celé spektrum kvalifikací, ale nemají přímý vztah ke konkrétní pozici. Za klíčové kompetence lze dle autorů považovat specificky strukturované a v praxi efektivně využívané soubory znalostí, dovedností, návyků, postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které:

- sdílejí a ve své činnosti do určité míry využívají všichni členové organizace,
- pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon,
- byly předem popsány, standardizovány a byla pro ně stanovena kritéria měření a vyhodnocení,
- jsou svojí povahou multidimenzionální,
- mají rozvojový potenciál a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace,
- byly předem identifikovány jako nejvýznamnější.

Eisel, Termann (202, s. 40) uvádějí devět reprezentativních klíčových kompetencí:

- orientace na činnost,

- komunikace,
- kreativita/schopnost inovace,
- kritický úsudek,
- orientace na zákazníka,
- interpersonální dovednosti,
- vůdcovství,
- schopnost práce v týmu,
- technickou/funkční kvalifikaci.

Je zřejmé, že každá pracovní pozice vyžaduje jiné znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje – tedy kompetence. Uceleným výčtem kompetencí pro žádoucí výkon zaměstnanců a důležitým nástrojem pro řízení lidí ve firmách jsou kompetenční modely.

2.2.4 Kompetenční modely

Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 232–250) definují kompetenční model jako soubor různě uspořádaných kompetencí.

Autoři se zabývají pojmem manažerské kompetence dělí je do několika aspektů:

- analyticko-koncepční schopnosti – „co dělat“ – soubor manažerských postupů a přístupu k jednotlivým činnostem (například řízení lidských zdrojů, finance, výroba),
- manažerské procesní dovednosti – „**jak to dělat**“, umění jednat, naslouchat, komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas,
- osobnostní rysy a dovednosti – kde nejčastěji jsou požadovány vlastnosti jako je pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchie hodnot, tvořivost, cílevědomost, osobní kouzlo, přizpůsobivost, empatie, důslednost, sebejistota, další osobnostní a profesní rozvoj a vzdělávání,
- know-how daného odvětví – soubor znalostí v daném oboru a znalostí konkurenčního prostředí či užitečných osobních vazeb.

Požadavky na manažerskou kompetenci se pochopitelně liší dle zaměření organizace, nelze tedy určit universální kompetenční model. V praxi najdeme spoustu různých manažerů, kteří jsou ve svých pozicích velmi úspěšní, disponují ovšem odlišnými osobnostními vlastnostmi.

Přesto, jak uvádí autoři lze vymežit rámcově širší modely manažerských kompetencí, ve své publikaci akcentují názor Hroníka (2002), který upozorňoval na snahu prosadit v případě manažerských kompetencí na tzv. standart evropského manažera a tento záměr komentuje s určitou skepsí. Tentýž autor pak upozorňuje na fakt, že aby kompetenční modely skutečně pomáhaly a nepřinášely komplikace, musejí být funkční.

Funkční kompetenční model je charakteristický následujícími body:

- 1) propojující (integrováný) – má provázanost na strategii organizace, na personální strategii, vytváří „most“ mezi organizačními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé,
- 2) uživatelský nenáročný (přátelský) – uživatelé kompetenčních modelů jsou manažeři a jejich podřízení, nikoliv specialisté na tuto problematiku. Uživatelský přátelský model by neměl obsahovat 25 kompetencí, ale maximálně 12,
- 3) jednotný – funguje napříč organizací, jednotný kompetenční model sjednocuje jazyk v organizaci přirozeným způsobem, neboť podle něj probíhá řada personálních činností,
- 4) široce využitelný – poskytuje dobrý základ pro vytvoření integrovaného systému řízení lidských zdrojů. Spojují aktivity jako je získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj,

- 5) sdílený – uživatelům není předkládán jako hotový, je vytvořený nejen shora, ale i zdola.

Koubek, (2013, s. 27) upozorňuje na **nejčastější chyby při zavádění kompetenčních modelů:**

- 1) odtržení od strategie organizace – říká, že kompetenční model musí velmi dobře „sednout“ na potřeby dané organizace. Pokud tedy není jasná strategie firmy do budoucna, doporučuje s určením kompetenčního modelu vyčkat,
- 2) snaha aplikovat řešení odjinud – uvádí, že každá organizace je unikátní a varuje před universálním kompetenčním modelem nebo takovým, který je převzatý od jiné společnosti,
- 3) nedostatečná podpora vedení organizace – pro kompetenční model by mělo být „nadšeno“ vedení firmy,
- 4) příliš odborný sofistikovaný model – autor říká, že aby byl model použitelný, měli by si být schopni manažeři vybavit i z paměti kompetence. Varuje před modely s desítkami kompetencí jdoucími přes několik úrovní,
- 5) zastavení v průběhu implementace, její nedotažení – vytvoření kompetenčního modelu není koncem, nýbrž začátkem cesty. Kompetenční modely nejsou proto, aby je firma měla, ale aby je využívala.

Eriksson (2014) uvádí rovněž, že význam a důležitost rozvoje manažerských kompetencí musí být uznána v celé organizaci, včetně vrcholového managementu.

Autoři se shodují, že universální model neexistuje, poukazují na důležitost vytvoření individuálního kompetenčního modelu sestaveného na míru dané organizace. Tato diplomová práce se zabývá procesem identifikace pozic manažerských, tedy manažerských talentů.

Váchal a Vochozka (2013, s. 86) k tématu zdůrazňují fakt, že pro 21. století je charakteristické turbulentní prostředí plné změn, proto je role manažera klíčovou rolí v organizaci, jelikož manažeři nesou odpovědnost za úspěšnost organizace v tomto proměnlivém prostředí. Z těchto důvodů se také pořád zvyšují nároky kladené na manažery, jejich schopnosti, dovednosti a vlastnosti, také se rozšiřují role, které musí manažer v podniku zastávat.

Na významnost role manažera ve své knize poukazují Jermář, Egerová, et al (2017, s. 111). Manažer dle jejich názoru ovlivňuje jak jednotlivce, tak pracovní skupiny a měl by vykazovat tyto charakteristiky:

- odolný vůči neuropsychické zátěži,
- důsledný a zodpovědný,
- dobré organizační schopnosti,
- tvořivý přístup k problémům, úkolům a situacím,
- snadná orientace v problémech,
- poskytování zpětné vazby pracovníkům,
- akceptace jednání pracovníků, tolerance odlišností, usměrňování, citlivý přístup,
- schopnost jasné formulace myšlenek, srozumitelné podávání informací zaměstnancům,
- zřetelné vyjadřování příkazů, přání, pokynů, námětů, podnětů,
- jasné vymezení cíle a záměru,
- ochota na sobě dále pracovat a zdokonalovat se,
- mít vyšší hladinu aspirací a volního úsilí,
- spíše větší dominantnost.

Psychologové Součková a Kuba (2021) doporučují rozdělit kompetence na tři logické celky a rozlišují tři kompetenční oblasti:

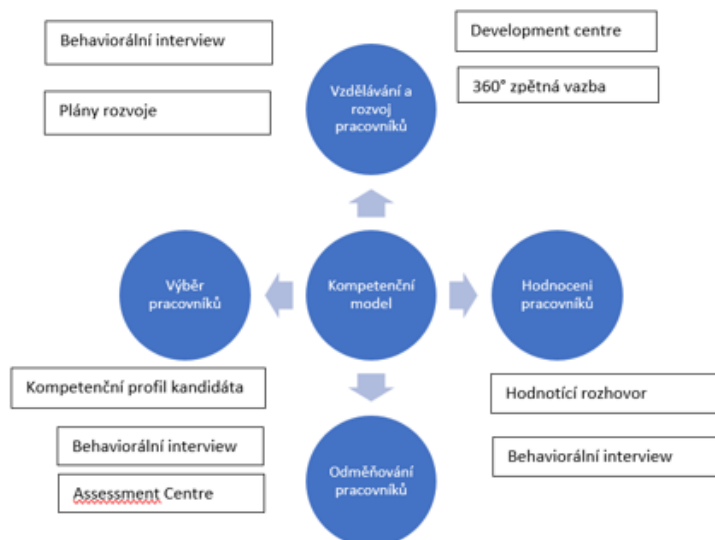
- kompetence ve vztahu k výkonu práce (přístup k práci, úkolům, problémům),
- kompetence ve vztahu k druhým lidem (interpersonální, přístup k lidem),
- kompetence ve vztahu k sobě (sebeřízení, přístup k sobě).

Do kategorie „přístup k práci“ řadí aktivní přístup, motivovanost, organizační dovednosti, výkonovou orientaci, zaměření na výsledky, otevřenost novému, adaptabilitu nebo obecně řešení problémů apod. Mezi interpersonální kompetence spadá např. efektivní komunikace, orientace na tým, vztahová orientace, zákaznická orientace, vliv a přesvědčivost nebo leadership. Mezi kompetence z oblasti sebeřízení řadí autoři sebedůvěru, sebereflexi, time/energy management, psychickou odolnost, zvládání emocí, zátěže a stresu.

Výše uvedený výčet však dle autorů není finální. V personálně psychologických lze najít desítky dalších pracovních kompetencí – některé jsou více obecné (např. řešení problémů nebo efektivní komunikace), jiné velmi konkrétní a úzce vymezené (obchodní vyjednávání, analytické dovednosti). Které kompetence jsou ovšem pro firmu v konkrétní situaci ty podstatné? Dle autorky je základem analýza práce, jejímž zdrojem je popis pracovní pozice/náplně práce, který musí být aktualizovaný a odpovídat skutečnosti. Zásadní je zaměřit se na projevy chování, na činnosti a výsledky práce. Pro každou pracovní pozici (rolí) lze určit vlastní kompetenční model.

Dle Horváthové et al. (2016, s. 275) kompetenční model zaujímá centrální pozici a poskytuje rámce pro personální procesy uvedené na Obrázku 8. Ke každému procesu jsou uvedeny některé možné metody, v nichž kompetenční model získává podobu kompetenčního profilu

Obrázek 8 Uplatnění kompetenčního modelu



Zdroj: Horváthová (2016, s. 275), vlastní zpracování

2.2.5 Nástroje k ověření kompetencí

Panují různé názory na měření úrovně kompetencí a na to, zda kompetence vůbec lze měřit. Měření kompetencí není jednoduchou záležitostí. Existuje více druhů metod měření, přičemž na každou kompetenci se hodí jiná metoda.

Horváthová et al. (2016, str. 266) definují k měření kompetencí následující metody

- 1) **Analogové metody** – pro posouzení jsou používány situace, které se v práci manažerů nebo jiných účastníků vyskytují přímo, nebo jde o situace velmi podobné. Analogové metody zkoumají chování tady a teď, v podobě, jak je to vyprovokováno podnětovou situací.

Patří sem:

- a) Skupinová cvičení – jedná se o práci ve skupině (porady, týmové řešení problémů)
- b) Hraní rolí – účastník na sebe bere připravenou roli a předvádí nějakou situaci (dialog s obchodním partnerem)
- c) Případové studie – metoda vychází ze zpracování případu, kdy jde o skutečnou či simulovanou situaci, kterou mají účastníci řešit. Zadáání je nutno předat písemně,
- d) Prezentace

2) Analytické metody

- a) Testy mentálních schopností – test inteligence, test speciálních schopností, jednotlivých psychických funkcí, testy vědomostí.
- b) Testy osobnosti – zachycení typického projevu daného jedince, toho, jak obvykle reaguje. Při zkoumání osobnosti nejde o výkon, ale o to, jakou má testovaná osoba povahu.
- c) Motivační dotazníky – jsou podobné jako osobnostní dotazníky, ale jsou více zaměřeny na to, co danou osobu motivuje, jak dlouho se například vydrží věnovat určitému problému.
- d) Psychodiagnostické testy
 - **Hoganovy testy** – zkoumá se stabilita (sebevědomí, schopnost pracovat pod tlakem), sebeprosazení (iniciativa, schopnost vůdcovství, soutěživost), sociabilita (extraverze, společenskost), kooperativnost (takt, vnímavost, schopnost udržovat vztahy), systematickosti (sebedisciplína, odpovědnost), zvědavost (nápaditost, kreativní potenciál), učení (orientace na úspěch, sledování technologií, trendů v oboru),
 - **Gordonův osobnostní profil** – je verze uznávaného a mnohonásobně překládaného osobnostního dotazníku, který byl mírně modifikován pro mezinárodní použití. Měří 8 osobnostních rysů, které ovlivňují každodenní činnost: převaha, zodpovědnost, emocionální stabilita, opatrnost, originální myšlení, osobní vztahy a ráznost,
 - **Bochumský osobnostní dotazník** – prověřuje profesní orientaci (motivaci k výkonu, motivaci k vedení, motivaci k utváření), pracovní chování (svědomitost, flexibilita, rozhodnost), sociální kompetence (senzitivita, schopnosti kontaktů, sociabilita, orientace na tým, schopnost prosadit se), psychickou konstituci (emocionální stabilita, odolnost vůči zátěži, sebevědomí).

- 3) **Další metody** – k dalším metodám dle autorky patří posuzování úrovně kompetencí patří 360° zpětná vazba, Assessment Centre, Competency Based Interview (CBI).

Metod pro hodnocení a předpovědi potenciálu pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů je mnoho. Eisel, Termann (2022, s.50) říkají, že při výběru je třeba vzít v úvahu, o jaký typ zaměstnance se jedná a zvolit takové kombinace, aby to vedlo k hodnocení výkonu i předpovědi potenciálu současně. Pro talenty z vnitřních zdrojů doporučují autoři metody MBO, Assessment centrum, analýzu kritických událostí a 360 ZV. Pro talenty z vnějších zdrojů pak doporučují volit assessment centrum a kompetenční rozhovory. Jako pět nejpoužívanějších metod zmiňují autoři právě MBO /management by objectives), Assessment centrum, Analýzu kritických

situací, 360 ZV a kompetenční rozhovor. Pět nejpoužívanějších metod bude následně blíže specifikováno.

MBO – hodnocení podle stanovených cílů. Na začátku procesu si stanovíme cíle metodou SMART. Dalším krokem je zpracovat plán k dosažení cílů a vytvoření podmínek pro realizaci plánu. Důraz je kladen na sebeřízení, motivace hraje důležitou roli, stejně jako synergii. Jako poslední přichází samotné hodnocení a posouzení dosažených cílů.

Assessment Centre dle Eisela a Termanna, (2022, str. 50) se jedná o simulační program typických prací, řešení problémů a hraní rolí. Skládá se z pohovorů, různých testů osobnosti, neřízených diskuzí, kde se testuje pracovní výkon i potenciál. Jsou zde zahrnuty nejrozličnější úkoly a každodenní problémy. Ve většině případů je náhodně generuje počítač, je možné měnit jejich frekvenci a nastavovat tak i úroveň stresu. Nakonec jsou hodnoceny hodnotitelem, jímž bývají vedoucí pracovníci nebo zkušení psychologové. Někdy může být stanoveno ideální řešení a účastník tak může srovnávat s ideálním řešením, čímž se i učí. Assessment centrum dokáže velmi důvěryhodně předpovědět budoucí pracovní výkonnost. Je to metoda nákladnější, ale zaručuje větší efektivnost výběru talentů a komplexnější pohled na výkon a potenciál hodnoceného jedince.

Do Assessment centra můžeme dle autorů zařadit následující metody:

- **výkonové testy** – zabývají se znalostmi a dovednostmi jedince a vyhodnocují jeho potenciál,
- **osobnostní dotazníky** – pokládají kandidátovi otázky, které mohou být zaměřeny na jeden nebo více rysů osobnosti. Dotazovaný vyjadřuje svůj názor na sebe a druhé tak, že nepopisuje osobnostní rysy přímo, ale popisuje situace,
- **projektivní testy** – účastník se ocitne v situaci, která je neurčitá a kandidát má málo informací, může tak uplatnit vlastní motivy a řešení situace, prokazuje kreativitu,
- **skupinová diskuze** – využívá se hodnotitel coby moderátor, který diskuzi řídí a vtahuje do ní jednotlivé kandidáty. Prokáže se kreativita jedinců, jejich dominance, nebo submisivita, ochota přebírat zodpovědnost, schopnost obhájit svůj názor,
- **sociometrie** – využívá testy, v nichž kandidát hodnotí sebe i ostatní. Testy vychází z typologie sociálních pozic (vůdce, hvězda, černá ovce, ambivalent, šedá eminence, outsider a lid,
- **rolové hry** – role v těchto hrách by měla být vybírána podle toho, na koho a jak je AC zaměřeno – např. rozhovor dvou kolegů, schůzka s nespokojeným klientem. Sleduje se reakce a postoj hodnotitele, schopnost řešení konfliktů, způsoby argumentace, naslouchání,
- **skupinové hry** – hry dělíme na verbální a neverbální. Účastníkům tedy není dovoleno mluvit. Hodnotitel má možnost hodnotit kreativitu při dorozumívání,
- **třídění došlé pošty** – vhodná u vyšších pozic, kde má zaměstnanec určité rozhodovací pravomoci, přičemž jeden pracovní den mu musí stačit k vyřešení důležitých pracovních úkolů. Testuje se uchazečova odolnost vůči stresu, schopnost nastavení priorit a delegování úkolů,
- **případové studie** – kandidát pracuje s problémem, který je nutno vyřešit. Ideální řešení přitom neexistuje, sleduje se kreativita a schopnost domyslet si souvislosti a nalézt nejlepší řešení,
- **úkoly se zaměřením na tvůrčí a improvizální schopnosti** – využívá se většinou nějaké iracionální zadání a testuje se schopnost přesvědčivosti, argumentační logiky.
- **prezentace** – mohou být řešeny individuálně nebo skupinově. Testují schopnosti prezentace před publikem, odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti,
- **rozhovory** – využívá se strukturovaný rozhovor pro porovnání výsledků mezi kandidáty, je veden hodnotitelem většinou na konci AC.

- **individuální prezentace na zadané téma** – prověří schopnost účastníka prezentovat před publikem.

Autoři se ovšem shodují, že nevýhodou metody je uměle vytvořené prostředí, které vždy nemusí odpovídat prostředí, které nastane v reálné situaci.

Analýza kritických situací – jak uvádí Eisel, Termann (2022, s. 51) hodnotitel si vede záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce, zpravidla v rozmezí 14 dnů až do jednoho měsíce, které by měly být co nejpodrobněji rozepsány. Jedná se o pozitivní i negativní výkony. To tvoří základní složku pro hodnocení daného zaměstnance, a také nám to dává impuls, jakým směrem by se měla ubírat budoucí práce zaměstnance. Výhodou této metody je uvědomění si, jestli se některé situace neopakují s určitou pravidelností a není potřeba se na tyto situace zaměřit podrobněji. Výhoda je v její malé časové náročnosti. Nevýhodou je nutnost pořizování pravidelných a detailních záznamů, a také to, že se hodnotitel a hodnocený nemusejí shodovat v pojetí kritických situací.

360° zpětná vazba – Janišová et. al (2013, s. 226–230) definuje tuto metodu jako poměrně rozšířenou. Metoda je založena na hodnocení pracovníka z několika stran – od nadřízeného, kolegů, podřízených, zákazníků a zahrnuje i sebehodnocení. Dle autorky se jedná o rozvojovou metodu, která je využívána u klíčových zaměstnanců a pomáhá společnosti rozhodnout o setrvání na současné pracovní pozici, jeho povýšení či jiném kariéřním růstu. Eisel, Termann (2023, s. 51) poukazují u této metody na důležitost zachování anonymity a důvěrnosti údajů. Rovněž zmiňují, že výsledky nesmí být důvodem k propouštění pracovníků. Vnoučková (2013, s. 64) popisuje metodu jako jednu z časově náročnějších metod, kdy hodnocený dostane komplexní zhodnocení nejen od svého nadřízeného, ale také od ostatních stran jako jsou spolupracovníci, podřízení, zákazníci či dodavatelé.

Dle Eisela, Termanna 360° zpětná vazba obvykle získává údaje z dotazníků, které měří z různých úhlů chování jedinců v porovnání s nějakým seznamem schopností (kompetenčním modelem). V dotaznících 360 ZV se obvykle používají dva typy stupnic: frekvenční stupnice (respondenti hodnotí, jak často hodnocený pracovník projevuje dané chování) a hodnotící stupnice (vede respondenta k posouzení toho, jak dobře je dané chování u hodnoceného rozvinuto). Nejčastější a nejoblíbenější je 5 - ti stupňová stupnice s hodnocením na škále 1-5 jako ve škole.

Při implementaci 360° zpětné vazby je důležité znát odpovědi na následující otázky:

- kdo bude hodnotit (ti kdo dobře znají práci hodnoceného a jsou s ním v pravidelném pracovním kontaktu),
- jak budeme pracovníkům sdělovat způsob zavedení 360 ZV (seznámení s průběhem procesu a s cíli, významem a přínosem),
- jak bude probíhat příprava hodnocených a hodnotitelů (školení formou workshopu jak vyplňovat dotazník, jak nakládat s výsledky),
- jaký by měla mít zpráva z vícezdrojového hodnocení obsah? (ze zprávy by mělo vplynout, jak se v jednotlivých kompetencích hodnotit sám pracovníka, jak ho hodnotili ostatní),
- jak bude nakládáno s individuální zprávou a jak budou výsledky diskutovány s hodnocenými (výsledek by měl obdržet i hodnocený i hodnotitel, výsledkem by měla být shoda a případně domluvený plán osobního rozvoje hodnoceného),
- jakou zvolíme formu 360 ZV (dotazník v papírové nebo elektronické formě).

Kompetenční rozhovor základní myšlenkou této metody je podle autorů fakt, že pokud se zaměstnanec choval nějakým způsobem dřív, velmi pravděpodobně se tak bude chovat i nadále.

Hodnotitel má sestaveny strukturovaný rozhovor, který se nejčastěji provádí metodou STAR. Metoda STAR znamená zajištění konkrétní situace (Situation), konkrétní úkoly (Task), konkrétní činnost (Actions) a k čemu vedla (Results). Tazatel zjišťuje, kde daný jedinec v minulosti pracoval, v jakém týmu, co přesně v daný čas dělal, a podle konkrétních situací pak má možnost posoudit, jak daný jedinec situace řešil a jakého dosáhl výsledku. Nevýhodou dle autorů je, že se většina zaměstnanců bude spíše chválit a bude vybírat pouze ty pozitivní a kladné výsledky. Z tohoto důvodu se musí tazatel ptát i na negativní zážitky a na záporné výsledky. Velikou výhodou této metody spatřují autoři v její objektivnosti.

2.3 Metody identifikace manažerských talentů

Eisel, Termann (2023, s. 23) uvádějí, že cílem identifikace talentů je nalezení a určení zaměstnanců, kteří jsou vnímání společností za talentované. Jedná se o samostatný proces talent managementu. Z tohoto důvodu by měla být identifikace talentů systematickým procesem s jasnými pravidly a časovým ohraničením.

Proces identifikace manažerských talentů by měl dle autorů začínat a odrážet se od pracovního výkonu, jehož součástí je hodnotící pohovor. Hodnotit by se neměl pouze výkon, ale právě tak i potenciál. Kombinaci hodnocení výkonu a potenciálu používá 9 kvadrantová mřížka, na jejíž na jedné straně se měří výkon (vysoký, průměrný, nízký), na druhé potenciál. Důležitým krokem pro identifikaci talentů je rozpoznání a rozepsání klíčových požadavků na pozici a organizační kulturu.

Barták (2015, s. 114), str. 19 říká, že identifikace talentů je potřeba ke společné systematické práci v cyklu 3 tří faktorů rozvoje, rozmístění a propojení. Teprve v tomto propojení všech faktorů lze dojít ke sladění hodnot, ztotožnění zaměstnanců s úkoly, k budování týmové práce na projektech, zaměřených na splnění cílů organizace, vizi, strategii, firemní kulturu, inovace v oblasti vývoje, výzkumu, výrobních a logistických procesů a řízení kvality.

Na základě poznatků literatury v předešlých kapitolách lze říct, že dříve, než společnost začne identifikovat manažerské talenty je důležité si nejprve v rámci organizace určit, kdo je pro ni „klíčový zaměstnanec“.

2.3.1 Identifikace klíčových rolí

Identifikace klíčových rolí tedy, kdo je pro organizaci klíčovým zaměstnancem je dle Armstronga (2015, s. 28) článkem v procesu, který zabezpečuje především vrcholové vedení společnosti, a to za pomoci koncepční, metodické, analytické a administrativní podpory personalistů. Podobně i Šikýř (2014, s. 152) sdílí tento názor a dodává, že nejcennější zdroj a největší bohatství většiny zkoumaných společností ve výsledcích jeho šetření je konkrétní člověk, která má rozvojový potenciál a vytváří přidanou hodnotu k plnění strategických cílů organizace, přičemž dle jeho tvrzení nestačí pouze odborná způsobilost, ale musí mít i potřebný potenciál pro další rozvoj a odborný růst.

Jak uvádí autorky Urbancová, Vrabcová (2023, s. 94) a na čem se dle nich shodují autoři publikující ve vědeckých časopisech v rámci vědeckých databází, na managementu lidských zdrojů se musí podílet všichni vedoucí a manažeři, od liniového managementu ke strategickému.

Je tedy nutné, aby se do identifikace klíčových rolí zapojilo právě vrcholové vedení společnosti a definovalo, v jakém situaci se podnik nachází a jaké zaměstnance momentálně hodnotí jako stěžejní.

2.3.2 Identifikace klíčových kompetencí

Dle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 263) se při tvorbě nejčastěji postupuje technikou panelu expertů. Panel expertů by měl být sestaven z vrcholového vedení a zástupce úseku řízení lidských zdrojů a externího konzultanta, který se pohybuje v oblasti řízení lidských zdrojů. Následně se vytvoří předběžná databáze kompetencí. Kompetence jsou popsány a dle stupnice jsou vybrány ty, které jsou pro organizaci nejdůležitější, tedy klíčové, ukazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Stupnice důležitosti

Stupnice důležitosti	Popis stupně důležitosti
1	Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti vysoce marginální význam
2	Kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti důležitá
3	Kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti velmi důležitá
4	Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonnosti rozhodující význam

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 263)

Rovněž jsou v Tabulce 5 nadefinovány úrovně kompetencí.

Tabulka 5 Úrovně kompetencí

Úroveň kompetencí	Popis úrovně
1	Slabá úroveň
2	Základní úroveň
3	Střední úroveň
4	Vysoká úroveň
5	Excelentní úroveň

Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 263)

Poté, co si organizace určí své klíčové kompetence, je třeba sestavit hodnotící stupnici, v níž ohodnotíme každou kompetenci dle důležitosti a přínosu pro organizaci. Pro každou pozici by pak měla být stanovena minimální hodnota, které by měla daná kompetence dosáhnout. Pro stanovení hodnotící stupnice se využívá tzv. kompetenční mřížka. Různým pozicím je přiřazen různý stupeň úrovně kompetence. Např. pozice Generálního ředitele dosahuje u všech vyčtených kompetencí nejvyššího stupně – tedy v tomto případě stupně 6. Naopak úředník u všech kompetencí stupně 1. Dalším krokem je zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu.

Názorný příklad dle Štěpánové (2016, s. 14) je ukázán v následující tabulce 7, přičemž definice kompetence komunikace vypadá následovně.

Takto definovaná kompetence je pro hodnotitele velkým pomocníkem, neboť přesně definuje, jak se daná úroveň projevuje.

Tabulka 6 Ukázka kompetence Komunikace

1	2	3	4	5	6
Zřetelně a vhodně vyjadřuje své přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k témuž.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové strategické informace.

Zdroj: Štěpánová (2016, s. 14)

Autoři Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 263) poukazují na skutečnost, že pohled na důležitost jednotlivých kompetencí se může lišit v rámci skupiny, důležité je, aby v rámci diskuse mezi účastníky došlo k vyjasnění si různého pohledu na důležitost kompetencí a na jejich požadovanou úroveň.

Po vyhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřících stupnic pro hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu jednotlivců, můžeme vymezit skupinu talentovaných zaměstnanců.

Zaměstnanci, kteří vyhovují předem daným kritériím (např., že výkon musí být hodnocen jako takový, který velmi překračuje očekávání či překračuje očekávání či splňuje očekávání a potenciál musí být předpovězen jako vysoký, či vyšší či průměrný), mohou být společně označeni za talenty. Také je možné rozdělit skupinu talentovaných jednotlivců ještě do tří podskupin – na top talenty, talenty a možné talenty, znázorňuje tabulka 8.

Tabulka 7 Příklad – rozdělení talentů do podskupin

	Výkon					
		1	2	3	4	5
Potenciál	1					
	2				Možný talent	
	3				Možný talent	Talent
	4		Možný talent	Možný talent	Talent	Top talent
	5			Talent	Top talent	Top talent

Zdroj: Eisel, Termann (2022, s. 41), vlastní zpracování

U uvedeného lze shrnout, že ve chvíli, kdy se vrcholové vedení dohodne, kdo je pro organizaci klíčovým pracovníkem a ideálně za pomoci odborníků v oblasti psychologie a zástupců HR

vyhodnotí, jakými kompetencemi by měl být uchazeč vybaven může firma přistoupit k vyhledávání talentů.

2.3.3 Možnosti získání talentovaných zaměstnanců

Talentované zaměstnance je možné získat z **vnějších zdrojů nebo ze zdrojů vnitřních**, tedy ze zdrojů firmy. Oba přístupy získávání talentů mají své výhody a nevýhody. Urbancová, Vnoučková a Smolová, (2016, s. 51) jako výhodu získávání z vnějších zdrojů uvádějí nové nápady a nový pohled nezatížený pohled. Výhodou podle autorů může být i udržení kroku s měnícími se nároky trhu. Nevýhodou u získávání z vnějších zdrojů je finanční náročnost a zejména nejistota prokázání talentů zaměstnance v organizaci. U získávání z vnitřních zdrojů vyzdvihují autoři možnost rozvíjet zaměstnance přesně podle požadavku pracovního místa v organizaci, zlepšení profesních příležitostí, znalost daného zaměstnance a také nižší finanční náročnost.

Talenty můžeme lze identifikovat jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. Možnosti získání nových talentů:

- identifikace mezi současnými zaměstnanci,
- vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací,
- identifikace mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u organizace stáž,
- vyhledání talentovaných studentů či absolventů,
- oslovení bývalých zaměstnanců,
- oslovení přátel a známých současných zaměstnanců organizace,
- vyhledání v databázích agentur a specialistů zabývajících se nábořem, získáváním a outplacementem,
- využití inzerátů v tisku, ve specializovaných časopisech,
- vyhledání prostřednictvím internetu,
- identifikace při příležitosti výstavních/náborových veletrhů,
- celosvětový nábor a získání prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů,
- vyhledání prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků atd.,
- využití headhunterů.

V případě hledání z vnějších zdrojů se Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 300 - 303) zmiňují o vyhledávání zaměstnanců – tedy případných talentů prostřednictvím sociálních sítí, přičemž za nejvíce využívanou síť ze strany personalistu řadí LinkedIn a Facebook. Tyto sítě jsou personalisty využívány především k vyhledávání vhodných uchazečů o práci, stejně jako pro inzerování vhodných pracovních pozic. Personalisté musí tedy pracovat i tzv. s pasivními uchazeči, kteří aktivně práci mají a aktivně žádnou nehledají. Personalisté je musí najít a nepřímou je oslovit s nabídkou konkrétní pracovní pozice. Orientují se na pozice, které působí ve stejném, nebo podobném oboru. Autoři uvádějí, že personalisté prakticky sledují stejné faktory, jako když prohlížejí životopis. Zároveň upozorňují na nutnost dobré úrovně recrutiera, tedy náboráře, který umí uchazeče na sociální síti najít.

Jak je patrné z rozdílu získávání talentů z vnějších a z vnitřních zdrojů, nevýhodou u přístupu výchov vlastních talentů je, že se organizace tomto případě může připravit o nové a neobvyklé nápady a znalosti.

2.3.4 Postup pro identifikaci talentů v organizaci

Autoři Eisel, Termann (2023, s. 24) říkají, že obvykle bývají využívány dvě základní formy nominace:

- 1) manažerský výběr,
- 2) možnost má přihlásit se kdokoliv ze společnosti (sám zaměstnanec).

Autoři zdůrazňují, že velká míra transparentnosti je u procesu identifikace žádoucí. Účastníci by měli být informováni, jak budou do programu vybírání, jaká jsou klíčová kritéria pro výběr a jak budou jejich schopnosti a znalosti ověřovány.

U zmíněného manažerského výběru, můžeme využít soubor otázek, odrážející kompetence v oblasti soft skills, již každé přiřadíme bodové hodnocení.

Autoři ve své literatuře předkládají následující soubor otázek:

- Je odborníkem ve své problematice? Rozvíjí průběžně své odborné schopnosti tak, že je pravděpodobné, že posune v budoucnu naše know-how o něco výše?
- Dokáže propojovat své know-how s vědomostmi ostatních tak, aby dosahovali synergických efektů?
- Projevil opakovaně zájem vzdělávat se a rozvíjet se?
- Je schopný řešit samostatně problémy? Identifikuje příčiny problémů, hledá varianty jejich řešení a ověřuje jejich plusy a mínusy?
- Je schopen/schopna rozpoznat podstatné a podle toho reagovat? Umí rozhodovat a nést za své rozhodnutí zodpovědnost?
- Dokáže se oprostít od předpokladů, předsudků, projekcí a zapojit kritické myšlení při hledání faktů při rozhodování?
- Umí rychle zpracovávat a kombinovat informace? Vnímáte u něj vyšší intelektovou obratnost?
- Umí být taktický a diplomatický? Dokáže posunovat věci vpřed i díky své emoční inteligenci?
- Je dostatečně svědomitý, ale především flexibilní a rozhodný?
- Uplatnil již svou kreativitu při hledání nových cest nebo způsobů, jak řešit problémy? Příjemně již překvapil novým nápadem nebo nezvyklým pohledem na věc? Nehledá důvody, proč to nejde, ale způsoby, jak to jde?
- Je schopen nápady své nebo ostatních „přetavit“ do funkční podoby, případně do smysluplného návrhu pro schválení vedením?
- Dokáže dotahovat věci do konce, zejména v rámci inovativních procesů? Poradí si s překážkami, získá si informace a pomoc druhých?
- Zvládá práci pod časovým tlakem? Dokáže se koncentrovat na krátkodobý výkon, ale i na dlouhodobou práci v náročných podmínkách.
- Řídí týmovou diskusi tak, aby byly problémy řešeny a debata se nedostávala do neproduktivních meandrů?

Autoři Eisel, Termann (2023, s. 24) dále uvádějí, že u procesu identifikace manažerských talentů je přínosem, pokud personalisté i s využitím odborníků z poradenských firem předloží **seznam kompetencí**, které jsou jak v oblasti hard, tak soft skills v dané profesi definovány jako přínosné. Manažeři pak vyberou, co je podle jejich mínění výhodné zohlednit při výběru do programu talent. Zde je ale někdy nutné hodnotit spíše potenciál, protože jak zmiňují autoři, pokud má účastník již před programem patřičné vlastnosti, je jeho účast v programu nadbytečná. Potenciál je možné hodnotit na základě osobnostních vlastností účastníků, které ohodnotí manažer, ale můžeme využít i profesní psychodiagnostiku (například profesní osobnostní dotazníky). Na začátku je tedy nutné pomoci manažerům zaměřit pozornost tak, aby do výběru vyslali ty zaměstnance, kteří mají v sobě kromě výkonu také kus potenciálu, talentu a chuti.

Z výše uvedeného vyplývá, že předem připravený hodnotící dotazník manažerům pomáhá v identifikaci talentů v organizaci, a zároveň je jakousi obranou proti „držení si vlastní židle“ ze strany hodnotícího manažera. Manažer hodnotí své kandidáty příslušnými body a dle nasbíraných bodů následně vyhodnotí, zda je vhodným adeptem do talent programu.

Dle autorů je někdy ale nutné hodnotit zvlášť některé klíčové kategorie, které musí být splněny. U velkého talentu se totiž můžeme setkat s jeho jednostranností, která danému jedinci ubírá v jiné kompetenční oblasti, kde se může najednou pohybovat v pásmu podprůměru. Autoři uvádějí, že manažerský výběr je velmi dobrým nástrojem pro výběr do programů a pokud mají manažeri potřebné know-how k ohodnocení rozhodujících soft skills a je jim v tomto směru poskytována dostatečná metodická podpora zajišťována HR oddělením, pak může nahradit i využití dražších metod, jako je Assessment centrum, nebo 360° zpětná vazba.

2.3.5 Nástroje k ověření kompetenci

Po přihlášení účastníků do programu Talent managementu je na řadě ověřit jejich kompetence. K tomu dle Eisela, Termanna (2022, s. 27-28) pomohou následující nástroje:

- 1) profesní osobnostní dotazníky, které jsou orientovány na diagnostiku schopností rozhodujících pro úspěch v zaměstnání (Bochumský dotazník, Hoganovy testy, BMTI),
- 2) výkonové testy (test struktury intelektu ISA, test „rozhodování v časovém stresu, Burdonův test, Test manažerských předpokladů GMA),
- 3) styl vedení – ověření preference stylu vedení. Testy tohoto typu hodnotí, zda respondent dokáže optimálně vyvážit tlak na výsledky s péčí o podřízené, což mu umožní podat optimální manažerský výkon,
- 4) hodnocení 360° - o této metodě bylo podobně psáno v předchozí kapitole,
- 5) assessment centrum – časově, organizačně i finančně velmi náročná metoda. Celý průběh zaznamenává vícero hodnotitelů najednou, kteří většinou organizují aktivity a také sledují a zaznamenávají co se děje.

