

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Talent pool

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Barbara Janáčková, DiS.

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph. D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Talent pool*“
vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje,
které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Děkuji Vítu Dočkalovi za trpělivou podporu a vedení při psaní diplomové práce. Svým spolužákům děkuji za inspiraci v průběhu celého studia.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Barbara Janáčková, DiS.</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2017
Název práce:	Talent pool
Anotace práce:	<p>V diplomové práci píšete o činnostech nezbytných pro vznik talent poolu v organizaci. Popisujete, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů nezbytné pro zřízení talent poolu ve výrobní organizaci XY. V prvních kapitolách předkládám informace z dostupných zdrojů, které se týkají pojmů používaných v oblasti talent managementu, procesů talent managementu a procesů řízení lidských zdrojů. V další části se věnuji popisu procesů řízení lidských zdrojů v konkrétní výrobní organizaci, která má mateřskou společnost v Japonsku. V této případové studii analyzujete interní dokumenty organizace a vyhodnocujete připravenost na implementaci koncepce talent managementu. Text je členěn do kapitol, které vedou čtenáře až ke zjištění, jak reálně v organizaci XY procesy řízení lidských zdrojů fungují.</p>
Klíčová slova:	procesy řízení lidských zdrojů, talent pool, talent management, talent, analýza interních dokumentů
Title of Thesis:	Talent pool

Annotation:	<p>In the thesis I write about the activities needed for the development of talent pool in the organization. The aim of the thesis is description of necessary human resource management processes needed for the establishment of a talent pool in the manufacturing organization XY. In the first chapters I present information from available sources that are related to terms used in the fields and processes of talent management and human resources management. In the next part I describe human resources processes in locally manufacturing organization, which has Head office in Japan. In case study I evaluate the organization's readiness to implement the concept of talent management by analysing their internal documents. The text is divided into chapters that guide the readers to the conclusions about the real functionality of human resources management processes in the organization XY.</p>
Keywords:	HRM processes, talent pool, talent management, talent, analysis of internal documents
Názvy příloh vázaných v práci:	Rozhovor s personální ředitelkou organizace XY
Počet literatury a zdrojů:	32
Rozsah práce:	60 s. (90 889 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	8
1 Vymezení pojmů talent, talent management, talent pool a pojmu proces řízení lidských zdrojů	9
2 Procesy talent managementu nezbytné pro vznik a fungování talent poolu	17
2.1 Identifikace talentů.....	19
2.2 Získání talentů	23
2.3 Rozvoj talentů	28
2.4 Udržení talentů.....	30
3 Procesy řízení lidských zdrojů	35
3.1 Identifikace zaměstnanců.....	36
3.2 Získání zaměstnanců	40
3.3 Rozvoj zaměstnanců	41
3.4 Udržení zaměstnanců	41
4 Procesy řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY.....	43
4.1 Metodologie zjišťování informací o procesech v organizaci XY	43
4.2 Popis fungování procesů řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY.....	44
4.2.1 Identifikace zaměstnanců ve výrobní organizaci XY	46
4.2.2 Získání zaměstnanců ve výrobní organizaci XY.....	46

4.2.3 Rozvoj zaměstnanců ve výrobní organizaci XY	48
4.2.4 Udržení zaměstnanců ve výrobní organizaci XY	49
4.3 Diskuze	50
Závěr	53
Seznam literatury a zdrojů.....	54
Seznam použitých interních zdrojů.....	56
Seznam příloh	57
Přílohy.....	58
Příloha č.1 – Rozhovor s personální ředitelkou organizace XY.....	58

Úvod

Oblast investování do rozvoje lidského talentu mne vždy velice zajímala. Věřím, že spokojenost člověka v zaměstnání z velké části stojí na tom, zda se ve své profesi zabývá tím, k čemu má talent. Rozvoji a využití talentu přispívá podporující pracovní prostředí, které nastavuje podmínky a určuje kritéria důležitá pro zhodnocení talentů zaměstnanců.

Formulování cíle práce pomohlo zjištění, že ve výrobní organizaci XY existuje chuť se tématu talent managementu věnovat z důvodu přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Zájem spustit koncepci talent managementu v organizaci XY vznikl zřejmě i kvůli trendu, kterým se ubírá v posledních letech celý pracovní trh v České republice.

Cílem práce je popsat, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů nezbytné pro zřízení talent poolu ve výrobní organizaci XY. Text je členěn do kapitol, které vedou čtenáře až ke zjištěním, jak reálně v organizaci XY procesy řízení lidských zdrojů fungují. V první části práce se snažím předkládat a propojovat informace o faktech nalezených v dotčené literatuře z oblasti procesů talent managementu. V druhé části se snažím osvětlit fungování procesů řízení lidských zdrojů v organizaci XY.

Organizace XY má mateřskou společnost v Japonsku, ale v řešeném výrobním závodě pracují převážně zaměstnanci z České republiky. Očekávala jsem, že specifika Japonské firemní kultury budou mít dopad na fungování procesů řízení lidských zdrojů v dceřiné organizaci, ale nic takového se při analýze neprokázalo.

1 Vymezení pojmů talent, talent management, talent pool a pojmu proces řízení lidských zdrojů

Z důvodu porozumění problematice týkající se talentovaných jedinců je potřeba projít základním názvoslovím používaným v této oblasti. Kapitola se snaží objasnit pojmy talent, talent management, talent pool a pojem proces, následně dále v textu proces řízení lidských zdrojů. Byť se v této oblasti řízení lidských zdrojů souvisejících pojmů objevuje daleko více, tyto jsou zásadní pro splnění cíle práce, kterým je popis, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů nezbytné pro spuštění talent poolu v řešené organizaci. V této kapitole se tedy zaměřím na to, kdo to jsou talentovaní zaměstnanci v organizaci. Určitě se zde krátce dotknu toho, kdo talentem firmy rozhodně není. K pohledu na talentované jedince jistě patří i pohled psychologicko-pedagogický, kterému se však zde musím vyhnout z důvodu splnění cíle práce, kterým je popis procesů týkajících se řízení lidských zdrojů v organizaci s ohledem na procesy vznikajícími kvůli talent poolu. Tudíž není vhodné se zde věnovat ani dědičnosti vloh ani nadaným dětem, sportovcům apod. Zaměřím se tedy na talent, který lze nalézat v organizacích nejen mezi THP pracovníky, ale také mezi dělníky, protože v této studii řeším výrobní organizaci a to jak její současné procesy v lidských zdrojích dokážou absorbovat koncepci talent managementu. Dále je možné v této kapitole najít definici pojmu proces.

Když hovoříme o tom, že má někdo talent, všimli jsme si v tu chvíli na dané osobě něčeho výjimečného, v čem je přínosem pro ostatní a častokrát může tento talent upoutat naši pozornost právě z toho důvodu, že my tímto nadáním nebo schopnostmi nedisponujeme. „Když mluvíme o tom, že někdo má talent, obecně myslíme dílčí dovednost nebo schopnost – například, talent pro jazyky. Oxford English Dictionary definuje talent

jako: jedinečnou dovednost nebo schopnost, obvykle pro vyjádření nebo odvození něčeho; přirozená kapacita pro úspěch v některém odvětví mentální nebo psychické zdatnosti.“ (CLUTTERBUCK, 2012, s. 68-69).

V České republice podle Horváthové převládá tento pohled na to koho považovat za talent (srov. HORVÁTHOVÁ, s. 22): „jde o mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, ... často se talent management týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí.“ Pokud je za talent v organizaci považován lídr, který směřuje do vyšší nebo vrcholové funkce a má kvality lídra, je to někdo, kdo dle Armstronga „splňuje tyto požadavky na chování lídra: Projevuje nadšení. Podporuje ostatní lidi a pomáhá jim. Uznává a oceňuje úsilí jednotlivců. Naslouchá nápadům a problémům lidí. Udává směr. Demonstruje svou osobní čestnost a poctivost. Dělá to, co říká. Povzbuzuje k týmové práci. Aktivně povzbuzuje lidi k poskytování zpětné vazby. Rozvíjí ostatní lidi.“ (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008, s. 31-32). Z výše uvedeného vyplývá, kdo lídrem a tudíž talentem ve firmě není. Všimněte si, že požadavků a kvalit naplňující Armstrongovy představy na chování lídra může v pořádku dosáhnout i člověk na pozici dělníka ve výrobní organizaci, který v ideálním případě také může směřovat do vyšší či vrcholové funkce. Z výše uvedeného také jistě vyplývá, že za talent ve firmě asi nikdo neoznačí „typicky problémového lídra“ (KUBÍČKOVÁ, REIS, 2012, s. 88), který „má špatný vztah k lidem a k podřízeným – (např. je přezíravý), nemá představitost, má osobní problémy, přehrává své problémy na druhé, cítí se bezpečný a spokojený, není systematický, často se rozčílí, není ochoten riskovat, je nejistý a defenzivní, není flexibilní, nemá týmového ducha, bojuje proti změnám.“ (KUBÍČKOVÁ, REIS, 2012, s. 88).

Dále v knize Talent management Horváthová uvádí, že „jedna z nejběžnějších definic popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál.“ (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 24). Což potvrzuje i autor knihy Vzdělávání a rozvoj pracovníků, když píše: „v současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit.“ (HRONÍK, 2007, s. 109). Zdá se, že talentem firmy by mohl být zaměstnanec s potenciálem v budoucnu zazářit na firemním nebi díky zvyšování svého výkonu, který je kvalitním lídrem, s významným vlivem na výkon organizace, přičemž zároveň respektuje a je respektován.

Zkusme nyní připustit, že talent pomáhá lidem dosahovat úspěchu a podívat se na talent, jako na někoho, kdo se díky svému talentu stane úspěšným. Podle Armstronga by tedy byly charakteristiky talentu tyto: „potřeba úspěchu; potřeba moci (mít kontrolu nad lidmi a ovlivňovat je); potřeba přijetí (být přijímán, akceptován ostatními lidmi).“ (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008, s. 87). Talentem tudíž nemůže být někdo, komu je jedno kam směřuje on ve firmě a celá firma. Nelze také přeneseně s návazností na toto Armstrongovo tvrzení považovat za talent někoho, kdo není motivovaný, angažovaný, proaktivní a odmítá nést osobní odpovědnost za chod věcí.