Gruber et al. (2016, s. 99) uvádějí typický program assessment centra, který je patrný v Tabulce 9.

Tabulka 8 Příklad programu assessment centra

Název techniky	Komentář – účel řazení
Úvod, sebe prezentace kandidátů	Účastníci se uvolní a sdělí si navzájem nějaké informace, cítí se lépe a ve větším bezpečí. Hodnotitelé si vytvoří první dojem, spojí si tváře se jmény
Výkonové testy	Účastníci ještě nejsou unaveni průběhem diagnostiky, jsou v dobré formě a jejich výkonnost je optimální a srovnatelná.
Osobnostní testy	Hodnotitelům mohou poskytnout hypotézy pro testování v průběhu programu, testy postihnou obecné charakteristiky.
Dialogy – hraní rolí/případová studie, písemná práce	Práce v bloku – účastníci projevují různé dovednosti ke konkrétním kritériím, blok zároveň poskytuje vyplnění času těm, se kterými hodnotitelé individuálně nepracují. V písemné práci se mohou objevit obecné osobnostní charakteristiky.

Skupinová práce – týmová diskuze	V týmové práci se mohou objevit obecnější charakteristiky účastníků, zároveň tato fáze poskytuje materiál k testování hodnotitelských hypotéz.
Závěr pro účastníky, jejich zhodnocení AC	Hodnocení AC může být cenným zdrojem informací o globálním ladění klienta.
Porada hodnotitelů	Zpracování a závěry.

Zdroj: Gruber (2016, s. 99), vlastní zpracování

Při hodnocení jednotlivých kompetencí a výkonu zaměstnance, je možné používat různé metody. Horváthová (2013, s. 68) doporučuje nepoužívat pouze jednu metodu, ale kombinovat je. Takzvaným promícháním metod může organizace docílit lepšího zhodnocení současného a budoucího stavu zaměstnance.

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 278) ke kompetenčnímu modelu a výběru pracovníků uvádějí, že proces výběru založený na kompetenčním přístupu vyžaduje, abychom měli pro danou pracovní pozici k dispozici validovaný kompetenční model, který zajišťuje, že při výběrovém rozhovoru jsou brány v úvahu kritéria, která zajistí vysoký pracovní výkon. Ke každé kompetenci v modelu jsou k dispozici příklady chování, které lze v reálné situaci pozorovat.

O tom, že stále se učící organizace a kompetentní lidé představují klíčové konkurenční výhody, se přesvědčuje stále více vrcholových manažerů a majitelů organizací.

2.3.6 Zásobárna talentů – talent pool

Armstrong a Taylor (2015, s. 520) ve své práci uvádějí, že je zapotřebí zásobárnu talentů řídit a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí a požadavkům na talentované zaměstnance. Zaměstnanci mohou být do talent poolu přiřazeni kdykoli, když se projeví výjimečné schopnosti, a naopak je možné stávající členy vyřadit vždy, když nesplňují požadavky organizace.

Bláha (2013, s. 188) uvádí v kontextu s vytvořením talent poolu tři základní typy talentů:

- **všeobecný talent pool** – každý talentovaného zaměstnance s potřebnými znalostmi a vědomostmi,
- **vůdčivý talent pool** – zaměstnanci s konkrétními kompetencemi v oblasti vedení,
- **technický talent pool** – zaměstnanci se specifickými dovednostmi, které organizace potřebuje pro budoucí cíle.

2.3.7 Další kroky v procesu TM a nástupnictví

Rozvoj talentů je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 470) další fáze strategie talent managementu nastává po získání talentů. V této fázi je organizace zaměřena na rozvoj jejich kariéry. Tato aktivita je velmi důležitá jak pro malé, střední a velké podniky u kterých jsou talenti konkurenční výhodou. Rozvoj se v obecné rovině dá vyjádřit jako vývojový proces, díky kterému budou mít současné znalosti a dovednosti v budoucnu vyšší úroveň.

Mužik a Krpálek (2017, s. 146) zdůrazňují, že vzdělávací činnost by měla být kompatibilní se strategií podniku i se strategií řízení lidských zdrojů. Vzdělávání v podniku je podle autorů spojováno s podporou jeho konkurenční schopnosti. Jedná se také o důležitý motivační faktor nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale též k identifikaci pracovníka s podnikem.

Náhlovský (2014, s. 33) uvádí, že nejlepším způsobem k udržení talentů je možnost osobního růstu a nabídka lepší pracovní náplně, případně i pozice, kde se zaměstnanec může lépe projevit. Způsob, jak toto v organizaci aplikovat, je transparentní trh s možnostmi. Pokud by došlo k situaci, kdy by bylo volné pracovní místo, může se o něj talent ucházet. Cílem, jak rozvinout a udržet talenty je ten, že musí organizace zajistit zamezení odchodů talentů z organizace a neustále je motivovat. Podle Bednáře (2018, s. 15) je motivace pro talenty velice klíčová. Pro zaměstnavatele je důležité, aby jim neodcházeli talentovaní zaměstnanci ke konkurenci.

Nástupnictví

Často skloňovaným slovným spojením v kontextu talent managementu je tzv. succession planning, resp. systém plánovaného nástupnictví. Jak uvádí zdroj Deloitte (2013) succession planning je považovaný za jeden z nejdůležitějších procesů talent managementu. Právě jeho strategický význam je jedním z důvodů pro implementaci talent managementu v organizaci. Jedná se o proces identifikování a následného rozvoje lidí uvnitř organizace (interních zaměstnanců), kteří prokazují citelný potenciál a podávají výkon dostatečný na to, aby v krátkém či středně dlouhém období byli schopni zastávat vedoucí pozice v rámci organizační struktury. Když je succession planning efektivně řízený, management má jistotu, že při ztrátě klíčového manažera bude ve společnosti okamžitě zabezpečena kontinuita řízení.

Kursch (2016, s. 62) uvádí, že v současném světě organizací je talent management nástrojem, který se nejen vyvíjí a zdokonaluje, ale hledá nové metody, postupy a uplatnění. Velký vliv na vývoj talent managementu má samozřejmě vývoj organizací jako takových. V současné době dochází ke globalizaci trhu, a tudíž i společností na nich působících. Vzorovým modelem, tedy paradigmatem organizace na přelomu tisíciletí byla organizace vstupující do globalizovaného prostředí. Díky prudkému rozvoji za patnáct let se však globalizační prostředí stává více dospělým, a proto se stále více mluví o změnách paradigmatu v managementu organizací, a tedy i v přístupu k lidským zdrojům. To se odráží i v talent managementu.

V této kapitole byla věnována pozornost metodám identifikace manažerských talentů. Bylo zapotřebí ukotvit termín klíčový role a klíčová kompetence. Za pomoci literárních rešerší byly uvedeny metody získávání talentovaných zaměstnanců a strategie, které jsou společnostmi používány. Následně byl popsán postup pro identifikaci talentů v organizaci a nástroje k ověření jejich kompetencí. V závěrečné fázi této kapitoly byla věnována pozornost vzniklé zásobárně talentů a procesům, které následují po úspěšné identifikaci talenta. Jelikož se se tato práce věnuje především identifikaci samotné, navazujícím procesům, jako je vzdělávání, rozvoj a povyšování do pozic se práce věnuje již okrajově.

2.3.8 Závěr teoretické části

Jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál. Talent management považuje používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenti jsou hlavním zdrojem organizace. Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií organizace. Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem řízení talentovaných zaměstnanců jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů.

Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na jednotlivce s vysokým potenciálem, je potřeba zavést širší přístup, který identifikuje talenta klíčové segmenty pracovníků napříč celou hierarchií organizace.

Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool.

Praktickým vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů vedoucích k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu. Jedná se o získání, rozvoj a udržení talentů.

Talent management bude úspěšný jen tehdy, pokud bude propojen s interním i externím nábořem, vzděláváním a rozvojem talentů, jejich odměňováním, hodnocením, motivací, vedením a interní komunikací.

Na základě studia literatury bylo doporučeno ve výzkumu využít následující témata:

- 1) podstata a cíl Talent programu v organizaci,
- 2) garant programu,
- 3) identifikace klíčových rolí (pozice v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace),
- 4) identifikace klíčových kompetencí,
- 5) specifikace kompetencí (formování talentu jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užitku organizace),
- 6) propagace programu napříč firmou,
- 7) vymezení kritérií pro výběr talentů (identifikace z vnitřních, nebo vnějších zdrojů, doba trvání zaměstnaneckého poměru),
- 8) forma nominace zaměstnanců (manažerský výběr, nominace ze strany zaměstnance),
- 9) metody prověřování kompetencí,
- 10) velikost Talent pool.

2.4 Metodika práce

Diplomovou práci tvoří čtyři na sebe navazující kapitoly – Úvod, Teoreticko-metodologická část, Praktická část práce a závěr. Teoretická a praktická část jsou rozpracovány do jednotlivých podkapitol, které se zabývají danou problematikou.

Cílem práce bylo navrhnout takový proces, který by byl v souladu s potřebami zkoumané společnosti, byl by opětovaně používán pro další ročníky Talent managementu. Na základě všech získaných informací byl nastaven proces, který splňuje požadavky na identifikaci talentovaného zaměstnance.

Teoreticko-metodologická část byla zpracována pomocí literární rešerše na základě komparací a kompilací textů autorů z celosvětové a české literatury. Pomocí metody kompilace byly shromážděny a sumarizovány informace vztahující se k této problematice z mnoha různých zdrojů od různých autorů. Komparací byly zjišťovány shodné či rozdílné stránky dvou či více jevů. Metoda komparace byla použita pro získávání i zpracování poznatků a byla využita i pro analytickou část této práce.

Jednotlivé kapitoly a jejich podkapitoly byly v teoretické části zpracovány pomocí metody analýzy a syntézy. Analýza znamená rozložení celku na jednotlivé části, které jsou následně předmětem dalšího výzkumu. Zatímco syntéza dodává smysluplný pohled na danou problematiku.

Pro definování termínů uvedených v práci a také k vytvoření teoretického rámce jsou použity literární zdroje, zejména knižní publikace, které byly získány zápůjčkou v Moravské Zemské knihovně v Brně nebo pomocí knižního e-portálu www.bookport.cz. Dále jsem hledala články s klíčovými slovy talent management, kompetence a strategické řízení lidských zdrojů.

Praktická část práce je rozdělena na tři podkapitoly.

První podkapitola pojednává o konkrétním podniku XY, se kterým bylo při tvorbě diplomové práce spolupracováno. Věnuje se jeho charakteristice a zároveň popisuje současný stav ve společnosti, která se chystá proces talent managementu nastavit.

V práci byly zvoleny výzkumné metody: obsahová analýza, polostrukturované rozhovory na základě témat vyplývajících z teoretické části a focus group.

V Obsahové analýze byly předkládány a následně zkoumány aktuálně používané dokumenty ve společnosti XY, které mají souvislost s Talent managementem. Jelikož jedním z důvodů zavedení talentového programu ve firmě je stabilizace pracovníků a firma se potýká s fluktuací manažerů, byla zkoumána v rámci interních dokumentů právě fluktuace, kde se prokázalo, že u manažerské populace se jedná o nejvyšší číslo za posledních 5 let

Kvalitativní výzkum se věnoval polostrukturovaným rozhovorům s vrcholovým vedením firmy na straně jedné a s odborníky v oboru v rámci externích firem na straně druhé. Metoda rozhovoru byla založena na přímém dotazování, jednalo se o rozhovory individuální. Metoda byla zvolena z důvodu možnosti přímého dotazování se na konkrétní otázky, které byly formulovány jasným způsobem a směřované přímo na problematiku související s nastavením procesu ve firmě. Jednalo se celkem o 20 rozhovorů. 15 respondentů v rámci vrcholového vedení firmy a 5 respondentů v rámci odborníků v oboru.

Rozhovory byly sestaveny na základě poznatků z teoretické části práce. Do rozhovoru byly zahrnuty konkrétní otázky týkající témat, které jsou shrnuty v závěrečné části teoretické části této práce.

Rozhovory byly vedeny s vrcholovými manažery, kteří se za organizaci podílí na tvorbě talent managementu. Jedná se o ředitele lidských zdrojů (respondent A), ředitele úseku vzdělávání

(respondent B), a ředitele divize (respondent C). Tyto pozice jsou na úrovni TOP managementu firmy a mají přímý vliv na úspěšnost programu a jsou nositeli důležitých informací. Dále se jednalo o manažera útvaru rozvoje lidských zdrojů (respondent D), manažera útvaru personálních procesů (respondent E), manažera specializovaného útvaru odměňování a personálních informací (respondent F), manažera specializovaného útvaru programů a rozvoje lidských zdrojů (respondent G), manažera oddělení organizace vzdělávání (respondent H), manažera oddělení profesního vzdělávání (respondent I) a manažera specializovaného útvaru rozvojového vzdělávání (respondent J). Do rozhovorů byli rovněž zahrnuti manažeři interních sítí, jedná se o pět pozic regionálních manažerů, kteří spadají organizačně přímo pod ředitele. Manažer interní sítě Praha (respondent K), manažer interní sítě Severovýchod (respondent L), manažer interní sítě Jihovýchod (respondent M), manažer interní sítě Morava Jih (respondent N), manažer interní sítě Morava Sever (respondent O). V rámci praktické části jsou respondenti označováni zkráceně jako R (Respondent) a číslování písmeny A – O.

Rozhovory byly vedeny s cílem zjistit představu o implementaci procesu talent managementu ve firmě. Další rozhovory byly vedeny s odborníky v oboru řízení lidských zdrojů, jednalo se o dva ředitele úseku řízení lidských zdrojů v externí, obdobně zaměřené firmě, kde je proces talent managementu již několik let úspěšně zaveden, neboť firma dle výroční zprávy nevykazuje tak velkou fluktuaci jako firma, která je předmětem zkoumání. Dále se jedná o tři psychology, kteří mají zkušenosti s talent managementem a s metodami, které prověřují kompetence účastníků. V rámci praktické části jsou respondenti označováni zkráceně jako R (Respondent) a číslování písmeny P – T.

Cílem oddělení dvou skupin bylo zjistit odlišnosti a donést dobré zkušenosti odborníku v oboru. Výstupy z rozhovorů s vrcholovým managementem firmy jsou shrnuty a komparovány jednotlivé názory a poznatky, stejně jako výstupy z rozhovorů s odborníky.

Následuje shrnutí poznatků z rozhovorů z oddělených skupin. Shrnuje, na čem se shodují manažeři zkoumané společnosti, na čem se shodují odborníci. Získané informace jsou následně zpracovány, porovnávány s poznatky z odborné literatury a interpretovány prostřednictvím svolané Focus group.

Focus Group byla v této práci zařazena jako další, pro práci přínosná výzkumná kvantitativní metoda, jelikož umožňuje rychlé dosažení výsledků, neboť data jsou získávána v moderované diskusi.

Focus Group tvořilo 15 aktivních účastníků jednalo se o vrcholové vedení podniku. Skupina byla záměrně složena ze lidí, kteří jsou v manažerských pozicích, jelikož právě oni významně ovlivňují úspěch Talentového programu v organizaci. Celková čistá doba trvání focusní skupiny, tedy kromě přestávky, činila 150 minut. Z průběhu focusní skupiny byl učiněn podrobný písemný zápis.

V rámci skupiny byly řešeny následující témata:

- pojem Talent management a jeho cíl,
- propagace programu,
- vlastník procesu,
- metoda identifikace a klasifikace ročního hodnocení,
- klíčové kompetence,
- kdo bude prověřovat kompetence,
- metody k prověření kompetencí,
- typ psychodiagnostiky,
- náplň Assessment centra,
- forma sdělování výsledků,

- velikost Talent poolu,
- finanční náročnost.

V rámci přípravy byla sestavena prezentace za účelem shrnutí poznatků vyplývajících z vedených rozhovorů se skupinami vrcholového vedení firmy a odborníků. U skupiny odborníků bylo zpracováno, kdo konkrétně tuto skupinu tvořil. Jednalo se o jednoho ředitele úseku řízení lidských zdrojů z firmy, která má letitou zkušenost se zavedením talent managementu a dva psychology, kteří mají jednak s programem Talent managementu a rovněž s prověřováním kompetencí.

V rámci prezentace byl taktéž představen kompetenční model, který si firma nadefinovala, stejně byla ukotvena fakta, že se firma v rámci strategického výboru rozhodla pro identifikaci z vnitřních zdrojů firmy u zaměstnanců, kteří jsou ve firmě déle jak 6 měsíců, program by měl trvat jeden rok a je něho vyčleněn rozpočet ve výši 750 000,- a je zaměřen na manažerské talenty.

Harmonogram výzkumu byl sestaven následovně:

2-10.1.2023 obsahový analýza interních dokumentů,

1-15.1.2023 rozhovory s top managementem firmy,

16 -22.1.2023 rozhovory s odborníky v oboru,

28-30.1.2023 příprava Focus Group,

15.2.2023 realizace Focus Group.

V závěru praktické části jsou výsledky výzkumu shrnuty a je provedena formulace doporučení. Je navržen konkrétní proces výběru manažerského talenta.

Jelikož proces je rozsáhlý, je rozdělen na tři části – revize kompetencí, předproces a proces hlavní. Focus Group přinesla poznatky a byla vydefinována rizika, která byla ošetřena formou subprocesu. Pro přehlednost byly jednotlivé části procesu popsány vždy v příložené tabulce.

3 Praktická část

Praktická část této práce se věnuje optimálnímu nastavení procesu vývěru manažerských talentů ve firmě XY. Cílem je navrhnout takový proces, který by byl v souladu s potřebami zkoumané společnosti, byl by opětovaně používán pro další ročníky Talent managementu. Na základě všech získaných informací bude nastaven proces, který bude splňovat prvky identifikace talentovaného zaměstnance.

V první části praktické části diplomové práce je charakterizován podnik XY, s.p., předmět jeho činnosti, organizační struktura s detailem oddělení, která jsou klíčová pro tuto diplomovou práci. Dále se praktická část zabývá výzkumným šetřením, a to analýzou interních dat, webových stránek, polostrukturovanými rozhovory s top managementem firmy a odborníků v oboru – externistů, kteří tématu zavádění talent managementu v organizaci rozumí. Poslední část výzkumného šetření je realizovaná Focus group. Poté je nastaven konkrétní proces. V závěru praktické části stojí shrnutí zjištěných poznatků a návrh potřebných doporučení.

3.1 Představení organizace XY

Dle obchodního rejstříku Justice (2022) právní formou zkoumané společnosti XY, s.p. je státní podnik. Je právnickou osobou provozující podnikatelskou činnost s majetkem státu vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Zakladatelem společnosti je stát. Podnik byl založen ke dni 1. ledna 1993 a funkci zakladatele vykonávalo Ministerstvo dopravy a spojů. V současné době vykonává funkci zakladatele jménem státu Ministerstvo vnitra České republiky.

Sídlo společnosti je v Praze, podnik je zapsaný v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze zapsán v oddílu A, vložka 7565. Jedná se o podnikatelský subjekt v souladu se zákonem č. 77/1997 o státním podniku, ve znění jeho pozdějších úprav.

Hlavním předmětem činnosti je dle výpisu z obchodního rejstříku Justice (2022) poskytování služeb centrálního nákupního místa pro orgány státní (veřejné) správy, provozování poštovních služeb, provozování zahraničních poštovních služeb. Činnost podléhá regulaci Českého Telekomunikačního úřadu.

Dle dostupných zdrojů z Justice (2022) statutárním orgánem společnosti je generální ředitel, který řídí činnost podniku, rozhoduje o všech záležitostech podniku a jedná jeho jménem. Dále v organizaci působí dozorčí rada, v čele s předsedou dozorčí rady, dohlížející na činnost generálního ředitele, která má v současnosti 15 členů. Dozorčí rada pak zřizuje výbory dozorčí rady, které slouží k předběžnému a podrobnějšímu projednání materiálů. Jedná se například o výbor dozorčí rady pro audit, pro strategii a finance nebo pro rozvoj lidských zdrojů. Členové výboru jsou voleni členy dozorčí rady. Každý z těchto vyjmenovaných výborů má 5 členů.

Z interních dokumentů společnosti XY, s.p. (2022) je patrné, že společnost je rozdělena na obchodní jednotky, jedná se o tři divize, z nichž první se zabývá retailovým prodejem služeb občanům v oblasti listovních zásilek, finančních produktů, služeb E-Governmentu a poskytování služeb v oblasti energetiky. Služby jsou poskytovány pomocí rozsáhlé pobočkové sítě. Druhá divize se pohybuje na trhu zejména balíkových zásilek a disponuje rozsáhlou a propracovanou logistickou sítí. Třetí divizí je divize finančních služeb a prodeje, která odpovídá za řízení finančních služeb aliančních partnerů a ostatních finančních složek. Na webových stránkách společnosti nalezneme i organizační jednotky přímo podřízené generálnímu řediteli. Jsou zde

například úseky obchodu a marketingu ČP, správy majetku a strategických investic, financí, nebo úsek řízení lidských zdrojů.

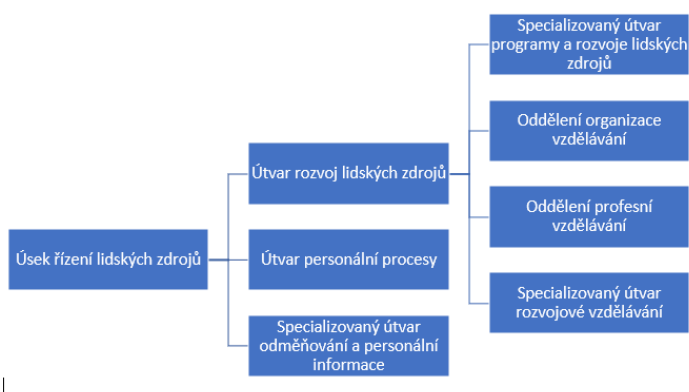
Předmětem zkoumání této diplomové práce je první z uvedených divizí podniku.

Z interních dokumentů společnosti XY, (2022) vyplynulo, že divize společnosti řídí a koordinuje personální, procesní, obchodní a ekonomické činnosti v pobočkové síti. Plní požadavky na provoz pobočkové sítě stanovené legislativou, vytváří metodickou podporu v obchodních oblastech a v provozních procesech. Poskytuje vstupy a podílí se na procesu v oblasti výnosů a nákladů pobočkové sítě a řízených specializovaných útvarů, zajišťuje a předkládá návrhy na reporty a analýzy strategií a standartních činností vázajících se k činnosti pobočkové sítě, navrhuje a koordinuje rozvoj podniku v oblasti pobočkové sítě a monitoruje jeho implementaci. Dále navrhuje formy, strukturu a rozsah projektů pobočkové sítě a řídí jejich implementaci. Navrhuje a koordinuje standartizaci obchodních a provozních procesů.

V příloze 1 této diplomové práce je vyobrazena organizační struktura podniku. Je patrné, že generálnímu řediteli je přímo podřízená divize státní poštovní služby, dále úsek řízení lidských zdrojů a úsek obchodu a marketingu. Právě tyto jednotky jsou pro diplomovou práci klíčové.

Na Obrázku 9 je vyobrazena organizační struktura úseku řízení lidských zdrojů, toto oddělení je pro diplomovou práci velmi důležité.

Obrázek 9 Organizační schéma Úseku řízení lidských zdrojů společnosti XY, s.p.



Zdroj: XY, (2022a), vlastní zpracování

Jak je patrné z obrázku 9 a studia interních dokumentů, pod úsek řízení lidských zdrojů spadá útvar rozvoje lidských zdrojů. Pod útvar rozvoje lidských zdrojů spadá oddělení organizace vzdělávání a specializovaný útvar rozvojové vzdělávání. Útvar marketingu, který bude na činnosti nastavení procesu identifikace lidských zdrojů kooperovat spadá dle Přílohy 1 přímo pod generálního ředitele.

Organizace XY je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Má necelých 23 000 zaměstnanců, kteří zajišťují služby na celém území ČR.

Divize, která je předmětem zkoumání čítá dle dostupných zdrojů XY, s.p. (2022) 9876 zaměstnanců.

Pro zaměstnance se organizace snaží vytvářet ty nejlepší pracovní podmínky a zlepšovat pracovní prostředí. Dbá na bezpečnost a zdraví zaměstnanců.

Na webových stránkách organizace je k dispozici zpráva o společenské odpovědnosti podniku z roku 2021, kde jsou zveřejněna data o podílu žen a mužů v jednotlivých provozech a o podílu žen a mužů v různých úrovních managementu.

Tabulka 10 vyobrazuje podíl žen a mužů v provozech a managementu společnosti.

Tabulka 9 Podíl žen a mužů v provozech a v managementu společnosti

PODÍL ŽEN A MUŽŮ NA ČP A V JEDNOTLIVÝCH PROVOZECH					
ROK	PODÍL ŽEN		PODÍL MUŽŮ		
2020	73 %		27 %		
2021	72 %		28 %		

ZASTOUPENÍ MUŽŮ A ŽEN VE VEDENÍ ČESKÉ POŠTY (V %)					
	ŽENY	MUŽI		ŽENY	MUŽI
Top management	0	100	Střední management	57	43
Vyšší management	40	60	Nižší management	87	13

Zdroj: XY, (2021b)

Zaměstnanci provozních útvarů představují 82 % celkového počtu zaměstnanců, podpůrné útvary a IT 9 %, obchod 1 % a management na všech úrovních řízení tvoří 8 % celkového počtu zaměstnanců. Průměrná měsíční mzda v organizaci za rok 2021 dosáhla úrovně 28 936 Kč, což představuje nárůst o 791 Kč, tj. o 2,8 %.

Nad rámec mzdy poskytuje společnost svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody (benefity), které dosahují v ročním průměru na jednoho zaměstnance cca 30 tisíc Kč na rok (např. týden dovolené navíc nad zákonný nárok, příspěvky na stravné, na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění, příspěvky na rekreaci, rehabilitaci, dětské tábory, setkání zaměstnanců apod.)

Pro úspěšné zapracování nových zaměstnanců v pracovním poměru má společnost připraven adaptační proces. Je zaměřen převážně na provozní a obchodní pozice.

V roce 2022 Česká pošta zaměstnávala 774 osob (z toho 602 žen) se zdravotním postižením. Dalších 494 osob se zdravotním postižením spolupracovalo formou dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Společnost je již několik let zapojena do programu mezifiremního mentoringu T2G, který slouží jako platforma pro setkávání zaměstnanců z rozličných oborů, kteří se chtějí rozvíjet nebo nabízejí rozvoj formou mentoringu.

Společnost se řídí etickým kodexem a požaduje, aby pravidla vyplývající z etického kodexu byla dodržována všemi zaměstnanci nejen v práci, ale i v soukromém životě. Součástí firemní kultury a hodnot společnosti je fakt, že jestliže kdokoliv ze zaměstnanců s něčím není spokojen, chce podat stížnost nebo zprávu o porušení pravidel společnosti, informuje svého přímého nadřízeného. V případě nutnosti má společnost vlastní ombudsmanku, kontakt na ni najdou

zaměstnanci na internetových, nebo intranetových stránkách. S informacemi je vždy nakládáno důvěrně a zaměstnanec není v dalších krocích a postupu diskriminován a informace od něho nejsou jakkoliv zneužívány.

3.2 Výzkumné šetření

V rámci výzkumného šetření byla použita výzkumná metoda analýzy interních dat, která zkoumala:

- fluktuaci ve společnosti XY, s.p.,
- strategie společnosti XY, s.p. v souvztažnosti s řízením lidských zdrojů a stabilizací pracovníku ve firmě.

3.2.1 Fluktuace ve společnosti XY, s.p.

Z poskytnutých interních dat společnosti XY, s.p. bylo možné sestavit následující tabulku. Tabulka č. 11 znázorňuje míru fluktuace v divizi za období 2018–2022. Managementem firmy se myslí TOP, vyšší, střední a nižší úroveň managementu.

Tabulka 10 Fluktuace v divizi společnosti

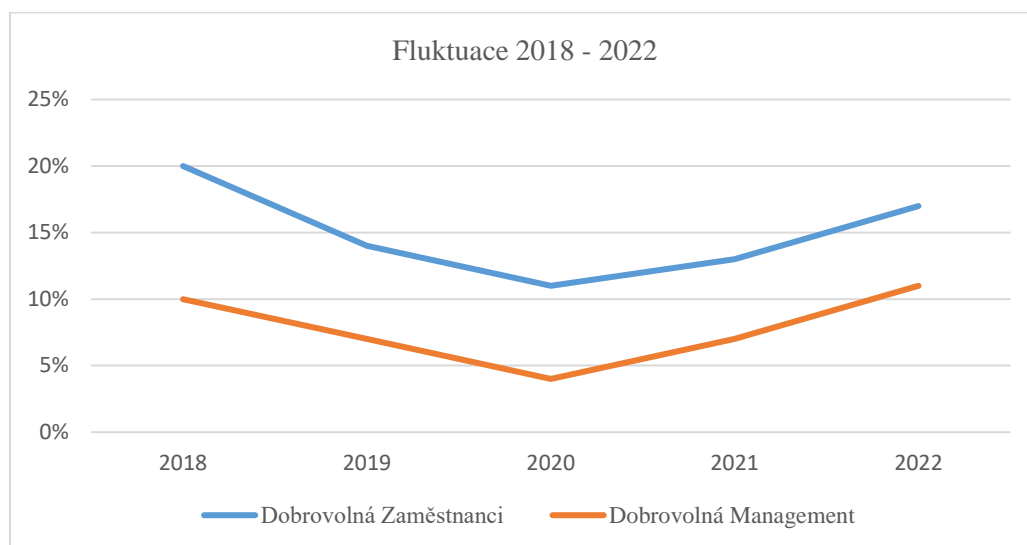
Fluktuace 2018 - 2022	Celková	Dobrovolná	Celková Management	Dobrovolná Management
2018	28%	20%	14%	10%
2019	23%	14%	11%	7%
2020	21%	11%	8%	4%
2021	24%	13%	12%	7%
2022	30%	17%	16%	11%

Zdroj: XY, (2023d), vlastní zpracování

Z výše uvedeného je patrné, že celková fluktuace u managementu společnosti byla v roce 2018 vysoká a do roku 2020 klesala. Rok 2020 byl zlomový a byl způsoben dobou Covidu, kdy na manažery nebyly kladeny takové nároky. Následně začala celková fluktuace opět růst. V roce 2022 dosáhla nejvyšší hodnoty za posledních 5 let.

Graf č. 1 zobrazuje dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců v letech 2018 – 2022. Z následujícího grafu je patrné, že zvláště u managementu je za posledních 5 let u populace managementu dobrovolná fluktuace nejvyšší.

Graf 1 Dobrovolná fluktuace



Zdroj: XY, (2022c), vlastní zpracování

Talent management je jedním ze stabilizačních nástrojů pracovníků ve společnosti. Talentovaní lidé hledají ve společnosti své uplatnění. Armstrong, M, Taylor. S (2015, s. 319) říkají, že jedním z procesu řízení talentů je právě **Stabilizování talentů**, tedy uskutečňování politik vytvořených s cílem zajistit, že talentovaní lidé z organizace neodejdou. Z výše uvedeného je patrné, že právě zavedení Talent managementu ve firmě by mohlo míru fluktuace u manažerské populace snížit.

Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 261), strategické zabezpečování lidských zdrojů je klíčovou součástí strategického řízení lidských zdrojů, jedná se o sladování lidských zdrojů se strategiemi a požadavky organizace a zajištění správného využití lidských zdrojů. Strategické zabezpečování lidských zdrojů vychází ze strategické schopnosti organizace získávat a vybírat talentované zaměstnance, které potřebuje a tyto talenty stabilizovat, vzdělávat, rozvíjet a efektivně využívat. Z tohoto důvodu bylo nezbytné v rámci výzkumného šetření zkoumat strategii společnosti XY, s.p.

3.2.2 Strategie společnosti XY, s.p.

Na základě výstupu ze strategického výboru společnosti, který byl poskytnut pro účely této práce je patrné, že organizace XY se potýká s několika problematickými oblastmi:

- 1) společnost se potýká s vysokou fluktuací,
- 2) ve společnosti chybí proces a strategie, která by se zabývala výchovou nástupců na klíčové pozice,
- 3) u středního managementu chybí dovednosti v oblasti vedení lidí, dále v oblasti koučování, mentorování, poskytování zpětné vazby,
- 4) společnost se potýká s vysokou nemocností svých zaměstnanců,
- 5) ve společnosti chybí dostatek vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pozice v hierarchii společnosti,
- 6) chybí dostatečné technologické vybavení, které je v dnešní době digitalizace potřebné,
- 7) společnost vyslovila potřebu, že k implementaci klíčových změn v podniku potřebuje střední management.

Výše uvedené skutečnosti vedly společnost k nutnosti stabilizace pracovníků. Jedním z nástrojů zajištění stabilizace pracovníků byl definován program Talent management. Program Talent management nebyl ve společnosti doposud zaveden.

Na základě studia interních zdrojů vyplynulo, že společnost se rozhodla XY se rozhodla využívat strategii Talent managementu z několika důvodů.

Prvním a hlavním důvodem je vysoká fluktuace zaměstnanců v průběhu posledních let, zejména ta dobrovolná u populace managementu, která je za posledních 5 let nejvyšší.

Dále společnost chtěla začít využívat potenciál stávajících, ale i nových zaměstnanců společnosti do 1 roku a navíc chtěla posílit vnímání pracovníků společnosti tím, že jim nabídne vlastní růst a vývoj, což vedlo ke snížení nákladů na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.

Společnost se momentálně nachází v životní fázi nutné transformace. Pro tuto činnost byl zřízen útvar spadající pod generálního ředitele – specializovaný útvar implementace transformace, který zajišťuje komunikaci s politickou reprezentací na úrovni státu, samospráv, zájmových sdružení, svazů a spolků a s potenciálně využitelnými privátními partnery při implementaci transformačních aktivit ve vztahu k velikosti a struktuře interní a externí sítě společnosti. Jedná se zejména o transformaci pobočkové sítě sloužící k prodeji retailových služeb. Mimo jiné se také jedná o transformaci digitální, která povede k vytvoření nových obchodních a firemních procesů, firemní kultury a zkušeností zákazníků, jež mají splnit moderní a měnící se trendy, obchodní i tržní podmínky. Organizace chce měnit jak strukturu pobočkové sítě, tak tradiční služby a vytvářet služby zcela nové, klientsky přívětivé.

3.2.3 Strategie Talent managementu ve společnosti XY, s.p.

Na základě studia literárních rešerší je patrné, že k implementaci jakékoliv změny je zapotřebí kvalitní základna zaměstnanců, o které se může firma opřít. Pilířem jsou však vybraní zaměstnanci, kteří mají chuť, jsou motivovaní a disponují kompetencemi změnu realizovat. Jedná se o talentované zaměstnance. Dle autorů Eisela, Termanna (2022, s.32) jako první fáze přípravy talent programu v rámci firemní strategie je nutné zhodnotit, co pro firmu znamená právě klíčový zaměstnanec. Organizace by měla jasně určit, jaké důsledky by měla ztráta klíčového zaměstnance. Jak dlouho by trvalo obsazení této pozice, jak dlouho by dokázal daný útvar bez klíčového zaměstnance fungovat. Jako klíčového pracovníka, který může firmu v době výrazných změn posunout si firma definovala manažerskou pozici. V tuto chvíli se jedná firmě zejména o pozice středního managementu, jež jsou významnou spojnicí mezi vyšším managementem a nižšími úrovněmi organizace. Velmi důležitá je díky každodenního zapojení do chodu podniku dobrá proinformovanost a sesbírané návrhy zevnitř organizace. **Střední manažer** je navíc komunikačním kanálem uvnitř organizace, protože přenáší zásadní rozhodnutí vedoucích pracovníků. Další z důležitých funkcí středního manažera je motivovat, vést a inspirovat své podřízené. To také zahrnuje budování týmu a podporu kteréhokoli člena týmu v případě potřeby.

Na základě studia dokumentů poskytnutých firmou firma definovala, že řada populace středního managementu jsou spíše provozními pracovníky bez manažerských předpokladů a kompetencí.

Na základě sesbíraných nutných předpokladů pro kompetence sestavila organizace následující kompetenční model, který ukazuje tabulka 12:

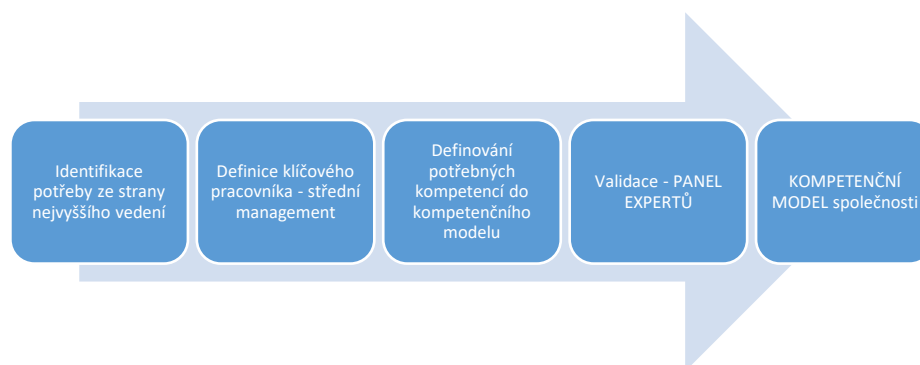
Tabulka 11 Kompetenční model společnosti XY

Kompetenční model		
Kompetence	Základní úroveň (ZÚ)	Požadovaná úroveň
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Plní úkoly včas a ve stanovené kvalitě. Pokud nemůže splnit úkol nebo slib v dohodnutém čase a kvalitě je schopen informovat včas své nadřízené a kolegy. Umí přiznat chybu a poučit se z ní.	ZÚ + v rámci běžné pracovní doby je schopen občas realizovat i další aktivity v oblasti rozvoje firmy a svého osobního rozvoje.
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Aktivní přístup ke zlepšování činností prováděných v rámci vlastní pracovní pozice. Podpora změn.	ZÚ + zapojení do přípravy a realizace změn. Aktivní přístup ke zlepšování procesů do kterých je pracovník zapojen a odvaha zkoušet nové postupy. Schopnost aktivně vyhledávat inovace ve firmě.
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	Rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti a individuality. Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů, jeho pomoc je spolupracovníky vnímána pozitivně.	ZÚ + otevřeně komunikuje o vlastních pracovních problémech a na vyzvání poskytuje zpětnou vazbu spolupracovníkům a nadřízeným.
4 Jednání s lidmi	Soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení, srozumitelné formulování podstaty sdělení, jednání s druhými s důstojností a respektem, pochopení potřeb partnera (zákazníka). Schopnost předstoupit před ostatní a věcně směřovat diskusi k cíli.	ZÚ + předvídaní potřeb partnera (zákazníka), vedení porad, srozumitelné vysvětlování složitějších principů. Diplomatie a taktní sdělování nepříjemné reality.
5 Práce s informacemi	Vyhledávání relevantních informačních zdrojů, odlišení důležitých a nedůležitých informací, třídění a ukládání informací.	ZÚ + rychlé zorientování ve větším množství textů a dokumentů a hodnocení vhodnosti informačních zdrojů.
6 Vedení lidí	Schopnost rozpoznat různé typy osobnosti a způsoby jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulační, zadávání pracovních úkolů a poskytování zpětných vazeb k výkonu.	ZÚ + schopnost delegování, efektivní zadávání a hodnocení cílů, pravidelné řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců. Zvládání řešení konfliktů.
7 Strategické myšlení	Schopnost spolupracovat při tvorbě strategie a myslet dopředu. Schopnost vidět věci v širších souvislostech. Schopnost oprostit od předpokladů, předsudků, projekcí a zapojit kritické myšlení.	ZÚ + schopnost myslet strategicky a předvídat širší souvislosti.
8 Organizace a řízení času	Schopnost rozlišovat krátkodobé a dlouhodobé plány. Rozlišit naléhavé a důležité.	ZÚ + rozhodování se podle priorit.

Zdroj: XY, (2023e)

Při tvorbě kompetenčního modelu se dle sdělení vedení společnosti postupovalo technikou panelu expertů (ředitel úseku lidských zdrojů, manažer útvaru rozvoje lidských zdrojů, manažer specializovaného útvaru rozvojového vzdělávání a externí konzultant v oblasti řízení lidských zdrojů), technika přímého pozorování a analýza pracovních úkolů. Na základě získaných a následně zpracovaných informací z přímého pozorování, z analýzy pracovních úkolů a na základě použité techniky panelu expertů byla vytvořena předběžná databáze kompetencí. Následně proběhla diskuse všech zástupců z panelu expertů, z níž vplynuly podnětné připomínky a návrhy, které byly do databáze kompetencí zapracovány. V rámci další fáze byly vybrané kompetence popsány a vytvořena stupnice důležitosti kompetencí. Následně bylo vybráno 8 kompetencí, které získaly nejvíce bodů, tedy jsou pro organizaci nejdůležitější a tyto kompetence bude hledat a ověřovat u svých nominantů do talentového programu. Vznik kompetenčního modelu ve společnosti znázorňuje následující obrázek 10.

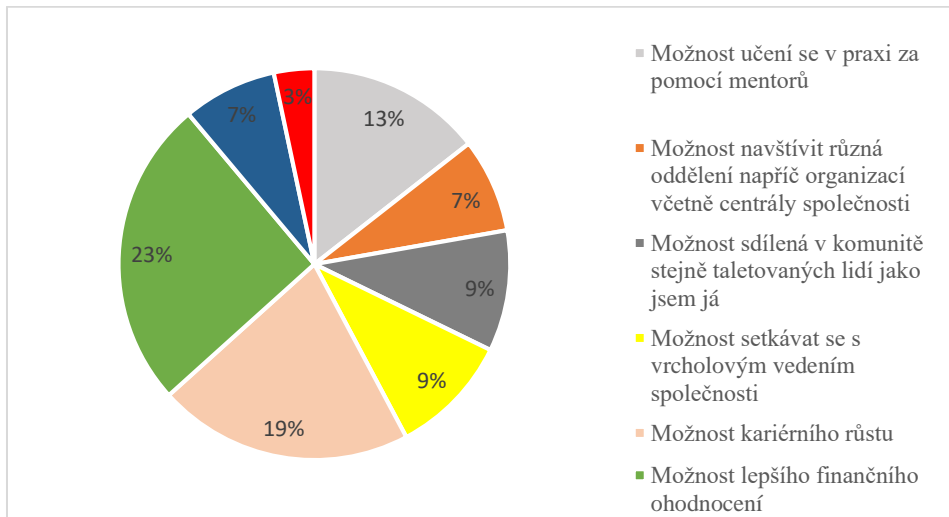
Obrázek 10 Vznik kompetenčního modelu ve společnosti XY



Zdroj: XY, (2023f) vlastní zpracování

Z dokumentů z interních zdrojů společnosti vyplynulo, že ke zjištění skutečnosti, jestli zaměstnanci ví o tom, že společnost připravuje program TM a zda by o tento program projeví zájem, slouží výsledek z ročních pohovorů. Manažeri se dotazovali na možnost účasti v talentovém programu včetně a sdělovali poslání a náplň programu. Rovněž se dotazovali na motivátory k účasti v programu. Závěr u hodnocení za minulý rok je takový, že zájem projevilo celkem 27 % zaměstnanců. Největšími motivátory u nich byly možnost lepšího finančního ohodnocení a možnost kariérního růstu. Naopak nejmenší zájem byl o účast na projektech a návštěva oddělení napříč společností. Které motivátory jsou nejsilnější a naopak, které jsou nejslabší pro účast v talentovém programu znázorňuje Graf 2.

Graf 2 Motivátory k účasti v talentovém programu



Zdroj: XY, (2023g), vlastní zpracování

V rámci provedené analýzy bylo zjištěno následující skutečnosti:

- míra fluktuace u manažerské populace je nejvyšší za posledních 5 let,
- strategií společnosti je významná transformace podniku, která bude představovat optimalizaci pobočkové sítě a inovaci poskytnutých služeb,
- k realizaci transformace společnost potřebuje kvalitní základnu středního managementu
- z důvodu získání a následné stabilizace manažerské populace firma zavede ve firmě program Talent management,
- firma si nadefinovala potřebné manažerské kompetence,
- jedním z hlavních motivátorů pro účast zaměstnanců v programu je potenciál kariérního růstu a s tím spojené vyšší ohodnocení.

Cílem této práce je, na základě dodaného kompetenčního modelu od společnosti XY sestavit kompletní proces výběru manažerských talentů – tedy proces jejich identifikace.

Velmi důležité pro práci je zjistit, jak se na proces identifikace dívá vrcholový management firmy a odborníci z oboru.

Pro dosažení cíle této práce byla proto jako jedna z výzkumných metod využita metoda polostrukturovaných rozhovorů, které jsou dle Armstronga, Stephena (2015, s. 650) vedeny na základě předem předpřipravených otázek, které mohou být v případě potřeby tazatele v průběhu rozhovoru dále rozvíjeny.

Rozhovory, které byly vedeny zvlášť s vrcholovým managementem firmy a zvlášť s experty v oboru.

Rozhovory, byly vedeny s cílem zjistit informace o implementaci procesu talent managementu ve firmě a zabývaly se tématy, které vyplynuly z teoretické části této práce.

3.2.4 Analýza dat z polostrukturovaných rozhovorů

Rozhovory s managementem společnosti

Rozhovory vedené s managementem firmy vycházely ze skutečnosti, že na strategickém výboru vedení společnosti bylo rozhodnuto, že v organizaci bude implementován program Talent management. Vybraným zastupitelům vrcholového managementu firmy, kteří mají přímý vliv na nastavení procesu výběru manažerských talentů ve firmě XY, s.p. bylo položeno 9 předpřipravených otázek. Tyto otázky byly sestaveny za účelem získání informací k jednotlivým procesním prvkům v rámci procesu identifikace.

U rozhovorů se vycházelo z následující skutečnosti, která vyplývá ze studia interních dokumentů XY, s.p. (2022).

Talent management vnímá top management jako klíčový proces v organizaci, který by měl být nastaven tak, aby respektoval strategii a plány společnosti. Byla definována situace, ve které se firma momentálně nachází a vize do budoucna. Firma momentálně prochází významnou transformací, velmi důležitá je proto schopnost přizpůsobit se změně a prostřednictvím zaměstnanců společnosti tuto změnu realizovat.

Společně top management společnosti došel ke shodě, že k úspěšné implementaci změny nyní potřebuje zejména kvalitní střední management, talentový program tedy zaměří na manažerské talenty.

Z interních zdrojů společnosti XY, s.p. (2022) vyplynulo, že talentový program bude trvat jeden rok, bude zahájen v září 2023 a na zavádění tohoto procesu je vyčleněn rozpočet ve výši 750 000 Kč.

Definovaným cílem programu je identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem k dalšímu růstu ve společnosti. Dalším cílem je rozvíjet přirozený talent vybraných zaměstnanců a vybavit je dovednostmi, které budou moci využít v konkrétních projektech, pozicích a situacích.

V rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců byl zmapován potenciál zaměstnanců a vedoucí pracovníci došli k závěru, že se ve firmě nachází pracovníci s potenciálem k růstu.

Rovněž v rámci pravidelného hodnocení byl promován program Talent management jako jedna z položek strategického řízení lidských zdrojů. Na základě cílených otázek o kariérním zaměření zaměstnance bylo zjištěno, že 23% populace zaměstnanců má zájem o kariérní růst a účast v programu by byla pro ně zajímavá.

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci organizace, kteří projevují vysokou míru motivace a „talentu“ stát se klíčovou nebo vůdčí rolí ve společnosti a pracují ve společnosti déle jak 6 měsíců. Bylo dohodnuto, že společnost nebude uplatňovat výběr do programu z vnějších zdrojů společnosti.

Bylo specifikováno, že talentem je nadšený zaměstnanec, který podporuje ostatní kolem sebe, a má chuť věci měnit. Hledá možnosti, ne důvody, proč to nejde, je spolehlivý a dělá dobře svoji práci. Vnáší do práce pozitivní náladu a je pro ostatní zdrojem inspirace. V programu půjde o vytváření komunity lidí, která se snaží napříč společností budovat dobré vztahy a hledat příležitosti, které pomohou tvořit její budoucnost.

Na základě požadavků na pozici manažerů byl sestaven kompetenční model.

Cíl programu Talent managementu

V první otázce se autorka zajímala a pohled na Talent management z perspektivy vrcholového vedení firmy. Co si od programu slibují a co jim přijde důležité.

Z rozhovorů vyplynulo, že Talent management je momentálně ve firmě velké téma, kterým musí žít celá firma. Program má jednoznačně podporu vrcholového vedení firmy, což je klíčové pro jeho úspěch. Respondenti se shodují na tom, že cílem je vybudovat komunitu lidí, o kterou se bude moct firma v budoucnu opřít. Firma prochází významnou transformací a potřebuje populaci lidí, kteří nesou potřebné kompetence a firma do budoucna využije jejich potenciál, znalosti a nabitě vědomosti.

Tři respondenti RE, RF, RJ poukázali na skutečnost, že firma momentálně nedisponuje základnou kompletních manažerů na úrovni středního managementu firmy a je nutné udělat výměnu. Respondent RF jako cíl uvádí i jakési uvědomění ze strany nynějšího managementu, že svoji pozici nemají navždy a je potřeba, aby na sobě také začali pracovat.

Respondent RI uvádí, že Talent management je významný stabilizační prvek pro zaměstnance.

Zajímavý je názor respondenta RL, který si od programu slibuje i to, že „natáhne“ lidi z venku, lidi, kteří přinesou nové a neotřelé nápady. Sama respondentka by měla zájem takového talenta přizvat na jednání a nechat se obohatit jeho nápady, upozorňuje na možnou provozní slepotu

Respondent A uvedl, že přestože není ve firmě prostor na velké investice, tento program má smysl.

Propagace programu

V druhé otázce autorka dává důraz na význam události zavedení Talent managementu ve společnosti. Program je nutné dobře zpropagovat a uvést veškeré informace související s identifikací talenta.

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni zástupci managementu firmy se shodují na tom, že je nutné dát vědět o programu do společnosti všemi možnými kanály.

Respondenti by zvolili nejčastěji formu:

- vývěsky na intranetu,
- propagaci pomocí letáku,
- propagaci ve firemním časopise,
- sociální síť společnosti (LinkedIn, Facebook),
- propagaci programu na poradách vedení
- mail s instrukcemi manažerům

U propagace na Intranetu společnosti kladou respondenti RI, RJ, RN důraz na popsání detailních informací, a sice co je cílem programu, jak se budou účastníci do programu vybírat, jak se budou prověřovat jejich kompetence a kdo je bude prověřovat. Respondenti L, N dokonce uvedli obavu z nutností prověření pomocí Assessment centra, kde účastník má obavu z toho, že zklame.

Autorka v rozhovoru s respondentkou RA zjistila, že firma momentálně nemá na drahý marketing. RA se domnívá, že síla sociálních sítí by měla k dobré propagaci postačit.

Z rozhovorů vyplynulo, že nepanuje jednotný názor na propagaci programu do vnějšího prostředí společnosti.

33% dotazovaných respondentů toto uvedlo jako vyloženě žádoucí, neboť je nutné, aby se vědělo, že ve firmě se věnují rozvoji a do dalších ročníků, kdy už se firma rozhodne i pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů společnosti, by to mohlo přilákat potenciální zaměstnance – talenty.

Zajímavý je názor respondenta RA, který uvádí, že firma, která už neinvestuje do vzdělání skomírá. Dle názoru Respondenta RA je tedy důležité dát o programu vědět navenek, ať potenciální uchazeči o zaměstnání ví a vidí, že se ve firmě věnují vzdělání.

Naproti tomu 20% dotazovaných uvedlo, že v situaci v jaké se firma nachází by vůbec o programu navenek nehovořili, neboť to nepovažují za vhodné.

U propagace programu na porady vedení se respondenti přiklání o přípravu školení formou prezentace, kde se vedení společnosti v jednotlivých liniích program představí, účastníci budou moct klást doplňující dotazy. V prezentaci by měly být uvedeny veškeré informace, tedy kdo bude účastníky do programu nominovat, jaké jsou možnosti. Dále jak budou kompetence účastníků prověřovány, jakými nástroji se budou hodnotit, kdo bude kompetence prověřovat. Nutné je také uvést termíny.

Dva z respondentů RG, RL akcentují, že Talent management je ve firmě nové téma a tomu by se také měla přizpůsobit komunikace, která by skutečně měla jít do detailu.

Vlastník procesu

V třetí otázce se autorka dotazovala, kdo by měl být vlastníkem procesu. Popsala, kdo obvykle bývá vlastníkem procesu a co taková role obnáší.

80% respondentů se shoduje, že vlastníkem procesu by měl být útvar lidských zdrojů, ideálně personální ředitelka. Dokonce sama personální ředitelka, respondent RA uvádí, že v této roli skutečně vidí sebe.

Respondenti RF, RM uvádí, že vlastníkem procesu by měl být pan generální ředitel.

Respondent RK označil za ideálního vlastníka procesu manažera útvaru profesního vzdělávání.

Metoda nominace

Čtvrtá otázka se zabývala tématem nominací do programu Talent managementu. Respondentům bylo připomenuto, že se firma na strategickém výboru společnosti domluvila, že pro první ročník zvolí metodu identifikace z vnitřních zdrojů společnosti, kde zaměstnanec musí být v zaměstnaneckém poměru minimálně 6 měsíců. U otázky byly specifikovány nejčastější možné formy identifikací a přiblíženo, co která forma nominace v rámci identifikace obnáší.

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni respondenti hodnotí jako nejlepší nominaci ze strany manažera.

46% respondentů však uvádí, že by měla být i možnost, aby se zaměstnanec přihlásil sám.

Jako důvody nejčastěji uvádějí:

- junioritu ze strany hodnotícího manažera, neodhalení kompetencí
- možnou nespolupráci ze strany manažera, obavu o vlastní místo

- vztahy na pracovišti

Naopak, respondent RM uvedl, že by samoidentifikace vůbec nezaváděl.

V rámci otázky v rozhovoru byla nabídnuta možnost sady kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením. Sada kompetenčních otázek je odrazem sestaveného kompetenčního modelu.

53% respondentů vyhodnotilo sadu otázek jako velmi dobrý nástroj, jelikož pomohou manažerovi nasměrovat a bude vědět, na co se má zaměřit. Z rozhovorů k tomu tématu vyplynulo, že pokud si dělal respondent RL průzkum plánu nástupnictví, tak manažeri nenominovali skoro nikoho. Téměř žádný zaměstnanec se jim v okolí jejich působnosti nejevil dostatečně kompetentní vykonávat jejich pozici. Zajímavý je názor respondenta RM, který uvádí, že dobrý manažer si svého nástupníka vychovává a je to jakási jeho vizitka. Respondent RM vyjádřil obavu nad nominací do programu tzv. za odměnu.

Klasifikace ročního hodnocení

Pátá otázka se věnovala tématu klasifikace ročního hodnocení. Závěr ročního hodnocení by měl být jakousi vstupní bránou. V rozhovoru se vycházelo ze škály hodnocení zkoumané firmy. Jako A jsou klasifikováni zaměstnanci, kteří pracují podle očekávání firmy, tedy splňují požadavky na svoji pozici v korelaci s popisem pozice, kterou vykonávají. Jako A+ jsou hodnoceni zaměstnanci, kteří pracují nad očekávání.

Výsledky šetření z rozhovorů jsou přehledně zpracovány do tabulky 13.

Tabulka 12 Klasifikace ročního hodnocení

Klasifikace ročního hodnocení		
A+	A	A+, A
4	2	9

Zdroj: vlastní zpracování

Variantu A+ zvolili 4 respondenti, respondent RA však připouští, že může selhávat kvalita ročního hodnocení, upozorňuje na možnost, že manažer, aby nepřechválil zvolí jen hodnocení s výsledkem A a tedy by bylo dobré přistoupit ještě k validaci ze strany HR. Obavu ze subjektivity hodnocení potvrzuje také respondent RO.

Prověření kompetencí

Šestá otázka se věnovala tématu prověření kompetencí, tedy, kdo bude ve firmě hodnotit, zda má nominovaný skutečně předpoklady k tomu být dobrým manažerem.

Všichni respondenti se jednoznačně shodli, že se kompetence by měl prověřovat odborník z oboru, externista, který se touto problematikou zabývá na profesionální úrovni a má potřebné vzdělání.

U 6 respondentů RA, RB, RE, RI, RJ a RK panovala výrazná shoda na nutnost nezávislosti hodnotící osoby na kultuře společnosti. Bylo často zmiňováno, že to musí být osoba, které je lhostejné kdo je kdo, nenechá se zastrašit něčí autoritou a bude skutečně prověřovat a hodnotit kompetence, tak jak jsou.

Metoda k prověření kompetencí

Sedmá otázka směřovala k tématu metody prověření kompetencí. Respondenti si mohli vybrat z připravené škály možných metod, které se nejčastěji u nominace účastníků používají. Mohli také uvést kteroukoliv jimi osvědčenou a sdělit proč si zrovna tuto vybrali.

U respondentu panovala 100% shoda nad kombinací prověření psychodiagnostikou a prověření pomocí Assessment centra.

Respondent RI dával důraz na prověření „dvojí formou“, tedy právě dobře zvolené testy napasované na kompetenční model a prověření v AC, kde budou různé hry. Tento názor doplňuje respondent RK, který uvádí, že by bylo dobré zadat účastníkovi nějaký úkol z praxe firmy.

Zajímavý je názor respondenta RM, který uvedl, že obvykle se kombinace psychodiagnostiky a AC používá i při výběrových řízeních a tudíž je možné, že někteří si tímto již prošli.

Forma sdělení výsledků

Osmá otázka se věnovala tématu formy sdělování výsledků a kdo by měl účastníkům výsledky sdělovat.

Všichni respondenti se shodují, že sdělovat výsledky by měl ústní formou manažer. 40% z dotazovaných respondentů by však tento úkol svěřili do rukou nikoliv nadřízených, ale regionálních ředitelů. Jeden z respondentů RM poukázal na citlivost tématu a v případě, že i účastník neuspěje nutnost podat rozvojovou zpětnou vazbu, což ne všichni oblastní manažeři, či vedoucí jednotek ovládají. Dle respondenta Reje důležitý věnovaný čas a opravdu podat zpětnou vazbu každému z účastníků.

Na citlivost tématu sdělování výsledků upozorňuje respondent RB, RH i RK, varují před možnou demotivací.

Z rozhovorů rovněž vyplynulo, že 20% respondentů by uvítalo, kdyby výsledky byly sdělovány za účasti psychologa.

60% respondentů bylo pro kombinaci sdělování výsledků manažer – HRBP.

Velikost Talent poolu

Devátá otázka se věnovala tématu velikosti Talent poolu. Dva respondenti neměli vůbec představu, kolik by měl čítat Talent pool účastníků, jelikož se s programem nikdy nesetkali.

Zajímavý je názor respondentky RA, která uvedla, že maximální skupina pro firmu je 20 účastníků. Dle jejího názoru je to maximální možná skupina, které může v tuto chvíli firma věnovat jednak péči a jednak si to může dovolit z hlediska financí, které jsou v této době u firmy velmi limitované, tedy 750 000 Kč na program nominace. Rovněž respondent RD uvádí, že je to skutečně otázka finančních možností společnosti.

Shrnutí výsledků rozhovorů s Top managementem firmy

Z proběhlých rozhovorů na úrovni Top managementu firmy, pozic, které mají přímý vliv na úspěšnost celého programu vyplývají výstupy, které byly z důvodu přehlednosti sestaveny do tabulky 14. Jedná se o nejčastější odpovědi k daným tématům, které budou následně použity jako vstup k metodě Focus Group.

Tabulka 13 Výsledky rozhovorů s managementem firmy

1	Cíl programu	vybudovaná komunita manažerské populace nesoucí potřebné kompetence, obměna stávajícího managementu firmy
2	Propagace programu	písemná prezentace na poradě společnosti v jednotlivých liniích, Intranet (přesné informace formy nominace prověřování kompetencí), letáky, firemní časopis, sociální síť LinkedIn a Facebook
3	Vlastník procesu	ředitelka útvaru lidských zdrojů
4	Metoda identifikace	manažer + sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením, samoidentifikace
5	Klasifikace ročního hodnocení	A, A+
6	Kdo bude prověřovat kompetence?	odborník v oboru - psycholog
7	Metody prověření kompetencí	kombinace psychodiagnostika a AC
8	Forma sdělování výsledků	manažer interní sítě (regionální manažer) + nadřízený + HRBP
9	Velikost Talent pool	20
	MOŽNÁ RIZIKA	nespolupráce ze strany manažera - strach o vlastní místo, demotivace účastníků při neúspěchu, program za odměnu
	PŘIPOMÍNKY	příští rok nominace součástí hodnocení, propagace pomocí talentů z minulého ročníku

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků rozhovorů s managementem firmy dále vyplynulo, že bude nutné určit zainteresované strany procesu vzhledem k nutnosti, přípravy prezentace pro edukaci manažerů a jejich školení a propagace programu. U manažerů není shoda nad výsledkem uzavřeného ročního hodnocení pro nominaci, manažeři se odkazují s prověřením kompetencí raději na odborníky externisty, v rámci Focus group bude nutné určit, kdo externí agenturu osloví.

Vedení firmy vyjádřilo obavu nad selháním ze strany manažera u nominace účastníků – neochotu spolupracovat. Vedení firmy by rádo pracovalo se zaměstnanci, kteří projdou AC a nedostanou do výběru TOP 20 jako s poolem perspektivních zaměstnanců.

Rozhovory externisté

Rozhovory vedené s odborníky byly vedeny s experty z oboru a jednalo se o jednoho ředitele úseku lidských zdrojů v externích firmách zabývajícím se taktéž prodejem služeb pro občany a podnikatelskou klientelu. Jedná se o firmy podobného charakteru, kde je program Talent Management v obou případech již 10 a více let zaveden. Tazatel očekává konkrétní příklady s praxe v souvislosti s položenými otázkami v rámci rozhovoru. Dále byl rozhovor veden se třemi psychology, kteří mají letité zkušenosti ve svém oboru, zabývají se jednorázovými vzdělávacími programy, jako je školení komunikace a prezentace, různými manažerskými tréninky a workshopy, individuálním koučováním, ale také projekty dlouhodobého rozvoje, jako je právě psychodiagnostikou a osobním poradenstvím, systémem hodnocení 360° a vedením Assessment a Development center.

Rozhovory s externisty vycházely z níže uvedených skutečností.

Na strategickém výboru vedení společnosti, která je předmětem zkoumání bylo rozhodnuto, že v organizaci bude implementován program Talent management. Talent management vnímán jako klíčový proces v organizaci, který by měl být nastaven tak, aby respektoval strategii a plány společnosti.

Byla definována situace, ve které se firma momentálně nachází a vize do budoucna. Firma momentálně prochází významnou transformací, velmi důležitá je v tuto chvíli schopnost přizpůsobit se změně a prostřednictvím zaměstnanců společnosti změnu realizovat.

Vedení společnosti došlo k závěru, že k úspěšné implementaci změny nyní potřebujete zejména kvalitní střední management, talentový program tedy zaměří na manažerské talenty.

Talentový program bude trvat jeden rok, bude zahájen v září 2023 a je na něho vyčleněn rozpočet ve výši 750 000 Kč.

Předmětem zkoumání je divize společnosti, která je ve vlastnictví státu a momentálně čítá cca 9876 zaměstnanců. Společnost se zabývá retailovým prodejem služeb občanům v oblasti listovních zásilek, finančních produktů, služeb E-Governmentu a poskytování služeb v oblasti energetiky a sázkových her.

Definovaným cílem programu je identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem k dalšímu růstu ve společnosti. Dalším cílem je rozvíjet přirozený talent vybraných zaměstnanců a vybavit je dovednostmi, které budou moci využít v konkrétních projektech, pozicích a situacích.

V rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců byl zmapován potenciál zaměstnanců a vedoucí pracovníci došli k závěru, že se ve firmě nachází pracovníci s potenciálem k růstu.

Rovněž v rámci pravidelného hodnocení byl promován program Talent management jako jedna z položek strategického řízení lidských zdrojů. Na základě cílených otázek o kariérním zaměření zaměstnance bylo zjištěno, že 23% populace zaměstnanců má zájem o kariérní růst a účast v programu by byla pro ně zajímavá.

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci organizace, kteří projevují vysokou míru motivace a „talentu“ stát se klíčovou nebo vůdčí rolí ve společnosti a pracují ve společnosti déle jak 6 měsíců. Vedení společnosti se dohodlo, že nebude uplatňovat výběr do programu z vnějších zdrojů společnosti.

Organizace si specifikovala talenta, jako nadšeného zaměstnance, který podporuje ostatní kolem sebe, a má chuť věci měnit. Hledá možnosti, ne důvody, proč to nejde, je spolehlivý a dělá dobře svoji práci. Vnáší do práce pozitivní náladu a je pro ostatní zdrojem inspirace. Ve společnosti bude vytvořena komunita lidí, která se snaží napříč firmou budovat dobré vztahy a hledat příležitosti, které pomohou tvořit podnik budoucnosti.

Otázky byly sestaveny tak, aby se doptávali na konkrétní prvky procesu identifikace manažerských talentů a doplnili tak rozhovory s managementem firmy. Otázky byly zaměřeny zejména na odbornou stránku a konkrétně u otázky vztahující se na nominaci ze strany manažera byla použita sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením. Eisel, Termann (2022, s. 53) totiž uvádí, že na začátku je nutné pomoci manažerům zaměřit pozornost tak, aby do výběru vyslali ty zaměstnance, kteří kromě výkonu mají v sobě také kus talentu, potenciálu a chuti. Proto je výhodou, pokud může manažer obdržet kvalitně připravený dotazník, ve kterém na příslušné škále ohodnotí potenciál podřízených pro účast v programu talentů. Byly použity otázky pro manažeri, které v odborné literatuře uvádějí právě tito autoři.

Dále byl použit kompetenční model firmy, resp. definované kompetence, kterými má klíčový pracovník disponovat, který si sestavila a dodala a byl poskytnut i pro účel této diplomové práce.

Propagace programu

První otázka se věnovala tématu propagace ve firmě, jak odborníci doporučují ve dát o programu vědět.

Respondenti RP a RS jsou ředitelé útvaru lidských zdrojů ve firmách, kde je talent management již více jak 10 let zaveden. Shodují se, že program je již součástí kultury firmy. V propagaci

jim velmi pomáhají bývalí talenti, kteří jsou dnes již garanty programu či mentory. Program propagují vždy i na úvodním semináři u nových zaměstnanců. Zajímavá je názor respondenta RP, který hovoří o tom, že již na začátku je to pro nové zaměstnance velká motivace, do budoucna se chtějí do programu dostat. Respondent RS akcentuje, že účast v programu je skutečně prestiž.

Z rozhovorů vyplynulo, že respondenti se shodují na tom, že program je dobré zpropagovat nejlépe všemi dostupnými kanály, kterými jsou:

- písemná prezentace vedení společnosti a její posun liniově dolů,
- intranet,
- firemní časopis,
- letáky,
- sociální sítě.

Zajímavý je názor respondenta RQ, který uvádí, že pro další ročníky by k propagaci použil hodnotící pohovory a ve vyčleněný čas zde každému zaměstnanci ze strany manažera program představil.

Respondent RR poukazuje na důležitost komunikace programu jako rozvojového. Varuje před možností strachu potenciálních talentů, že své kompetence neprokážou a přijdou o své místo.

Vlastník procesu

Druhá otázka se věnovala tématu vlastníka procesu Talent managementu ve firmě.

Respondenti se shodují, že by se mělo jednat ideálně o pozici personálního ředitele společnosti.

Respondent RP doplňuje, že se musí jednat o osobu silně angažovanou v tomto programu, někoho, kdo programem skutečně žije a významu věří. Toto potvrzuje i respondent RQ, který uvádí, že osoba, která je vlastníkem procesu by měla být osoba, která je schopna myslet strategicky,

Metoda nominace

Třetí otázka se věnovala metodě nominace účastníků do programu. Všichni dotazovaní respondenti se shodují na nominaci ze strany manažera.

3 z 5 odborníků zmiňují důležitost nastavení takového mechanismu, který by zajistil, že se bude moct přihlásit zaměstnanec sám. Respondent RR hovoří o férových podmínkách pro všechny.

Zajímavý je názor respondenta RQ, který uvádí, že manažerům je nutné dobře specifikovat, jak mají zaměstnance vybírat. V rozhovoru promuje sadu kompetenčních otázek pro manažery s možným bodovým hodnocením, které bude vodítkem pro hodnotitele. Zároveň bude ale i ochranou, aby manažer skutečně hodnotit objektivně a do programu vyslal zaměstnance u kterých kompetence vidí a vnímá, ale ze strachu o vlastní místo ho nenanominuje.

Rovněž respondentka RS varuje před nespolupráci manažerů, vychází z výsledků ročních pohovorů a upozorňuje na skutečnost, že si manažeři mnohdy na své podřízené ani neudělají prostor a hodnocení je jakousi formalitou. Z tohoto důvodu se i ona přiklání pro jakousi pojistku v podobě nominace ze strany zaměstnance samotného.

Respondent RR ještě upozorňuje na možné riziko nominace do programu ze strany manažera „za dobré služby“, neboli „verbování za odměnu“.

Klíčové kompetence

Čtvrtá otázka v rozhovoru se týkala klíčových kompetencí. Respondentům byla předložena sada otázek s bodovým ohodnocením, která byla sestavena autorkou na základě poznatků z odborné literatury. Zároveň respektovala kompetenční model předložený společností XY, s.p. Respondenti měli určit, které kompetence – tedy otázky v sadě vnímají jako naprosto klíčové a tedy v bodovém ohodnocení by měli získat vyšší počet bodů

Respondent RP uvedl jako klíčovou otázku týkající se intelektu, schopnosti samotného řešení problému, schopnost rozpoznat podstatné a být taktik a diplomat.

Respondent RQ uvedl, že u manažerského talenta je důležité osobnostní nastavení, zaměření na cíl, dobrý intelekt, kritické myšlení, samostatné řešení problémů, práce s informacemi.

Respondent RR uvedl, že se jedná o otázky týkající se samostatnosti v řešení problémů a taktiky a diplomacie.

Respondent RS vnímá jako důležité všechny, přesto dává do popředí nakonec samostatnost v řešení problémů, schopnost nést následky za svá rozhodnutí, kreativitu.

Respondent RT hodnotí jako klíčové strategické myšlení, kreativitu, odpovědnost a schopnost dotáhnout věci do konce. Rovněž práce s informacemi.

Na základě rozhovorů s odborníky k tomuto tématu vznikla tabulka, kde klíčové kompetence, které odborníci definovali jsou zvýrazněny červeně Tabulka je pro svoji velikost umístěna do Přílohy 3.

Prověření kompetencí

Pátá otázka se věnovala tématu prověření kompetencí.

Všichni respondenti se shodli, že prověření kompetencí by svěřili výhradně do rukou odborníka. Zajímavý je názor respondenta RQ, který uvádí, že člověk zvenku hodnotí kompetence, nikoliv situaci v podniku, není ovlivněn místními podmínkami. Hodnotit by se mělo v korelaci s populací na trhu práce. Takový nadhled by člověk z firmy neměl.

Metoda k prověření kompetencí

Šestá otázka se věnovala tématu metod k prověření kompetencí. Všichni účastníci se shodují na kombinaci psychodiagnostiky a Assessment centra.

Respondent RP upozorňuje ale na nutnost dobré komunikace směrem k potenciálním uchazečům o tento program, aby účastníci věděli, co je přesně čeká, že AC trvá i osm hodin.

Respondent RQ připomíná, že je dobré udělat psychodiagnostiku zvlášť, aby se pak v AC neztrácel čas. Dále je zajímavý jeho názor k možnému přidělení úkolu či malého projektu z praxe, který účastníka prověří, jak umí například dobře komunikovat napříč firmou, sehnat si ke splnění úkolu potřebné informace,

Psychodiagnostika

Sedmá otázka se věnovala tématu psychodiagnostiky. V rozhovoru se autorka doptávala, s jakou psychodiagnostikou mají odborníci dobré zkušenosti a z jakého důvodu daný druh preferují.

Z pěti respondentů 3 zmiňují prověření účastníků programu pomocí Bochumského osobnostního dotazníku. Dotazník dle jejich vyjádření:

- má motivační škály, sebezpozování, odolnost, pracovní a sociální chování v jednom testu,
- má oficiální škály, které se dobře vysvětlují,
- široká základna testovaných, vypovídající výsledky,
- lze ho zužovat do profesní typologie
- prověří induktivní i deduktivní myšlení
- není finančně náročný

Respondent RQ a RR se shodují, že Hoganovy testy jsou velmi finančně nákladné.

Respondent RR dává důraz na nutnost prověření deduktivního myšlení. Zejména u typu středního managementu je „selský rozum“ velmi důležitý.

Složení Assessment centra

Na základě rozhovorů s odborníky bylo sestaveno možné Assessment centrum k prověření kompetencí účastníka.

Odborníci se shodují, že na úvod AC je dobré zařadit prezentaci na zadané téma. Dále rolové hry, které prověří, jak účastník dokáže vyjednat souhlas, či jedná s podřízeným. Následují týmové hry. Náplň Assessment centra je zpracována do Tabulky 15.