Jak identifikovat u zaměstnanců talent, když je navíc ještě mnohdy skrytý a jeho objevení vyžaduje dostatečnou zralost a objektivitu při pozorování k jeho identifikování. A dá se vůbec odhalit pouhým pozorováním? V e-booku The TalentWave lze najít další inspiraci pro rozpoznání talentu v kapitole How do we identify talent?, kterou autor ve svém e-booku shrnuje do tří bodů (CLUTTERBUCK, 2012, s. 71-74): (1)

Talent se často vynořuje nenadále. Někdo potřebuje být umístěn do napínavé situace, která jej stimuluje k použití/procvičení talentu, dříve než je rozpoznán. (2) Talent zahrnuje schopnosti a jejich používání. Chce to být v pravou chvíli na správném místě a dát mnoho tisíc hodin do praktikování. Lidé se stejným potenciálem, kteří neměli příležitost dosáhnout na takové praktikování vypadali jako méně talentovaní. (3) Třetí vnímání talentu se přibližuje tomu, že talent je obrovská dispozice. Posuzované jsou např. tyto: genderová, fyzická, dispozice úspěchu (profesor psychologie Adrian Furnham definoval talent v termínu schopnosti se učit ze zkušeností. Lidé, kteří dělají chyby a učí se z nich.), dispozice lichotit, dispozice kvalitního lídra (zjistili jsme, že vyjímeční lídři jsou skromní a ukazují malé ambice, a přesto jsou uvnitř prudce soutěživí. Ve skutečnosti, vysoká úroveň lidské pokory je daleko více zjevná mezi výjimečnými lídry než otevřené/čisté ambice). (srov. CLUTTERBUCK, 2012, s. 71-74). Kdybych zde měla shrnout výše uvedené, tak rozpoznat talent není vůbec snadné a nejvíce bude záležet na tom, jaká kritéria si pro jeho posouzení firma XY zvolí.

S ohledem na cíl práce je jeden další pohled, který mne velmi zaujal a považuji za důležité jej zmínit v kapitole týkající se terminologie v otázce, kdo je talent. František Hroník píše o tom, že existují trainee a talenti, přičemž trainee jsou talentovaní jedinci, které ulovíme mimo firmu a talenti jsou loveni v řadách zaměstnanců organizace. srov. HRONÍK, s 111). Z čehož vyplývá, že je velký rozdíl v tom, když bychom tvořili trainee rozvojový program a rozvojový program talent poolu (viz níže objasnění pojmu talent pool). Čili z trainee se může stát talent resp. člen talent poolu nejdříve až poté, co projde procesem adaptace na dané pracovní místo a předvede svou jedinečnou přidanou hodnotu ve vybraných klíčových kompetencích na dané pozici.

S výše uvedenými tezemi různých autorů se dokážu identifikovat a při shrnutí těchto poznatků v otázce, kdo je talent ve firmě si dovolím mírné zobecnění: Talent je zaměstnanec s výjimečně vysokou přidanou hodnotou pro firmu. Zobecňuji zde z toho důvodu, že „každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent“ (HRONÍK, 2007, s. 109), tudíž každá firma může vymezení talentu postavit na tom, že vymezí, kdo ze zaměstnanců má pro firmu výjimečně vysokou přidanou hodnotu. A „Proč by přidaná hodnota měla být důležitá zrovna pro personální řízení? „Studie PayWell vypracovaná PricewaterhouseCoopers zjistila významnou souvislost právě mezi tím, jak organizace řídí lidské zdroje, a nárůstem přidané hodnoty lidského kapitálu na jednoho zaměstnance.“ (BARTÁK, 2004). Přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance, je možné spočítat a vyhodnocovat s ohledem na konkurenceschopnost firmy. (srovnej tamtéž). Nemít jasno v tom, které kompetence na dané pracovní pozici jsou klíčové je při hledání talentů v organizaci i venku na pracovním trhu velká nevýhoda. Jak nalézt zaměstnance s nejvyšší přidanou hodnotou? Nejdříve je potřeba definovat jaká a v čem je nejvyšší přidaná hodnota zaměstnance v rámci procesů, které se váží k jeho pozici ve firmě. A sice v čem a jak velkou přidanou hodnotu produkuje zaměstnanec pro zákazníka, spolupracovníka, dodavatele, zaměstnavatele. Jak velkou konkurenceschopnost vykazují kompetence, které jsou pro organizaci klíčové? Které dvě hlavní kompetence organizace mají největší vliv na hybnou sílu organizace? (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, str. 52). Pro inspiraci k hledání talentů uvádím, že je možné čerpat z přehledu klíčových kompetencí na str. 56-57 v knize Talent management od Horváthové.

Pro účely této práce je zde nutné definovat, v textu často používaný pojem: proces. „Proces je technický termín s přesnou definicí: je to

organizovaná skupina vzájemně propojených činností, které společně vytvářejí výsledky hodnotné pro zákazníky.“ (HAMMER, 2012, s. 62). Z jednotlivých procesů mohou v organizaci vzniknout procesní mapy, které znázorňují tok činností napříč firmou. „Mapa procesů je přehledné členění všech procesů a činností v organizaci. Mapa procesů člení obvykle procesy dle přidané hodnoty v organizaci na hlavní procesy, řídicí procesy a podpůrné procesy.“ (managementmania.com, 2017).

Cílem této práce není pomoci firmě XY s nastavením klíčových kompetencí a definováním přidané hodnoty zaměstnance na jednotlivých pracovních místech. Cílem je podívat se na to, jak jsou nyní nastaveny klíčové procesy pro řízení lidských zdrojů s ohledem na to, aby bylo možné spustit koncepci talent managementu a dát tak za vznik talent poolu v organizaci. Časté činnosti, ze kterých je složen proces řízení lidských zdrojů, vznikaly a fungují již nějakou dobu a nebude tudíž snadné je začít měnit a přizpůsobovat. Proto by se klíčovým motivem pro odstartování změny a komunikaci v zahájení talent management projektu napříč firmou a dotčeným okolím firmy mohlo stát pro usnadnění toto tvrzení: talent pool pomáhá v rozvoji klíčových kompetencí u zaměstnanců s vyjímečnou přidanou hodnotou pro firmu i zákazníka.

„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti“ (ARMSTRONG, 2002, s. 327). Pod talent management je možné zahrnout také řízení znalostí: „Talent management je zdrojem konkurenční výhody.“ ... „Vliv talentu bude významný ve firmách založených na znalostech jako prioritě.“ Nebo na řízení kariéry zaměstnanců: „Talent management je nástrojem řízení kariéry vybraných lidí.“ (HRONÍK, 2007, s. 109 - 110).

Díky správně nastavenému systému talent managementu v organizaci má vzniknout talent pool. Jde o program, který běží v rámci talent managementu, kterého se účastní talenti v různě složených skupinách a projektech. Talent pool, je prostor/základna/báze/projekt nebo také fond jak uvádí Horváthová, ve kterém najdete klíčové firemní zaměstnance s vysokým potenciálem pro organizaci. „Cílem této filozofie je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, zabezpečit tzv. Talent pool.“ (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 29). A jak uvádí Horváthová ve své knize, talent pool se skládá z vnitřních i vnějších lidských zdrojů firmy (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 51). Talent pool by tedy měl být jakýmsi inkubátorem osobností, které budou budoucími motory firemního vývoje. Pokud talent pool počítá s vnitřními i vnějšími zdroji připomínám zde, že František Hroník pracuje s pojmem trainee, kterým označuje talenty, které již firma pro sebe nasmlouvala. „Existují tři základní typy talent poolů: všeobecný, vůdcovský a technický.“ (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 75 - 76). V tomto kontextu jakýchsi typů talent poolů lze říct, že Hroník pojmenovává talent pool v kapitole talent developmentu, jako „talent program“ resp. jako „trainee program“. (srov. HRONÍK, s. 114). „Talent pooly jsou skupiny zaměstnanců vybrané pro specifickou úroveň leadershipu a typ rolí, například identifikují individuální přispěvatele, kteří mají potenciál stát se manažerem první úrovně, nebo identifikují junior inženýry, kteří mají potenciál stát se senior inženýry.“ (Deloitte, 2017).

Po předchozí snaze v textu definovat pojem talent management a talent pool pomocí dotčených zdrojů z literatury se zdá se nyní jako zásadní pro pochopení dalších kapitol oddělit zřetelně a správně rozlišovat pojem talent management od pojmu talent pool. Jak lze rozdí

mezi těmito pojmy chápat? Talent management lze dle Horváthové, která pojem definovala asi z největšího množství dostupných zdrojů, vnímat jako koncepci resp. nástroj pro systematickou práci s talenty. (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, str. 21). Talent management má svou strategii, která se skládá z popisu časového horizontu, prostředí, požadavků na to kdo je talent, aktivit, rozpočtu a rozdělení rolí. (srovnej HORVÁTHOVÁ, 2010, s. 95). A talent pool Horváthová popisuje jako „fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných jednotlivců schopných přispět k dosažení“ vytyčených cílů. (srov. Horváthová 2011, s. 29 a s. 47). Talent pool je skupina talentovaných zaměstnanců (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 73). Talent pool lze chápat jako důležitou součást, podporu a výsledek firemní personální strategie.

V této práci se nebudu zabývat strategií talent managementu, ale jeho procesy a tím, jak jsou schopné procesy talent managementu nutné ke vzniku jednoho nebo více talent poolů nasednout na stávající procesy řízení lidských zdrojů ve výrobní firmě XY.

2 Procesy talent managementu nezbytné pro vznik a fungování talent poolu

V této podkapitole jsou popsány procesy talent managementu, kterými je nutno projít, aby v organizaci mohl být založen talent pool. Hlavní procesy talent managementu a s nimi spojené personální činnosti se úzce váží k mému cíli práce. „K vytvoření talent poolu, k získání talentů jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů, což je cílem realizace strategie talent managementu, vede tedy poměrně obtížná cesta.“ (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 77). Dále autorka uvádí, že po identifikaci klíčových rolí a kompetencí, je zásadní přesné zhodnocení současného výkonu zaměstnanců a předpověď jejich budoucího potenciálu. (srov. tamtéž). Což je velmi náročná oblast v řízení lidských zdrojů.

Když už v těchto dalších podkapitolách hovořím o okolnostech práce s talenty uvnitř organizace, podívám se také, jaký přesah bude tato strategická interní změna související se zaváděním koncepce talent managementu mít do okolí firmy a popíši i tyto širší vztahy s okolím v souvislostech důležitých pro organizaci. Procesy řízení lidských zdrojů, ať už se zapracovaným talent managementem nebo bez něj, totiž ovlivňují nejen celou firmu, ale také její okolí.