Tabulka 14 Náplň Assessment centra

AC - manažeři		
1	Prezentační schopnosti	Zadat jednoduchá úkoly, může být mimo prostředí firmy, návrh libovolně podnikové změny. Prezentace s PPT, 2 slajdy. Sledujeme: formu, způsob vystupování, zvládání námitek, trému, zapojení publika, sdělení faktů, stručně a rychle
2	Rolová hra - získávání souhlasu	Jednání s nadřízeným, získat výhodu pro sebe. Sledujeme: přímociarost, taktiku, schopnost získat souhlas
3	Rolová hra - vydání úkolu podřízenému	Podřízený nepracuje dle očekávání. Sledujeme: jak umí účastník dovést otázkama podřízeného k vyřešení problému, sám si nastaví jak bude pokračovat
4	Rolová hra - situační řízení	Podřízený s potenciálem, který má návrhy a nadřízený udělá v situaci jasno. Sledujeme: zda vi účastník kdy použít direktivu, mentorovat, koučovat
5	Skupinová hra	Vyřešit v týmu vzniklou situaci. Sledujeme: komunikační odvahu, autoritu, zda se účastník stává automaticky do čela týmu.
6	Skupinová hra - hádanky typu zebra	Každý má část úkolu a společnou práci musí dát tým dohromady informace k vyřešení úkolu. Sledujeme: schopnost komunikovat, sdílení know how

Zdroj: vlastní zpracování

Respondent RQ uvádí, že je velmi důležité v průběhu AC dávat účastníkům zpětnou vazbu a sledovat, jak se dokáží rychle učit novým věcem a nabitě vědomosti ihned implementovat v další hře.

Zajímavý je názor respondenta RR, který uvádí, že cílem AC není říkat, jak něco nedělat, zpětná vazba musí být rozvojová.

Metody k prověření kompetencí

V otázce 9 se autorka odborníků dotazovala na konkrétní metody k prověření kompetencí v kompetenčním modelu. Jednalo se celkem o 8 kompetencí, které si určila firma a které u svých manažerů hledá. Tyto kompetence je tedy nutné prověřit pomocí zvolených metod.

Respondenti se shodují na následujících nástrojích k prověření kompetencí pomocí psychodiagnostiky a Assessment centra. Konkrétní odpovědi respondentů jsou zapracovány z důvodu velikosti do příloh Příloha 20, Příloha 21, Příloha 22, Příloha 23, Příloha 24.

Ukázka zpracování metod k prověření kompetencí je k dispozici v Tabulce 16.

Tabulka 15 Ukázka metod k prověření kompetencí

Metody prověření kompetencí	
Kompetence	Metoda
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Lze měřit i bochumským dotazníkem, ale doporučuji nechtít 10, ale hodnotu 4-7. Tato kompetence je u manažerů velmi ošemetná. Doporučuje měřit spíše rozhodnost a flexibilitu. Odpovědnosti a spolehlivosti jsou dominantou spíše analytiku. Manažeri nejsou puntičkáři, hledají si klíčové věci. Spolehlivost by neměla mít nejvyšší míru. Neměla by to být priorita za kterou by měl manažer sbírat nejvíce bodů. Měl by vyhodnotit manažer ze znalostí – že například je to člověk, který drží termíny a to stačí.
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Bochumský dotazník – prověřit určitou míru sebespasování a podávání vysokého výkonu, lze udělat zkoušku kreativity. Může hodnotit i manažer v připravené sadě otázek. Do AC se ověřují spíše obecné manažerské vlastnosti. Cílevědomost lze zjistit v týmových rolových krátech, zda je tendence dotahovat věci do konce, dynamizovat tým – říkat: to zvládneme.
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	AC - budeme hledat, za umi řídit a koordinovat činnost. Zda je facilitátor.
4 Jednání s lidmi	AC - prověřovat konkrétně schopnost vést diskusi a směřovat ji k cíli a srozumitelné formulování podstaty sdělení.
5 Práce s informací	AC, úvodní prezentace, zda se orientuje s nadhledem a hodnotí souvislosti. Hledá důvody, proč – přičinu. Po manažerovi chceme, aby věděl věci v širších souvislostech.
6 Vedení lidí	AC, rolová hra - ověřuji, zda je účinně stídaná direktiva, zda umí mentorovat a umí koučovat – dovést koučovaného otázkám k výsledku. Zda umí delegovat, podávat ZV. Umí se hodně ptát.
7 Strategické myšlení	AC, rolová hra - řešení problému, zda manažer řeší podstatné ve prospěch firmy. Neřeší nesmyslné detaily.
8 Organizace a řízení času	AC, týmová hra, která je limitovaná časem. Účastník dokáže skupinu vést, aby hospodila s časem + se vychází z hodnocení manažera. Může to být i test stylu vedení – jeden z oddílů je time management a účastník řekne, který styl by preferoval. V testu se ukáže, zda volí správné techniky a metody. Ale je to otázka teorie, zda ví, jak postupovat. Nejlépe to ale vidí manažer. Dá se to dobře i vysledovat zadaným projektem/úkolem. Zorganizuje se například meeting napříč společnostmi, trochu takové AC v praxi. Například nedobrá spolupráce mezi odděleními, odhali se, kdo to v daném oddělení ovlivňuje.

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Forma sdělování výsledků

Respondenti se shodují nad kombinací nadřízeného manažera a HRBP.

Respondent RT dává důraz na sdělování výsledků ihned po AC, domnívá se, že tady má společnost k dispozici příslušného HRBP, mnohdy i regionálního manažera.

Velikost Talent pool

Pouze respondenti RS a RT se shodují na velikosti Talent poolu 20 účastníků.

Názory na velikost Talent poolu od zbylých respondentů se různí.

Respondent RP považuje za ideální velikost Talent poolu o 35 účastnících. Ve firmě ale nemají v poolu pouze manažerské talenty, ale kombinují se specialisty. Oproti tomu jde názor respondenta RQ, který uvádí, že optimální číslo pro péči je 10 účastníků, jedná se skutečně o top výběr. Velmi výrazně pak vyčnívá číslo od respondenta RR, který hovoří o poolu 50 ti účastníků.

Finanční náročnost – nominace

K tématu finanční náročnosti se vyjadřují respondenti ve shodě a uvádí, že finanční náročnost na identifikaci účastníků je v rozmezí 30 – 35 000 Kč.

Shrnutí výsledků rozhovorů s odborníky

Z proběhlých rozhovorů s odborníky vyplývají výstupy, které byly z důvodu přehlednosti sestaveny do tabulky 18 a jsou zde zobrazeny nejčastější odpovědi:

Tabulka 16 Shrnutí výsledků z rozhovorů s odborníky

1	Propagace programu	Písemně prezentace na porady, školení, tisk, noviny, internet, sociální sítě
2	Vlastník procesu	Ředitelka útvarů LZ
3	Metoda identifikace	Manažer + sada otázek, samoidentifikace
4	Klíčové kompetence	Zaměření na cíl, intelekt, kritické myšlení, vůdčí osobnost, schopnost samostatně řešit problémy, ovládání emocí
5	Kdo by měl prověřovat kompetence?	Odborník, psycholog
6	Metody prověření kompetencí	Manažer - z praxe zaměstnance, psychodiagnostika + AC
7	Typ psychodiagnostika	Bochumský dotazník
8	Náplň Assessment centra	Prezentace na úvod, získání souhlasu, vydání úkolu podřízenému, situační řízení, týmová hra na čas, hádanky typu zebra,
9	Konkrétní metody k prověření kompetencí	Psychodiagnostika + kombinace AC, viz příloha 20 - 24
10	Forma sdělování výsledků	HRBP, manažer
11	Velikost Talent pool	20
12	Finanční náročnost - nominace	30000 - 35000.-
	MOŽNÁ RIZIKA	Nutnost revize procesu dle požadavků firmy na klíčového zaměstnance, dobrá komunikace co účastníky čeká, možná demotivace u nenominovaných, Nucení účastníků do programu, nespolupráce ze strany manažerů, nominace zaměstnanců, kteří je neohroží
	PŘIPOMÍNKY	Komunikovat program jako rozvojový, zařadit k prověření kompetencí i úkol/malý projekt v rámci praxe firmy

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Z výsledků rozhovorů s odborníky z oboru vyplynuly dále následující skutečnosti, že u odborníků nepanuje shoda nad velikostí Talent poolu. Velikost se odvíjí od finančních možností a personálních kapacit firmy.

Je nutné provést každý rok revizi kompetencí, požadavků na klíčového pracovníka.

Program je nutné komunikovat jako rozvojový, každý účastník by měl dostat rozvojovou zpětnou vazbu.

Odborníci vyjádřili obavu nad selháním ze strany manažera, neochotu spolupráce, nominování zaměstnanců, kteří je neohroží. Tato rizika je potřeba prověřit a ošetřit.

3.2.5 Výsledek analýzy rozhovorů

Výsledky z rozhovorů s vrcholovým managementem a z rozhovorů s odborníky byly shrnuty a byly komparovány s poznatky z odborné literatury.

Cíl programu – je velmi důležité, aby Talentový program byl součástí strategického řízení lidských zdrojů, ostatně jak Johnson (2014, s. 40) ve své knize uvádí, strategické řízení představuje nejvyšší úroveň řízení podniku na koncepční úrovni. V podniku se také potvrzuje tvrzení autora, že ve strategii podniku má být vymezeno vše, od stanovení dlouhodobých cílů po stanovení způsobu jejich dosažení a veškeré činnosti v podniku musejí být realizovány v souladu se strategií a zároveň strategie musí reflektovat veškeré podmínky podniku v ohledu na interní skutečnosti i vnější tlaky. Firma si na strategickém výboru organizace definovala, kdo je pro ni klíčový zaměstnanec, což je dle autorů Eisela, Termanna (2022, s.32) důležitá první fáze přípravy talent programu v rámci firemní strategie. Armstrong, Taylor (2015, s. 317) uvádí, talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku a přesně o tomto se zmiňuje i vrcholové vedení firmy, neboť prostřednictvím právě těchto lidí chce tvořit podnik budoucnosti. Cíl programu a význam talentovaných jedinců je tedy chápán organizací velmi dobře. Vrcholový management společnosti došel ke shodě, kdy za vlastníka procesu by ideálně považovali personální ředitelku, dotazovaná personální ředitelka by sama sebe v roli držitele procesu viděla.

Propagace programu – důležité je propagovat program jako rozvojový, jasně sdělit, o jaký program jde, jaké jsou podmínky účasti, jak se budou prověřovat kompetence. Odborníci varují před nucením do programu. Pravidla by měla být vyvěšena na Intranetu. Propagace formou letáků, inzerce v interním firemním časopise. Dále písemná prezentace a provedené školení manažerů v jednotlivých liniích. Pro další ročník využití propagace programu ze strany Talentů. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 300–303) potvrzují, že nejvíce využívanou sítí ze strany personalistů pro propagaci je právě sociální síť LinkedIn a Facebook. Ve firmě chtějí dát vědět o talentovém programu i právě prostřednictvím těchto kanálů. Mimo to se shodují na poradách včetně propracované prezentace s možností klást dotazy, také prostřednictvím firemních novin, letáček umístěných na nástěnkách, intranetu. Co doporučují odborníci je jednoznačně pro další ročník využít doporučení ze strany talentů, kteří program absolvovali, takto to dělají ve firmě ředitel úseku lidských zdrojů, který byl tázán jako odborník a kde je talentový program dlouhé roky již zaveden.

Metody identifikace - pro firmu se jedná o první ročník talentového programu a rozhodla se pro výběr talentů z vnitřních zdrojů firmy, Urbancová, Vnoučková a Smolová, (2016, s. 50) jako nespornou výhodu získávání z vnějších zdrojů uvádějí nové nápady a nový pohled nezatížený pohled. Nevýhodou u získávání z vnějších zdrojů je pak dle autorů finanční náročnost. Firma si v tuto chvíli větší finanční náročnost skutečně nemůže dovolit, v rozhovorech je téma financí často zmiňováno. Soustředí se na získávání z vnitřních zdrojů, kde vyzdvihují autoři možnost rozvíjet zaměstnance přesně podle požadavku pracovního místa v organizaci, zlepšení profesních příležitostí, znalost daného zaměstnance a také právě nižší finanční náročnost. Dle autorů Eisela a Termanna (2023, s. 24) je nejčastěji možným způsobem nominace talenta manažerským výběrem, na tomto se shodují jak odborníci, tak vrcholový management firmy. Odborník doporučuje také zavedení mechanismu, kdy o program projeví zájem zaměstnanec, který ale od manažera není nominován. Měl by však projít psychodiagnostikou a alternativně AC. Autoři proto zdůrazňují, že velká míra transparentnosti je u procesu identifikace žádoucí.

Klasifikace ročního hodnocení - proces identifikace talentů by se měl dle Eisela a Termanna (2022, str. 23–34) odrážet od řízení pracovního výkonu, jehož součástí je hodnotící pohovor. Hodnotit by se neměl pouze výkon, ale právě tak i potenciál. z rozhovorů s vrcholovým managementem vyplynulo, že někdo by do nominace pustil zaměstnance s uzavřeným hodnocením A+ - tedy nad očekávání a jiný jednoznačně A.

Prověřování kompetencí – management i odborníci se shodují nad prověřením kompetencí ze strany odborníků.

Typ psychodiagnostika - Horváthová et al. (2016, str. 266) definují k měření kompetencí následující možnosti v oblasti psychodiagnostiky: Hoganovy testy, Gordonův osobnostní profil, Bochumský osobnostní dotazník. Pro práci bude čerpáno zejména z odbornosti psychologů, kteří byli dotazováni. Výrazná shoda panuje u prověření prostřednictvím Bohumského osobnostního dotazníku.

Náplň Assessment centra - k simulaci řešení problému se vrcholový management přiklání k prověření pomocí AC dle Eisela, Termanna, (2022, str. 50) se AC skládá nejčastěji z pohovorů, různých testů osobnosti, neřízených diskuzí, kde se testuje pracovní výkon i potenciál. Jsou zde zahrnuty nejrůznější úkoly a každodenní problémy. Nakonec jsou hodnoceny hodnotitelem, jímž bývají vedoucí pracovníci nebo zkušení psychologové. Rovněž z rozhovorů vyplynulo, že by měly být zařazeny právě tyto jmenované aktivity a hodnotitelem by měl být ideálně. odborník z oboru psychologie. Na tomto se shodují jak odborníci, tak vrcholový management firmy. Odborník navíc zmiňuje fakt, že výsledek AC je jakýmsi kontrolním mechanismem, který ukáže, jak kvalitně probíhala identifikace účastníků. Bude doporučeno, tento mechanismus sledovat.

Konkrétní metody k prověření kompetencí - při hodnocení jednotlivých kompetencí a výkonu zaměstnance, je možné používat různé metody. Horváthová (2013, s. 68) doporučuje nepoužívat pouze jednu metodu, ale kombinovat je. Takzvaným promícháním metod může organizace docílit lepšího zhodnocení současného a budoucího stavu zaměstnance. Na tomto se v rozhovorech shoduje jak vrcholový management firmy, tak odborníci, stejně jako na tom, že kompetence je nutno prověřit. Dle Beneše (2014, s. 111) mají kompetence zaručit jednání v reálných situacích, jejich získání tedy vyžaduje značný podíl výcviku, opakování, použití v různorodých situacích a zároveň se ale zprostředkování kompetencí neomezuje jen na znalosti, schopnosti pochopení a dovednosti, ale i na vnitřní připravenost a ochotu naučené použít. Kompetence tedy zahrnují dle autora i motivační stránku osobnosti, vztah k práci ke kolektivu, sebedůvěru – tedy vlastnosti, které se týkají samotného jádra osobnosti.

Eisel, Termann (202, s. 40) uvádějí devět reprezentativních klíčových kompetencí: orientace na činnost, komunikace, kreativita/schopnost inovace, kritický úsudek, orientace na zákazníka, interpersonální dovednosti, vůdcovství, schopnost práce v týmu, technickou/funkční kvalifikaci. U některých kompetencí panuje s kompetenčním modelem firmy skutečně shoda. Jiné kompetence byly vybrány dle požadavků firmy vzhledem k její životní fázi.

Forma sdělování výsledků – odborníci i externisté se shodují, že je nutné výsledky dobře vykomunikovat, podat zpětnou rozvojovou vazbu každému účastníkovi, dále poukazují na citlivost, možnou demotivaci ze strany účastníků v případě, že uspějí v AC, ale nedostanou se již to Talent poolu. Z tohoto důvodu byl podán návrh na práci s takovými zaměstnanci jako s perspektivními a přidělením mentora.

Talent pool - vzniknout by měla skupina ideálně 20 účastníků. I autor Bittlingmaier (2019, s. 43) označuje Talent pool jako malou skupinu, která je relativně homogenní z hlediska úrovně vyspělosti. Z rozhovorů vyplynulo, že počet 20 členů je skupina, která je pro firmu zvládnutelná z hlediska kapacit personálních i finančních

Talent poolem končí proces identifikace talentů, ovšem nekončí celý proces řízení talentů, jak Armstrong a Taylor (2015, s. 520) ve své práci uvádějí, je zapotřebí zásobárnu talentů řídit a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí a požadavkům na talentované zaměstnance. Zaměstnanci mohou být do talent poolu přiřazeni kdykoli, když se projeví výjimečné schopnosti, a naopak je možné stávající členy vyřadit vždy, když nesplňují požadavky organizace. Toto potvrzují i odborníci, že je více než žádoucí program vždy před spuštěním nového ročníku revidovat včetně klíčových kompetencí. Firma se mění, stejně tak se mohou

měnit požadavky na klíčové zaměstnance. Na základě tohoto tvrzení bude skupině v rámci Focus group tento mechanismus navržen.

Stejně tak se mohou měnit požadavky na vzdělávání. Mužik a Krpálek (2017, s. 146) zdůrazňují, že vzdělávací činnost by měla být kompatibilní se strategií podniku i se strategií řízení lidských zdrojů. Vzdělávání v podniku je podle autorů spojováno s podporou jeho konkurenční schopnosti. Jedná se také o důležitý motivační faktor nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale též k identifikaci pracovníka s podnikem. Klíčem k úspěchu je talentované zaměstnance ve firmě udržet. Náhlovský (2014, s. 33) uvádí, že nejlepším způsobem k udržení talentů je možnost osobního růstu a nabídka lepší pracovní náplně, případně i pozice, kde se zaměstnanec může lépe projevit. Způsob, jak toto v organizaci aplikovat, je transparentní trh s možnostmi. Pokud by došlo k situaci, kdy by bylo volné pracovní místo, může se o něj talent ucházet. Cílem, jak rozvinout a udržet talenty je ten, že musí organizace zajistit zamezení odchodů talentů z organizace a neustále je motivovat. Podle Bednáře (2018, s. 15) je motivace pro talenty velice klíčová. Pro zaměstnavatele je důležité, aby jim neodcházeli talentovaní zaměstnanci ke konkurenci. Zmíněné souvisí s plánem nástupnictví.

3.2.6 Focus Group

V rámci svolané Focus Group byla řešena následující témata:

Pojem Talent management a jeho cíl - na úvod měl každý účastník skupiny říct, co si představuje pod pojmem Talent management, co je cílem. Otázka byla položena s cílem zjistit, zda je skupina stejně naladěna a pod tímto pojmem si představují všichni to samé. Ukázalo se, že skupina je v tomto tématu v naprosté synergii a pod pojmem Talent management si představuje důležitý prvek strategického řízení lidských zdrojů a velmi dobrý stabilizační prvek pro zaměstnance, neboť firma se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců.

Propagace programu - jako první téma, které se v rámci skupiny řešilo bylo, jak dát vědět o spuštění Talent managementu ve firmě. Bylo prezentováno, že jak představitelé TOP managementu, tak odborníci se shodují, že všemi dostupnými kanály, včetně sociálních sítí LinkedIn a Facebook. Propagaci na sociálních sítích zastřešuje právě manažer útvaru komunikace, který diskutoval formu propagace v případě, že jde o identifikaci pouze z vnitřních zdrojů. Moderátorem byly použity poznatky od odborníků, kteří v rozhovorech uvedli, že prezentace na sociálních sítích je příhodná, neboť je signálem, že se ve firmě zaměstnancům věnuje pozornost a zaměstnanci s potenciálem dostávají péči a vzdělávají se. U propagace uvnitř firmy bylo moderátorem uvedeno, že jak odborníci, tak top management se shodl na písemné variantě a propad informací směrem dolů, dále intranet společnosti, kde zároveň bude společnost propagovat, jak budou účastníci do programu vybírání a že budou prověřovány jejich kompetence. Moderátorem bylo doporučeno, aby se další ročník využilo propagace ze strany talentů, kteří si programe prošli. Skupina došla k jednoznačné shodě nad tímto tématem. Ukázka z prezentace je vyobrazena na obrázku 11.

Obrázek 11 Ukázka z prezentace Focus Group – propagace TM

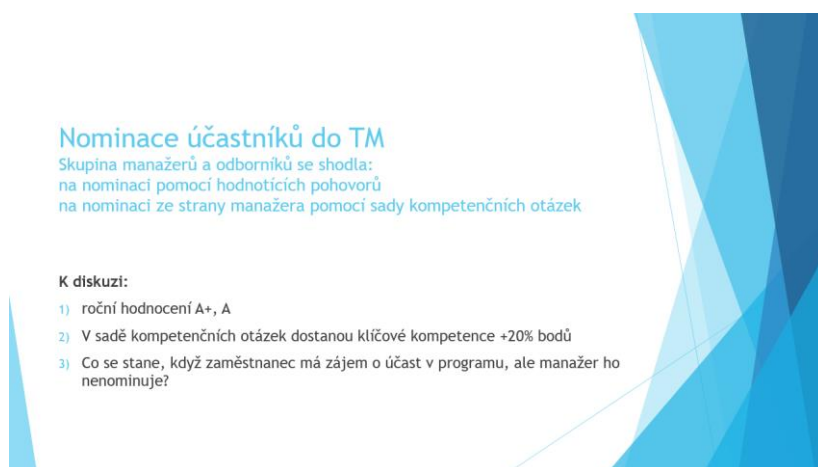


Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Vlastník procesu - druhým tématem bylo určení vlastníka procesu Talent managementu ve firmě. Bylo prezentováno, že jak odborníci, tak top management firmy se shodl, že by mělo jít ideálně o pozici personálního ředitele, přičemž je nutné, aby sama personální ředitelka byla do programu angažovaná a sama měla zájem na prosperitě tohoto programu. Jednoznačně bylo odsouhlaseno, že majitelem procesu bude personální ředitelka firmy.

Metoda identifikace a klasifikace ročního hodnocení - nad tématem identifikace účastníků byla nejdelší debata z celé svolané focus group, zejména byly hledány hrozby v oblasti identifikace ze strany manažera, přičemž se skupina jednoznačně shodla, že jinou variantu ani nepřipouští a jednoznačně se bude držet doporučení odborníků i zástupců vrcholového managementu, s kterými byl veden rozhovor. Jelikož bylo představeno, že se mělo vycházet z hodnotících pohovorů, bylo debatováno, na kolik tyto hodnotící pohovory jsou prováděny sofistikovaně ze strany manažera. Rovněž proběhla debata nad tématem, s jakým hodnocením zaměstnance do programu zařadit. Byly předloženy varianty A+, A nebo kombinace A, A+. Na základě získaných vědomostí, které jsou podloženy odbornou literaturou uvedl moderátor fakt, že bychom neměli hodnotit jen výkon, ale také potenciál. Proto by jednoznačně doporučil variantu jak A, tak A+. Na základě debaty se skupina shodla, že do programu bude nominovat účastníky s hodnocením A i A+. Ukázka z prezentace týkající se nominace účastníku je patrná na Obrázku 12.

Obrázek 12 Ukázka z prezentace Focus Group – nominace



Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Klíčové kompetence - další debata proběhla nad doporučením sady kompetenčních otázek s vysvětlením, jaká rizika sada kompetenčních otázek ošetřuje, že je výraznou pomůckou pro manažera, má bodové ohodnocení, a právě klíčových kompetencím je přiřazeno +20 % bodů. Účastníci uvedli, že sada kompetenčních otázek pro manažery bude přínosem, jelikož také ošetří riziko „držení si vlastní židle“, jelikož už nyní se někteří manažeři ve firmě mohou chovat tak, že mají pozici do důchodového věku. Na základě shody nad kompetenčními otázkami byla předložena konkrétní sada kompetenčních otázek, které moderátor načerpal z odborné literatury, rovněž dle odborné literatury a v souvislosti s definovaným kompetenčním modelem byly vybrány ty kompetence, které jsou klíčové a bylo jim přiřazeno o 20 % více bodů. Kompletní ukázka sady kompetenčních otázek je pro svoji velikost připojena do přílohy Příloha č. 4 v rámci této práce. Ukázku znázorňuje obrázek 13.

Obrázek 13 Ukázka sady kompetenčních otázek pro manažera

Ukázka sady kompetenčních otázek pro manažera

Sada kompetenčních otázek pro nominaci manažerem		Timěť vždy 3 body	Většina 4 body	Spíše ne 2 body	Timěť nikdy 1 bod
Celkem - 45 otázek - 20% bodů					
1.	Je odborníkem ve své problematice? Rozvíjí přibližně své odborné schopnosti tak, že je pravděpodobné, že posune v budoucnu naše know-how a jako výsledek?				
2.	Dokážete propojovat své know-how v viditelnosti ostatních tak, aby dosáhli synergických efektů?				
3.	Právě opakovaně zájem validovat se a rozvíjet se?				
4.	Je schopný řešit samostatně problémy? Identifikuje příčiny problémů, hledá varianty jejich řešení a ověřuje jejich plnění a máměny?				
5.	Je schopný schopna rozpoznat podmínky a podle toho reagovat? Umí rozhodovat a stát za své rozhodnutí zodpovědně?				
6.	Dokážete se odpojit od předpokladů, předtvořek, projekcí a zapojit kritické myšlení při hledání řešení při rozhodování?				
7.	Umí rychle zpracovávat a kombinovat informace? Vyhledá a sly vyřadí nezbytné informace?				
8.	Umí být taktický a diplomatický? Dokážete posunovat věci vpřed i díky své osobní inteligenci?				

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Moderátorem však muselo být zmíněno doporučení jednoho z odborníků, který akcentoval, že by měl být zajištěn takový mechanismus, jež zajistí, že v případě neodhalení kompetencí manažerem bude možnost, aby se přihlásit účastník sám. Takový účastník ale i tak projde sadou kompetenčních otázek, následně pak případnou psychodiagnostikou a AC. Účastníky Focus Group byla tato možnost kvitováno a bylo rozhodnuto, že bude implementována jako prvek v procesu.

Kdo bude prověřovat kompetence - následně se skupina věnovala tématu, kdo bude prověřovat kompetence. Skupina se bez větší debaty jednoznačně shodla, že prověření kompetencí nechá v rukou odborníků, stejně jako metody k prověření určených kompetencí a sestavení Assessment centra.

Metody prověření kompetencí - skupina se shodla, že by jako první přistoupila k prověření psychodiagnostikou a následně k prověření pomocí AC. Moderátorem bylo tedy představeno doporučení ze strany odborníků, že lze před AC zařadit ještě malý projekt či úkol v praxi, kdy by byl nominant v určitém zvoleném čase nucen pracovat napříč firmou a k vypracování úkolu si sám sehnal potřebné informace. Nad tímto tématem byla delší diskuse, kdy jeden u účastníků skupiny měl strach, abychom zaměstnance neodradili, protože se firma nachází v personálním nedostatku, a nominovaní pracovat „nad rámec“ na dalším úkolu. Další účastník diskutoval nad kvalitou zadáním takového úkolu, aby to nebylo tzv. ve smyslu „úkol pro úkol“. Moderátorem bylo ukotveno, o jaký typ úkolu by se mělo jednat a že tento úkol by ideálně měl směřovat

k něčemu, co firmu aktuálně trápí. Skupina se však shodla, že u prvního ročníku tento postup nebude realizovat a zařadilo by ho až do následujícího ročníku. Tento prvek tedy bude zakomponován do procesu s realizací dalšího ročníku talentového programu.

Typ psychodiagnostiky - z hlediska prověření diagnostikou se moderátorka opřela o znalosti odborníků, kde prezentovala, že odborníci se jednoznačně shodují na kvalitě prověření Bochumským osobnostním dotazníkem. Tento dotazník je pak i cenově přívětivější, než-li Hoganovy testy. Bylo řečeno, v jakým cenových intencích se Hoganovy testy pohybují. Skupina jednoznačně dá na doporučení odborníku a do zakázkového systému s externí agenturou bude tento tip dotazníku zařazen.

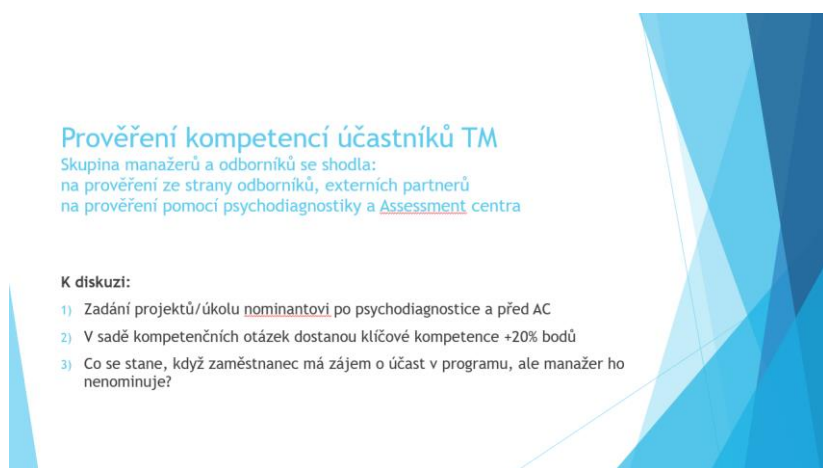
Náplň Assessment centra - v rámci tématu Assessment centra byla diskutována v rámci skupiny náplň. Moderátor představil, na čem se shoduje vrcholový management v rozhovorech a na čem odborníci. Nebyla nalezena v podstatě žádná odchylka, proto byla sestaven program Assessment centra, který bude následně externí agenturou ještě validován, neměl by však doznat velkých změn.

V rámci metod k prověřování kompetencí se skupina shodla, že toto nechá v rukou odborníků. Bylo tedy představeno, na jakých metodách se odborníci shodují.

Forma sdělování výsledků

- u sdělování výsledků bylo představeno, na čem se shodují odborníci a dotazovaný top management firmy. Zároveň byla vyslovena obava dotazovaných představitelů top managementu týkající se citlivých informací a jakéhosi zklamání účastníka v případě, že se do programu nedostane. Vystala obava, že motivace k výkonu bude klesat a možná si začne hledat práci jinde. Vystal požadavek vymyslet mechanismus, aby i s těmito zaměstnanci se pracovalo na nějaké platformě. Je kladen důraz na to, aby v komunikaci bylo zakotveno, co se stane, když neuspějí. Na Obrázku 14 je vyobrazena část prezentace týkající se prověření kompetencí účastníku TM.

Obrázek 14 Ukázka Prezentace Focus Group – prověření kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Na základě výsledků z předchozího tématu bylo tedy po přestávce trvající 15 minut vytvořeno téma, které se zabývalo zaměstnanci, kteří neuspějí v psychodiagnostice či Assessment centru.

Na začátku otevřeného tématu byly shrnuty příspěvky jednotlivých účastníků. Na základě doporučení odborníků bylo prezentováno, že přesné podmínky nominace by měly být vyvěšena na intranetu a stejně tak by měly být součástí prezentace. Bylo uvedeno, že již sada otázek

pro manažery eliminuje, aby do programu byl zařazen nesprávný účastník, například jak bylo uvedeno v rozhovorech s odborníky „za odměnu“, který pak nemusí obstát v psychodiagnostice, která je zaměřena na manažerskou populaci a jedná se přitom spíše o velmi dobrého specialistu. Psychodiagnostika formou prověření Bochumským osobnostním dotazníkem by měla jasně specifikovat, kdo má manažerský talent a že právě tyto zaměstnance firma hledá. V prezentaci se tedy musí dobře vykomunikovat fakt, že i přesto, že zaměstnanec neprojevuje manažerský potenciál, neznamená, že je špatný pracovník. Pokud zaměstnanec projde psychodiagnostikou a neprojde Assessment centrem, resp. najdou se zaměstnanci, kteří projeví vyšší míru potenciálu, může s nimi být pracováno na úrovni nadřízeného manažera. Firma může vytvořit pomyslnou „pipeline“ čili jakýsi zásobník, jak uvedl jeden z dotazovaných odborníků. Ve skupině došlo ke shodě, že jde o dobrou komunikaci, jeden z účastníků řekl, že jde o i jakousi sebereflexi. Přirovnal to k výběrovému řízení, ve kterém taky neuspějí všichni, ale pouze ten jeden, nejlepší. Skupina diskutovala nad účastníky, kteří projdou psychodiagnostikou, ale v AC se najdou zaměstnanci s vyšším potenciálem. Skupina odsouhlasila návrh ředitele úseku lidských zdrojů, který navrhl, že takovému zaměstnanci bude přiřazen mentor ze spádové oblasti, který se mu bude po dobu jednoho roku věnovat, následně by další rok mohl být nominovaný znovu s tím, že již dostane přidělen výše zmiňovaný projekt. Tento poznatek bude rovněž implementován do vytvořeného procesu identifikace manažerských talentů.

Velikost Talent poolu - nad velikostí Talent poolu našla skupina jednoznačně shodu, a sice 20 účastníků.

Finanční náročnost, nominace - skupina si znovu odsouhlasila finanční dotaci na nominaci ve výši 750 000,-, moderátorem bylo uvedeno, že tato částka souhlasí a bylo na ni dotazováno na úrovni odborníků. Ukázka z prezentace, kde byly témata k diskusi a dořešení je vyobrazena na Obrázku 15.

Obrázek 15 Ukázka z prezentace Focus Group. témata k dořešení



Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Skupina se rovněž dohodla na termínech a diskutovala zainteresované skupiny a jejich odpovědnost, byl sestaven časový harmonogram a odsouhlasen pilotní provoz.

3.2.7 Závěr Focus Group

Vedení společnosti se shodlo, že cílem Talentového programu je budovat komunitu lidí, kteří firmu podrží. Propagace programu bude probíhat písemně, formou prezentace, školení jednotlivých manažerských úrovní, letáky, časopis, Intranet s komunikací veškerých pravidel

programu, sociální sítě. Vlastníkem procesu byla ustanovena ředitelka úseku řízení lidských zdrojů. Metoda identifikace a klasifikace ročního hodnocení bude probíhat manažerský výběr se sadou kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením, klasifikace ročního hodnocení A+, A. Za klíčové kompetence byly označeny kompetence týkající se kritického myšlení, práci s informacemi, být taktik a diplomat, kreativita při jednání a dotahování věcí do konce. Prověření kompetencí nechá společnost na odbornících v oboru. Metody k prověření kompetencí budou probíhat kombinací psychodiagnostiky a Assessment centra. Typ psychodiagnostiky zvolil management společnosti Bochumský dotazník. Náplň Assessment centra bude zahrnovat činnosti, jako je prověření prezentačních dovedností, 3 rolové hry – vyjednání souhlasu, poskytnutí zpětné vazby, situační řízení, týmová hra – prověření komunikace v týmu, stavění se do čela týmu, autorita. Sdělování výsledků proběhne za účasti manažera a HRBP. Optimální velikost Talent poolu je 20 účastníků a odhadovaná finanční náročnost nominace je cca 30 000,- na účastníka.

Na základě výsledků ze svolané Focus Group byl sestaven následující časový harmonogram, který byl pro přehlednost sestaven do tabulky 17.

Tabulka 17 Časový harmonogram zainteresovaných útvarů

	Zainteresočná strana	Činnost
Červen	Útvar komunikace a marketingu	Marketingová kampaň
	Oddělení profesního vzdělávání	Sestavení prezentace a školicích bloků pro manažery
	Specializovaný útvar rozvojové vzdělávání	
	Specializovaný útvar rozvojové vzdělávání	Oslovení externistů v oboru
Červenec	Oddělení profesního vzdělávání	Edukace manažera, vedení školení
	HRBP regionální	Předvýběr pro regionální manažery hodn. A+, A
Srpen	Manažer interní sítě - regionální	Hodnocení zaměstnance pomocí kompetenčních otázek
	Zaměstnanec	Samoidentifikace - formulář FORMS
Září	Externisté	Hodnocení psychodiagnostikou, AC
Říjen	Pool 20 zaměstnanců	START programu

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

3.3 Výsledky šetření a formulace doporučení

Na základě analýzy interních dokumentů, výsledku rozhovorů se skupinou Top managementu firmy a se skupinou odborníků a následné svolané skupiny Focus Group, jehož účastníky byly představitelé vrcholového vedení společnosti a s ohledem na aktuální podmínky v podniku vyplynuly skutečnosti. Tyto skutečnosti budou autorky použity při nastavení procesu.

3.3.1 Výsledky šetření

Výsledkem šetření jsou jednotlivé návrhy v následujících osmi tématech.

1) cíl Talent programu

- talent management ve společnosti XY, s.p, má podporu vrcholového vedení firmy,
- klíčovým zaměstnancem byl určen zaměstnanec z řad středního managementu, definici klíčového pracovníka je nutné každoročně revidovat,
- firma prochází výraznou transformací, určila si, jakými kompetencemi má disponovat pracovník, který firmu posune, sestavila kompetenční model. Kompetenční model je potřeba každý rok revidovat,

- cílem programu je budovat komunitu lidí, na kterých bude firma stavět.