Každá organizace má své specifické důvody, proč se začít věnovat svým talentům. Do jisté míry to, jakým způsobem organizace zachází se svými lidmi a to jakou organizační kulturu vytváří, určuje, jak silné konkurenční výhody bude mít organizace na trhu. „Schopnosti vytvářející konkurenční výhodu jsou v lidech – jsou to jejich dovednosti, disciplína, motivace, schopnost řešit problémy a učit se. Rozvoj lidského potenciálu je podstatou vysoce výkonné výroby. Kromě toho umožňuje výrobní

organizaci, aby se odlišila od jiných takovými způsoby, které mohou konkurenti jen velmi nesnadno napodobit.“ (HAYES, WHEELWRIGHT, 1993, s. 215). Čili v rámci odlišení se na trhu a vytváření jedinečnosti pomocí interních organizačních kvalit ovlivňujících celkovou kulturu, je vhodné podívat se na značku zaměstnavatele, kterou organizace na trhu má a na hodnoty se kterými je primárně ve vnímání veřejnosti a potenciálních talentů spojována.

Pro vymezení oblastí, které je potřeba v talent managementu řešit je nevhodnější vycházet z myšlenkové mapy, která názorně vystihuje vše, co je potřeba k talent managementu strukturovat. Viz příloha k článku Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci „myšlenková mapa talent managementu v organizaci“ (HORVÁTHOVÁ, 2010, s. 95). V této mapě jsou uvedeny tyto základní okruhy v talent managementu: „strategie, základní pojmy, podmínky, procesy, řízení, hodnocení.“ (srov. tamtéž). V této práci se věnuji okruhu procesů, které jsou vyústěním strategie talent managementu. „Strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních skupin procesů vedoucích k dosažení cíle talent managementu, k zabezpečení odpovídajícího talent poolu.“ (HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 48), kterými jsou získání, rozvoj a udržení talentů. Tyto tři základní skupiny procesů dle Horváthové ještě rozšiřuji o jeden procesní bod, který dotváří logiku procesů talent managementu a který specifikuje František Hroník, a sice o identifikaci talentů. Pracovat s talenty se dá podle struktury procesu talent managementu, kterou popsal Hroník takto: popisuje proces talent managementu v této provázanosti: „identifikace, získávání, rozvíjení – udržení – využití.“ srov. HRONÍK, 2007, s. 110). „Nejdříve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití

talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme při tom zapomenout na jeho udržení.“ (HRONÍK, 2007, s. 110). Já se v této druhé teoretické kapitole zaměřím na tyto procesy talent managementu: identifikace, získání, rozvoj a udržení.

2.1 Identifikace talentů

V této podkapitole uvádím kritéria, jak lze talenty najít. V rámci této části procesu, kterému říkáme identifikace, se vymezuje koho, kde a proč hledáme. A dále zde popisuji některé běžnější i méně obvyklé zdroje a způsoby hledání talentů, jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

Nejvyužívanější kritéria pro identifikaci talentů předkládá Alena Kazdová v příspěvku „Byznys potřebuje lídry a talenty“: „hodnocení dosavadního výkonu, schopnost postoupit na vyšší pozici, růstový potenciál zaměstnance, chování v souladu s hodnotami společnosti, příspěvek k finančním výsledkům.“ (Kazdová, 2015, str. 6) Zdá se být nejjednodušší identifikovat talent uvnitř organizace podle těchto kritérií. Má to však svá rizika. Pokud by jako směrodatné bylo nastaveno pro talent pool to, že talenty se stávají budoucí lídry organizace, tak se dá s výčtem v této podobě souhlasit. Jde mi nyní právě o kritérium „schopnost postoupit na vyšší pozici“. Pokud však talentem může být např. i operátor výroby, který má jedinečné nadání na to, dělat svou práci nejen kvalitně, ale i s nadšením, které dokáže zapálit každé ráno i zbytek celé jeho směny, ale pro funkci vedoucího mu chybí např. trpělivost nebo vedoucího on sám dělat nechce, tak nám „výsledky z mezinárodní studie AON Best Employers“, který každoročně mapuje míru engagementu ve firmách a strategické priority v řízení a vedení lidí“ (Kazdová, 2015, s. 6), moc nepomohou a kritéria z tohoto výzkumu nelze pro vznik talent poolu aplikovat. Výzkum sice tvrdí, že „živou vodou pro byznys jsou lídry a

talenti“, ale dá se tomu skutečně rozumět tak, že lídr nemusí být talentem a talent nemusí být lídrem? A jak chce toto řešit nebo případně už řeší organizace XY?.

Proces, který vede k identifikaci talentů, má výborně zpracovaný Petra Horváthová ve své knize Talent management, kde píše tento postup: „identifikace klíčových rolí -> vymezení potřeby získání talentů -> identifikace klíčových kompetencí + vytvoření hodnotící stupnice -> hodnocení výkonu a předpověď potenciálu + vytvoření měřících stupnic -> identifikace talentů z vnitřních či vnějších zdrojů -> vzniká talent pool.“ (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 51).

Jakmile je jasno, jaké talenty na jaké pozice firma chce, začne se řešit to, jak je najít. Obvyklými zdroji talentů mohou být: vysoké školy, armáda, výkonnostní sportovci, manažeři neziskových organizací, dodavatelé, manažerské „superstar“ tvrdí František Hroník. Autor se dále zmiňuje o tom, že si firmy nemohou dovolit hledat talenty (poklad) pouze uvnitř organizace, aniž by se ohlíželi na jejich externí zdroje. (srov. HRONÍK, s. 111). Hledat talentované zaměstnance je tedy potřeba nejen uvnitř, ale i mimo organizaci. Často s vynaložením nemalých zdrojů a úsilí. Pro hledání je výhodné mít zaangažován stávající tým managementu a nesoustředit se jen na hledání talentů mezi stávajícími zaměstnanci. „Studie ukázala, že asi polovina úspěšných podniků se zaměřuje na talenty a věnovala značnou část svých zdrojů, včetně osobního zájmu vrcholového vedení, na vytváření, udržení a rozvoj efektivních pracovníků. I když je tato praktika zařazena mezi druhotné, klade na ni mnoho úspěšných podniků velký důraz. Prosperující podniky hledají talenty jak ve svých řadách, tak i mimo ně. Vytvářejí podmínky pro trénink a rozvoj a využívají k tomu zkušené starší manažery.“ (ZUZÁK, 2011, s. 76). Mít zkušené starší manažery schopné zaměřit se na rozvoj a

maximální podporu zlepšování svých klíčových členů týmu, je skutečně základem úspěchu při tvorbě talent poolu. Nelze však jednoznačně říct, zda termínem zkušené starší manažery myslel autor starší věkem, dobou strávenou v zaměstnání na pozici manažera nebo seniorské nastavení v rámci vysoké kvality manažerských kompetencí. „Téma talentů je úzce spojeno s předáváním štafety mezi generacemi – s nástupnictvím ve firmách.“ (KAZDOVÁ, 2015, s. 6).

Zdrojů a míst k hledání talentů existuje ještě daleko více, než popisují autoři, které cituji v předchozím odstavci a kteří dávají vysokou hodnotu hledání talentů např. i prostřednictvím doporučení od stávajících zaměstnanců firmy. A to jak pro hledání v externích zdrojích, tak pro identifikaci talentů uvnitř organizace. Hroník zdůrazňuje hodnotu toho, když sami spolupracovníci označí a „nominují“ svého vlastního kolegu do talent poolu. (srov. HRONÍK, 2007, s. 113) Tímto se organizace jistě zalíbí i odborům pokud v organizaci existují. Zaměstnanci mají největší pocit transparentnosti a spravedlivosti, když mohou sami ovlivnit a zvolit, kdo je z jejich týmu nejtalentovanější, kdo má největší potenciál.

Oproti ostatním autorům vyzdvihují, že Horváthová (srov. 2011, s. 48) nezapomněla na identifikaci talentů v rámci bývalých zaměstnanců organizace. Jde o způsob náročný na komunikaci příležitosti angažovat se v talent poolu a hodí se jej použít pouze v případě, že se zaměstnanec s firmou rozešel v dobrém, nebo alespoň v rámci jasně pojmenovaných kritérií nespokojenosti, které v případě, že jsou odstraněny, dávají příležitost zaměstnanci oslovit s nabídkou účasti v talent poolu v organizaci opětovně.

Musím zde uvést ještě jednu zásadní myšlenku, kterou jsem našla v knize *The Talent Wave*. Jde o volný překlad z angličtiny, který popisuje příležitost pro identifikaci talentu ve spolupráci na rozhraní organizace s

jejími stakeholdery (srov. CLUTTERBUCK, 2012, s. 247, kap.12): Zaměstnavatelé mohou budovat bližší spolupráci s nekonkurenčními silnými konexemi, k rozšíření a zvýšení kolektivu v talent poolu. Velká Japonská firma čelící složitým časům, si půjčovala zaměstnance do firmy od dodavatelského řetězce. Benefits tohoto zahrnují zachycování talentů, udržování vztahů s jejich klíčovými partnery, a obousměrné importování know-how, zejména v kontextu kvality managementu a úspory nákladů.

Zde je vhodné si říct, kdo je to stakeholder a z jakého důvodu se dostal do této kapitoly. Organizace není jednotka oddělená od okolního prostředí a změny uvnitř organizace se dějí většinou s cílem ovlivnit něco v prospěch organizace i v jejím okolí. Stakeholders jsou „skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.“ (ZIKMUND, 2010) a tamtéž je uvedeno, že „je to kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s vaší firmou. Kdokoliv, jehož život nebo chod vaše firma ovlivňuje, a to třeba i nepřímo. Někteří autoři přitom pojem stakeholder vztahují už i k jednotlivcům, nicméně my se přidržíme použití tohoto pojmu ve vztahu k firmám. U firem se tito stakeholderé dělí na vnitřní a vnější. Těmi vnitřními jsou zaměstnanci, manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a vlastníci, což u akciových společností obchodovaných na burze může být poměrně široká skupina stakeholderů. Těmi vnějšími jsou pak zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a v neposlední řadě i lidé žijící v okolí vaší firmy. Nezřídka se přidávají i rodiny zaměstnanců, protože i jejich chod je bezprostředně ovlivňován tím, jak se firma ke svému zaměstnanci chová.“ Zdroji, kde hledat talenty a jaký to může mít vliv i na okolí firmy, jsme zde prošli. Způsoby oslovení talentů jsou již jako nástroj zde uváděny na rozhraní procesu identifikace a získávání. Pro shrnutí uvádím, že získávání je víc o tom, jak talent zaujmout a oslovit a skutečně pro talent

pool v organizaci získat. Identifikace je více o tom, koho organizace hledá a kde se nacházejí takovéto zdroje talentů.

2.2 Získání talentů

Tato kapitola se zabývá procesem, jak talenty oslovit a vybrat, aby je bylo možné získat a uzavřít s ním psychologickou smlouvu. Když už víme, jak je identifikovat a jaké činnosti doporučuje literatura do procesu identifikace talentovaných, tak se nyní podíváme na fázi procesu získání a zaangažování člověka (stávajícího zaměstnance nebo externího talentu) pro organizaci. Dostanu se zde i k tématu personálního marketingu a důležitosti hodnoty značky zaměstnavatele pro získání kvalitních talentů. V úvodu této podkapitoly ještě připomínám, že Horváthová ve svém přístupu považuje proces identifikace za součást získávání. (srov. 2011, s. 48), což František Hroník v jeho pohledu na proces talent managementu odděluje (srov. 2007, s. 110) a proces získávání vnímá spíše jako získání talentovaného pracovníka pro uzavření kontraktu s organizací (trainee) nebo získání talentovaného pro účast v talent poolu. Jak a čím je možné talenty získat, když už víme, jak je identifikovat?

V procesu získání nebo také získávání už jde tedy organizace se svou kůží na trh a musí se náležitě prodat. „Při tvorbě personálních strategií firem se počítá s tím, že pro zajišťování optima pracovníků co do jejich počtu i skladby je třeba vycházet z personálního plánu a z personálního marketingu, prováděného na trhu práce.“ (STÝBLO, 1993, s. 42).

Získat (podotýkám nejen oslovit, ale hlavně získat) talenty by měl pomoci kvalitní personální marketing, který používá mnohé způsoby získávání pracovníků na trhu práce. (srov. Stýblo, 1993, s. 45). Tamtéž z metod získávání uvádí Stýblo „metodu otevřeného akvizičního

potenciálu“ a „metodu latentního akvizičního potenciálu vyhledáváním vhodných pracovníků u jiných podniků.“ Talenti z vnějších zdrojů se získávají, jak mezi těmi, kteří jsou na trhu volní, což je v době nízké míry nezaměstnanosti velmi namáhavé, tak i mezi těmi, kteří někde již pracují. Pro přesvědčení talentu, aby se angažoval v právě vznikajícím talent poolu výrobní organizace XY, je žádoucí pracovat na kvalitě značky dané organizace jako zaměstnavatele. Značku zaměstnavatele a tím i její reputaci tvoří její kultura a můžete mít sebelepší marketing k dané značce, ale bude bez efektu v případě, že nebude podporovat pozitivní hodnoty, které již pověst na trhu má. V článku na www.linkedin.com je publikován trefný citát zakladatele Amazonu Jeffa Bezose „zabere to energii jaderné zbraně změnit kulturu organizace, jakmile je jednou vytvořena“ (Xander, 2014). K tomu abychom mohli talenty oslovit, je potřeba komunikovat hodnoty, které kultura organizace vystihuje. Jedině tak zajistíme, aby obě strany procesu získání (organizace i talent) byly dlouhodobě spokojené.

Co je spojeno s pojmem atraktivní značka zaměstnavatele popisuje Petra Horváthová (2011, s. 116-117). Jde o tyto body: práce odpovídající zájmům talentovaného a ocenění takové práce, zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře, respektování rovnováhy mezi prací a soukromím, nabídka flexibilní pracovní role s dostatečnou autonomií, kvalitní pracovní prostředí s ohledem na vybavenost (technickou úroveň apod.), poskytnutí pocitu uznání a respektu, odpovídající odměna, společenská odpovědnost organizace.

Každý, kdo má zaměstnání, chce být v interakci s okolím spojován s hodnotnou značkou, pro kterou pracuje. A pokud je takový člověk spokojený, tak také pozitivnost svého zaměstnání a vysokou hodnotu značky zaměstnavatele propaguje dál. Čili s kvalitním personálním marketingem je potřeba začít uvnitř. Spokojený zaměstnanec je

nejkvalitnějším ambasadorem (představitelem) značky zaměstnavatele.

V procesu získávání je podle Hroníka důležité vyjasnit si očekávání a uzavřít tzv. psychologickou smlouvu mezi talentem a organizací. Když už víme, kde hledat a podaří se nám správně talenty vybrat dle požadovaných kritérií, je potřeba je nadchnout a zavázat pro danou práci na sobě, pro jejich rozvoj. Pokud se nám podařilo najít motivované potenciální talenty, stačí zabezpečit, aby je naše podmínky talent poolu nedemotivovaly a pokud se nám podaří najít sice odborníky, ale méně nadšené, bude potřeba se postarat o jejich stimulaci a motivaci v programu talent- poolu. Přepokládejme, že pokud se nám přihlásili talenti sami, tak motivovaní jsou a jen je potřeba zjistit, zda jsou přítomny ty správné motivy, které by byly v souladu s pozicí v talent poolu. S účastníkem talent poolu se uzavírá dohoda: z pohledu Hroníka se tím myslí psychologická dohoda s budoucím účastníkem talent poolu o závazcích (odpovědnostech a povinnostech) na obou stranách (2007, s. 113). „Součástí kontraktu je úmluva o tom, že účast v programu neznamena jakékoliv úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být pouze výsledky. Navíc účast také může znamenat počáteční zpomalení kariéry...(…) Talent management není zárukou, ale příležitostí.“ (HRONÍK, 2007, s. 113).

Proces k získání talentu probíhá jak online (na internetu a sociálních sítích), tak offline způsobem: v tisku a dalších médiích nebo formou osobního kontaktu při různých např. konferenčních příležitostech. V neposlední řadě zprostředkovaně přes personální agentury nebo lovce hlav. Tento způsob získávání je náročný jak na definování zadání, tak i na finanční zdroje.

V procesu získání jsou klíčové tyto činnosti a body, které řeší: čím a jak chce organizace zaujmout a které pomáhají udělat si jasno v tom, co

(nejen odměny, ale i hodnoty) organizace talentům nabízí, kdo s talenty bude v jednotlivých fázích jednat.

Z průzkumu realizovaného mezi CEO na téma „Základem úspěchu je klást si správné otázky.“ (Přikryl, 2016, s. 31) vyplývá nutnost brát ohled na budování vztahů se širším okruhem stakeholders než jen se zákazníky. Je to výrazné také u snahy získat a udržet si talenty. Špičkové talenty dnes chtějí pracovat u organizací, které sdílejí jejich hodnoty. A ty se mění. Mileniáni dávají prioritu principům udržitelného rozvoje. (srov. Přikryl, 2016, s. 31). Autor článku vyzdvihuje potřebu CEO „Získat novou generaci lidí s podnikatelským duchem, který může spoutat a využít technologie a podnikání poháněné inovacemi. Přitom téměř tři čtvrtiny (72 %) ředitelů jsou znepokojeny dostupností klíčových talentů, dovedností. Cestu vidí ve využití talentů v místech, odkud pocházejí. (...) V rozporu s tím pouze 30 % generálních ředitelů provádí změny ve svém zaměření na dovednosti a přizpůsobivost jejich vlastních lidí – v porovnání se změnami v oblasti technologií (51 %). (...) 75 % CEO říká, že kvalifikovaná, vzdělaná, adaptabilní pracovní síla by měla být prioritou pro podnik.“ (Přikryl, 2016, s. 32).

Nástrojem pro získání talentů je výběrové řízení. Mě bude v poslední části práce zajímat, jak je procesně v organizaci XY ošetřeno nyní a probíhá a zda se dá tedy podobný proces použít pro výběry do talent poolu.

Hledání talentů ve vnějších a vnitřních zdrojích vyžaduje odlišný přístup. Kvalitně to shrnuje František Hroník: „Při výběru do trainee programu a talent developmentu používáme rozdílné metody. Tato rozdílnost je především dána tím, že „trainee“ známe méně než „talenty“. (...) Lidé, kteří se přihlásí do trainee programu, prochází náročným výběrovým řízením. Po administrativním kole, ve kterém se vyhodnocují

životopisy a případné reference následuje, obvykle Assessment Centrum. Po jeho vyhodnocení je s vybranými kandidáty vedeno ještě kolo behaviorálních (kompetenčních) pohovorů.“ (HRONÍK, 2007 s. 112-113) Jako metody identifikace talentů v organizaci Hroník uvádí: fungující systém hodnocení, účast v projektech, development centra, 360°zpětnou vazbu, měření potenciálu a nominace. (srov. HRONÍK, 2007 s. 113). Jak zde napovídá Hroník, je obvyklým způsobem pro doplnění nebo sestavení talent poolu výběrové řízení. Interní pro získání talentů a externí pro získání trainee. Rozhodující při přípravě takového řízení je spolupráce personálního manažera s ostatními manažery. Manažeři své lidi totiž znají, nebo by měli znát nejlépe a tak dokáží konzultovat personálnímu manažerovi, zda výsledky ve výběrovém řízení do talent poolu odpovídají výkonu a projevu v chování pracovníka, tak jak ho znají z pracoviště. „Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. V tomto případě první kolo zajišťují zpravidla personalisté, na realizaci dalších kol se již ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 95).

Průběh procesu výběru schematicky krásně vyjádřili Pražská a Livian v knize Řízení lidských zdrojů na straně 83. Nejdůležitější je v procesu první krok výběru a sice: „nezbytné je popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou determinovat výběr kandidátů.“ (LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 82).

I pro nábor trainee do jejich programu platí stejné formy a metody jako pro nábor externích zaměstnanců, přičemž ne všichni trainee budou mít hned určené a garantované místo v talent poolu. Formy náboru: inzeráty, síť známostí, spolky absolventů vysokých škol, stáže a zkušební období, pracovní úřady, známé firmy a jejich spontánní uchazeči,

poradenské firmy (srov. LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 87) Metody: životopis, motivační dopis, posudky a doporučení, pohovor, testy (srov. LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 88).