Byly schváleny následující činnosti včetně čerpání rozpočtu a zainteresovaných útvarů, které znázorňuje Tabulka 20.

Tabulka 18 Činnosti zainteresovaných stran v přípravě programu

Útvar	Rozpočet	Činnost
		Příprava materiálů pro komunikaci
PV, RV	5000	Komunikační skript interní - vývěska, noviny, letáky, form FORMS
PV, RV	5000	Komunikační skript externí - sociální sítě
RV	2000	Příprava prezentace pro manažery
RV		Naplánování školicích bloků- místnosti, školitelé
		Reklamní kampaň
KM	20000	Návrh realizace a tisk letáků
KM	3000	Článek do novin
KM	1000	Vývěska Intranet - odkaz formulář FORMS
		Smlouva Externisté
RV		poptávka psychodiagnostiky, AC
RV		uzavření smlouvy s Externisty
		Realizace školení pro manažery
PV	5000	Praha
PV	5000	Čechy
PV	5000	Morava
		Výběr zaměstnanců - splnění kritérií
HR		Výběr zaměstnanců s hodnocením A+, A, nad 6M
		Identifikace zaměstnance regionálním manažerem
MNG		Identifikace pomocí otázek s bodovým ohodnocením
		Samoidentifikace ze strany zaměstnance
ZAM		Odeslání formulář FORMS
EXT		Testování psychodiagnostika, AC
	250000	Testování psychodiagnostika
	350000	Realizace AC
		Výsledky nominace
MNG, HR		sdělení výsledků nominací, Talent pool

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

2) identifikace zaměstnanců, kritéria:

- zaměstnanec firmy nad 6 měsíců,
- hodnocení A+, A,
- identifikace ze strany manažera se sadou kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením,
- samoidentifikace ze strany zaměstnance,

3) prověření kompetencí

- ze strany odborníku,
- pomocí psychodiagnostiky a AC,

4) psychodiagnostika

- prověření Bochumským dotazníkem,

5) náplň Assessment centra

- sestaveno ze strany externistů,
- prověření prezenčních dovedností,
- poskytnutí zpětné vazby podřízenému,
- jednání s náročným partnerem,
- prověření situačního řízení,
- týmová hra (prověření vůdcovství),

6) sdělování výsledků

- ze strany manažera a HRBP,
- rozvojovou formou,

7) talent pool

- 20 zaměstnanců firmy,
- se zaměstnanci, kteří projdou psychodiagnostikou a nedostanou se do Talent poolu bude pracováno jako s perspektivními, dostanou přiděleného mentora,

8) implementace procesu formou pilotní projektu

- termín: 1-31.6. 2023,
- projektový manažer: manažer úseku profesního vzdělávání,
- kontrolní tým: manažer úseku profesního vzdělávání, manažer útvaru rozvojového vzdělávání, manažer útvaru řízení lidských zdrojů.

3.3.2 Formulace doporučení

Na základě výsledků šetření byla navržnuta následující doporučení:

Doporučení 1 – uplatnit proces identifikace manažerského talenta

Doporučení 2 – provedení pilotního projektu

Doporučení 1 - uplatnit proces identifikace manažerského talenta.

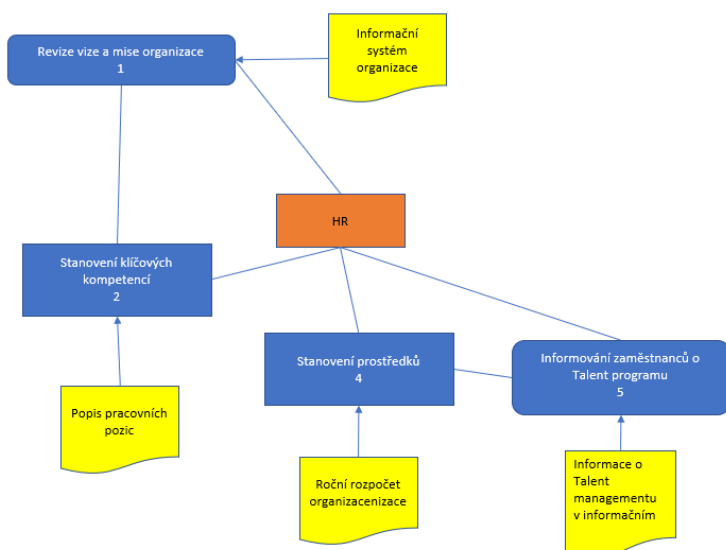
Před spuštěním je vždy nutná aktualizace kompetenčního modelu, zapojit zainteresované strany, dodat potřebné vstupy a určit časová rozhraní a provést samotnou identifikaci.

Celý proces je zpracován pro svoji velikost v několika částech.

Aktualizace kompetenčního modelu

Proces kontroly aktuálnosti kompetenčního modelu je znázorněn na Obrázku 16. Popisuje konkrétní nutné činnosti, které se budou každoročně opakovat před spuštěním nového ročníku.

Obrázek 16 Proces kontroly aktuálnosti kompetenčního modelu



Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Popis procesu kontroly aktuálnosti kompetenčního modelu znázorňuje přehledně následující Tabulka 20. Jsou zde popsány činnosti, nutné vstupy, kdo za daný krok odpovídá a co je výstupem.

Tabulka 19 Kontrola aktuálnosti kompetenčního modelu

Krok	Činnost	Vstup	Odpovídá	Výstup
1	Revize vize a mise organizace	Informace z informačního systému	HR (ředitel úseku řízení lidských zdrojů)	Aktualizace informací v informačním systému organizace
2	Stanovení klíčových kompetencí	Popis pracovních pozic	Personální asistentka	Seznam klíčových kompetencí
3	Stanovení prostředků	Roční rozpočet organizace	HR (ředitel úseku řízení lidských zdrojů)	Budget pro procesy talent managementu
4	Informování zaměstnanců	Informace o talent managementu v informačním	Personální asistentka	Informační zpráva

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

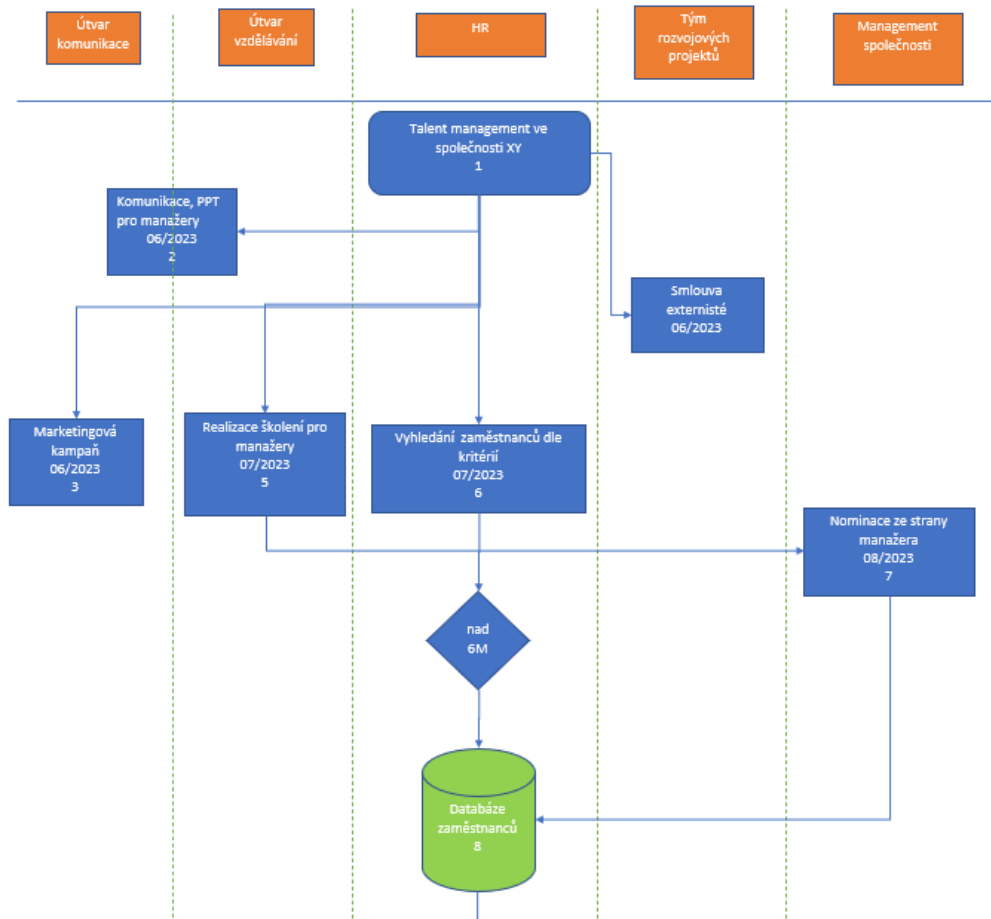
Fáze přípravy programu a činnosti zainteresovaných stran

Druhý vývojový diagram vychází ze skutečnosti nutnosti zapojení jednotlivých útvarů před spuštěním samotné identifikace.

Do procesu se zapojuje již více útvarů, proto je proces rozdělen do svislých bloků.

Proces talent managementu ve fázi jeho přípravy znázorňuje Obrázek 17. Jednotlivé kroky procesu jsou očíslovány.

Obrázek 17 Proces talent management - příprava



Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Popis procesu přípravy v jednotlivých krocích znázorňuje přehledně Tabulka 21. Jednotlivé kroky jsou rozděleny na další činnosti, jsou přiřazeny vstupy, odpovědné osoby a čas.

Tabulka 20 Proces identifikace manažerských talentů - příprava

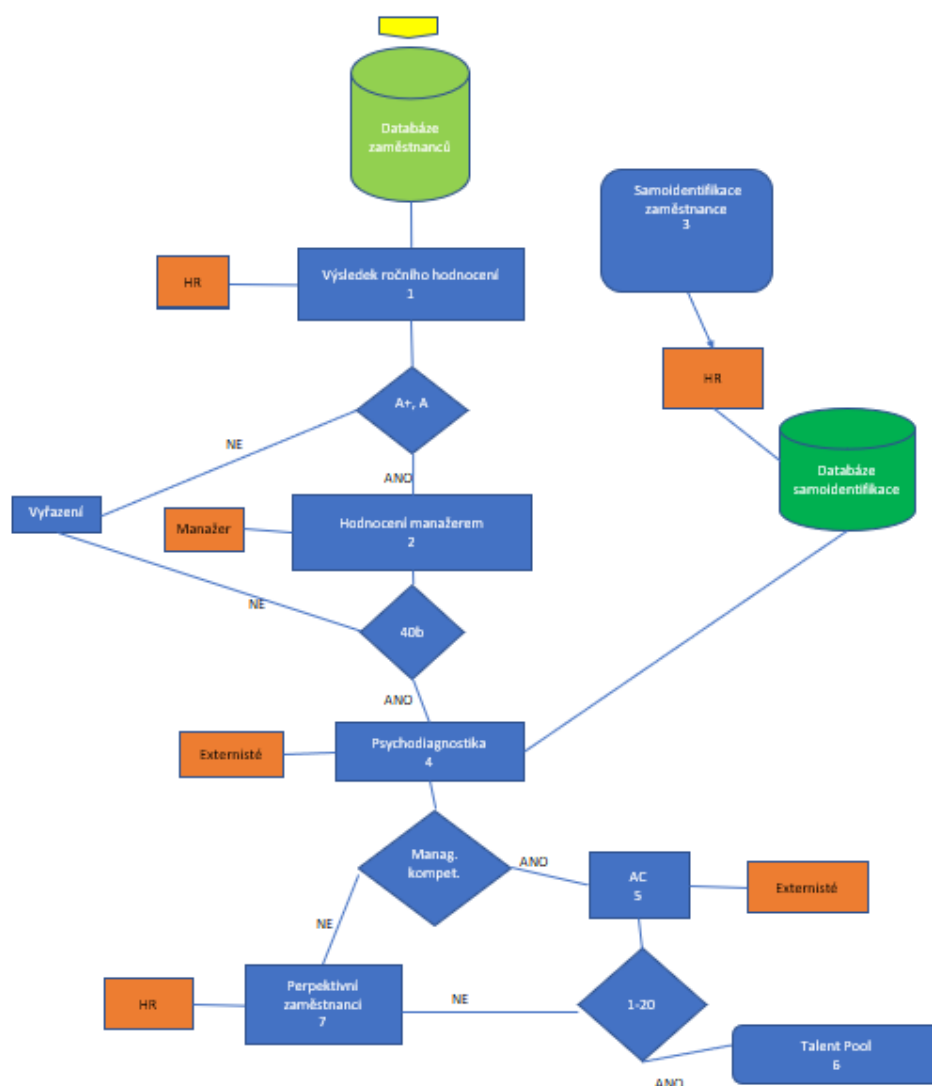
Krok		Činnost	Vstup	Odpovídá	Výstup	Týden
1	Talent management ve společnosti XY	Rozhodnutí o aktualnosti klíčových kompetencí	Zápis ze strategického výboru, schválený rozpočet	HR (ředitel úseku řízení lidských zdrojů)	Záznam z porady vedení	21
2	Komunikace, PPT pro manažery	Komunikační skript interní - vývěska, noviny, letáky, formulář FORMS	Záznam z porady vedení	Útvar profesní vzdělávání (manažer úseku), Útvar rozvojového vzdělávání (manažer úseku)	Skript Marketing, PPT pro manažery - školení	22
		Komunikační skript externí - sociální sítě				22
		Příprava prezentace pro manažery				24
		Naplánování školicích bloků - místnosti, školitelé				24
3	Marketingová kampaň	Návrh, realizace a tisk letáků	Skript Marketing	Útvar marketingu a komunikace (manažer útvaru)	Hotová marketingová kampaň	24,25
		Článek do novin				25
		Vývěska Intranet - odkaz formulář FORMS				25
4	Smlouva Externisté	Poptávka psychodiagnostiky, AC	Záznam z porady vedení	Útvar rozvojového vzdělávání (manažer útvaru)	Uzavření smlouva	23
		Uzavření smlouvy s Externisty				25
5	Realizace školení pro manažery	Školení Praha	PPT pro manažery - školení	Útvar profesního vzdělávání (manažer úseku)	Zápis ze školení	26
		Školení Čechy				27
		Školení Morava				28
6	Výběr zaměstnanců dle kritérií	Zaměstnanci s hodnocením A+, A	HR portál	HR (regionální HRBP)	Databáze zaměstnanců	22-25
7	Nominace ze strany manažera	Identifikace pomocí otázek s bodovým ohodnocením	Databáze zaměstnanců, sada otázek s bodovým ohodnocením	Regionální manažer	Databáze nominovaných zaměstnanců	31-34

Zdroj: vlastní zpracování, (2023)

Proces identifikace manažerského talenta

Třetí vývojový diagram na Obrázku 18 se zabývá samotnou identifikací manažerského talenta, je pokračováním druhého diagramu. Vstupem je databáze zaměstnanců, kteří splňují kritéria určená společností pro daný ročník. V případě, že se tato kritéria změnila, je nutné proces aktualizovat. V rámci programu je implementován prvek samoidentifikace ze strany zaměstnance a je patrné, jaký mechanismus nastane ve chvíli, kdy pracovník samoidentifikace provede.

Obrázek 18 Proces identifikace manažerského talenta



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Popis procesu identifikace manažerského talenta v jednotlivých krocích znázorňuje přehledně Tabulka 23 a je zde patrné, jaké činnosti je nutné provést v rámci prvků procesu, dále jaké jsou nutné vstupy, kdo odpovídá za danou činnost a jaké jsou výstupy. Rovněž je zde jednotlivým prvkům přiřazena časová dotace.

Tabulka 21 Popis procesu identifikace manažerského talenta

Krok		Činnost	Vstup	Odpovídá	Výstup	Týden
1	Výsledek ročního hodnocení	Zaměstnanci s hodnocením A, A+	HR portál	HRBP (regionální)	Databáze zaměstnanců splňující kritérium	22-24
2	Hodnocení manažerem	Hodnocení pomocí kompetenčních otázek	Databáze zaměstnanců splňující kritérium	Regionální manažer	Databáze hodnocených zaměstnanců	31-34
3	Samoidentifikace zaměstnance	Příhláška zaměstnance	Formulář Forms	Zaměstnanec	Databáze zaměstnanců, vyplněné přihlášky	31-34
4	Psychodiagnostika	Provedení testů ze strany externistů	Databáze zaměstnanců, testy	Externisté	Databáze zaměstnanců prověřených psychodiagnostikou	35-37
5	AC	Assessment centrum - testování	Databáze zaměstnanců s manažerskými kompetencemi	Externisté	Pool talentů	38
6	Perpektivní zaměstnanci	Práce s polem perspektivních zaměstnanců	Databáze perspektivních zaměstnanců	HRBP (regionální)	Databáze zaměstnanců s přiděleným mentorem	39

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Doporučení 2 – provedení pilotního projektu Talent managementu

Před spuštěním projektu je žádoucí provést předběžnou studii v malém měřítku, za účelem ověření proveditelnosti nebo vylepšení.

Harmonogram pilotního provozu: 1 – 31.6.2023

Projektový manažer: manažer úseku profesního vzdělávání

Projekt je veden podle procesu: identifikace manažerského talenta

Kontrolní tým: manažer úseku profesního vzdělávání, manažer útvaru rozvojového vzdělávání, manažer útvaru řízení lidských zdrojů

Druh kontroly:

- 1) proškolenost manažerů,
- 2) funkčnost sady kompetenčních otázek pro manažera,
- 3) funkčnost formuláře Forms pro samoidentifikace,
- 4) postup nominace ze strany manažera
- 5) forma sdělování výsledků zaměstnanci
- 6) rozpočet – odhad nákladů

Zpráva o vyhodnocení pilotního projektu o funkčnosti procesu výběru manažerského talenta

- termín předložení zprávy o vyhodnocení projektu: 5.7.2023
- předkládá manažer úseku profesního vzdělávání k rukám personální ředitelky

Základem projektu, jak uvádí Fisher (2014, s. 50) je tzv. zakládací listina projektu, což je dokument, ve kterém jsou uvedené všechny klíčové parametry projektu – projekt, garant projektu, manažer projektu, je zde jmenovaný projektový tým, stručný popis a cíl projektu, ale také měřitelný přínos a rizika.

Na Obrázku 19 jsou vyobrazeny zainteresovaní členové projektového týmu, je zde stručný popis a cíl projektu a měřitelný přínos, dále je zde definováno časové rozhraní projektu a možná rizika včetně opatření.

Obrázek 19 Zakládací listina projektu

Zakládací listina projektu			
Projekt	Zavedení Talent managementu		
Garant	Jiří Novák - generální ředitel		
Projektový manažer	Hana Klírová - ředitel úseku řízení lidských zdrojů		
Projektový tým	Jméno	% Úvazku	
	Petra Vozniaková	10%	
	Ondřej Šídlo	20%	
	Karel Holý	20%	
Popis projektu	Nárůst fluktuace za posledních 5 let rekordně vzrost, firma prochází významnou transformací a potřebuje se opřít o kompetence středního managementu, jedním ze stabilizačních prvků zaměstnanců ve firmě je program Talent management, v programu se zaměstnanci s potřebnými kompetencemi budou vzdělávat a rozvíjet do svých budoucích, manažerských rolí		
Cíl Projektu	Navýšení populace kompetentních zaměstnanců středního managementu		
Měřitelný přínos	Ukazatel	Současný stav	Cíl na konci projektu
	Procento manažerů G-3 s hodnocením A, A+	60%	70%
	Procento manažerů G-4 s hodnocením A, A+	58%	70%
Mílniky	Název mílniku	Termín	
	Začátek: Setkání projektového týmu a zainteresovaných stran	01.04.2023	
	Mílník 1: Pilotní provoz	3 - 7.4.2023	
	Mílník 2: Spuštění programu Talent managementu	01.06.2023	
	Konec projektu:	01.10.2023	
Rizika	Riziko	Jak ho omezíme	
	Nespolupráce manažerů u nominace zaměstnanců	důkladné proškolení, sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením, kontrolní mechanismus po výsledcích nominací do Talent poolu	
	Demotivace pracovníků, kteří se do programu nedostanou	důkladná komunikace programu, rozvojová zpětná vazba pro každého	

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Harmonogram pracovních činností a čerpání rozpočtu

Dle Hučky (2017, s. 20) řízení průběhu procesu by mělo být vedoucími pracovníky průběžně vyhodnocováno a jeho výsledky by měly být srovnávány se zadanými strategickými i operativními cíli. K tomu napomůže zpracovaný diagram či tabulka s časovým harmonogramem, jež transparentně ukáže zainteresovanost jednotlivých oddělení.

Z tohoto důvodu byl sestaven harmonogram pracovních činností, kde je vidět zainteresovanost jednotlivých útvarů, čerpání rozpočtu, konkrétní činnost, kterou se budou útvary zabývat a také čas, který mají na jednotlivé činnosti vymezen. Díky tomuto harmonogramu je na první pohled patrné, kdo na jakém úkolu zrovna pracuje. Harmonogram pracovních činností znázorňuje Obrázek 20.

Obrázek 20 Harmonogram pracovních činností a čerpání rozpočtu

Útvár	Odpovědná osoba	Rozpočet	Činnost	June		July			August			September			October			November			Dezember			
				22	23	#	25	26	27	28	29	#	31	32	#	35	36	37	38	39	#	#	#	#
1			Příprava materiálů pro komunikaci																					
PV, RV	manažer útvaru	5000	Komunikační skript interní - vyvěška, noviny, letáky, form FORMS																					
PV, RV	manažer útvaru	5000	Komunikační skript externí - sociální síť																					
RV	manažer útvaru	2000	Příprava prezentace pro manažery																					
RV	manažer útvaru		Naplánování školicích bloků- místnosti, školitelé																					
2			Reklamní kampaně																					
KM	manažer útvaru	20000	Návrh realizace a tisk letáků																					
KM	manažer útvaru	3000	Článek do novin																					
KM	manažer útvaru	1000	Vyvěška Intranet - odkaz formulář FORMS																					
3			Smlouva Externisté																					
RV	manažer útvaru		poptávka psychodiagnostiky, AC																					
RV	manažer útvaru		uzavření smlouvy s Externisty																					
4			Realizace školení pro manažery																					
PV	manažer útvaru	5000	Praha																					
PV	manažer útvaru	5000	Čechy																					
PV	manažer útvaru	5000	Morava																					
5			Výběr zaměstnanců - splnění kritérií																					
HR	manažer útvaru regionm		Výběr zaměstnanců s hodnocením A+, A, nad 6M																					
6			Identifikace zaměstnance regionálním manažerem																					
MNG	MIS, VOP		Identifikace pomocí otázek s bodovým ohodnocením																					
7			Samoidentifikace ze strany zaměstnance																					
ZAM			Odeslání formulář FORMS																					
8			Testování psychodiagnostika, AC																					
		250000	Testování psychodiagnostika																					
		350000	Realizace AC																					
9			Výsledky nominace																					
MNG, HR	MIS, VOP, manažer útvaru		sdělení výsledků nominací, Talent pool																					
Rozpočet Kč		651000																						

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala vytvořením procesu výběru talentů v podniku XY, kde bylo definováno, že program Talent management bude ve firmě zaveden.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy, které s problematikou Talent managementu souvisí. Nezbytné bylo také studium problematiky zavádění procesu a pravidla tvorby procesu.

V praktické části byla představena zkoumaná společnost. Proběhly rozhovory s top managementem firmy a skupinou odborníků v oboru Talent managementu. Cílem bylo tyto dvě skupiny oddělit a získat názory, postřehy, od každé skupiny zvlášť. Bylo zjištěno, že o představě Talent managementu jako takovém, panuje mezi jednotlivými skupinami výrazná shoda. Obě skupiny vnímají Talent management jako součást strategického řízení lidských zdrojů, jako jeden ze stabilizačních prvků pro zaměstnance a jako významnou konkurenční výhodu.

Následně bylo provedeno shrnutí výstupů obou skupin a na základě studia odborné literatury sestaven návrh procesu, který by odpovídal potřebám dané organizace. Návrhy byly prezentovány moderátorem na svolané Focus Group. Došlo k vyjasnění jednotlivých témat, z diskuse ve skupině vznikly připomínky, a dokonce nová témata a návrhy, které byly následně přidány jako prvky do procesu. Na základě provedeného výzkumu byl nastaven proces, který bude sloužit firmě k identifikaci manažerského talenta.

Potvrdilo se, že podpora Top managementu firmy je pro úspěch programu naprosto klíčová. Firma se ale mění a se změnou může souviset i definice, kdo je pro firmu momentálně klíčový zaměstnanec a jaké by měl mít kompetence. Je zřejmé, že na prověření kompetencí se dnes firmy obracejí na odborníky, kteří mají s touto problematikou zkušenosti. Jedná se o finanční náklad, který se ale firmě několikrát vrátí, jelikož prověření kompetencí diagnostikou, případně Assessment centrem, nese velmi dobré výsledky a spolehlivou identifikaci.

Během studia byla definována slabá místa, která by v identifikaci manažerského talenta mohla nastat.

Byla to zejména identifikace ze strany manažera, kdy ne vždy je tento systém v praxi dobře uchopen. Z tohoto důvodu vznikla na základě doporučení z odborné literatury sestava kompetenčních otázek pro manažera s bodovým ohodnocením, která bude jakousi pomůckou při identifikaci manažerského talenta ze strany manažera.

Dalším možným slabým místem se ukázalo, že ne vždy může manažer kompetence svého zaměstnance odhalit, proto byl proces nastaven tak, aby měl možnost přihlásit se zaměstnanec sám. Se zaměstnanci, kteří projdou psychodiagnostikou, ale neprokáží manažerské kompetence se firmě vyplatí pracovat jako se základnou perspektivních zaměstnanců.

Za zdůraznění rovněž stojí péče o ty zaměstnance, kteří neprošli výběrem do Talent poolu, jedná se ale o velmi perspektivní zaměstnance, se kterými by firma měla dále pracovat a využít jejich potenciál. Rovněž o zaměstnance, kteří v psychodiagnostice neprojeví manažerské kompetence, ale naopak, byly by velmi dobrými specialisty by se mělo ve firmě pečovat a rozšiřovat jejich potenciál. Do budoucna by tak mohl i v organizaci vzniknout program pro talentované specialisty.

Výhledově by se organizace měla zaměřit na identifikaci manažerských talentů také z vnějších zdrojů firmy, lze využít potenciálu absolventů například vysokých škol. Uchazeči z venku jsou nositeli nových neotřelých informací a nejsou zatíženi kulturou podniku.

Literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BAŤA, T. *Tomáš Baťa Úvahy a projevy*. Praha: Dobrovský, s.r.o., 2013. 335s. ISBN 9788073900199.

BEDNÁŘ, V. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 112 s. ISBN 978-80-271-9994-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN: 978-80-247-5768-1.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. vydání. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN: 978-80-247-4824-5.

BERGER, L., BERGER, D. *The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill Education, 2017. 608 s. ISBN: 978-0071414340.

BETCHOO, N. K. *People and Talent Management*. Mauritius: Pan Art Publication. 2017. 215 s. ISBN 978-1-63068-320-7.

BITTLINGMAIER, T. *Talent management erfolgreich implementieren*. Freiburg: Haufe Lexware GmbH, 2019. 194 s. ISBN 3648123505.

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s, ISBN: 978-80-266-0374-0.

COLLINGS, D., MELLAHI, K., CASCIO, W. *The oxford handbook of talent management*. Oxford: Oxford University Press, 2017. 608 s. ISBN 978-0-19-875827-3.

EISEL, J., TERMANN, S. *Talent management a věk mileniálů*. Praha: EDUCOpres, 2022. 116 s. ISBN 978-80-7408-249-8.

ERIKSSON, S. *Deeper proficiency through competence development*. Ekonomit.fi. 2014. [cit. 3.2.2022], Dostupné z <https://www.ekonomit.fi/web/en/competence-development>.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery. Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 176 s. ISBN: 978-80-247-5038-5.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. *Kvantitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. ISBN: 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUČKA, M. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. 512 s. ISBN 978-80-7400-468-1.

JANIŠOVÁ D et al. *Velká kniha o řízení firmy. Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 400 s. ISBN: 978-80-247-4337-0.

JERMÁŘ, M., EGEROVÁ, D. et al. *Psychologie v organizační a manažerské praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 178 s. ISBN 978-80-261-0730-9.

JOHNSON, G. *Exploring strategy*. 10 th. Ed. Harlow: Pearson, 2014. 232 s. ISBN: 978-1-292-00254-5.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 127 s. ISBN: 978-80-210-6384-6.

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

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NÁHLOVSKÝ, P. *Linioví manažeři přebírají odpovědnost za talenty*. Moderní řízení. 2014.

č. 7, 56 s. ISSN: 0026-8720.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014. 132 s. 978-80-7408-083-8.

sj.news.cz: [cit. 4.2.2021]. Dostupné z: PSYCHO KOUTEK: Kompetenční modely jako klíč pro výběr správných lidí. Jak je nastavit? - SJ News/

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

ŠTĚPÁNOVÁ, K. *Talent management a řízení kariéry*. Gradua.cz [online]. 2016 [cit. 3.2.2022]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/o-nas/lektoriseznam/katerina-stepanova>.

TAYLOR, S., *Resourcing and Talent Management*. New York: Kogan Page Ltd, 2021. 480 s. ISBN 9781398600461.

URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Ústavní práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905-2474-3.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L., SMOLOVÁ, H. *Talent management v organizacích v České republice*. 1 vydání. Praha: VŠEM, 2016. 231 s. ISBN 978-80-878-3964-5.

URBANCOVA, P., VRABCOVÁ, H., *Strategický management lidských zdrojů, moderní trend v HR*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-6830-9.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. vydání. Praha: Grada, 2013. 619 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

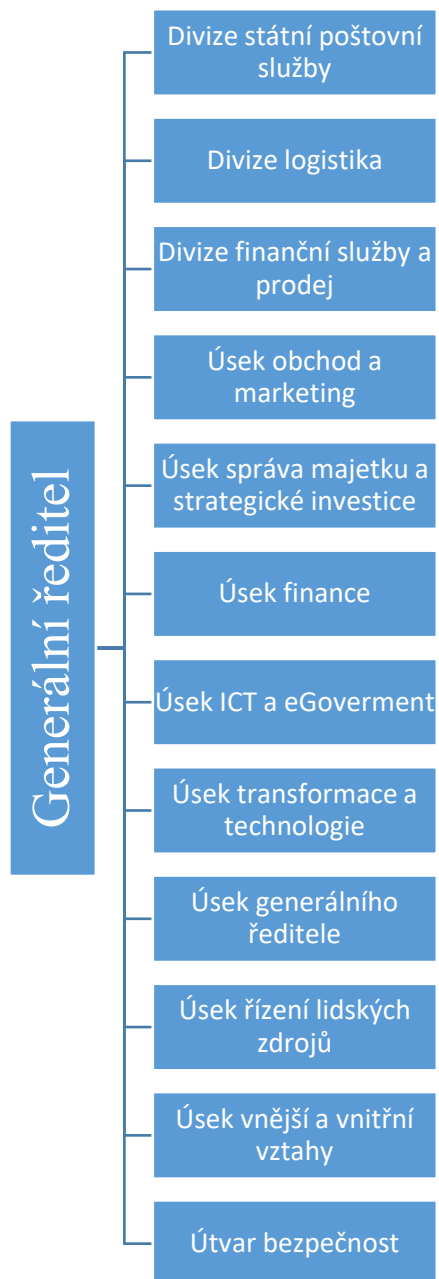
VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 3. vydání. Praha: VŠEM, 2013. 232 s. ISBN 978-80-878-2906-6.

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti XY.....	I
Příloha 2 Rozhovor s managementem – předloha.....	II
Příloha 3 Rozhovor externisté – předloha.....	V
Příloha 4 Sada kompetenčních otázek pro manažera.....	X
Příloha 5 Přepis rozhovoru divizní ředitelka.....	XI
Příloha 6 Přepis rozhovoru ředitel úseku řízení lidských zdrojů.....	XIII
Příloha 7 Přepis rozhovoru ředitel úseku vzdělávání.....	XV
Příloha 8 Přepis rozhovoru manažer útvaru rozvoje lidských zdrojů.....	XVII
Příloha 9 Přepis rozhovoru manažer útvaru personálních procesů.....	XVIII
Příloha 10 Přepis rozhovoru manažer specializovaného odměňování a PI.....	XIX
Příloha 11 Přepis rozhovoru manažer specializovaného útvaru programů a rozvoje LZ.....	XX
Příloha 12 Přepis rozhovoru manažer oddělení organizace vzdělávání.....	XXI
Příloha 13 Přepis rozhovoru manažer oddělení profesního vzdělávání.....	XXII
Příloha 14 Přepis rozhovoru manažer specializovaného útvaru profesního vzdělávání.....	XXIII
Příloha 15 Přepis rozhovoru manažer interní sítě Praha.....	XXIV
Příloha 16 Přepis rozhovorů manažer interní sítě Severovýchod.....	XXVI
Příloha 17 Přepis rozhovoru manažer interní sítě Jihovýchod.....	XXVIII
Příloha 18 Přepis rozhovoru manažer interní sítě Morava Jih.....	XXIX
Příloha 19 Přepis rozhovoru manažer interní sítě Morava Sever.....	XXXI
Příloha 20 Přepis rozhovoru manažer úseku řízení lidských zdrojů 1, externista.....	XXXII
Příloha 21 Přepis rozhovoru psycholog 1, externista.....	XXXV
Příloha 22 Přepis rozhovoru psycholog 2, externista.....	XL
Příloha 23 Přepis rozhovoru manažer úseku řízení lidských zdrojů 2, externista.....	XLIII
Příloha 24 Přepis rozhovoru psycholog 3, externista.....	XLVI
Příloha 25 Přepis Focus Group.....	XLVII
Příloha 26 Prezentace Focus Group	LIV

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Rozhovor s managementem - předloha

Rozhovor managementu firmy

Vážení, na strategickém výboru vedení společnosti jste se rozhodli, že v organizaci bude implementován **program Talent management**. Talent management vnímáte jako klíčový proces v organizaci, který by měl být nastaven tak, aby respektoval strategii a plány společnosti. Definovali jste situaci, ve které se firma momentálně nachází a vizi do budoucna. Vaše firma momentálně prochází významnou transformací, velmi důležitá je v tuto chvíli schopnost přizpůsobit se změně a prostřednictvím zaměstnanců společnosti změnu realizovat. Společně jste se shodli, že k úspěšné implementaci změny nyní potřebujete zejména kvalitní střední management, talentový program tedy zaměříte na manažerské talenty. Talentový program bude trvat jeden rok, bude zahájen v září 2023 a je na něho vyčleněn rozpočet ve výši 750 000 Kč.

Definovaným cílem programu je identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem k dalšímu růstu ve společnosti. Dalším cílem je rozvíjet přirozený talent vybraných zaměstnanců a vybavit je dovednostmi, které budou moci využít v konkrétních projektech, pozicích a situacích.

V rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců byl zmapován potenciál zaměstnanců a vedoucí pracovníci došli k závěru, že se ve firmě nachází pracovníci s potenciálem k růstu.

Rovněž v rámci pravidelného hodnocení byl promován program Talent management jako jedna z položek strategického řízení lidských zdrojů. Na základě cílených otázek o kariérním zaměření zaměstnance bylo zjištěno, že 23% populace zaměstnanců má zájem o kariérní růst a účast v programu by byla pro ně zajímavá.

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci Vaší organizace, kteří projevují vysokou míru motivace a „talentu“ stát se klíčovou nebo vůdčí rolí ve společnosti a pracují ve společnosti déle jak 6 měsíců. Dohodli jste se, že nebudete uplatňovat výběr do programu z vnějších zdrojů společnosti.

Kdo je pro Vaši organizaci talentem?

Naděšený zaměstnanec, který podporují ostatní kolem sebe, a mají chuť věci měnit. Hledá možnosti, ne důvody, proč to nejde, je spolehlivý a dělá dobře svoji práci. Vnáší do práce pozitivní náladu a je pro ostatní zdrojem inspirace. Společně vytváříte komunitu lidí, která se snaží napříč poštou budovat dobré vztahy a hledat příležitosti, které pomohou tvořit poшту budoucnosti.