Horváthová nerozlišuje pojmy talent a trainee, takže souhrnně předkládá možnosti získání talentů takto: identifikace mezi současnými zaměstnanci, vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních firem nebo dodavatelských organizací, identifikace mezi stážisty, talentovaní studenti či absolventi, bývalí zaměstnanci, přátelé a známí současných zaměstnanců, databáze agentur a externích náborových specialistů, inzerce v tisku a ve specializovaných časopisech, na internetu (také např. profesní sociální sítě jako je LinkedIn), příležitosti výstav a veletrhů, celosvětový nábor prostřednictvím asociací a obchodních partnerů, prostřednictvím odborných konferencí nebo článků, využití headhunterů. (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 48).

2.3 Rozvoj talentů

V této kapitole je řešena část procesu talent managementu, která se týká jejich rozvoje. Co je to vlastně rozvoj? „Rozvoj představuje veškerou činnost, která připravuje zaměstnance na jeho budoucí zodpovědnost.“ (DAVIS, WERTHER, 1992, s. 612). Chci se zde věnovat činnosti, která souvisí s nástupnictvím v organizaci. Proces rozvoje talentů by měl obsahovat činnosti podporující realizaci vzdělávání dle kurikula: kdo se má učit, co se má učit, kdy se má učit, s kým, kde, jak se má učit, za pomoci jakých prostředků, proč a za jakým účelem se má učit. (srov. BENEŠ, 2008, s. 103). Tamtéž Beneš píše, že kurikulum je prostředkem k realizaci andragogických cílů ve vzdělávacích institucích. „Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů.“ (HRONÍK, 2007, s. 115).

Jakmile máme získány talenty z vnějšího nebo vnitřního prostředí organizace, je potřeba začít v talent poolu budovat přidanou hodnotu rozvojem těchto zaměstnanců. Vzdělávací potřeby zaměstnanců mohou být uspokojovány mnoha způsoby. Nejefektivnější je možná použít pro něj interní zdroje a kapacity, kdy z manažerů, ale i z řadových pracovníků se cíleně stávají interní trenéři, lektoři, koučové a kdy vznikají interní školicí střediska pod záštitou personálního oddělení a andragogů.

Připomeňme si, že procesně stejně, ale s různým obsahem budou řešeny typově odlišné talent pooly v organizaci. Dokážu si představit i to, že člen talent poolu vůdcovského v rámci svého rozvoje bude vzdělávat a rozvíjet ve všeobecném nebo technickém talent poolu např. kompetenci efektivního delegování.

Hroník rozlišuje tyto typy programů rozvoje talentů (talent poolů): existují dva základní typy programů (poolů), dle prostředí odkud člen talent poolu přichází: trainee a talent programy (viz kap.1 výše). Dále rozlišuje zaměření rozvoje talentů do čtyř programů: generální, speciální, mezinárodní a lokální s tím, že logicky vznikají i kombinace těchto uvedených programů. (srov. HRONÍK, 2007, s. 114).

Kroky procesu rozvojového programu pro talenty popisuje Horváthová takto: 1) zaangažovat vrcholové vedení, 2) zapojit také klíčové stakeholdery, 3) definovat kompetence, které odlišují výkon v klíčových rolích, 4) vycházet nejen ze zhodnocení současného výkonu, ale i z potenciálu pro budoucí rozvoj jednotlivce v souladu s požadavky organizace v budoucnu, 5) naplánovat aktivity programu tak, aby došlo ke zvyšování přidané hodnoty díky rozvoji kompetencí, 6) stanovit délku programu (netýká se nástupnictví, které může být v neurčitém horizontu, pokud se nedrží kariérového plánu), 7) definovat jak má být hodnocen výkon těch, kteří jsou v talent poolu, 8) realizovat program a přijímat

zpětnou vazbu s cílem odhalit možné doprovodné negativní jevy (nespravedlnost, závist), 9) zhodnotit celý program posouzením výkonu. Metody rozvoje používané v procesu rozvoje talentů. „V rámci těchto programů, které řeší kurikulum co, proč, kdo, jak a kdy, jsou využívány různé metody. Jedná se především o rotace (job rotation), stáže, zařazení do projektů a podobně.“ (HRONÍK, 2007, s. 115). Mohou se používat metody „on-the-job“ a „off-the-job“ (srov. HORVÁTHOVÁ, 2011, s.81). Prováděny na pracovišti při výkonu práce (on-the-job) uvádí autorka tyto: koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáž (dočasné přeložení), sdílení poznatků. A metody používané mimo pracoviště (off-the-job) jsou nejčastěji tyto: přednáška, seminář, případové studie, simulace, workshop, manažerské hry, angažmá v charitě nebo komunitě, development centrum, outdoor training/learning, elearning, samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí dle návodu.

2.4 Udržení talentů

Proces udržení talentů se dotýká nejen jejich retence v talent poolu, ale hlavně také udržení těchto zaměstnanců v organizaci po ukončení působení talent poolu, neboť odchod talentu z organizace (navíc pokud je na jedné z klíčových pozic a nemá kvalitního nástupce) znamená často snížení nebo ztrátu pozice na trhu v boji s konkurencí. Obecně platí, že pokud první tři procesní části identifikace, získání i rozvoj byly zvládnuty dobře, ani s udržením by neměl být problém. Dá se tedy říci, že na udržení zaměstnance v talent poolu i organizaci je potřeba brát ohled ve všech fázích procesu talent managementu a klíčové je být s nimi v intenzivním kontaktu. Nelze však opomenout, že udržení talentu probíhá při každém setkání talentu s talent poolem a lidmi, kteří jej zastřešují.

Mezi hlavní aktivity v rámci udržení patří dle Hroníka: „sdílení hodnot a vize společnosti, rozvoj commitmentu, reálná perspektiva růstu.“ (HRONÍK, 2007, s. 115). (commitment = oddanost).

Součástí výběrového procesu do talent poolu by mělo být uzavření tzv. psychologické smlouvy. Psychologická smlouva v sobě nese nepsaná (ale dostatečně projevená a projednaná) očekávání pracovníka i zaměstnavatele a nedodržení této smlouvy vede k nespokojenosti na jedné nebo druhé straně. Každý manažer by měl pravidelně revidovat a zkoumat očekávání svých podřízených. (srov. BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 126). A to stejné platí o talent poolu. Očekává se a je žádoucí, aby se ladění vzájemných očekávání dělo často také v talent poolu, z důvodu předcházení případným namáhavým momentům tohoto typu: zaměstnanec už je rok v talent poolu a účast v tomto projektu mu již delší dobu nevyhovuje a neměl příležitost kde a komu to sdělit. Sám neví, zda může z talent poolu vystoupit a za jakých podmínek? Čili talent pool má mít procesně zakotvena svá pravidla podle kterých se řídí a která zpřesňují, kdo odstoupení z talent poolu schvaluje. U autorů, kteří v současnosti píšou o talent poolu, jsem tuto nedílnou součást procesu nenašla.

S ohledem na výše uvedené v textu na téma personálního marketingu nesouhlasím s tím, že procesně řeší Horváthová atraktivnost zaměstnavatele a pověst organizace až v kapitole udržení talentů a přitom je to nesmírně klíčové už v procesu získání angažovanosti zaměstnanců i trainee pro talent pool. Výčet bodů, na které je brán zřetel pro posuzování atraktivnosti zaměstnavatele, je již uveden v kap. 2.2.

Proces udržení má zpracovávat, reflektovat a navazovat na zpětnou vazbu z průběhu celého průběhu talent poolu. A získávání zpětné vazby od talentů i kooperujících složek s talent poolem by mělo být prioritou.

Je sice možné, zejména při extrémních nákladech na vybudování kompetencí talentů si je zavázat nejen psychologicky, ale skutečně i právně, smlouvou. Takovýto závazek však může talent odradit a přenechat ho jiné společnosti, která sebedovědoměji (čili bez právních doložek do pracovní smlouvy) spoléhá spíše na to, že dokáže talentu naplnit jeho očekávání od seberealizace během působení v talent poolu, ale i po jeho ukončení.

Talent pro organizaci pomohou primárně udržet manažeři. Ti, kteří zodpovídají za přínos a fungování talent poolu, což v procesu musí být zcela jasně definováno. A také ti, kteří za talenty ve všech fázích procesu talent managementu zodpovídají dle organizační struktury jako jejich nadřízení, kterým talent reportuje nejen v rámci plnění standardních pracovních úkolů, ale i v rámci plnění výkonu a cílů v talent poolu. Když si tedy představíme „typicky problémového lídra“ (KUBÍČKOVÁ, REIS, 2012, s. 88), kterého jsme si definovali v kapitole 1., tak nejen že sám by neměl být nominován do pozice talentu, ale navíc v organizaci s udržením talentů moc nepomůže. „Vynakládání času a energie na snahu motivovat lidi je plýtvání silami. Skutečná otázka totiž nezní: „Jak naše lidi motivovat?“ Máte-li správné lidi, budou automaticky motivováni sami sebou. Zásadně důležité je nedemotivovat je. Jedním z primárních způsobů, jak lidi demotivovat, je ignorovat tvrdá fakta reality.“ (COLLINS, 2008, s. 103).

Když už v této kapitole diskutujeme o důležitost vyjasnění si očekávání a postojů talent versus organizace, tak je dobré si vyjasnit i to, že talent neznamena: elitní zaměstnanec, ale spíše zodpovědný a angažovaný zaměstnanec, na kterého mohou být kladeny vyšší nároky než na ostatní členy v týmu. Jako ve všech oblastech personálního řízení i zde totiž existuje jedna zajímavá hrozba. Jakmile je talentovanému

člověku oznámeno, že má talent a potenciál pro firmu, může začít nosit nos nahoru. Talenti ve firmě mohou být považováni za elitu. Grainer nazývá talenty „zlatým límečkem“: „představa, že skvělé podniky jsou závislé na talentovaných lidech, je v přímém rozporu s tradičním myšlením. Dříve se lidé v podniku jasně dělili na „bílé límečky“ - kancelářské pracovníky a „modré límečky“ - dělníky. Dnes existují „zlaté límečky“ - pracovníci s vysokým potenciálem růstu, které si podniky pěstují a chrání jako chovné plemeno vzácné rasy.“ (GRAINER, 2000, s. 208).

Proces udržení talentů se prolíná s předchozími třemi procesy a daleko více se věnuje zhodnocení píle a vůle talentovaných směrem k rozvoji jejich kariéry a tak i ke zvyšování přidané hodnoty pro organizaci a její klienty. Definice kariéry: „dráha životem, zejména pak profesionální, na které člověk získá nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.“ (BĚLOHLÁVEK, 1994, s. 11).

Z dotčené literatury jsem zjistila, že se jako procesní součást talent poolu nijak zvlášť neřeší specifika odměňování talentů například v porovnání s ostatními zaměstnanci, kteří pro talent pool nebudou vybráni. Chápu to tak, že za odměňování asi v tomto případě přebírá odpovědnost jiný proces řízení lidských zdrojů v organizaci. Dá se říct, že talenty by primárně mohla odměnit a udržet vize získání lépe finančně ohodnoceného pracovního místa v budoucnu za jejich možnou participaci v plánu nástupnictví nebo v kariérním plánování. A samozřejmě pokud se zde s ohledem na udržení talentů dotýkám jejich motivace, tak nelze opomenout, že není cílem všech talent poolů pomoci realizovat kariérní růst zaměstnanců v organizaci. Existují také talent pooly technicky zaměřené (viz kap. 1, s. 15 výše v textu), kde je cílem např. sdílení a růst na úrovni znalostí a odborností v dané profesi, bez toho, aby existovala

přímá motivace kariérním růstem.

Činnosti, které spadají do procesu udržení a které jsou v kapitole řešeny, jsou zejména tyto: získávání pravidelné zpětné vazby z talent poolu a její vyhodnocování, koordinační činnosti při rekapitulaci očekávání talent versus organizace (včetně odměňování talentů), retenční činnosti v případě odchodů talentů, případná komunikace s již odchozími talenty, doporučování zlepšení koncepce talent managementu vedení organizace (včetně pravidelného reportingu), využití potenciálu talentů, který získali nebo rozvinuli v talent poolu.

3 Procesy řízení lidských zdrojů

Pro splnění cíle práce dávala předchozí kapitola detailnější informaci o nejdůležitějších procesech a souvisejících činnostech, jež je nutné řešit při vytváření a vedení talent poolu. Tato třetí kapitola se věnuje procesům v řízení lidských zdrojů a tomu, zda jejich struktura a rozvrstvení koresponduje s procesy talent managementu v těchto čtyřech kategoriích: identifikace, získání, rozvoj a udržení. Čili vlastně porovnávám, jestli se činnosti při tvorbě talent poolu se vůbec nějak odlišují od činností realizovaných při řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů se jako koncepce začala v teorii i v praxi rozvíjet od 80. let. Naplňuje zájmy managementu, odpovědnost za řízení lidských zdrojů mají linioví manažeři a cílem řízení lidských zdrojů je dosažení konkurenční výhody na trhu. (srov. KOCIANOVÁ, 2010, s. 11). Řízení lidských zdrojů se vyvinulo na základech personálního řízení, které existovalo již před 2. světovou válkou (srov. tamtéž.) „To co je dnes v Evropě a v USA nazýváno „Řízením lidských zdrojů“, je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích. (LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 11).

Role personálního managementu není jednoduchá a vyžaduje sladění a správné namíchání čtyř rolí: strategický partner, bojovník za pracovníky, agent změny (iniciátor změny) a administrativní expert. (srov. ULRICH, 2009, s. 63-64).

Tvůrcem strategie týkající se lidských zdrojů je personální ředitel společnosti a topmanagement na něj v tomto spoléhá. Není možné, aby strategicky řešil lidské zdroje bez návaznosti na celofiremní strategii a preferované organizační hodnoty, které tato strategie v podobě mise a vize v sobě nese. Stejně tak není možné tvořit talent pool bez návaznosti na

celofiremní a personální strategii organizace a odděleně od vize a mise, kterou organizace deklaruje.

3.1 Identifikace zaměstnanců

Kvalitní řízení lidských zdrojů vždy začíná analýzou současného stavu. „Analýza práce je zdrojem informací pro personální útvary např. při přípravě přijímání a zejména rozmisťování pracovníků, při jejich postupu na zodpovědnější pracovní místo. Také pro školení a výcvik pracovníků jsou nutné informace o kvalifikaci a obsahu práce.“ (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 2000, s. 45).

Analýzu s cílem popsat pracovní místa v organizaci je potřeba přizpůsobit pozicím, které lze v organizaci nalézt. „Důležitost informací, které jsou zjišťovány, se pozměňuje podle typu práce (pracovní činnosti). Jiné informace budou důležité o práci ve výrobním provozu, např. pohyby, postoj při práci, technické podmínky práce, jiné budou důležité o administrativních pozicích, např. šíření informací, proces rozhodování.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 43). V souvislosti s kritérii, které se popisují, se používá i pojem „charakter práce, který zahrnuje: 1) obsah práce (pracovní operace, povinnosti, odpovědnost, pracovní chování a vztahy), 2) kvalifikaci (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti), 3) podněty pro vykonání práce (hodnocení výkonu, pracovní kariéra, uspokojení prací, dobré pracovní podmínky, odměna za práci).“ (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 2000, s. 45). Výše citovaní autoři málo zdůrazňují, že u analýzy pracovního místa se nesmí zapomenout zanalyzovat „vazby na ostatní pracovní místa.“ (LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 83).

Jedním z úkolů hodnocení pracovního místa je sjednat rovnováhu a spravedlivost v odměňování. Cílem posuzování náročnosti práce je získat porovnání mezi různými pracovními místy s ohledem na jejich náročnost

a mzdové ohodnocení. (srov. KOCIANOVÁ, 2010, s. 43). Autorka dále uvádí množství metod, kterými se dá analýza provést. Vše s cílem pomoci pracovníkům v rámci řízení lidských zdrojů definovat pracovní místo a vytvořit tak kvalifikační profil pracovníka. O což nám v této fázi procesu řízení lidských zdrojů jde především, protože je to činnost důležitá pro následné napojení na proces identifikace talentů. Analýza pracovních míst, také pomůže identifikovat budoucí požadavky organizace na talenty. A sice po predikci předpokládaných potřeb tvorby pracovních míst s ohledem na požadavky trhu a plánování výroby, je zde tvořen lepší základ pro vymezení budoucích nároků a potřeb na talenty.

„Prvním krokem při uskutečňování profesiografické analýzy je inventarizace a popis všech činností uskutečňovaných v rámci profese. Při shromažďování potřebných informací se odpovídá na tyto základní otázky: co nositel profese dělá, jak to dělá, proč to tak dělá, za jakých podmínek to dělá.“ (MAYEROVÁ, RŮŽIČKA, 2000, s. 52). Díky vytvoření specifikací pracovních míst, je možné nastavit požadavky kladené na pracovníka na tomto místě. Následně tudíž budeme lépe schopní nastavit i kritéria pro hodnocení výkonu a vyhodnocování dalšího potenciálu zaměstnance na tomto pracovním místě.

Z nároků na pracovníka, při jejichž definování je možné se opřít také o kompetenční modely, je vytvořen tzv. „kvalifikační profil pracovníka, jehož standardním obsahem bývá:

- dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace)
- odborné a další vzdělávání (získané certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání, kurzy v oblasti osobního rozvoje)
- jazykové předpoklady (požadovaná úroveň)
- zkušenosti (specifikované odborné a další zkušenosti, např. zkušenosti v oboru, v určitém typu organizace, zkušenosti s

vedením týmu apod.)

- délka praxe (např. celková pracovní praxe, praxe v oboru, praxe ve vedoucí pozici)
- specifické znalosti a dovednosti (co konkrétně musí pracovník na daném místě znát a umět)
- osobnostní předpoklady (např. odolnost vůči zátěži)
- fyzické předpoklady
- další požadavky (požadované další dovednosti, např. práce na PC, nároky na pracovní režim apod.)“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 52-53).

Popisy pracovních míst mají neuvěřitelně širokou využitelnost napříč všemi těmito dalšími personálními činnostmi: přijímání pracovníků, analýza kompetentnosti, rozmisťování dle potřeb, informace o cílech a tvorba cílů, motivace, hodnocení míst a výkonu, stanovení potřeb rozvoje, řízení kariér a povyšování, odměny a jejich kritéria, hierarchie pracovních míst, předvídání vývoje profese, zlepšování organizační struktury a rozdělení úkolů, ergonomie. Čili pokud jsou kvalitně vytvořeny se všemi náležitostmi, které shrnuje Livian a Pražská viz níže, tak jsou velkou pomůckou pro pohodlnější realizaci činností v rámci procesů řízení lidských zdrojů. (srov. LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 70-71). Popis pracovního místa by měl mít tyto části: číslo funkce, název funkce, pracoviště (středisko), profese, třída (mzdové nebo bodové ohodnocení místa), nadřízený přímý a nepřímý včetně funkce a čísla, počet přímých a nepřímých podřízených, plánovaný počet pracovníků na toto místo, stručný popis obsahu práce (poslání funkce), povinnosti a pravomoce v oblastech (k předmětu práce, k lidem, k informacím, k financím), odpovědnosti v těchto oblastech, charakteristika podmínek práce, požadavky na zvládnutí místa a funkce (potřebné znalosti, dovednosti, předpoklady), požadavky na kurzy, požadavky na lékařské prohlídky.

Dokument se doplní datem, informací, kdo popis zpracoval a kdo jej schválil.

Součástí kapitoly identifikace u pracovníků mají jistě být i identifikace kompetencí u pracovníků. Kompetenční model je však spíše považován za pomůcku jak identifikovat nadprůměrný výkon na daném pracovním místě. „Kompetence ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 56). Pro úspěšné vytvoření talent poolu velmi pomůže mít identifikovány klíčové kompetence k daným souborům pracovních míst. „K identifikaci kompetencí, které přímo přispívají k nadprůměrnému výkonu, jsou využívány metody strukturovaných rozhovorů.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 59).

Analýza pracovních míst pomůže také definovat, co organizace považuje za nízký, přijatelný a vysoce nadprůměrný výkon, nad kterým pak, jako nad jednou z částí pohledu na kvalitu pracovníka, stojí hodnotící stupnice odměňování pracovníků.

Jakmile jsou definována kritéria pro pracovní místa, je potřeba podívat se v jakých místech na trhu, je možné potřebné pracovníky identifikovat a přizpůsobit tomu komunikaci (personální marketing) v dalších krocích jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů. „Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 89). Většina personálních strategií je koncipována tak, že se však nejdříve dívají na zdroje dovnitř organizace na interní zdroje a potenciál obsazení pracovního místa z těchto interních zdrojů.