Na základě Vašich požadavků na pozici manažerů byl po konzultaci s odborníky sestaven následující kompetenční model:

Kompetenční model		
Kompetence	Základní úroveň (ZÚ)	Požadovaná úroveň
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Plní úkoly včas a ve stanovené kvalitě. Pokud nemůže splnit úkol nebo slib v dohodnutém čase a kvalitě je schopen informovat včas své nadřízené a kolegy. Umí přiznat chybu a poučit se z ní.	ZÚ + v rámci běžné pracovní doby je schopen občas realizovat i další aktivity v oblasti rozvoje firmy a svého osobního rozvoje.
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Aktivní přístup ke zlepšování činností prováděných v rámci vlastní pracovní pozice. Podpora změny.	ZÚ + zapojení do přípravy a realizace změn. Aktivní přístup ke zlepšování procesů do kterých je pracovník zapojen a odvaha zkoušet nové postupy. Schopnost aktivně vyhledávat inovace ve firmě.
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	Rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti a individuality. Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů, jeho pomoc je spolupracovníky vnímána pozitivně.	ZÚ + otevřeně komunikuje o vlastních pracovních problémech a na vyzvání poskytuje zpětnou vazbu spolupracovníkům a nadřízeným.
4 Jednání s lidmi	Soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení, srozumitelné formulování podstaty sdělení, jednání s druhými s důstojností a respektem, pochopení potřeb partnera (zákazníka). Schopnost předstoupit před ostatní a věcně směřovat diskuzi k cíli.	ZÚ + předvídaní potřeb partnera (zákazníka), vedení porad, srozumitelné vysvětlování složitějších principů. Diplomatie a taktičtí sdělování nepříjemné reality.
5 Práce s informací	Vyhledávání relevantních informačních zdrojů, odlišení důležitých a nedůležitých informací, třídění a ukládání informací.	ZÚ + rychlé zorientování ve větším množství textů a dokumentů a hodnocení vhodnosti informačních zdrojů.
6 Vedení lidí	Schopnost rozpoznat různé typy osobností a způsoby jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulace, zadávání pracovních úkolů a poskytování zpětných vazeb k výkonu.	ZÚ + schopnost delegování, efektivní zadávání a hodnocení cílů, pravidelné řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců. Zvládnutí řešení konfliktů.
7 Strategické myšlení	Schopnost spolupracovat při tvorbě strategie a myslet dopředu. Schopnost vidět věci v širších souvislostech. Schopnost oprostit od předpokladů, předpokladů, projekcí a zapojit kritické myšlení.	ZÚ + schopnost myslet strategicky a předvídat širší souvislosti.
8 Organizace a řízení času	Schopnost rozlišovat krátkodobé a dlouhodobé plány. Rozlišit naléhavé a důležité.	ZÚ + rozhodování se podle priorit.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a doporučení navrhnout konkrétní proces výběru manažerských talentů v podniku tak, aby zohlednil potřeby Vaší organizace. Jedná se o návrh řešení tak, aby mohla být ve společnosti okamžitě zahájena realizace procesu. Jelikož talent management je součástí strategie řízení lidských zdrojů a opírá se o podporu vrcholového managementu společnosti dovoluji Vám, prosím, abych Vám v souvislosti s implementací procesu Talent managementu položila následující otázky. Otázky budou předmětem našeho společného rozhovoru.

- 1) Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu?

- 2) Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti? (*intranet, interní noviny tištěné v papírové podobě, prezentace manažery útvarů na jejich poradách za účasti HR?*).

- 3) Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? *Vlastníkem procesu je odpovědná osoba, která proces vytváří tak, aby přinášel firmě přidanou hodnotu v podobě kvalitní služby. Proces řídí a postupně ho zefektivňuje, nemusí však vykonávat nutně činnosti procesu. Vlastníkem procesu bývají zpravidla vedoucí útvaru řízení lidských zdrojů nebo vedoucí útvaru vzdělávání. Dříve než určíte roli vlastníka procesu mějte, prosím, na paměti, že taková role s sebou nese následující odpovědnosti a povinnosti: rozpracování ukazatelů či měřítek v procesu v souladu se strategickým zaměřením organizace, provádění monitorování a hodnocení procesů v pravidelných intervalech, zajištění efektivního způsobu řízení a optimalizace svěřeného procesu, zvažování vzniklých rizik a zlepšování procesů.*

- 4) Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou?
Mezi nejpoužívanější metody patří:
 - *samoidentifikace ze strany zaměstnance (každý zaměstnanec má možnost přihlásit se sám za pomoci přihlašovacího formuláře),*
 - *identifikace ze strany spolupracovníků (spolupracovník má možnost přihlásit svého kolegu pomocí přihlašovacího formuláře),*
 - *identifikace na základě hodnotících pohovorů ze strany manažera (z ročního hodnocení vyvstane základna zaměstnanců s vysokým potenciálem výkonu, z této základny jsou následně manažerem nominováni do programu),*
 - *identifikace na základě hodnotících pohovorů manažerem a předem připravená sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením (manažer má k dispozici základnu zaměstnanců s vysokým potenciálem, jejichž výkon validoval na hodnotícím pohovoru, následně je mu k dispozici sada otázek, které se dotýkají kompetencí požadovaných organizací na manažerské talenty. Manažeři si následně obodují zaměstnance, pokud jim vyjde minimální určená hodnota, postoupí zaměstnanci do dalšího kola nominace (např. k prověření psychodiagnostikou).*
 - *jiný zdroj?*

- 5) V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení
 - a) *A+ - nad očekávání*
 - b) *A dle očekávání*

- 6) Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? (*Management společnosti, zástupci HR, externí firma zabývající se problematikou HR, kombinace obou možností?*).

- 7) Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody :
 - a) *Prověření osobnostních vlastností účastníků hodnocených ze strany nadřízeného manažera*
 - b) *Prověření osobnostních vlastností účastníků hodnocených pomocí profesní psychodiagnostiky*
 - *profesní osobnostní dotazníky – prověřují motivaci k výkonu, svědomitost, flexibilitu, rozhodnost, schopnost kontaktů, schopnost prosadit se, orientaci na tým, emoční stabilitu, odolnost vůči zátěži, sebevědomí*
 - *výkonovými testy – hodnotí se struktura intelektu, kritické myšlení, odolnost vůči zátěži, pozornost*
 - *ověření stylu vedení – metoda zjistí, zda preferují manažeři více péči o podřízené nebo tlak na výsledky*

c) *hodnocení 360° - metoda, kdy zaměstnanec hodnotí všichni, kdo s ním přijdou v běžné praxi do styku (liniový kolegové, nadřízení, podřízení, jiné spolupracující osoby), zaměstnanec provádí sebehodnocení. Na základě zpětných vazeb dochází k určení silných a slabých stránek včetně toho, jak ty silné využít a ty slabé eliminovat. Základem je definice osobnostních vlastností a kompetencí, které by měly být hodnoceny pro vstup do TM. Jsou prováděny elektronickou formou, která zaručí anonymitu hodnotitelů.*

d) *Assessment centrum – simulační program simulující typické práce, řešení problémů a hraní rolí. Skládá se z pohovorů, testů osobnosti, neřízených diskuzí, kde se testuje pracovní výkon a potenciál. Prověřuje schopnost prezentace, práci v týmu (jak se umí účastník prosadit, komunikovat a přijmout názor dalšího účastníka), schopnost vyjednávání s náročným partnerem nebo podřízeným. AC dokáže velmi důvěrně předpovědět pracovní výkon, je ovšem nákladnější technikou.*

e) *přidělený projekt v praxi prokazující schopnosti v reálním prostředí,*

f) *lze uvést jakoukoliv jinou metodu.*

8) Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízení, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

U otázky ke sdělení výsledků bych byla ráda, kdyby to bylo co nejdříve po prověření v rámci Assessment centra a ideálně ve složení účastník – HRBP – manažer (nadřízený) a psycholog

9) Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? (Vyberte z následujících možností: 20, 30, 40, 50).

Na velikost Talent poolu odpovídám cca 20 účastníků, je to podle mě maximální možná skupina, které může v tuto chvíli firma věnovat jednak péči a jednak si to může dovolit z hlediska financí, které jsou v této době u firmy velmi limitované, tedy 750 000 Kč.

Příloha 3 Rozhovor externisté - předloha

Rozhovor externisté – odborníci v oboru

Vážený, na strategickém výboru vedení společnosti, která je předmětem mého zkoumání v diplomové práci bylo rozhodnuto, že v organizaci bude implementován **program Talent management**.

Talent management vnímán jako klíčový proces v organizaci, který by měl být nastaven tak, aby respektoval strategii a plány společnosti. Byla definována situace, ve které se firma momentálně nachází a vize do budoucna. Firma momentálně prochází významnou transformací, velmi důležitá je v tuto chvíli schopnost přizpůsobit se změně a prostřednictvím zaměstnanců společnosti změnu realizovat. Vedení společnosti došlo k závěru, že k úspěšné implementaci změny nyní potřebujete zejména kvalitní střední management, **talentový program tedy zaměří na manažerské talenty**. Talentový program bude trvat jeden rok, bude zahájen v září 2023 a je na něho vyčleněn rozpočet ve výši 750 000 Kč.

Předmětem zkoumání je společnost, která je ve vlastnictví státu a momentálně čítá cca 29 000 zaměstnanců. Společnost je rozdělena na obchodní jednotky, jedná se o tři divize, z nichž první se zabývá retailovým prodejem služeb občanům v oblasti listovních zásilek, finančních produktů, služeb E-Governmentu a poskytování služeb v oblasti energetiky a sázkových her. Druhá divize se pohybuje na trhu zejména balíkových zásilek a disponuje rozsáhlou a propracovanou logistickou sítí. Třetí divizi je divize finančních služeb a prodeje, která odpovídá za řízení finančních služeb aliančních partnerů a ostatních finančních složek.

Definovaným cílem programu je identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem k dalšímu růstu ve společnosti. Dalším cílem je rozvíjet přirozený talent vybraných zaměstnanců a vybavit je dovednostmi, které budou moci využít v konkrétních projektech, pozicích a situacích.

V rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců byl zmapován potenciál zaměstnanců a vedoucí pracovníci došli k závěru, že se ve firmě nachází pracovníci s potenciálem k růstu.

Rovněž v rámci pravidelného hodnocení byl promován program Talent management jako jedna z položek strategického řízení lidských zdrojů. Na základě cílených otázek o kariérním zaměření zaměstnance bylo zjištěno, že 23% populace zaměstnanců má zájem o kariérní růst a účast v programu by byla pro ně zajímavá.

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci organizace, kteří projevují vysokou míru motivace a „talentu“ stát se klíčovou nebo vůdčí rolí ve společnosti a pracují ve společnosti déle jak 6 měsíců. Vedení společnosti se dohodlo, že nebude uplatňovat výběr do programu z vnějších zdrojů společnosti.

Jak si organizace specifikovala talenta?

Nadšený zaměstnanec, který podporuje ostatní kolem sebe, a má chuť věci měnit. Hledá možnosti, ne důvody, proč to nejde, je spolehlivý a dělá dobře svoji práci. Vnáší do práce pozitivní náladu a je pro ostatní zdrojem inspirace. Bude vytvořena komunita lidí, která se snaží napříč poštou budovat dobré vztahy a hledat příležitosti, které pomohou tvořit poštu budoucnosti.

Na základě Vašich požadavků na pozici manažerů byl po konzultaci s odborníky sestaven následující kompetenční model:

Kompetenční model		
Kompetence	Základní úroveň (ZÚ)	Požadovaná úroveň
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Plní úkoly včas a ve stanovené kvalitě. Pokud nemůže splnit úkol nebo slib v dohodnutém čase a kvalitě je schopen informovat včas své nadřízené a kolegy. Umí přiznat chybu a poučit se z ní.	ZÚ + v rámci běžné pracovní doby je schopen občas realizovat i další aktivity v oblasti rozvoje firmy a svého osobního rozvoje.
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Aktivní přístup ke zlepšování činnosti prováděných v rámci vlastní pracovní pozice. Podpora změny.	ZÚ + zapojení do přípravy a realizace změn. Aktivní přístup ke zlepšování procesů do kterých je pracovník zapojen a odvaha zkoušet nové postupy. Schopnost aktivně vyhledávat inovace ve firmě.
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	Rozpoznávání a respektování lidské rozličnosti a individuality. Aktivně pomáhá kolegům v plnění jejich úkolů, jeho pomoc je spolupracovníky vnímána pozitivně.	ZÚ + otevřeně komunikuje o vlastních pracovních problémech a na vyzvání poskytuje zpětnou vazbu spolupracovníkům a nadřízeným.
4 Jednání s lidmi	Soustředěné naslouchání a pochopení podstaty sdělení, srozumitelné formulování podstaty sdělení, jednání s druhými s důstojností a respektem, pochopení potřeb partnera (zákazníka). Schopnost předstoupit před ostatní a věcně směřovat diskusi k cíli.	ZÚ + předvídání potřeb partnera (zákazníka), vedení porad, srozumitelné vysvětlování složitějších principů. Diplomatické a taktické sdělování nepřijemné reality.
5 Práce s informacemi	Vyhledávání relevantních informačních zdrojů, odlišení důležitých a nedůležitých informací, třídění a ukládání informací.	ZÚ + rychlé zorientování ve větším množství textů a dokumentů a hodnocení vhodnosti informačních zdrojů.
6 Vedení lidí	Schopnost rozpoznat různé typy osobností a způsoby jejich ovlivňování, základní využívání motivace a stimulační, zadávání pracovních úkolů a poskytování zpětných vazeb k výkonu.	ZÚ + schopnost delegování, efektivní zadávání a hodnocení cílů, pravidelné řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců. Zvládání řešení konfliktů.
7 Strategické myšlení	Schopnost spolupracovat při tvorbě strategie a myslet dopředu. Schopnost vidět věci v širších souvislostech. Schopnost oprostit od předpokladů, předsudků, projekcí a zapojit kritické myšlení.	ZÚ + schopnost myslet strategicky a předvídát širší souvislosti.
8 Organizace a řízení času	Schopnost rozlišovat krátkodobé a dlouhodobé plány. Rozlišit naléhavé a důležité.	ZÚ + rozhodování se podle priorit.

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků a doporučení navrhnout konkrétní proces výběru manažerských talentů v podniku tak, aby zohlednil potřeby Vaší organizace. Jedná se o návrh řešení tak, aby mohla být ve společnosti okamžitě zahájena realizace procesu. Jelikož talent management je součástí strategie řízení lidských zdrojů a opírá se o podporu vrcholového managementu společnosti dovoluji Vám, prosím, abych Vám v souvislosti s implementací procesu Talent managementu položila následující otázky. Otázky budou předmětem našeho společného rozhovoru.

- 1) **Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti?** (*intranet, interní noviny tištěné v papírové podobě, školení a prezentace pro manažery útvarů společnosti, mediální kampaň na sociálních sítích*).

- 2) **Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu?** *Vlastníkem procesu je odpovědná osoba, která proces vytváří tak, aby přinášel firmě přidanou hodnotu v podobě kvalitní služby. Proces řídí a postupně ho zefektivňuje, nemusí však vykonávat nutně činnosti procesu. Vlastníkem procesu bývají zpravidla vedoucí útvaru řízení lidských zdrojů nebo vedoucí útvaru vzdělávání. Dříve než určíte roli vlastníka procesu mějte, prosím, na paměti, že taková role s sebou nese následující odpovědnosti a povinnosti: rozpracování ukazatelů či měřítek v procesu v souladu se strategickým zaměřením organizace, provádění monitorování a hodnocení procesů v pravidelných intervalech, zajištění efektivního způsobu řízení a optimalizace svěřeného procesu, zvažování vzniklých rizik a zlepšování procesů.*

- 3) **Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou?**
Mezi nejpoužívanější metody patří:
 - *samoidentifikace ze strany zaměstnance* (každý zaměstnanec má možnost přihlásit se sám za pomoci přihlašovacího formuláře),
 - *identifikace ze strany spolupracovníků* (spolupracovník má možnost přihlásit svého kolegu pomocí přihlašovacího formuláře),
 - *identifikace na základě hodnotících pohovorů ze strany manažera* (z ročního hodnocení vyvstane základna zaměstnanců s vysokým potenciálem výkonu, z této základny jsou následně manažerem nominováni do programu),
 - *identifikace na základě hodnotících pohovorů manažerem a předem připravená sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením* (manažer má k dispozici základnu zaměstnanců s vysokým potenciálem, jejichž výkon validoval na hodnotícím pohovoru, následně je mu k dispozici sada otázek, které se dotýkají kompetencí požadovaných organizací na manažerské talenty. Manažeři si následně obodují zaměstnance, pokud jim vyjde minimální určená hodnota, postoupí zaměstnanci do dalšího kola nominace (např. k prověření psychodiagnostikou).
 - *jiný zdroj?*

- 4) **Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztáhnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20% více bodů?**

Kompetence pro nominaci	Téměř vždy 5 bodů	Většinou 4 body	Spíše ne 2 body	Téměř nikdy 1 bod
Je odborníkem ve své problematice? Rozvíjí průběžně své odborné schopnosti tak, že je pravděpodobné, že posune v budoucnu naše know-how o něco výše?				
Dokáže propojovat své know-how s vědomostmi ostatních tak, aby dosahovali synergických efektů?				

Projevil opakovaně zájem vzdělávat se a rozvíjet se?				
Je schopný řešit samostatně problémy? Identifikuje příčiny problémů, hledá varianty jejich řešení a ověřuje jejich plusy a minusy?				
Je schopen/schopna rozpoznat podstatné a podle toho reagovat? Umí rozhodovat a nést za své rozhodnutí zodpovědnost?				
Dokáže se odprostit od předpokladů, předsudků, projekcí a zapojit kritické myšlení při hledání faktů při rozhodování?				
Umí rychle zpracovávat a kombinovat informace? Vnímáte u něj vyšší intelektovou obratnost?				
Umí být taktický a diplomatický? Dokáže posunovat věci vpřed i díky své emoční inteligenci?				
Je dostatečně svědomitý, ale především flexibilní a rozhodný?				
Uplatnil již svou kreativitu při hledání nových cest nebo způsobů, jak řešit problémy? Příjemně již překvapil novým nápadem nebo neobvyklým pohledem na věc? Nehledá důvody, proč to nejde, ale způsoby, jak to jde?				
Je schopen nápady své nebo ostatních „přetavit“ do funkční podoby, případně do smysluplného návrhu pro schválení vedením?				
Dokáže dotahovat věci do konce, zejména v rámci inovativních procesů? Poradí si s překážkami, získá si informace a pomoc druhých?				
Zvládá práci pod časovým tlakem? Dokáže se koncentrovat na krátkodobý výkon, ale i na dlouhodobou práci v náročných podmínkách.				
Řídí týmovou diskusi tak, aby byly problémy řešeny a debata se nedostávala do neproduktivních meandrů?				

- 5) **Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost?** (Management společnosti, zástupci HR, externí firma zabývající se problematikou HR, kombinace obou možností?).

- 6) Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhuje kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou dle Vašich zkušeností.
- c) *Prověření osobnostních vlastností účastníků hodnocených ze strany nadřízeného manažera*
 - d) *Prověření osobnostních vlastností účastníků hodnocených pomocí profesní psychodiagnostiky*
 - o *profesní osobnostní dotazníky – prověřují motivaci k výkonu, svědomitost, flexibilitu, rozhodnost, schopnost kontaktů, schopnost prosadit se, orientaci na tým, emoční stabilitu, odolnost vůči zátěži, sebevědomí*
 - o *výkonovými testy – hodnotí se struktura intelektu, kritické myšlení, odolnost vůči zátěži, pozornost*
 - o *ověření stylu vedení – metoda zjistí, zda preferují manažeři více péči o podřízené nebo tlak na výsledky*
- c) hodnocení 360° - metoda, kdy zaměstnanec hodnotí všichni, kdo s ním přijdou v běžné praxi do styku (liniový kolegové, nadřízení, podřízení, jiné spolupracující osoby), zaměstnanec provádí sebehodnocení. Na základě zpětných vazeb dochází k určení silných a slabých stránek včetně toho, jak ty silné využít a ty slabé eliminovat. Základem je definice osobnostních vlastností a kompetencí, které by měly být hodnoceny pro vstup do TM. Jsou prováděny elektronickou formou, která zaručí anonymitu hodnotitelů.*
- d) Assessment centrum – simulační program simulující typické práce, řešení problémů a hraní rolí. Skládá se z pohovorů, testů osobnosti, neřízených diskuzí, kde se testuje pracovní výkon a potenciál. Prověřuje schopnost prezentace, práci v týmu (jak se umí účastník prosadit, komunikovat a přijmout názor dalšího účastníka), schopnost vyjednávání s náročným partnerem nebo podřízeným. AC dokáže velmi důvěrně předpovědět pracovní výkon, je ovšem nákladnější technikou.*
- e) přidělený projekt v praxi prokazující schopnosti v reálním prostředí,*
- f) lze uvést jakoukoliv jinou metodu.*
- 7) **Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč?**
- Níže uvádím nejznámější z testů, lze ale zvolit i jiné.*
- Hoganovy testy – zkoumá se stabilita (sebevědomí, schopnost pracovat pod tlakem), sebeprosazení (iniciativa, schopnost vůdcovství, soutěživost), sociabilita (extraverze, společenská), kooperativnost (takt, vnímavost, schopnost udržovat vztahy), systematická (sebedisciplína, odpovědnost), zvědavost (nápaditost, kreativní potenciál), učení (orientace na úspěch, sledování technologií, trendů v oboru).*
- Gordonův osobnostní profil – je verze uznávaného a mnohonásobně překládaného osobnostního dotazníku, který byl mírně modifikován pro mezinárodní použití. Měří 8 osobnostních rysů, které ovlivňují každodenní činnost: převaha, zodpovědnost, emoční stabilita, opatrnost, originální myšlení, osobní vztahy a ráznost.*
- Bochumský osobnostní dotazník – prověřuje profesní orientaci (motivaci k výkonu, motivaci k vedení, motivaci k utváření), pracovní chování (svědomitost, flexibilita, rozhodnost), sociální kompetence (senzitivita, schopnosti kontaktů, sociabilita, orientace na tým, schopnost prosadit se), psychickou konstituci (emoční stabilita, odolnost vůči zátěži, sebevědomí).*
- 8) **Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztáznosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Výkonové testy – zabývají se znalostmi a dovednostmi jedince a vyhodnocují jeho potenciál**
- Osobnostní dotazníky – pokládají kandidátovi otázky, které mohou být zaměřeny na jeden nebo více rysů osobnosti. Dotazovaný vyjadřuje svůj názor na sebe a druhé tak, že nepopisuje osobnostní rysy přímo, ale popisuje situace.*
- Projektivní testy – účastník se ocitne v situaci, která je neurčitá a kandidát má málo informací, může tak uplatnit vlastní motivy a řešení situace, prokazuje kreativitu.*
- Skupinová diskuze – využívá se hodnotitel coby moderátor, který diskusi řídí a vtahuje do ní jednotlivé kandidáty. Prokáže se kativita jedinců, jejich dominance, nebo submisivita, ochota přebírat zodpovědnost, schopnost obhájit svůj názor.*

Sociometrie – využívá testy, v nichž kandidát hodnotí sebe i ostatní. Testy vychází z typologie sociálních pozic (vůdce, hvězda, černá ovce, ambivalent, šedá eminence, outsider a lid

Rolové hry – role v těchto hrách by měla být vybírána podle toho, na koho a jak je AC zaměřeno – např. rozhovor dvou kolegů, schůzka s nespokojeným klientem. Sleduje se reakce a postoj hodnotitele, schopnost řešení konfliktů, způsoby argumentace, naslouchání.

Skupinové hry – hry dělíme na verbální a neverbální. Účastníkům tedy není dovoleno mluvit. Hodnotitel má možnost hodnotit kreativitu při dorozumívání.

Třídění došlé pošty – vhodná u vyšších pozic, kde má zaměstnanec určité rozhodovací pravomoci, přičemž jeden pracovní den mu musí stačit k vyřešení důležitých pracovních úkolů. Testuje se uchazečova odolnost vůči stresu, schopnost prioritizovat a delegovat úkoly.

Případové studie – kandidát pracuje s problémem, který je nutno vyřešit, Ideální řešení přitom neexistuje, sleduje se kreativita a schopnost domyslet si souvislosti a nalézt nejlepší řešení.

Úkoly se zaměřením na tvůrčí a improvizaci schopnosti – využívá se většinou nějaké iracionální zadání a testuje se schopnost přesvědčivosti, argumentační logiky.

Prezentace – mohou být řešeny individuálně nebo skupinově. Testují schopnosti prezentace před publikem, odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti.

Rozhovory – využívá se strukturovaný rozhovor pro porovnání výsledků mezi kandidáty, je veden hodnotitelem většinou na konci AC.

Individuální prezentace na zadané téma – prověří schopnost účastníka prezentace před publikem.

9) Jakou metodou navrhuje prověřit následující kompetence (prosím, doplňte do tabulky)

Metody prověření kompetencí	
Kompetence	Metoda
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Dotazník kompetencí, dotazník motivací
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Dotazník kompetencí - Shapes
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	Dotazník kompetencí - Shapes
4 Jednání s lidmi	Dotazník kompetencí - Shapes
5 Práce s informací	Testy - analýza verbálních dat a numerických dat. Výkonnostní testy.
6 Vedení lidí	Dotazník kompetencí - Shapes
7 Strategické myšlení	Testy - deduktivní a induktivní myšlení - je to vrozené. Rozvíjet tyto aspekty je velmi náročné. Jsme v aspektech, které jsou klíčové a nedá se to ošidit.
8 Organizace a řízení času	Dotazník kompetencí - Shapes

10) Jak navrhuje v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Určit manažer, HR

11) Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Talent pool – 50 lidí, spíše 20 s ohledem na kapacity.

12) Jak velká je podle Vás finanční náročnost na jednoho účastníka za rok? 30 – 35 000,

Příloha 4 Sada kompetenčních otázek pro manažera

	Sada kompetenčních otázek pro nominaci manažerem Červané = klíčové + 20% bodů	Tejněří zřády 5 bodů	Většinou 4 body	Spíše ne 2 body	Tějněří mílný 1 bod
1.	Je odborníkem ve své problematice? Rozníjí přibližně své odborné schopnosti tak, že je pravděpodobné, že posune v budoucnu naše know-how o něco výše?				
2.	Dokáže propojovat své know-how s vědomostmi ostatních tak, aby dosahovali synergičtých efektů?				
3.	Projevůl opakovaně zájem vzdělávat se a rozvíjet se?				
4.	Je schopný řešit samostatně problémy? Identifikuje příčiny problémů, hledá varianty jejich řešení a ověřuje jejich plusy a minusy?				
5.	Je schopen schopna rozpoznat podstatné a podle toho reagovat? Umí rozhodovat a nést za své rozhodnutí zodpovědnost?				
6.	Dokáže se odprostit od předpokládá, předstůň, projekci a zapojit kritické myšlení při hledání faktů při rozhodování?				
7.	Umí rychle zpracovávat a kombinovat informace? Vnímáte u něj vyšší intelektuovou obratnost?				
8.	Umí být taktický a diplomatický? Dokáže posumovat věci vpředí i díky své emocii inteligenci?				
9.	Je dostatečně svědomitý, ale předsévšim flexibilní a rozhodný?				
10.	Upjatní již svou kreativitu při hledání nových cest nebo způsobů, jak řešit problémy? Přijímáme již překvapivě novým uspořádem nebo neobvyklým postuledem na věc? Nehledíš důvody, proč to nejde, ale způsoby, jak to jde?				
11.	Je schopen nápady své nebo ostatních „převnit“ do funkční podoby, připadne do sunyřplněho návrhu pro schválen vedením?				
12.	Dokáže dotahovat věci do konce, zejména v rámci inovativních procesů? Poradí si s překážkami, získá si informace a pomoc druhých?				
13.	Zviádá práci pod časovým tlakem? Dokáže se koncentrovat na krátkodobý výkon, ale i na dlouhodobou práci v náročných podmínkách.				
14.	Řídí týmovou diskuzi tak, aby byly problémy řešeny a debata se nedostávala do neproduktivních meandřů?				

Zdroj: Eisel, Termann (2022, s. 25), vlastní zpracování

Příloha 5 Přepis rozhovoru s divizní ředitelkou, respondent A

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu?

Talent management je pro mě momentálně velké téma, které plně podporuji a kterému věřím. Sama vnímám, že pracovníků, kteří firmu dokáží v období velkých změn podržet jsou právě kvalitní zaměstnanci, a přestože si firma nemůže momentálně dovolit velké investice, tak tuto investici sama plně podpořím a dávám jí zejména v tomto období firmy velký smysl. Programem podle mě musí žít celá firma a stejně tak, jak mě samotné byl program prodán, stejně tak musí být prodán i zbytku firmy, s nadšením a velkou energií. Musí jít vidět, že tomu všichni zaangažovaní věří.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Naše firma nemá nyní na extra drahý marketing a s programem se nepotřebujeme hojně prezentovat na veřejnosti, síť LinkedIn a Facebook společnosti postačí a síla zaměstnanců věřím, že zafunguje a budou toto nadšení sdílet. Je dobře, že se ve firmě něco děje, pro zaměstnance je myslím velmi dobrý signál. Firma, která už neinvestuje do vzdělání dle skomírá. Bylo by dobré zpromovat program na poradách vedení jednotlivých úseků ve firmě a následný propad informací dolů pomocí jasné a dobře udělané prezentace. Rovněž letáčky a prezentace na intranetu, kde je podrobně popsáno, co program obnáší, kdo ho zastřešuje, koho společnost hledá a co nominované čeká.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě?

Vlastníkem procesu by měl být útvar lidských zdrojů, ideálně personální ředitelka.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou?

Jednoznačně mělo jednat o nominaci ze strany manažera, jelikož ten zaměstnance nejlépe zná. Pokud by byla k dispozici sada kompetenčních otázek, které výběr manažerovi usnadní, pak je to jen k prospěchu věci a budu toto podporovat. Sama jsem se s takovou sadou nikdy nesetkala, proto neumím posoudit.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

U výběru na základě ročního hodnocení bych byla pro výběr A+, tedy zaměstnanci hodnocení nad očekáváním, i když připouštím, že mnohdy může selhávat kvalita hodnocení – manažer může být na pozici krátce a aby nepřechválil, dá hodnocení A. Proto bych byla ráda ještě za jakousi validaci ze strany lokálního HR businessu partnera

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti?

U prověření kompetencí volím jednoznačně metodu prověření pomoci specialistů v oboru – externí agenturu, psychology. Ideálně velmi nezávislí lidi, kteří nebudou posuzovat se zaujetím, ale podívají se na nominanty z ptačí perspektivy.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Máte představu, jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat?

Psychodiagnostika a AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? U otázky ke sdělení výsledků bych byla ráda, kdyby to bylo co nejdříve po prověření v rámci Assessment centra a ideálně ve složení účastník – HRBP – manažer (nadřízený) a psycholog

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Na velikost Talent poolu odpovídám cca 20 účastníků, je to podle mě maximální možná skupina, které může v tuto chvíli firma věnovat jednak péči a jednak si to může dovolit z hlediska financí, které jsou v této době u firmy velmi limitované, tedy 750 000 Kč.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Cílem zavedení talentového programu dle paní ředitelky je vytvořit „jádro“ - tým lidí, o který se management bude moci opřít při nastavování nové firemní kultury a zavádění změn v důsledku transformace společnosti. Aktuálně je ve firmě tématem číslo jedna transformace. Bylo by však velmi krátkozraké, dívat se na situaci pouze optikou „ted“. Mnohem důležitější je to, co se udá, poté a hlavně s jakými lidmi. Proto je pro mě talentový program příležitostí a nadějí pro vytvoření stabilního „jádra“, o které se bude „nová firma“ opírat. Klíčovým faktorem je, aby to takto vnímali všichni členové vedení společnosti. Proto bylo nezbytné, aby došlo k přijetí a odsouhlasení na poradě vedení, což se stalo.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti? Co se týče medializace a komunikace do firmy, potřebuji, aby se to dostalo do osobního podvědomí všech, aby z talentového programu udělali součást firemní kultury. Způsob a forma je dle mě příhodná všemi kanály, kterými to jen jde – od prezentací od vrcholového vedení směrem dolů, firemní noviny, intranet, letáky na nástěnky plus sociální sítě.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Důležité uvést v život takový talentový program, který bude veden na vysoce kvalitní úrovni. Je proto nezbytné, aby jej vedl specializovaný tým, který se mu bude věnovat majoritně v rámci své hlavní náplně a bude garantovat efekt nastoleného procesu. Vlastníkem procesu však není tým ale konkrétní člověk, proto na této pozici vidím sebe.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou?

Společnost cílí na posílení středního managementu. Proto je důležité ptát se lidí o jeden stupeň výše, v kom ty talenty vidí. Ředitelka uvádí, že ve společnosti je mnoho hodnotících aktivit, které nejsou dobře navázány na sebe. Jako příklad uvedu – roční hodnocení, nominace nejlepších zaměstnanců, program nástupnictví a teď talentový program. Určitě by mi dávalo smysl, kdyby nominace do TP byla součástí hodnotícího pohovoru (tak, jak tomu bylo nyní, kdy jsme s programem seznamovali a ptali se, zda by měli zaměstnanci zájem, případně, co by je motivovalo) za pomoci kvalitních nástrojů, např. zmíněnou sadou kompetenčních otázek. Paní ředitelka se chce na toto zaměřit, aby byly efektivně spojovány všechny nástroje, které společnost využívá a bude využívat.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání: A + - tedy hodnocení nad očekávání.

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Očekávám, že ze strany manažerů přijde kvalitní předvýběr a pak bych ponechala úkol prověření kompetencí na externí firmě a odbornících v oboru. Sama mám zkušenost z firmy, kde jsem předtím působila, že hodnocení, které si provádí firma sama sice není tak nákladné, ale stejně tak, není ani

kvalitní. Chce to skutečně člověka z venku. U firmy, kde jsem působila před nástupem do nynější organizace jsem viděla velký rozdíl, když po neúspěšném prověření kompetencí, a tedy i celém neúspěšném ročníku firma změnila strategii a prověření bych předala právě do rukou odborníků.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Máte představu, jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat?

Psychodiagnostika a AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné.) K formě sdělení výsledků je třeba si uvědomit, že se jedná o vysoce citlivé informace. Může docházet ke konfrontaci, kdy manažer vidí svého člověka jinak, než se ukáže v rámci prověřování kompetencí. Klíčové je, aby v případě nenominace pracovníka neměl tento úkon demotivační efekt. Prvním krokem by mělo být informování o výsledku manažerům na pozici G-1 (pozice linie pod generálním ředitelem, následně by za mě byly ideální schůzky: nominovaný, navrhovatel (nadřízený), zástupce týmu hodnotitelů. Pokud to není časově možné, pak určitě by měl tyto informace sdělovat zástupce hodnotitelů, nadřízený by však měl být rovněž detailně informován.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? No ráda bych talent pool co nejpočetnější, ale plný kvalitních lidí, pokud se na to ale budu dívat realisticky, pak říkám číslo 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Vybudovaná komunita lidí, kteří firmu podrží. Talent management je velká událost a jak o ni dá společnost vědět ve firmě? Talentový program opravdu vnímám jako stěžejní rozvojový program, který má podporu nejvyššího managementu firmy.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Osobně preferuji vystoupení kolegů odpovědných za talentový program – tedy ideálně personální ředitelku, přímo na poradě vedení G-1 s prezentací a nosnou diskuzí, aby se manažeři mohli na cokoli doptat. Dále by měli dostat manažeři instrukce emailem ve kterých je popsáno, koho do TP hledáme. Zaměstnanci firmy se o programu dozvídají z Intranetu, z interních tištěných novin a od svých manažerů.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Personální ředitel a konkrétně tým Rozvojové projekty, který je odpovědný za nastavení talentového programu, jeho realizaci a pravidelné vyhodnocování.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Ve firmě bude mít možnost nominovat do talentového poolu manažer svoje podřízené. Pokud by manažeři měli k dispozici sadu otázek s bodovým ohodnocením bylo by to ku prospěchu nominace, dále by manažeři měli by přihlídnout i k výstupům z ročního hodnocení a akceptovat hodnocení A, A+. Takže se jedná o kombinaci hodnotících kritérií. Dalším důležitým kritériem je pro i osobní angažovanost pracovníka, prostě musí chtít na sobě pracovat a být ochoten dělat věci „navíc“.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A +, A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Jednak to vlastně dělá manažer u prvotního výběru a jednak považuji za správné, aby to skutečně prověřoval někdo, kdo se tím přímo živí, čili odborníci, psychologové.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: K prověření bych rád využil právě psychodiagnostiku a assessment centrum.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Je to velmi citlivé téma, Upozorňuji na možnou demotivaci neúspěšných. Naopak tam, kde talenta najdeme říct nejlépe ihned po skončení AC v kombinaci psycholog a HR business partner, případně manažer.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Ideálně 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Pro mě je do součást kultury společnosti.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Určitě bych dal vědět všemi kanály, jak to jen jde, intranet, internet, letáčky, hodit to na porady.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Rozhodně HR, personální ředitel.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Za mě by měl nominovat manažer, ale nebylo by špatné, kdyby si měl možnost tu přihlášku podat i zaměstnanec sám, v případě, že by ten manažer nenanominoval třeba.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A rozhodně

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Tak prvně manažer by měl předvybrat a pak by měl asi prověřovat ten odborník.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: testy a DC nebo AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Myslím, že by si měl sednou regionální manažer a šéf

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Nevím, asi je to také podle peněz, možná 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Cílem je mít hotové lidi, kteří se ujmou manažerských rolí, neboť, a to skutečně nyní nemáme management, o který se lze opřít.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?
Zejména na porady bych umístil a potom intranet, letáčky, plakáty. Asi by bylo dobré to hodit i na internetové stránky. Ať se ví, že to u nás žije a ty lidi také vzděláváme.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Personální ředitel určitě.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Myslím, že by bylo nejlepší, kdyby řekl nadřízený a vytipoval. Ale co vím, tak tam může být takový ten statut držení si vlastní židle, ani bych na to moc nespolehal. Pokud by to šlo, tak něčím to ošetřit. Aby si HR zvalidovalo, také ty lidi zná, má povědomí kdo je dobrý a kdo ne.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A +, A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Hlavně ne člověk zevnitř firmy, musí to dělat úplně nezávislá osoba, mimo kulturu této společnosti.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: psychodiagnostiku a assessment centrum.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Podle mě je velmi dobré, když si udělá čas nadřízený a společně s hodnotitelem z AC řekne. Mohou toho využít, říct, co se v AC třeba nepovedlo a na čem pracovat.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Za mě by mohl být cíl i to, že se konečně chytanou za nos ti naši letití manažeři, kteří si myslí, že je nic a nikdy neohrozí a najednou si na jejich židle sednou mladí a talentovaní lidé, kteří jim ukáží, že zase tak skvělí nejsou.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Bylo by dobré to ukázat ven, aby nám to i dovedlo lidi, kteří mají zájem o rozvoj. Uvnitř firmy asi stačí intranet a aby manažeři věděli o čem je řeč no a právě se začali bát.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Myslím, že ideální by byl pan generální.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Za mě hlavně ne manažer a pokud jo, tak to ošetřit tak, aby ty lidi hodnotil podle pravdy a ne, že mu schválně dá špatné hodnocení a nebo snad nanominuje někoho, kdo bude stejně neschopný jako on sám.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A +, A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Hlavně to musí být někdo z venku, dovedete si představit, kdyby to hodnotili ti naši manažeři, vedoucí provozu? To musí dělat jediné odborníci.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: testy, AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Myslím, že by si měl udělat čas HRBP a s nadřízeným to sdělit.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 30.