3.2 Získání zaměstnanců

Této kapitole řeší procesy nábory, výběru a přijímání v řízení pracovníků. Spadá zde oslovení cílové skupiny vhodných kandidátů pro pracovní místo, prozkoumání jejich vhodnosti pro organizaci v několika fázích a proces přijetí kandidáta do zaměstnaneckého poměru a tím i zahájení adaptace nováčka. To jestli chce primárně organizace obsadit pracovní místo z vnějších nebo vnitřních zdrojů má následně klíčový vliv na proces nábory a organizaci výběrového řízení.

Metody pro získávání kandidátů z vnějších zdrojů, které lze použít: inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání služeb externistů (zprostředkovatelé, poradenské agentury, headhunteeři, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání), spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, sdružení odborníků, vědecké společnosti, odbory, doporučení uchazeče od stávajících zaměstnanců, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky, letáky. (srov. KOCIANOVÁ, 2010, s. 85).

Jaký je rozdíl mezi získáním a výběrem pracovníků? Získat a nadchnout kandidáta pro danou pozici ještě neznamena, že jej organizace může pro danou pozici vybrat a nakonec zaměstnance přijmout. Kandidát je vybrán až po náležitém posouzení, zda je kompatibilní s náplní práce a vyhovuje s ohledem na potřebné kompetence v jeho budoucím pracovním zařazení. Také nemusí vyhovovat osobnostně – což je samostatná kapitola procesu výběru. V případě, že je kandidát nastaven ve svých postojích v souladu s hodnotami a kulturou organizace, případně svého budoucího týmu, je dobré se také podívat, zda si bude lidsky rozumět se svým nadřízeným nebo i kolegy. I v procesu výběru a přijímání ještě není jisté, že se podaří proces dokončit, neboť existuje riziko, že kandidát odmítne nastoupit a to může být z mnoha důvodů.

Přijímání zaměstnance je legislativně náročný proces a očekává vysokou úroveň profesionality pracovníka oddělení řízení lidských zdrojů. Následuje jeho uvedení na dané pracoviště.

3.3 Rozvoj zaměstnanců

Součástí tohoto procesu řízení lidských zdrojů jsou vzdělávací programy (jejich tvorba, realizace a vyhodnocení). Případně pokud se ve společnosti spolupracuje s externími dodavateli, tak proces upravuje i vztahy s nimi (mentori, koučové, lektoři). Vzdělávání pomocí interních odborníků je další možností a oddílem procesu v rozvoji zaměstnanců.

Pro pracovníky přijaté zvenku (tzv. trainee viz kapitola 1) proces rozvoje začíná již v adaptačním programu hned po přijetí nástupem do organizace. V procesu má být samozřejmě označená osoba zodpovídající za proces adaptace nového zaměstnance.

Pro stávající zaměstnance má proces plánování osobního rozvoje tyto fáze: 1) analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje, 2) stanovit cíle rozvoje, 3) naplánovat akce k rozvoji, 4) realizovat je. (srov. KOCIANOVÁ, 2010, s. 173).

Existuje-li v organizaci plán nástupců, je to dobrý základ pro cílený rozvoji těchto následovníků směrem ke konkrétní v budoucnu vykonávané pozici.

3.4 Udržení zaměstnanců

Peníze (mzda a finanční odměny) podle výzkumu SearchForce nejsou tím hlavním důvodem pro odchod zaměstnanců. (searchforce.cz, 2016). Důvody, proč odcházejí výborní zaměstnanci: byl špatně vybrán pro danou pozici, adaptace na pracovní místo proběhla nekvalitně, v průběhu zaměstnání se věnovalo zaměstnanci málo pozornosti (byl

přehlížený, nudil se, byl přetížený, nebyl doceněný).

Hodnocení zaměstnance by opět procesně měly být v organizaci dobře ošetřeny. Minimum je stanovení individuálních cílů pro výkon zaměstnance na úrovni specifikace hodnocených výkonnostních požadavků k dané pracovní pozici. Má být spravedlivě nastaveno, jak je vyhodnocovat a odměňovat. V knize *Personální činnosti a metody personální práce* uvádí autorka seznam možných „kritérií výkonu (podle pořadí významu): 1) dosahování cílů, 2) odborná způsobilost, 3) kvalita, 4) přínos pro tým, 5) péče o zákazníka, 6) pracovní vztahy, 7) produktivita, 8) flexibilita, 9) cíle týkající se dovedností/vzdělávání, 10) spojení osobních cílů s cíli organizace, 11) znalost podniku a podnikání, 12) znalost finančních záležitostí.“ (KOCIANOVÁ, 2010, s. 142). Ve fungujícím procesu udržení zaměstnance slouží jako pomůcka nejčastěji nástroj dávání a přijímání zpětné vazby mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. „Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma o práci zaměstnance nestojí, nebo že nadřízenému na něm nezáleží.“ (Urban, 2004).

Proces hodnocení by měl obsahovat informaci o tom, kdo, koho a jak často hodnotí a co má být výstupem z takového hodnocení pro další rozvoj a udržení zaměstnance.

Proces udržení zaměstnance končí retenčním rozhovorem a zjištěním, proč zaměstnanec odchází. Nejčastější důvody odchodu jsou dle www.searchforce.cz tyto: nekompetentní manažeři, nefunkční komunikace, nedostatek uznání, chybějící perspektiva rozvoje, neztotožnění se s kulturou a hodnotami organizace, chybějící podpora nadřízených. Server uvádí, že nejdůležitějším faktorem je přístup manažerů k zaměstnancům. „Učte se od lidí, plánujte s lidmi. Začněte s tím, co mají, stavějte na tom, co znají. Ti z nejlepších lídrů, když je úkol

dokončen, budou říkat: udělali jsme to my sami.“ (Clutterbuck, s. 227, kap. 11).

4 Procesy řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY

V předchozích kapitolách jsem řešila a vysvětlila základní pojmy a činnosti, na které musí být při spuštění talent managementu a tvorbě talent poolu brán zřetel. Při práci na popisování činností pro vznik talent poolu a pro řízení lidských zdrojů jsem zjistila, že se v podstatě zásadně neodlišují. Nyní se hodlám zabývat tím, jak fungují tyto procesy ve výrobní organizaci XY.

V organizaci XY tedy budu hledat na personálním oddělení dokumentaci související s procesy řízení lidských zdrojů, s cílem zjistit, jak oblasti identifikace, získání, rozvoje a udržení zaměstnanců fungují. Budu se také zajímat o interní zdroje informací, které by mohly souviset s talent managementem.

4.1 Metodologie zjišťování informací o procesech v organizaci XY

Kritéria pro vyhledávání v interních dokumentech jsou jasná již z teoretické části. Zajímá mě, jak procesy řízení lidských zdrojů ve firmě XY fungují. Čili, kde začíná, resp. kterou činností začíná, kterou činností končí, jaké další činnosti daný proces obsahuje a na co případně tyto činnosti mají návaznost.

Do organizace XY jsem se vypravila hledat informace, které se týkají procesů určených pouze pro řízení lidských zdrojů – jiné oblasti v managementu organizace nebo např. strategického řízení nebo výrobní procesy organizace mne nezajímaly. „Intrinitní případová studie se věnuje případu jenom kvůli němu samému. Výzkumník chce poznat

právě tento případ, vztah k obecnější problematice nehraje roli.“ (HENDL, 2005, s. 107). Jde mi o poznání vnitřních aspektů případu (srov. tamtéž) konkrétních procesů řízení lidských zdrojů v organizaci a jejich připravenosti na implementaci koncepce talent managementu.

Pro zjišťování, jak fungují procesy ve výrobní organizaci XY, jsem zvolila techniku sběru a analýzy interních dokumentů. V průběhu psaní této práce, jsem však postupně přišla na to, že pouze s analýzou dokumentů si nevystačím. Ne všechny procesní kroky s ohledem na standardní procesy řízení lidských zdrojů, jsem mohla v interních dokumentech, které mi byly zpřístupněny, nalézt a většinou to bylo proto, že ani nebyly nikde tyto procesní činnosti písemně zakotveny. Při komunikaci s dotčeným personálním oddělením na téma interní dokumentace a toho, co mi mohou poskytnout za interní dokumenty pro splnění cíle práce, mi bylo nabídnuto provést rozhovor přímo s personální ředitelkou organizace, takže následovala fáze přípravy na tento polostrukturovaný rozhovor. Základem pro formulaci otázek do rozhovoru byla zjištění z analýzy interních dokumentů. Cílem bylo zjistit maximum informací o fungování procesů řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci tak, abych mohla popsat, v jaké kondici se procesy nachází s ohledem na tvorbu talent poolu v organizaci.

4.2 Popis fungování procesů řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY

V dokumentech hledám a zkoumám informace týkající se nastavení a fungování procesů řízení lidských zdrojů. Proto pro přehlednou a srozumitelnou interpretaci fungování procesů řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY zde dodržím strukturu obdobnou s druhou a třetí kapitolou této případové studie.

Nejdříve se ke mně dostalo schéma organizační struktury řešené organizace – ale z pohledu cíle práce, a protože v něm ani nikde není znázorněno personální oddělení, není pro mě v této studii směrodatný. Stejně tak dokument deklarující vizi a misi výrobní organizace XY nemá smysl zde více řešit. Tento dokument týkající se strategických hodnot bych zde řešila pouze s ohledem na značku a hodnoty výrobní organizace jako zaměstnavatele, ale to není nic, co by pomohlo naplnění cíle práce, protože primárním tématem není personální marketing.

Druhý interní dokument, který podrobím zkoumání je Směrnice řízení lidských zdrojů, která zřejmě poskytuje ucelený náhled na standardy při toku činností procesy řízení lidských zdrojů. A v dalších čtyřech kapitolách se díky této směrnici dočtete, jak procesy řízení lidských zdrojů výrobní organizace XY fungují. A jaké jsou tedy podmínky pro vznik talent poolu v této organizaci a jak jsou procesy řízení lidských zdrojů připraveny na implementaci koncepce talent managementu.