Příloha 11 Přepis rozhovoru s manažerem specializovaného útvaru programů a rozvoje lidských zdrojů , respondent G

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Myslím, že TM je program, který spojuje lidi, ty talentované, šikovné, ty, kteří by za tu firmu dýchali, ty srdcaře. Zároveň to jsou ale lidi, o které musí firma pečovat, pakliže již vynaloží ty zdroje na jejich rozvoj.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Myslím, že dobré je to nejprve projít manažery, nebylo to tu, tak tedy dát vědět oč jde a co je cílem. Následně pak propad informací směrem dolů, propagovat na intranetu, také vývěska do novin.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Personální ředitel.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Manažeri a pokud by byla k dispozici sada kompetenčních otázek, kde by se nějak bodovalo, tak ano, to by bylo jistě dobré.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A +, A, protože i to A si myslím, že je velmi dobré.

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Domnívám se, že psychologové – ti umí pracovat s testy, Udělat AC také není sranda pro nadšence, toto musí též odborník v oboru.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: psychodiagnostické testy a prověření pomocí AC, kde se simulují hry.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Určitě bych dala regionálního ředitele, manažera interní sítě.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Cílem je vychovat tým lidí, s kterými poroste nová firma.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Podle mě všemi možnými kanály napříč společností. V této situaci ve které se firma nachází bych to nedával dál, za mě je to jako dráždit hada bosou nohou.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? HR

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Manažeři a také bych dal možnost tomu zaměstnanci samotnému, ať se přihlásí.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A + asi jen

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Psycholog, nebo letitý praktik

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: AC nebo DC a pak nějaké testy

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Myslím, že sdělení výsledků může také přinést obrovské zklamání, proto si myslím, že by to měl dělat někdo, kdo umí i tu negativní, nebo smutnou věc přetavit v dobro, respektive udělat to tak, aby to bylo třeba rozvojové, zpětná vazba, takže regionální manažer a možná HR k tomu.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Talent program ve firmě vzniká jako významný stabilizační prvek, proto si myslím že toto by mělo být cílem, Stabilizovat ty šikovné lidi ve firmě a stavět na nich.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Myslím, že o talentáku by se teď nemělo mluvit venku, firma není v dobré situaci, budeme hledat tiše uvnitř firmy a já věřím, že najdeme. Myslím, že je dobré pověsit na intranet základní pravidla a podmínky – kdo a jak se může přihlásit, prostě co to obnáší. Také bych to doporučil na porady vedení.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? HR, personální ředitel pozice

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Myslím, že nominovat by měl manažer, nadřízený zaměstnanec, ten zná svého člověka nejlépe a já budu doufat, že ho i ocení. Pokud tomu tak nebude, měla by tedy posloužit i kompetenční sada otázek, kde dotyčného zaměstnance obodujeme. To je dobré. Dala bych také příležitost přihlásit zaměstnance, v případě, že na něho jeho šéf zapomene.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A + , A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Určitě by to měla dělat nasmlouvaná agentura, někdo zvenku

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: Psychodiagnostické testy, které odhalí základní vlastnosti a pak prověřit v praxi pomocí AC. Do AC dát takové hry, které by nám ukázaly, jak umí třeba účastník podat zpětnou vazbu, jak umí vyjednávat a jak pracuje v týmu.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Myslím, že HR a nadřízený pracovník.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20.

Příloha 14 Přepis rozhovoru s manažerem specializovaného útvaru rozvojového vzdělávání, respondent J

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Cílem je mít hotové lidi, kteří budou připraveni obměnit tým manažerů, kteří již nejsou kompetentní vykonávat svoji pozici. Doba se mění a na manažery jsou větší a větší nároky, Dneska tam nemáme úplně tým lidí, o které se můžeme opřít.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Dal bych to do prezentace pro manažery a poslat to na porady, to především. Pak podpořit vývěskou na intranetu. Přiznám se, že nevím, jestli i internet.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Personální ředitel, či někdo ze vzdělávání

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Nominace ze strany manažera, zaměstnance sám.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A + , A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Nasmlouvaná agentura. Mimo firmu.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: Diagnostika a hry v AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Regionální ředitel a HR.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Co je cílem? Asi to všichni víme a proto to děláme a chceme, abychom vychovali novou generaci manažerů.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Musíme o tom dát vědět jak ve firmě, tak mimo ni, nalákat i lidi zvenku, Víím, že jsme se dohodli, že pro tento ročník nebudeme dávat lidi zvenku, moc s tím nesouhlasím, ale rozumím tomu. Potřebujeme to rychle a žít s touto kulturou není jednoduché.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Myslím, že útvar profesního vzdělávání, manažer.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Manažer a také sám zaměstnanec v případě, že si to ten manažer vůbec neuvědomí, že tam někoho šikovného má.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Nasmlouvaná agentura. Měl by to dělat někdo, kdo nemá s touto firmou nic společného, někdo, kdo se nenechá zastrašit – kdo je kdo.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Obvykle se používají následující metody: dle mého názoru se musíme dívat na to, jak ten člověk funguje v praxi, proto si myslím, že nejlepší je prověřit pomocí AC. Také by bylo dobré, kdyby si ten člověk mohl splnit nějaký úkol v rámci praxe. Psychodignostika? Asi také.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Podle mě je toto dost ošemetné téma. Těm lidem to sdělit. Si představte, že se vám tam nanominuje člověk sám a vy mu řeknete - nemáš na to. Toto chce sakra dobře nanominovat, Naštěstí nejsme v Americe, myslím, že těch samonominovaných nakonec moc nebude. No tak asi by to měl říct manažer a také HR.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Nevím, skutečně nemám zkušenost, asi 40? Jsme velká firma.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Podle mě je nejdůležitější, že vzniká něco, co bude tahounek i pro lidi zvenku. Je to atraktivní téma, hodně se o tom mluví, i když já tedy jsem x let v této společnosti a nemám s tím zkušenost. Ale na LinkedIn to hodně zmiňují a jsou to prostě mladí, talentovaní lidi, co spolu tvoří a vymýšlí a nic není špatně a každý dobrý nápad se počítá. Moc se mi to líbí. Chtěla bych si někoho z takového Talentu zaháknout za sebe a ptát se ho na věci, které já možná po těch letech ani nejsem schopná vidět.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Podle mě, je strašně důležité tady vůbec sdělit o co jde. Já to neznám a takových je hodně. Přesně a jasně. Mě tedy zaujalo, jak se ti lidi budou ještě prověřovat, to jsem netušila, nevím, zda to někoho neodradí.

Jinak jak, no intranet, pak letáčky, noviny naše.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Je to HR proces, takže HR.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Tak z toho výběru bych volila si toho manažera, lidi zná, ví. Asi jo, Ta samoidentifikace, no, nevím. Asi ne.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

Myslím, že pokud někoho hodnotíme A+, musí to být už nějaký borec, tak asi má potenciál, musím říct tedy za A+.

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Tak kompetence toho dotyčného hodnotím i třeba já, jako manažer. Líbí se mě, že bych si ho mohla obodovat, že mám nějaké vodítko, protože tedy to neznám a nevím, jak na to.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Podle mě jde hlavně o tom aby ty lidi se nějak dokázali ukázat. Když jdete do firmy na výběrko, třeba vám také dají ty testy a pak také musíte projít AC. Takže asi také toto. Vždyť je to také výběrové řízení takové.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Je to radostná zpráva, já bych to dala nám regionálním ředitelům.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Ježda, tak těch 20?

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Cílem je vybudovat komunitu lidí, kteří budou oporou firmy, to si myslím já.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti? Myslím, že jak to jde, všechno, dát to do novin, ukázat to na intranetu, na poradách.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Myslím, že generální ředitel, nebo šéf lidských zdrojů.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Já si myslím, že by to mohl dělat nadřízený, ale mám strach z toho, že jak jsme si dělali průzkum plánu nástupnictví, že to nebude úplně ono. Nevím, ale jiná možnost asi není no.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání
Já si myslím, že jak A tak to A+

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Za mě si myslím, že by jsme se měli podívat, jestli ten dotyčný splňuje vůbec požadavky na jeho pozici a pokud ano, tak pak teda u té přihlášky by to měl prověřovat nějaký odborník mimo firmu.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Nevím, ale za mě by to mělo být AC a testy, které odhalí, jak dokážu třeba zvládat stres, jak rychle se učím novým věcem. Toto ale sestaví ten odborník, toto není na nás.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)
Za mě tak může být i hodně zklamaných, nechal bych to na nás, ne na těch oblastních a kdyžtak HR.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Nevím, asi 20-30.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Pakliže jsem působila v minulé firmě, tak jsem to vnímala, jako něco velmi prestižního, takové zlaté vejce té firmy. Cílem ale není ty lidi, ty nominované vyčlenit, ale ukázat, že pokud má někdo talent a potenciál a prokáže ho, tak so ho firma bude vzdělávat a počítat s ním do budoucna do vyšších pozic.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?

Myslím, že se jedná o významnou událost, proto asi všude jak to jen jde, Dle možností firmy a také jsou to finance za marketing. Kde si myslím, že je to moc důležité jsou porady vedení, opravdu to velmi dobře odkomunikovat, říct, co účastníky čeká, jak se budou moc hlásit a čím budou muset projít. Za mě není nic horšího než to, že se do programu dostane někdo, kdo pak třeba uteče od AC, protože takovou míru stresu nechce podstoupit.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Za mě by to měl být ředitel útvaru řízení lidských zdrojů.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Podle mě by měl mít možnost přihlásit se zaměstnanec sám v případě, že manažer neodhalí kompetence, nebo nebude chtít odhalit, i to je dost možné a bohužel se to stává. Manažeři prostě někdy nechtějí spolupracovat na tom, že za pár let na té své židli již nemusí sedět a sedne si tam právě ten talent. Dobrý manažer se tohoto nebojí, vychovává si statečně své nástupce. Praxe je ale někdy dost smutná. Dejme šanci zaměstnancům.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání

A i A+

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Jednoznačně psycholog, někdo, kdo se zabývá AC.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? AC a testy psychodiagnostika. Hoganovy testy třeba.

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)

Myslím, že fajn by bylo i s psychologem, ale asi ne asi na to nebude prostor, proto si myslím, že aspoň HR a manažer nadřízený.

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Asi 20 účastníků.

Otázka 1: Co je dle Vašeho názoru cílem Talent programu? Jednoznačně tým lidí, kteří tu firmu posunou.

Otázka 2: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak dáte o tomto programu vědět ve Vaší společnosti?
Jednoznačně jak to jen jde. Noviny, Intranet, plakáty. Všechno.

Otázka 3: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve Vaší firmě? Personální to musí být.

Otázka 4: Vaše společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, které preferujete, či jakou kombinaci považujete za vhodnou? Já si myslím, že toto by měl říct ten šéf, vybrat, kdo se mu tam zdá v tom týmu dobrým, ale rozhodně to nebrat tak, že jsi kamarád, jdeš tam. To si nemyslím, že by bylo dobré.. Také asi případně, kdyby se mohl přihlásit zaměstnanec, ale asi jen v tom případě, že třeba se cítí ukřivděný, že se do programu nedostal přes manažera.

Otázka 5: V případě, že je z Vaší strany preference se v první řadě zabývat hodnocením zaměstnanců za minulé období, budete vybírat zaměstnance, kteří mají své hodnocení A+ - nad očekávání, A dle očekávání
A a A+, oboje je velmi dobré a myslím se, že manažeři na to mají ale různý pohled. Abychom se nedivili, že i B je dobrý.

Otázka 6: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových věcí v procesu, kdo bude prověřovat kompetence účastníků Talent programu ve Vaší společnosti? Jednoznačně psychologové, kdo se zabývá AC.

Otázka 7: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak budete osobnostní vlastnosti a schopnosti nominovaných do programu prověřovat? Testy psychodiagnostika, 360 ZV a klidně AC

Otázka 8: Jak navrhujete v rámci Vaší společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..)
Nadřízený zaměstnanec

Otázka 9: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20 – 30.

Otázka 1: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti? Na otázku, jak dát o události zavedení Talent managementu ve firmě odpovídám, že u nás ve firmě je to již běžnou součástí firemní kultury a ví o něm doslova celá firma. Nováčci na úvodním dni, kterému ve společnosti říkají „Vítejte u nás“ shlédnou rovnou prezentaci, která se Talentového programu týká. Je tam uvedeno, že talentovaní lidé jsou jakési zlaté vejce společnosti. Program trvá dva roky – resp. vždy půl roku obnáší, podívat se, jestli odpovídá kompetenční model, jestli stále hledají to samé, či jiné a pak nominace a program samotný. Proto v této periodě vždy samozřejmě program promují více na intranetových, ale i internetových stránkách a sociálních sítích, zejména LinkedIn. Lidi hodně dnes zajímá, co se ve firmě děje, jestli to tam „žije“, jaká je tam firemní kultura a součástí toho právě program Talent management je. Máme u talent programu tři úrovně manažerské, vybíráme nejen potenciál manažerský, ale také specialisty různých útvarů, dále třídíme pak pomocí diagnostiky.

Otázka 2: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu? Vlastníkem procesu ve firmě jsem přímo já. Důležité je to, že celému procesu věřím a mám zájem na to, aby dobře fungoval, pomáhá mě k tomu kompetentní tým, který každé dva roky reviduje, zda je proces dobře nastaven, nebo je třeba něco změnit, Toto doporučuji všem, kdo talent management zavádí, aby si to takto nastavili.

Otázka 3: Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou? Mám hodně dobrou zkušenost s nominací ze strany manažera, nepamatuji si, že by to někdy v jeho firmě bylo jinak, i když připouštím, že jsme se bavili v minulosti i o možnosti samoidentifikace či možnosti přihlásit svého nadějného spolupracovníka. Od této varianty jsme nakonec ustoupili. Připouštím, že je nutné manažery dobře nabít informacemi, koho mají vlastně hledat. Před spuštěním ročníku proto zařazujeme na porady prezentaci, kde je toto přesně specifikováno.

Otázka 4: Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztažnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20% více bodů?

Já nemám s takovou sadou zkušenosti, líbí se mi to ale a nejvíce mi přijde důležitá právě otázka týkající se intelektu, schopnost samostatného řešení problémů, schopnost rozpoznat podstatné a být taktik a diplomat.

Otázka 5: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost? Kompetence účastníků programu by měli jednoznačně ověřovat

odborníci – externisté, psycholog 1. Jsem si jistý, že se jedná o velmi odbornou činnost, která musí být navíc vysoce nestranná a objektivní.

Otázka 6: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhujete kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou dle Vašich zkušeností. My prověřujeme kompetence nejprve předvýběrem pomocí nadřízeného manažera – jakousi revizí ročního hodnocení, není možné sem zařadit takového pracovníka, který si již v současnosti neplní zadané úkoly, anebo nepracuje v souladu s očekáváním firmy, pak pomocí psychodiagnostiky a následně vstupují nominovaní do prověření pomocí Assessment centra. Všechno toto, upozorňuji, se musí velmi dobře odkomunikovat. Účastníci musí skutečně vědět co je čeká. Pokud účastník odmítne Assessment centrum, protože například trvá osm hodin a nezvládne to, je to už určitá známka, že nebude dobře zvládat vypjaté situace. Stejně tak, pokud ho budeme přemlouvat, aby do programu vstoupil, nebude se zde cítit dobře a pravděpodobně ani nepodá kýžený výkon.

Otázka 7: Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč? Naše společnost má roky nasmlouvanou externí firmu, která používá svůj tip dotazníků.

Otázka 8: Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztáznosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Do Assessment centra doporučuje zařadit vše od skupinových a individuálních simulačních her až po schopnost rychle se zorientovat v problému a koncepčně vyřešit nějakou situaci či problém pod časovým tlakem. Je dobré, pokud je tam více odborníků, kteří by mohli průběžně poskytovat zpětnou vazbu.

Otázka 9: Jakou metodou navrhujete prověřit následující kompetence Konkrétní metody k prověření kompetencí Vám neřeknu, nechal jsem to vždy na odbornících, velmi se mě ale vždy vyplatilo je projít i s manažery a na některé z nich se prostě doptat. Mnohdy se totiž pozná, jak hodnotitel svého zaměstnance zná.

Otázka 10: Jak navrhujete v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..) Výsledky o programu navrhuje sdělovat ihned po ukončení Assessment centra, pokud tím ten program nominace tedy končí. Tady má společnost vždy příslušného HR business partnera a jedná se poměrně o slavnostní okamžik. Nicméně se musí tato skupina citlivě oddělit od těch, kteří neuspějí, Po dobré nominaci v rámci psychodiagnostiky jich ovšem již není tolik a vždy se spíše závěrečným pohovorem ukotví, na čem by bylo dobré v rozvojovém programu v rámci talentu pracovat a na čem naopak stavět.

Otázka 11: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Ve společnosti dělíme talenty na talenty specialisty a na talenty manažery. Talenty manažer dále na ty, kteří mají velmi vysoký potenciál – TOP, vysoký potenciál a pak tzv. pipeline – čili takové, na kterých je třeba pracovat, ale nepustit. Proto talentový program čítá 35 účastníků po 10, přičemž v TOP jich mají pouze 5.

Otázka 12: Jak velká je podle Vás finanční náročnost na jednoho účastníka za rok? 30 000 Kč.

Otázka 1: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti?

Všemi kanály, jak formou propadu cestou porad. Generální ředitel to řekne svým náměstkům, ti dále svým vedoucím oddělení. Propad ale není zaručen, někdo se na to vykašle, takže by to dobře propadlo, bylo by dobré dostat informaci v písemné podobě. Manažer tedy musí dostat do ruky: toto jim sdělíš, bude takový program, takto bude specifikovaný, taková budou kritéria. Informace by se měla objevit ve firemním časopise, mělo by to být na nástěnce, všude by mělo zejména být, že to podporuje vrcholový management, vč. generálního ředitele a že organizace potřebuje pokrýt právě klíčové pozice. Dalším nástrojem by měly být hodnotící pohovory, každý manažer by na hodnotícím pohovoru oznámit, že ve firmě je talentový program a má parametr a zeptat se ho, zda by chtěl. Nebo to může oznámit i před tím hovorem, neboť se avizuje, že pohovor bude a máme na něho vyčleněný čas, tak ještě před tím je možné říct, že je v organizaci možnost TM a pobavíme se tam o tom. Do budoucna je dobré využít i bývalé (současné) talenty. Kterí řeknou dobrou zkušenost. Dále pochlubit se na LinkedIn, Facebook.

Otázka 2: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu?

Vlastník procesu je pozice, nikoliv konkrétní osoba. Vlastník je ten, jemuž na dobrém výsledku toho procesu nejvíce záleží, ideálně generální ředitel, ale tomu to dát nemůžeme, většinou je to personální ředitel, který však je doopravdy součástí top managementu, který myslí na strategické zájmy společnosti. Nikoliv dobrák, který má rád lidi. Vykonavatelé nebo obsluhovatelé jsou ti, kteří budou ten proces obsluhovat, někdo je bude vybírat a školit, někdo se bude starat o ten talent pool apod. Vlastník má proces od začátku do konce. Např. personální referentka může činnost zajišťovat prostřednictvím lidí – expertů. Potom tedy nějakou část procesu nebo subprocessu může zajišťovat nějaká zaměstnankyně, ale ona to může zajišťovat prostřednictvím dalších lidí, ale už tam nepíšeme všechny ty lidi, ale dáme tam určitou nadřazenost, to znamená, že tam může být jeden hlavní proces a ten může být po části, takové subprocessy, nebo něco dalšího a ty můžou mít další vlastníky nebo spravovatele.

Otázka 3: Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou?

Většinou se všude dělá pokusem pokus omyl a moc to není sofistikované. Všude se říká manažerům, ať nadefinují lidi, ale nedají jim vůbec žádná kritéria. Což má nevýhodu, že manažer nenominuje člověka, který má dobré kompetence, ale dává je tam za odměnu, že mu někdy pomohli, aby ukázal, že si jich váží. To pak způsobuje, že se tito lidé pak v samotném programu oproti druhým, kteří tyto kompetence mají necítí dobře. Lidé se mohou přihlásit i sami, ale manažer by opět měl ohodnotit dovednosti, mělo by tam být i odvolací řízení – opravný mechanismus. Člověk, kterého manažer sice neohodnotí a zaměstnanec vnímá, že kompetence má, měl by dostat do nominace jít a v AC ty dovednosti ukázat. Tyto případy asi nebudou moc časté, ale bude dobré, když v procesu takový mechanismus bude v případě neobjektivit a selhání hodnotícího manažera. Manažer by měla být vždy osoba, která ho zná

nejvíce a také by mu měla dát zpětnou vazbu, proč ho do programu nominuje a také ZV, že třeba až příští rok.

Otázka 4: Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztahnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20% více bodů? U mng talentů je důležité osobnostní nastavení, je zaměřen na cíl, je to osobnostní tip, automaticky se staví do čela lidí, celý život dosahuje cílů prostřednictvím druhých lidí. Nesmí jít o specialistu, kterému jde práce nejlépe a někdo ho vybere, ať jde dělat manažera. MNG chce koordinovat, řídit, nebude řešit technické věci, má na to lidi. Nedávat u kompetenčních otázek dvojnásobek bodů, jen je zvýšit o ¼ či o 20%. Pokud by byl člověk na hraně bodů, podívám se jak prospívá v tahu na bránu, pragmatická osobnost, zaměřený na cíl. Nemusí tady být hodně velká kreativita, vůdčí osobnost. Měl by mít dobrý intelekt a kritické myšlení – má rychlé nápady, dostat se rychle k faktu, nenechá se odvést emocemi, schopnost kritického myšlení a samostatně řešit problémy, tzn. dokáže jednat napříč společností, dokáže si zjistit informace, ví za kým jít.

Otázka 5: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost? Za sebe například AC, aby bylo možné nominanta prohlédnout, zmapovat jeho kompetence je třeba asi 10 let zkušeností, mít psychologické vzdělání, ale nebo člověk s dobrou praxí, který se vyzná v typologii osobnosti. Ideálně by to měl být člověk zvenku, který není ovlivněn místními podmínkami, nenechá se zastrašit autoritou a je nezávislý. Člověk zvenku hodnotí kompetence, nehodnotí situaci v podniku, hodnotí to i ve srovnání s jinými společnostmi. Může se totiž stát, že pokud si to hodnotí personalisté zevnitř, tak vezme ty pomyslně nejlepší, ale odborník zvenku řekne, že sice v jedné skupině je to nejlepší, ale stále se jedná o podprůměr toho, co je na trhu. Mělo by se tedy ideálně hodnotit v korelaci s populací na trhu a dle toho dávat známky a hodnotit. Je tedy lepší někdo, kdo to dělá napříč, zkušenosti má a dá dobrou zpětnou vazbu. Personalisté mají často tendence dávat v AC situace z vnitřního prostředí, správně by se ale měly dávat spíše obecné věci do AC, je to spravedlivé, musí se ukázat ty nejobecnější manažerské schopnosti a dovednosti, ne nějaká specifika provozu apod. Hodnotitelé by měly být minimálně na 8 hodin dva.

Otázka 6: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhujete kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou dle Vašich zkušeností. Psychodiagnostika bývá součástí AC, ale je dobré udělat před ac, aby se zde neztrácel čas. Z psychodiagnostiky je zřejmé, na co se v AC zaměřit.

Otázka 7: Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč? Gordon moc používaný není. Já mám dobrou

zkušenost s BD, je to z toho důvodu, že má pohromadě motivační škály, sebeprosazování, odolnost, pracovní a sociální chování v jednom testu. Hogan dává sedm základních charakteristik osobnosti, pokud chcete motivaci musíte přikoupit další a je to 10 000. BD je levný, je oficiální a škály se dobře vysvětlují, dostanete výstup, který generuje pc, ale daleko lépe než Hoganovy testy a ne vždy to sedí pohromadě. BD je dobrý, pokud zná parametry škál a vezme si manuál a ví co je hodně a co je málo, tak dokážete velmi dobře hodnotit. BD a Hogan je rozdíl v ceně. Z BD lze dobře zužovat do profesní typologie – já používám pragmatik, analytik, sociální a hvězda.

Otázka 8: Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztažnosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Prezentační dovednosti – z hlediska formy, způsobu vystupování, interakce – zda je schopen zapojit lidi, zda zvládne námitky a trému. Pak je tam ještě zacílení prezentace, zda je to přesvědčivé. U MNG je dobré udělat tzv. návrh provedení, např. každý jste na své funkci ve firmě, víte, že něco zde není v pořádku, připravte 5 minut pp pro vedení a s návrhem provedení co změnit. Uvidíte, jak dokáže jasně vysvětlit k čemu to bude dobré, co to bude stát, jak to bude dlouho trvat, zda to má rizika a jak je zvládnout. Otázka dvou slajdů. Pokud účastník začne vysvětlovat kdo to bude dělat – to vedení nezajímá, pro rozhodnutí potřebují vědět návratnost a tato fakta. Jasně a stručně a rychle návrh podnikové změny.

Nebo případová studia oddělení v nějakých problémech – chceme udělat strategickou analýzu, co by se ve firmě mělo dělat. Měly by si na základě případové studie udělat swot analýzu a ta je měla vést ke strategickému návrhu a tuto prezentovat.

Rolové hry by měly být tři:

- 1) získávání souhlasu – jednání s nadřízeným, žádají něco pro sebe (kurz angličtiny aby šéf zaplatil, kurz na horách místo porady by byl workshop). Jde vidět, zda na to jdou přímočaře či takticky.
- 2) vydání úkolu podřízenému – zde se zmapuje, zda podřízený na to má schopnosti, motivaci. Není to jen o tom říct co má dělat, ale že se bude ptát zda to zvládne, má vše co potřebuje. Nehodnotí se že vysvětlí co má podřízený vše dělat, ale jak se ptá.
- 3) Ověření, jak člověk zvládá situační řízení – zda ví kdy použít direktivu, mentorovat, koučovat. Nastaví se hra na koučování, máme podřízeného s potenciálem, který má návrhy a nadřízený udělá v situaci jasno. Jedná se o velmi těžkou dovednost.

Vyplácí se po první hře jim dát know how – zpětnou vazbu. Vysvětlí se, v čem účastník chyboval, že se vyplýval z argumentů na začátku, šel na věc přímočaře, málo se dotazoval. Toto se pak ukáže, zda účastník umí ihned uplatnit v další rolové hře a znamená to, že se dobře a rychle učí a získané informace umí rychle použít. Zda mají učenlivost.

Skupinová hra – měly by být aspoň dvě. Hodnotí se komunikační odvaha – zda má odvahu promluvit, zda ostatní stihnou když začne mluvit, zda má autoritu, že se staví do čela. Velmi často podlehnou účastníci tomu, že se jedná o týmovou práci, ale nedojde jim, že se hodnotí ten, kdo to organizuje, že se jedná o manažerské AC. Doufají v body, které se rovnoměrně připsí celému týmu. Využívají se hádanky tipu zebra – každý má část úkolů, který musí skupina poskládat dohromady. Musí hodně komunikovat, sdílet know how. Buď v čase limitovaném vyřeší nebo ne. Nutností je systematické sdílení informací.

Pak se dělá tip hry, kde se hodnotí nejen řízení diskuze, ale i prosazení svých zájmů – čili skloubit své zájmy, ale i zájmy firmy. Je účastník ochoten ustoupit od svých zájmů ve prospěch firmy?

Lze udělat i hru tipu, že každý vybere svého manažera za firmu pro nějaký účel. Cílem je domluvit se na systému, ne za každou cenu propagovat toho svého.

Nebo se používám, že se v rámci týmu v AC hodnotí účastníci, koho by si např s sebou vzali v případě vyjednání kritického, koho by vzali vztahově – vyjednavče. Pak moc člověk neprotestuje, pokud nakonec nedostane úplně pozitivní ZV.

Výsledek AC sdělit neprodleně ze strany hodnotitelé může být v kombinaci s MNG, HR po 20 minutách, poté písemná zpráva, která ho již nepřekvapí.

Výsledek AC je vlastně kontrolní mechanismus, jestli byl předvýběr udělán správně.

Otázka 9: Jakou metodou navrhujete prověřit následující kompetence (prosím, doplňte do tabulky)

Metody prověření kompetencí	
Kompetence	Metoda
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Lze měřit i bochumským dotazníkem, ale doporučuji nechtít 10, ale hodnotu 4-7. Tato kompetence je u manažerů velmi ošemetná. Doporučuje měřit spíše rozhodnost a flexibilitu. Odpovědnost a spolehlivost jsou dominantou spíše analytiku. Manažeři nejsou puntičkáři, hledají si klíčové věci. Spolehlivost by neměla mít nejvyšší míru. Neměla by to být priorita za kterou by měl manažer sbírat nejvíce bodů. Měl by vyhodnotit manažer ze znalosti – že například je to člověk, který drží termíny a to stačí.
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Bochumský dotazník – prověří určitou míru sebestrosazování a podávání vysokého výkonu, lze udělat zkoušku kreativity. Může hodnotit i manažer v připravené sadě otázek. Do AC se ověřují spíše obecně manažerské vlastnosti. Cílevědomost lze zjistit v týmových rolových krátech, zda je tendence dotahovat věci do konce, dynamizovat tým – říkat: to zvládneme.
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	AC - budeme hledat, za umí řídit a koordinovat činnost. Zda je falicitátor.
4 Jednání s lidmi	AC - prověřovat konkrétně schopnost vést diskuzi a směřovat ji k cíli a srozumitelné formulování podstaty sdělení.
5 Práce s informací	AC, úvodní prezentace, zda se orientuje s nadhledem a hodnotí souvislosti. Hledá důvody, proč – příčinu. Po manažerovi chceme, aby věděl věci v širších souvislostech.
6 Vedení lidí	AC, rolová hra - ověřují, zda je účinně střídaná direktiva, zda umí mentorovat a umí koučovat – dovést koučovaného otázkám k výsledku. Zda umí delegovat, podávat ZV. Umí se hodně ptát.
7 Strategické myšlení	AC, rolová hra - řešení problému, zda manažer řeší podstatné ve prospěch firmy. Neřeší nesmyslné detaily.
8 Organizace a řízení času	AC, týmová hra, která je limitovaná časem. Účastník dokáže skupinu vést, aby hospodařila s časem + se vychází z hodnocení manažera. Může to být i test stylu vedení – jeden z oddílů je time management a účastník řekne, který styl by preferoval. V testu se ukáže, zda volí správné techniky a metody. Ale je to otázka teorie, zda ví, jak postupovat. Nejlépe to ale vidí manažer. Dá se to dobře i vysledovat zadaným projektem/úkollem. Zorganizuje se například meeting napříč společnostmi, trochu takové AC v praxi. Například nedobrá spolupráce mezi odděleními, odhalí se, kdo to v daném oddělení ovlivňuje.

Otázka 10: Jak navrhujete v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..) Zda se dostal účastník do programu závisí na dohodě. Pokud je na AC zároveň HR a manager, lze říct, že je nominant přijat. Jinak lze uskutečnit bezprostředně schůzku a říct – byl jste mezi 10 nejlepšími, jste tam.

Otázka 11: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Optimální TM je 10-20 (nebo nakolik má podnik finance).

Otázka 12: Jak velká je podle Vás finanční náročnost nominace na účastníka?
30 – 35 000,-

Otázka 1: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti?

Je to velmi individuální, Vaše společnost má specifikum v objemu zaměstnanců, neznám přesně komunikační kanály, jakou máte možnost, firmy, které jsou menší, tak tam jde komunikace z HR a ten je i vlastníkem procesu. Komunikace určitě intranet, liniový manažeři, kteří jsou zároveň Ti, kteří nominují. Doporučuji dobře odkomunikovat, protože je to především o lidech a pro lidi a odkomunikoval bych, že je to rozvojový program. Protože se může stát, že ti lidi se budou bát, že se neosvědčí a přijdou o svoji pozici. Toto je fakt klíčové, aby lidi nepodléhali zbytečným panikám. Podle mě je velmi klíčové, dát každému účastníkovi v programu zpětnou vazbu. Neříct pouze, neuspěl jsi, ale proč. I takto by se dal promovat program, že ti lidé zpětnou vazbu dostanou.

Otázka 2: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu? Určitě HR, většinou personální ředitel

Otázka 3: Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou? Nominace je taková diskutabilní, v některých je to doporučení liniového manažera, který vybere lidi do talent poolu, musí se brát do úvahy, aby to byl člověk, který je motivován. I jsem viděl ve firmách, že manažeři lidi naverbovali a ti neměli ve skutečnosti ale zájem, takže vyhozené peníze, čas a energie. Nechal bych i možnost vlastního přihlášení, v rámci férových podmínek pro všechny. Hledal bych tuto cestu. Manažeři také mohou nanominovat někoho, kdo je může nejméně ohrožit. Na to pozor. Také se může stát, že nanominujete někoho, kdo manažerské kompetence nemá, ale je to talent specialista, toto chce dobře odkomunikovat, že se jedná o někoho, kdo má na trhu práce vysokou cenu a hodnotu.

Otázka 4: Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztažnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20 % více bodů? Rozhodne mě to principiálně dává smysl. Jedná se o statementy. Rozhodně taktik a diplomat, samostatnost v řešení problémů.

Otázka 5: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost? Toto musí dělat určitě odborníci

Otázka 6: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhuje kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou

dle Vašich zkušeností: Napadla mě před selekce pomocí psychodiagnostiky, vzhledem k množství lidí, následně AC

Otázka 7: Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč? Bochumský dotazník jsem používal už v 90 letech a asi jo není špatný, široká základna, vypovídající. Hogan má nevýhodu v ceně. Gordon ne. Já jsem pro udělat před selekci u Vaší firmy testy pomocí tvrdých dat, udělal bych testy deduktivního a induktivního myšlení. Aby byl jako manažer vůbec promyslet cestu kudy půjde. Manažera nenaučíte myslet deduktivně. Udělal bych dvoustupňový rozhodovací, nebo nominační proces, kdy jako první se jde na tvrdé věci, které se jdou špatně rozvíjet a naučit. Pokud to ten člověk má, tak pak rozvíjím ty softové věci. Ty prezentační schopnosti – dá se rozvinout. Sociální sebedůvěra – dá se rozvinout. Pokud ale zjistím, že ten člověk skutečně nemá induktivní logické myšlení, tak s tím za rok, za dva nic neudělám, Možná to zní tvrdě, ale pokud se vám tam přihlásí 500 lidí, tak musíte použít baterii 4 testů, které oddělí toho, kdo to myšlení má a kdo ne. Bez kritéria to nejde. Jako příklad uvádím prostorovou představivost z geometrie. Jsou ti, kteří vidí jak se protne jehlan s kvádrem a jsou ti, kteří to neuvidí do smrti, tady se třída dělí na dvě půlky. To je realita. Pokud se ale jedná o střední management, tak bych asi tolik netlačil na induktivní a logické myšlení, které souvisí s nějakou koncepcí, tyto lidi mají vymyšleno, strategie jde shora, ale tlačil bych na dedukci – takový selský rozum, to bych opíral o datovou analytiku. Nepotřebujete génia. Jsou to testy na 20 minut. Pak bych dal tedy další kolo psychodiagnostiky, dokážete z hlediska finančního šetřit. Pak udělají dotazník Shapes.

Otázka 8: Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztažnosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Radu bych opřel o EON, tam děláme 10 let, myslím, že složení je dobré. Po diagnostice by měla být úvodní krátká prezentace na 10 minut, člověk odprezentuje, kam by měla směřovat cesta ve společnosti, proč já a firma? Pak by tam mělo být behaviorální interview, budeme pracovat s kompetencemi, kde ověřím v praxi, jak ta kompetence u něj probíhá. Měly by tam být dvě rolové hry, střední management určitě 1:1 schůzka, je jedno že nikdy neřídil lidi, měl by ukázat maximum co v sobě má. Hraje expert, nominant dává zpětnou vazbu po nižší výkon a motivuje pro vyšší výkon. Ukázat řešení. Dále se sejde manažer na schůzce s třemi kolegy. Manažer by je měl nakoupit pro společný cíl. Podřízený je osobnostně každý jiný. Díváme se na týmovou dynamiku, obroušení hran mezi lidmi. Musí najít spojovací prvek. Cílem není nikomu říkat takto ne, musí to být rozvojové.

Otázka 9: Jakou metodou navrhujete prověřit následující kompetence:

Metody prověření kompetencí		
	Kompetence	Metoda
1	Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Dotazník kompetencí, dotazník motivací
2	Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Dotazník kompetencí - Shapes
3	Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	Dotazník kompetencí - Shapes
4	Jednání s lidmi	Dotazník kompetencí - Shapes
5	Práce s informací	Testy - analýza verbálních dat a numerických dat. Výkonnostní testy.
6	Vedení lidí	Dotazník kompetencí - Shapes
7	Strategické myšlení	Testy - deduktivní a induktivní myšlení - je to vrozené. Rozvíjet tyto aspekty je velmi náročné. Jsme v aspektech, které jsou klíčové a nedá se to ošidit.
8	Organizace a řízení času	Dotazník kompetencí - Shapes

Otázka 10: Jak navrhujete v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..) Určit manažer, HR

Otázka 11: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? Talent pool – 50 lidí, spíše 20 s ohledem na kapacity.

**Otázka 12: Jak velká je podle Vás finanční náročnost nominace na účastníka?
30 – 35 000,-**

Otázka 1: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti?

Naše společnost má zaveden TM roky, skutečně, je to součást kultury firmy, u nás se ví, že každý rok se otevírá nový ročník, je to taková prestiž, i se ví, že pokud takový účastník projde AC a projde tou diagnostikou a zvaliduje to HR a nejvyšší vedení firmy, tak se můžeme domluvit i na opci akcií, je to hodně atraktivní. Takže u nás skutečně jen při tom výkopu stačí intranet a journal místní takový.

Otázka 2: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu? U nás HR, personální ředitelka, takže ano, já.

Otázka 3: Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou? Nominace, mám pocit, že se nikde pořádně snad dobře nedělá. Já osobně bych byla šťastná, kdyby všichni manažeři se dobře věnovali lidem u pohovoru a tady probíhala jakási přednominace, Nutné ale říct, že i u nás jsou jisté rezervy a dovídám se, jak probíhal roční pohovor, že to byla jen taková formalita. Tak a si představte, že takový manažer, pro kterého je to ta formalita to stejně tak bude brát u nominace, no, jak to dopadne. Proto bych to opravdu pojistila tou možností, že se má možnost přihlásit zaměstnanec sám a vyplní přihlášku. A ano, ať pak projde těmi testy.

Otázka 4: Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztažnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20 % více bodů? Já vnímám všechny jako velmi důležité, za mě velmi těžko priorizovat jednu nad druhou, pokud ale mám říct, tak si myslím, že právě ta samostatnost, umět vyřešit problém a nést následky za svá rozhodnutí. Líbí se mi i kreativita.

Otázka 5: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost? Určitě odborníci

Otázka 6: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhuje kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou dle Vašich zkušeností: Jednoznačně nejprve psychodiagnostické testy, Bochumský dotazník nebo Hoganovy testy, a pak AC.

Otázka 7: Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč? Znáám Bochumský dotazník a znám i Hogan, Gordonův nevím, neslyšela jsem. Kdybych měla vybrat, vyberu Hoganovy testy, ale jsou velmi drahé.

Otázka 8: Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztažnosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Pro mě je nejdůležitější vidět tam ty echt manažerské schopnosti. Odprezentovat, vyjednat, poskytnout zpětnou vazbu a fungovat v týmu. Toto vše tam umí agentura dát do jednoho dne.

Otázka 9: Jakou metodou navrhuje prověřit následující kompetence:

Metody prověření kompetencí	
Kompetence	Metoda
1 Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	psychodiagnostika, zpětná vazba od nadřízeného
2 Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Bochumský dotazník a prověření v rámci rolové hry AC - hra kdy je potřeba najít nejlepší možné řešení
3 Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	AC, hledání jak kdo umí koordinovat činnosti
4 Jednání s lidmi	AC - schopnost vést diskuzi na dané téma
5 Práce s informací	AC - poradit si s úkolem, kdy účastník nemá plné informace, psychodiagnostika
6 Vedení lidí	AC, hra ZV podřízenému
7 Strategické myšlení	AC - schopnost vyřešit problém, spojovat informace
8 Organizace a řízení času	ZV od nadřízeného, AC - hra na čas

Otázka 10: Jak navrhuje v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízeny, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..) Manažer a HR

Otázka 11: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20

**Otázka 12: Jak velká je podle Vás finanční náročnost nominace na účastníka?
30 000.-**

Otázka 1: Zavedení talent managementu do společnosti je významnou událostí, kterou musí žít celá organizace, jak doporučujete o tomto programu dát vědět ve společnosti?

Myslím, že jak to jen jde, vždy před startem nového ročníku a pokud je toto poprvé, tak opravdu řádně proškolit management, ať se ví, o co jde, písemné prezentace, různé letáky, materiály.

Otázka 2: Je nezbytné určit, kdo bude vlastníkem procesu talentového programu ve firmě? Jaká je prosím Vaše zkušenost s vlastníkem procesu? Musí to být personální ředitel.

Otázka 3: Společnost se rozhodla pro identifikaci pracovníků výhradně z vnitřních zdrojů s podmínkou minimálně 6 měsíců od nástupu do společnosti, v případě získávání talentů z vnitřních zdrojů společnosti jsou následující možnosti nominací, vyberte prosím, kterou preferujete a s kterou máte dobrou zkušenost a proč? Máte prosím zkušenost i s jinou metodou? Jednoznačně ze strany manažera, dá se i identifikace ze strany zaměstnance.

Otázka 4: Na základě poznatků z odborné literatury byla určena následující sada otázek s bodovým ohodnocením. Které otázky vnímáte v souvztažnosti s kompetenčním modelem a s kompetencemi, které obvykle musí mít pozice manažera jako klíčové a přiřadili byste jim o 20 % více bodů? Strategické myšlení, kreativita, odpovědnost a schopnost dotáhnout věci do konce. Rovněž práce s informacemi.

Otázka 5: Prověření kompetencí účastníků je jednou z klíčových oblastí v procesu, kdo by měl dle Vašeho názoru prověřovat kompetence účastníků v Talent programu, jaká je prosím Vaše zkušenost? Psychologové, odborníci.

Otázka 6: Na každou určenou kompetenci v kompetenčním modelu se hodí jiná metoda prověření. Jak Vy osobně navrhuje kompetence nominovaných do programu prověřovat? Můžete vybrat z níže uvedených možností, nebo uvést jinou, preferovanou dle Vašich zkušeností: Nejprve selekce pomocí psychodiagnostiky, Hogan je dobrý, Bochumský má více škál mám dojem, klidně ten, není nákladný.

Otázka 7: Jedním z nástrojů, jak ověřit kompetence účastníků talent programu je profesní diagnostika. Pokud organizace použije psychodiagnostické nástroje, poskytnou mnohem větší jistotu než pouhé rozhovory, a nebo rozhodnutí na základě znalosti zaměstnance. Psychodiagnostika je dobrým rádcem, ale měla by se kombinovat například s Assessment centrem. V případě prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostiky, které preferujete profesní osobnostní dotazníky? Popř. s kterým typem osobnostních dotazníků máte dobrou zkušenost a proč? Viz. předchozí odpověď.

Otázka 8: Pokud Vaše společnost zvolí metodu prověření kompetencí pomocí Assessment centra, budou zde účastníkům simulovány různé situace, jaké konkrétní aktivity v souvztažnosti s definovaným kompetenčním modelem doporučujete zařadit do Assessment centra? Myslím, že je dobré začít nějakým úkolem, ne z praxe firmy, něco

vymyslet a pak to odprezentovat davu, poté zapojit hry, kdy hraje právě psycholog zaměstnance, který se nemůže posunout ve výkonu, nebo našťvaného šéfa, kdy zaměstnanec není schopen dotáhnout věci do konce. Je toho poměrně hodně. Dal bych i týmovou hru. Hlavně zpětnou vazbu rozvojovou, ať lidi odtud neodejdou demotivovaní. Je dobré si udělat čas a hned shrnout výsledky AC.

Otázka 9: Jakou metodou navrhuje prověřit následující kompetence:

Metody prověření kompetencí		
	Kompetence	Metoda
1	Odpovědnost, spolehlivost a schopnost sebereflexe	Testy psychodiagnostiky, v rámci Bochumského dozazníku. Lze i Hoganovy testy
2	Zlepšování a hledání nových řešení, proaktivita	Testy psychodiagnostiky, v rámci Bochumského dozazníku. Lze i Hoganovy testy
3	Spolupráce v týmu, otevřenost a podpora	AC, týmová hra, schopnost postavit se do čela týmu a vést diskuzi, podporovat tým, vést ho k cíli
4	Jednání s lidmi	AC, vyjednání souhlasu, schopnost vést diskuzi bez emocí, asertivita
5	Práce s informací	AC - schopnost vytáhnout si důležité a nosné informace, poradit si i když nemá informace úplně
6	Vedení lidí	AC - hra, náročný zaměstnanec
7	Strategické myšlení	AC, týmové hra, 5 členů na stejné úrovni. Někdy nutně řešit záležitost pouze pro prospěch svého oddělení. Nadhled a ve prospěch firmy.
	Organizace a řízení času	AC hra s časovým limitem

Otázka 10: Jak navrhuje v rámci zkoumané společnosti nominovaným pracovníkům sdělovat výsledky o nominaci do programu? (Přímí nadřízený, HR manager, obě pozice dohromady, jiné..) Nadřízený, HRBP.

Otázka 11: Jak velký by měl vzniknout dle Vašeho názoru manažerský talent Talent pool, kolik by měl čítat účastníků? 20 max

Otázka 12: Jak velká je podle Vás finanční náročnost nominace na účastníka? 35 000.-

Příloha 25 Přepis Focus group

Dobrý den, jmenuji se Pavla Blumenschein a jsem moc ráda, že jsme se sešli.

Všichni se zde známe, proto s dovolením vynecháme kolečko představování.

S dovolením začnu, já se jmenuji Pavla Blumenschein a jsem pro dnešní den jsem se ujmula role moderátora této skupiny. Jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia na vysoké škole a výstup této dnešní Focus Group mě poslouží jako materiál pro moji diplomovou práci a též jako materiál pro zavedení talent managementu ve Vaší firmě.

Poprosím Vás o dodržování pravidel, kdy po celou dobu smí mluvit pouze jeden účastník. V této diskusi neexistují dobré a špatné odpovědi, lze projevit i případný nesouhlas.

Cílem našeho setkání je představit poznatky z literatury k zavedení Talent managementu, sdělit, co vyplývá z rozhovorů s managementem firmy a s odborníky a společně sestavit takový proces identifikace manažerských talentů, který by byl pro firmu optimální.

Co je cílem programu Talent management jste již odpověděli ve vedených rozhovorech. S dovolením shrnu, co z rozhovorů vyplynulo. Talent management vnímáte jako startegický program, je to jeden ze stabilizačních prvků pro zachování znalostí a vědomostí ve firmě. Cílem je dle vás vybudovaná komunita lidí, kteří firmu do budoucna podrží. Velmi často zaznívalo, že cítíte nedostatek v nynějším managementu, že se firma posouvá s ní se zvyšuje požadavek na kompetence středního managementu.

Jako první téma, které si dovolím řešit je, jak dát vědět o spuštění Talent managementu ve firmě. Jak představitelé TOP managementu, tak odborníci se shodují, že všemi dostupnými kanály, včetně sociálních sítí LinkedIn a Facebook. Propagaci na sociálních sítí zastřešuje právě manažer útvaru komunikace, který diskutoval formu propagace v případě, že jde o identifikaci pouze z vnitřních zdrojů. Odborníci v rozhovorech uvedli, že prezentace na sociálních sítí je příhodná, neboť je signálem, že se ve firmě zaměstnancům věnuje pozornost a zaměstnanci s potenciálem dostávají péči a vzdělávají se. Ohledně propagace, jak odborníci, tak top management se shodl na písemné variantě a propad informací směrem dolů, dále intranet společnosti, kde zároveň bude společnost propagovat, jak budou účastníci do programu vybírání a že budou prověřovány jejich kompetence. Doporučuji proto, aby se další ročník využilo propagace ze strany talentů, kteří si programem prošli.

U prvního tématu tedy dát vědět do firmy všemi dostupnými kanály včetně sociálních sítí za účasti marketingu společnosti. Tato činnost bude probíhat v průběhu měsíce června a bude na ni spotřebován následující rozpočet:

Odpovědnou osobou bude manažer útvaru marketingu.

Písemnou prezentaci připraví útvar komunikace společně se specializovaným útvarem rozvojového vzdělávání v průběhu měsíce června a budeme spotřebovávat následující zdroje:

Prosím o odsouhlasení tohoto návrhu

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Druhým tématem které předkládám na této skupině je určení vlastníka procesu Talent managementu ve firmě. Jak odborníci, tak top management firmy se v rozhovorech shodl, že by mělo jít ideálně o pozici personálního ředitele, přičemž je nutné, aby sám personální ředitel byl do programu angažován a sám měla zájem na prosperitě tohoto programu.

Prosím o odsouhlasení, že majitelem procesu bude personální ředitelka firmy.

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Dalším tématem je identifikace účastníků. Jako první bych otevřela téma, zda budeme do nominace pouštět zaměstnance s hodnocením A, A+ nebo obě varianty, Zde totiž z výsledků rozhovorů s některými z vás není jasné patrné a je třeba, aby skupina došla ke shodě. Vycházet by se mělo z hodnotících pohovorů.

A: otázkou je, na kolik jsou ty hodnotící pohovory právě kvalitní

D: souhlasím máme v pozicích i manažery – hodnotitele, kteří jsou juniorní a ze strachu, aby zaměstnance nepřechválili mu dají pouze hodnocení A.

I: jasněže, tato varianta se může dít i naopak, kde máme zaměstnance právě nad 6 měsíců ve společnosti, který ještě ani nestačil ukázat co umí, neboť zaučení v tak specifické firmě trvá více jak jeden rok.

L: doporučil bych variantu jak A, tak A+.

G: za mě ano, obě varianty

Moderátor: ráda bych dodala, že na základě studia odborné literatury bychom neměli hodnotit jen výkon, ale také potenciál, proto navrhuji jednoznačně A, A+

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Dalším tématem je předložená sada kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením, podle které budou Vaši manažeři nominovat do programu, je to jakýsi pomocník, přičemž těm klíčovým dáme o 20% více bodů.

Byla předložena sada otázek, klíčové byly zvýrazněny červěně

Nyní se prosím pojdme dohodnout, zda tato sestavená sada, která se opírá o poznatky z literatury bude implementována.

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Prosím i o odsouhlasení, jestli takto zvýrazněné červěně otázky považujete taktéž za klíčové, přičemž sděluji, že jako klíčové byly označeny ty kompetence, které určili v rozhovorech odborníci v oboru.

D: sada se mě zdá dobrá, je to dobrá pojistka proti držení si vlastní židle, to tady máme

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Musím však ještě zmínit doporučení jednoho z odborníků, který akcentoval, že by měl být zajištěn takový mechanismus, jež zajistí, že v případě neodhalení kompetencí manažerem bude možnost, aby se přihlásit účastník sám. Takový účastník ale i tak projde psychodiagnostikou a případně AC.

H: určitě tam toto dejme

I: je to spravedlivé

Zbytek skupiny také projevil souhlas

Na základě souhlasu je tedy nutné definovat, jak to uděláme. Tedy navrhuji, aby se měl zaměstnanec přihlásit sám prostřednictvím formuláře FORMS, ty se budou sbírat u HR – tedy

u útvaru tady paní ředitelky, následně pak budou validovány a zaslány regionálním a oblastním manažerům

J: jednoznačně ano, jinak to ani nejde

C: je to nezávislý orgán, toto je velmi správně

A: a forms je pohodlný

Dalším tématem je prověřování kompetencí pomocí psychodiagnostika a Assessment centra. Na základě výsledků z rozhovorů s managementem firmy, tedy některými z vás vyvstalo, že rozhodně by jste dali prověření kompetencí do rukou odborníků, stejně tak odborníci vnímají, že na tuto činnost je potřeba někdo s odborným vzděláním, případně minimálně 10 letou praxí v oboru.

M: jednoznačně

I: ano

Zbytek skupiny také projevil souhlas

Z hlediska prověření kompetencí je mojí povinností ještě představit jeden z nápadů odborníku na prověření kompetenci, kdy lze před AC zařadit ještě malý projekt či úkol v praxi, kdy by byl nominant v určitém zvoleném čase nucen pracovat napříč firmou a k vypracování úkolu si sám sehnat potřebné informace.

F: abychom je zaměstnance neodradili, neboť se firma nachází v personálním nedostatku, a ještě budou nominanti pracovat na úkolu.

M: otázkou je také kvalita zadání takového úkolu, aby to nebylo tzv. ve smyslu „úkol pro úkol“.

Moderátor: mělo by se jednat o úkol, který by ideálně směřoval k něčemu, co firmu aktuálně trápí.

M: u prvního ročníku tento postup nebude realizovat , zařadila bych ho až do následujícího ročníku.

Moderátor: dobře, pokud skupina souhlasí, tento prvek tedy bude zakomponován do procesu s realizací dalšího ročníku talentového programu.

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Z hlediska prověření diagnostikou, která je dalším tématem této Focus Group bych se ráda v úvodu opřela o znalosti odborníků. Odborníci se jednoznačně shodují na kvalitě prověření Bochumským osobnostním dotazníkem. Tento dotazník je pak i cenově přívětivější, než-li Hoganovy testy. Hoganovy testy se pohybují v nákladech okolo 6000,- za jednu sadu.

H: to jsem říkala, že je drahé, pro naši firmu nereálné

M: souhlasím, pokud to jde udělat levněji, ale samozřejmě navíc kvalitně, pojďme do Buchumského dotazníku.

Zbytek skupiny také projevil souhlas

U Assessment centra, které je dalším tématem se odborníci i vy shodujete na následující náplni, rádi by jste prověřeni prezentačních schopností, dále vyjednání souhlasu, jednání s náročným partnerem, zpětnou vazbu podřízenému, metody řízení - kdy zvolit koučování, kdy mentoring. Dále skupinové – tedy týmové hry – jak se účastník chová v týmu, zda zaujímá roli vedení, je přirozený v této roli, automaticky se staví do čela, budí respekt. Dále také je možnost zařadit hádanky typu zebra, které zmiňoval jeden z odborníků – je to skládání mozaiky informací defacto.

B: vlezeme se do jednoho dne?

Moderátor: ano, všechno toto bylo konzultováno, že se vlezte do jednoho dne.

I: Kolik stojí takové AC?

Moderátor: je důležité, aby zde byli alespoň dva odborníci, aby dokázali skupinu dobře hodnotit. Cena pro 4 kandidáty stojí cca 40 000,-

I: tedy 10 000 jeden účastník?

H: kolik jich tam pustíme?

A: Tolik, kolik dobře projde psychodiagnostikou, to nikdy nevíte

M: Chtěli bychom pool o 20 lidech, to nám může AC spolknout i 400 000,-, uvidíme, necháme to na odbornících a uvidíme, souhlasíte?

Všichni účastníci skupiny souhlasí

K tématu sdělování výsledků se shodují odborníci i manažeři, že by mělo jít o kombinaci ideálně manažer a HRBP, případně i psycholog, navrhuji z kapacitních a finančních důvodů odborníků pouze kombinaci manažer, HRBP, přičemž se počítá, že po AC vyhodnotí vždy odborník a dá zpětnou vazbu z tohoto dne

Všichni účastníci skupiny souhlasí a dodávají

H: já mám obavu týkající se citlivých informací a jakéhosi zklamání účastníka v případě, že se do programu nedostane.

M: může být

K: mám skutečně obavu z toho, že případný neúspěch nebude vnímán nominovaným dobře. Obávám se, že by to mohlo vést až k tomu, že motivace k výkonu bude klesat a možná si začne hledat práci jinde.

I: již z psychodiagnostiky nám vypadne určitá populace lidí, kteří dále do AC nepostoupí a situace tedy ale bude stejná. Firma musí myslet i na tyto lidi, kterým ten manažer nominaci dá, v psychodiagnostice však neuspějí.

M: to ano

N: musíme tedy vymyslet mechanismus, aby i s těmito zaměstnanci se pracovalo na nějaké platformě.

G: souhlas, ale vše je záležitost dobré a otevřené komunikace. Již na začátku bylo přece řečeno, že klíčové je program dobře odkomunikovat, a to včetně toho, jak budou nominanti prověřováni. Fakt bych chtěl, aby v komunikaci bylo, co se stane, když neuspějí.

I: Jasně za náš útvar toto jednoznačně doporučuji a vnímám to i jako svůj úkol a skupina by se tedy měla shodnout na formě

Moderátor: děkuji všem účastníkům za cenné připomínky k otevřenému tématu a navrhuji 15 minut přestávku

15 minut přestávka

Moderátor: Na začátku shrnu příspěvky jednotlivých účastníků. Na základě doporučení odborníků doporučuji, že přesné podmínky nominace by měly být vyvěšeny na intranetu a stejně tak by měly být součástí prezentace. Bylo uvedeno, že již sada otázek pro manažery eliminuje, aby do programu byl zařazen nesprávný účastník, například jak bylo uvedeno v rozhovorech s odborníky „za odměnu“, který pak nemusí obstát v psychodiagnostice, která je zaměřena na manažerskou populaci a jedná se přitom spíše o velmi dobrého specialistu. Psychodiagnostika formou prověření Bochumským osobnostním dotazníkem by měla jasně specifikovat, kdo má manažerský talent a že právě tyto zaměstnance firma hledá. V prezentaci se tedy musí dobře odkomunikovat, že fakt, že zaměstnanec neprojevil manažerský potenciál neznamena, že je špatný pracovník. Pokud zaměstnanec projde psychodiagnostikou a neprojde Assessment centrem, resp. najdou se zaměstnanci, kteří projeví vyšší míru potenciálu může s ním být pracováno na úrovni nadřízeného manažera, firma může vytvořit pomyslnou „pipeline“ čili jakýsi zásobník, jak uvedl tady jeden z dotazovaných odborníků, že to takto ve firmě funguje.

I: ano, jde o dobrou komunikaci, to především, ale je to jako s výběrkem, také uspěje jen ten nejlepší a zbytek s tím musí žít.

H: na druhé straně projde ti ten zaměstnanec psychodiagnostikou, dostane se do AC, ale najednou se tam najdou Ti s vyšším potenciálem

D: takovému zaměstnanci bude přiřazen mentor ze spádovité oblasti, který se mu bude po dobu jednoho roku věnovat, následně by další rok mohl být nominovaný znovu s tím, že již dostane přidělen výše zmiňovaný projekt.

Moderátor: doporučuji tedy, aby výsledky sděloval HRBP s manažerem a byl nastaven proces, kdy těm, kteří se nedostanou do první dvacítky byl přidělen mentor, který se mu bude po dobu jednoho roku věnovat a pak může zkusit jít do programu znovu?

I: Zavěsíme ho za nějakého praktika, to je dobré, to se posune

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Nyní prosím k tématu velikosti Talent poolu, odborníci i management firmy se shodují, že by mělo jít o pool asi 20 zaměstnanců, souhlasíte?

Všichni účastníci skupiny souhlasí

Moderátor: nyní si pojd'me prosím ještě ukotvit jednotlivé prvky procesu a role zainteresovaných skupin, tato témata byla rámcově předjednána na plénu strategického výboru, kde bylo rozhodnuto, že firma zavede Talent management ve firmě.

V průběhu měsíce června 2023 bude spuštěna marketingová kampaň, kterou zastřeší útvar komunikace. Útvar komunikace a marketingu společně s oddělením profesního vzdělávání

sestaví prezentační materiály pro jednotlivé útvary v kterých bude jasně popsáno, o jaký program se jedná, jeho cíl a jak budou probíhat nominace do programu, jak budou prověřovány kompetence, dále vytvoří reklamní letáky a zajistí vývěsku na Intranetu, kde budou popsána přesná pravidla nominace do Talent managementu a jak budou prověřovány kompetence účastníků.

Souběžně specializovaný útvar rozvojové vzdělávání, který spadá personální ředitelku zajistí oslovení externích partnerů pro prověření psychodiagnostikou a sestavení Assessment centra, přičemž vezme v úvahu poznatky z rozhovorů od odborníků, které poskytnu. Budou osloveni externisté, kteří mají zkušenosti v oboru, mají zkušenost s Bohumským dotazníkem, zabývají se sestavením a vedením Assessment center.

Tým vzdělávání v čele s ředitelem vzdělávání zajistí v průběhu měsíce července edukaci manažerů interních sítí a následně oblastních manažerů, podporou bude připravená prezentace útvarem komunikace a marketingu společně s oddělením profesního vzdělávání. Předvýběr ze strany regionálních HRBP zaměstnanců hodnocených A, A+ pro regionálního manažera, jak jste se dohodli.

V srpnu 2023 započne nominace manažerů dle ročního hodnocení A+, A a sady dodaných kompetenčních otázek, které si skupina odsouhlasila (předvýběr provede oddělení HR, které dá manažerům k dispozici sestavu zaměstnanců s uzavřeným hodnocením A+, A). Kompetenčním otázkám je přiřazeno bodové ohodnocení, klíčovými kompetencím bylo přiřazeno o 20 % více bodů – viz příloha 1.

Za průběh procesu a dodání v termínech budou zodpovědny jednotliví manažeři dotčených útvarů. Informaci o začátku procesu budou zasílat referentce personální ředitelky, stejně tak informaci o průběhu a zprávu z dokončení tohoto procesu.

Bude probíhat rovněž samoidentifikace v případě, že zaměstnanec se domnívá, že by v talent programu měl být. V tomto případě vyplní formulář Forms a zašle na oddělení HR, které pak účastníka posouvá k Psychodiagnostice.

V září bude spuštěno prověření psychodiagnostikou, poté účastníci postoupí do AC tak, aby v říjnu 2023 vznikl Talent Pool 20 zaměstnanců.

Vlastníkem procesu bude personální ředitelka, která bude revidovat jednotlivé části procesu a dohlížet, že proces odpovídá aktuálním podmínkám v podniku a že odpovědné útvary si v průběhu identifikace plní zadané úkoly. Za proces bude celou dobu zodpovědná, informace bude shromažďovat referentka útvaru.

Na tento pilotní projekt identifikace talenta je vyčleněn rozpočet 750 000,-

Skupina návrhy odsouhlasila

Focus Group
identifikace manažerských talentů
PRŮVAŘENÍ MANAŽERSKÝCH TALENTŮ

představení účastníků skupiny



Co se Vám vybaví, když se řekne...
.....TALENT MANAGEMENT?



Jak dát vědět o programu TM ve firmě?

manažerů /řad:

- » Intranetové stránky na úroveň
- » Intranet
- » Přímý ústoup
- » Letáky na státníky
- » Soc. sítě: LinkedIn a Facebook

odborní /řad:

- » Pracovní materiál na úrovni
- » Intranet
- » Přímý ústoup
- » Letáky na státníky
- » Soc. sítě: LinkedIn a Facebook
- » Bývalí účastníci do budoucna

Vlastník procesu TM ve firmě

manažerů /řad:

- » Manažerů /řad
- » Personální ředitel

odborní /řad:

- » Operativní ředitel
- » Personální ředitel

Nominace účastníků do TM

Skupina manažerů a odborníků se shodne na nominaci pomocí hierarchických úrovní na úrovni celkové manažerské pomůcky kompetenčních odstavců

je důležit:

- » mít hodnocení A, A
- » v každé kompetenční odstavci existovat ušlechtilá kompetence -20% bodů
- » co se stane, když zaměstnanec má úroveň o úroveň níže v programu, než manažer ho nominuje?

Učební sady kompetenčních otázek pro manažera

Číslo	Dotazník	Dotazník	Dotazník	Dotazník	Dotazník
1	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
2	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
3	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
4	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
5	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
6	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
7	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
8	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
9	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční
10	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční	Dotazník pro manažery - kompetenční

7

Prověření kompetencí účastníků TM

Skupina manažerů a odborníků se zrodila na prostředí ze strany odborníků, ekonomů parnerů na prostředí pomocí psychodiagnostiky a Assessment centra

K číslu:

- Zadáni projektového konceptu se psychodiagnostice a před AC
- V sadě kompetenčních otázek dotazníkové kompetence - 100 bodů
- Co se stane, když zaměstnanec má zájem o účast v programu, ale manažer ho neumožňuje?

8

Tip psychodiagnostiky

manažer řeší nejvíce na odborníků

↑

odborník řeší:
- Nechutný odborníci dotazník

9

Náplň Assessment centra

• manažer řeší:
- pracovní dovednosti
- výjimečné situace
- jednání s různými partnery
- pracovní zábrany
Týmová hra - vědomost

• odborník řeší:
- pracovní dovednosti
- zábrany situace
- výjimečné situace
- situace řízení
Týmová hra - vědomost
Týmová hra - „jakýkoli typ zábrany“
- vlastní účastník si vybere, když
- pracovní zábrany se zábrany firmy

10

Jak sdělit výsledky nominace?

Skupina manažerů a odborníků se shodla:
- co řeší po AC,
- šikovně za účasti zaměstnavatele, manažer, HRBP příp. psycholog

Diskuze: jak sdělit když někdo neuspěje?

11



12

VZOROVÁ



PREZENTACE

Vytvoření procesu výběru
manažerských talentů ve firmě XY

Bc. Pavla Blumenchein, KEMMA 04

Cíl práce

- **Nastavený funkční proces výběru manažerských talentů, tedy jejich úspěšná identifikace ve firmě XY.**
- **Dobře nastavený proces přinese firmě správně identifikované takové pracovníky, které organizace označí jako klíčové**

Postup řešení

Teoretická část

- Odborná česká literatura
- Odborná zahraniční literatura
- Internetové zdroje

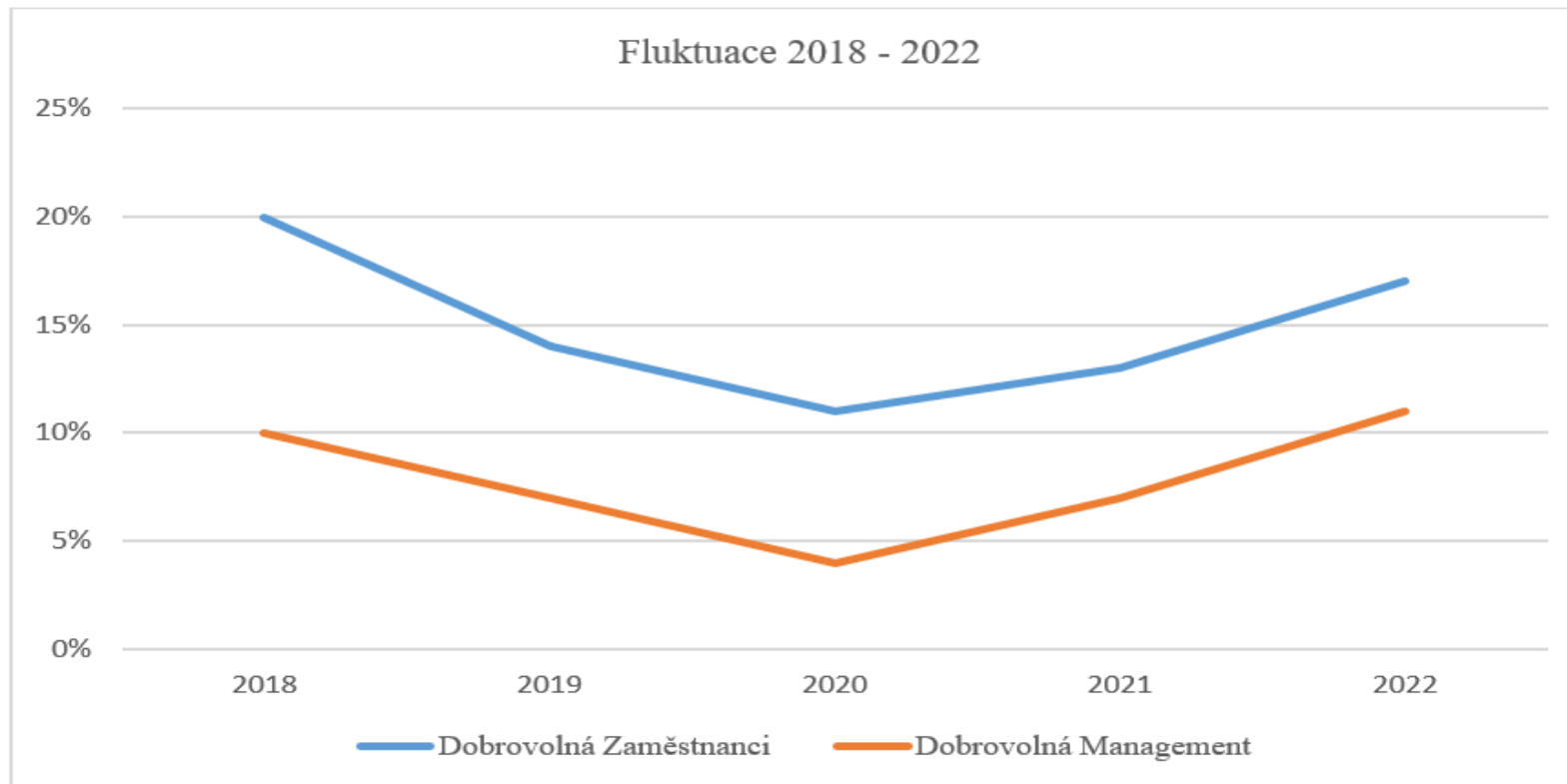
Analytická část

- Obsahová analýza interních dat a dokumentů
Rozhovory s TOP managementem firmy
- Rozhovory s odborníky v oboru
- FOCUS GROUP

Představení společnosti XY

- Společnost poskytující služby občanům i podnikatelům
- Jeden z největších zaměstnavatelů v ČR (23 000)
- Sídlo společnosti: Praha, ČR
- Společnost potýkající se s vysokou mírou fluktuace
- V roce 2023 prochází významnou transformací
- Společnost se rozhodla zavést ve firmě program Talent management

Míra fluktuace ve společnosti XY



Společnost XY, specifika

- Společnost procházející významnou transformací
- Pro realizaci změny potřebuje kvalitní střední management
- Specifikace, kdo je pro firmu klíčovým pracovníkem
- Strategické rozhodnutí zavedení talent managementu ve firmě
- Podpora nejvyššího vedení firmy – top managementu
- Identifikace manažerského talenta z vnitřních zdrojů, nad 6M v PP
- Společností ve spolupráci s odborníky vytvořen kompetenční model

Výsledky práce

- Kompetenční model = vstupní prvek procesu
- Specifikace kdo je majitelem procesu + další zainteresované skupiny
- Vytvořena sada kompetenčních otázek s bodovým hodnocením pro manažera
- Příprava konkrétních nástrojů pro prověření kompetencí
- Doporučení konkrétní psychodiagnostiky k prověření kompetencí
- Sestavení náplně Assessment centra
- Nastaveny kontrolní mechanismy
- Specifikovány rizikové prvky

Doporučení

Na základě výsledků lze společnosti doporučit:



Pravidelné vyhodnocování dlouhodobé strategie, kterou odsouhlasí nejvyšší vedení, neustálá podpora vrcholového vedení firmy.



Pravidelné vyhodnocování, kdo je pro firmu klíčovým pracovníkem, případná revize kompetenčního modelu.



Pro další ročníky zaměřit se na promování programu ze strany talentů a identifikaci z vnějších zdrojů firmy.

Doporučení

Na základě výsledků lze společnosti doporučit:



Zachování možnosti sebeidentifikace v případě, že nejsou kompetence manažerem odhaleny



Zachování sady kompetenčních otázek s bodovým ohodnocením pro hodnotícího manažera



Možnost práce s nominovanými, kteří neprošli s AC

Doporučení

Na základě výsledků lze společnosti doporučit:



Pravidelný audit procesů a subprocesů před spuštěním dalšího ročníku



Vzdělávání a rozvoj talentů



Plán nástupnictví

Závěr

- **Práce přinesla návrh procesu výběru manažerských talentů ve společnosti XY, kde TM doposud nebyl zaveden**
- **Na základě výzkumných metod a poznatků z literatury se podařilo nastavit proces, který odpovídá momentálním požadavkům firmy**

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**