Dalším interním dokumentem, který jsem pak získal je prezentace toho, jaké jsou strategické priority talent managementu v Japonské mateřské organizaci. S ohledem na to, že v této práci se těmito strategickými oblastmi nezabývám, se pouze pro zajímavost tohoto dotýkám v kapitole určené pro diskuzi. Tento dokument nelze z případové studie zcela vynechat s odkazem na rozhovor s personální ředitelkou organizace, kde jej spojuje s tím, že jeden z impulsů pro spuštění diskuze o potřebě vzniku talent poolu byla tato prezentace z Japonska. S dodatkem, že česká organizace se touto prezentací nemusí řídit, nýbrž ji bere jako inspiraci. (srov. příloha č. 1).

Na základě rozhovoru s personální ředitelkou (srov. příloha 1.) se mi ještě podařilo získat dokument, který se jmenuje Change in Salaries

(Změny v platech). Tento dokument obsahuje ještě horkou (z toho jak nedávno byla vytvořena) prezentaci ke spuštění talent managementu ve výrobní části společnosti. Vzala jsem na vědomí, že jde o přísně tajný interní zdroj informací a poděkovala jsem za důvěru, za kterou jsem náležitě vděčná.

Na další, méně zásadní a spíše doplňující dokumenty budu odkazovat dále v textu, až na ně také přijde řada. Všechny interní dokumenty se nacházejí na personálním oddělení organizace XY.

4.2.1 Identifikace zaměstnanců ve výrobní organizaci XY

Směrnice ustanovující proces a navazující procesy řízení lidských zdrojů výrobní organizace XY začíná náborem a procesem výběru zaměstnance. Přičemž činnosti spojené s identifikací a získáním správného zaměstnance ve směrnici řešeny nejsou. Tudiž ani na identifikaci talentů procesy řízení lidských zdrojů v organizaci XY připraveny nejsou.

Proces identifikace zaměstnanců v organizaci XY reflektuje doporučení zmíněné v kap. 3.1. a sice nejdříve se dívat na zdroje dovnitř organizace na interní zdroje a potenciál obsazení pracovního místa z těchto interních zdrojů.

4.2.2 Získání zaměstnanců ve výrobní organizaci XY

V procesu získání jsou klíčové tyto činnosti a body: čím a jak chce organizace zaujmout a které pomáhají udělat si jasno v tom, co (nejen odměny, ale i hodnoty) organizace zaměstnancům nebo talentům nabízí, kdo s nimi bude v jednotlivých fázích procesu získávání jednat. (srov. výše s. 25, kap. 2.2).

Ptala jsem se, jak vypadá a z čeho vychází inzerát na volné pracovní

místo, že ve směrnici řízení lidských zdrojů vidím jen směry, do kterých médií se inzerce cílí. Bylo mi odpovězeno interním dokumentem, a sice inzerátem na pozici elektroinženýra, který obsahuje základní informace o firmě běžně dohledatelné na www stránkách organizace. Dále je v něm popsána náplň práce, jaké jsou požadavky na kandidáta a co organizace budoucímu zaměstnanci nabízí. Z inzerátu jde poznat, že determinace požadavků na kandidáta nevychází z detailního popisu pracovního místa. Je až příliš obecný a stručný a o to náročnější je pak pro personalistu v procesu náboru představení očekávání organizace a následné sladění očekávání s kandidátem. V této souvislosti zde chci odkázat na kapitolu 2.2. s. 27: nejdůležitější se zdá být první krok výběru a sice: „nezbytné je popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou determinovat výběr kandidátů.“ (LIVIAN, PRAŽSKÁ, 1997, s. 82).

Ve směrnici je napsáno, že existuje formulář, do kterého manažeri dávají požadavek na nového pracovníka na personální oddělení. Tento formulář jsem následně dostala k dispozici, protože jsem se na základě studia směrnice, ptala, co se do něj píše. (viz příloha 1). Ve formuláři manažer napíše, kolik kterých zaměstnanců potřebuje a ve velmi základních a jednoduchých kritériích, jakou kvalifikaci očekává. Požadavek pak na formuláři běží dál schvalovacím procesem.

Pochopila jsem to tak, že nároky na nového zaměstnance definuje manažer s přihlédnutím k běžné praxi. Čili zde vidím úzké místo pro identifikaci a získání případných nadprůměrných zaměstnanců a talentů. Při zadání požadavku není v procesu ošetřen standard, vůči kterému je možné se vyhranit s ohledem na to, že hledáme na tuto danou pozici talent. Dle sdělení personální ředitelky (viz příloha 1.) v organizaci neexistují kvalifikační profily pracovníků ani popisy pracovních míst,

kteřé by tento standard určovaly. Požadavky na pracovníka jsou generovány běžnou praxí jednotlivých manažerů.

Musím bohužel konstatovat, že ve fázi procesu získávání není organizace XY připravená na koncepci talent managementu, právě z toho důvodu, že nejsou nijak strukturovány a do procesu zakotveny popisy pracovních míst s kvalifikacemi zaměstnanců.

Ve směrnici je dále řešen proces adaptace nového zaměstnance, včetně pravidel pro poskytnutí vzájemné zpětné vazby v průběhu adaptace. Výborně je zpracován proces interního náboru a dokážu si představit, že podle tohoto procesu může běžet i nábor talentů s upozorněním, že je potřeba transparentně definovat měřitelná kritéria výběru talentů – k čemuž je potřeba nejdříve věnovat čas kvalifikačním profilům na jednotlivé typy pracovních míst.

Dále směrnice už jen řeší legislativní náležitosti procesů řízení lidských zdrojů a interní požadavky na zadávání informačního systému. Dotčený směrnice řízení lidských zdrojů končí činnostmi spojenými s výstupní lékařskou prohlídkou.

4.2.3 Rozvoj zaměstnanců ve výrobní organizaci XY

Proces rozvoje, když nepočítám kapitolu o adaptačním programu, není ve směrnici vůbec řešen. V rozhovoru jsem zjistila, že existuje plán vzdělávání (povinného ze zákona), kterého se organizace drží a specifické požadavky si řeší manažeři (viz příloha č.1). Je pouze jedna výrobní divize, která má rozvoj svých zaměstnanců propracován detailněji.

Kroky procesu rozvojového programu pro talenty potažmo zaměstnance, které popisuje Horváthová a uvádím je na v kap 2.3. s. 29 jsem mohla jen v náznacích identifikovat pouze při komunikaci s personální ředitelkou o dokumentu Change in Salaries (Změny

v platech).

A tento proces rozvoje: 1) analyzovat současný stav a určit potřeby rozvoje, 2) stanovit cíle rozvoje, 3) naplánovat akce k rozvoji, 4) realizovat je. (srov. KOCIANOVÁ, 2010, s. 173) z kap. 3.3. se údajně v organizaci děje jednou ročně (viz příloha 1.). Avšak z analýzy interních dokumentů toto nelze potvrdit.

Interní vzdělávání prostřednictvím odborníků nebo přímo manažerů se děje v organizaci pořád a průběžně (viz příloha 1.), což je dobrý potenciál pro budoucí talenty. Nicméně procesně, když pominu povinné vzdělávání ze zákona, rozvoj a vzdělávání není zpracováno dostatečně pro budoucí vznik talent poolu.

4.2.4 Udržení zaměstnanců ve výrobní organizaci XY

Pro udržení zaměstnanců i talentů je nezbytné poskytovat často zpětnou vazbu, což proces splňuje a je to z interních dokumentů prokazatelně minimálně pro adaptační fázi nového zaměstnance.

Činnost odměňování, jako jedna ze stěžejních ne však hlavních pro udržení zaměstnanců je řešena v interním dokumentu Change in Salaries (Změny v platech). Ve směrnici řízení lidských zdrojů k odměňování nic napsáno není.

O dokumentu Change in Salaries musím pohovořit zde v podkapitole o udržení zaměstnanců, protože dokument vznikl v organizaci k odprezentování platové změny (konkrétně zvýšení mzdy i pohyblivé složky mzdy) pro dělnické pozice o které měla organizace obavu, že by mohli odejít. (viz příloha 1). Dále jsem v této prezentaci našla v poznámkách vysvětlení nelogičnosti v odměňování zaměstnanců ve výrobě s argumenty pro jejich odstranění. K tomuto se došlo postupnou přípravou na změnu a přechod z hodnocení dle dovedností, v němž se

více než dovednosti hodnotila seniorita zaměstnance, na kategorizaci práce.

V procesech řízení lidských zdrojů však nejsou zakotveny standardní činnosti pro retenci zaměstnanců. Ptala jsem se, zda se vede statistika důvodů odchodů – nevede. Důvodem se zdá být nízká fluktuace. Jen se monitoruje důvod odchodu a poskytuje zpětná vazba manažerovi.

Procesy řízení lidských zdrojů ve výrobní organizaci XY končí propuštěním nebo odchodem zaměstnance. Přičemž zde chybí popis procesu hodnocení a definování, co je výstupem z takového hodnocení pro další rozvoj a také udržení zaměstnance. Pro fungování procesů řízení lidských zdrojů a následnou implementaci talent managementu jsou tyto činnosti klíčové.

Jsem si jistá, že platí závěr, který udělal nad lidskými zdroji a procesy Jiří Plamínek. Kvalita lidských zdrojů v organizaci determinuje kvalitu procesů a já se domnívám, že to platí i obráceně, protože špatně nastavené procesy rozhodně nepomohou udržet ty správné lidi na těch správných místech. „Čím kvalitnější lidské zdroje firma má, tím kvalitnější procesy si může dovolit. Kvalitní procesy ovšem znamenají menší náklady, což se může příznivě projevit na zisku firmy.“ (PLAMÍNEK, 2010, s. 71).

4.3 Diskuze

Aniž bych tušila, že se mi teze a otázka v kap. 2.1. ze s. 20 bude skutečně někde dále v práci hodit, tak jsem nadšená, že zde v diskuzi se k tomuto mohu dostat. Protože teze lídr nemusí být talentem a talent nemusí být lídrem, je trochu v kolizi s tím, jaký postoj k talentům zaujala Japonská mateřská společnost. Mohu zde odpovědět, že po analýze

prezentace, kterou poslala do Evropy Japonská mateřská společnost, s jistotou vím, že tam se talent management zaměřuje na lídry. Čili platí spíš, že talentem musí být lídr. A jak chce toto řešit nebo případně už řeší organizace XY? Dle dostupné dokumentace o tom, že talenty se v první fázi stali operátoři výroby s označením 3) určitě lze říct, že v ČR nejdou slepě za strategií talent managementu z mateřské společnosti a chtějí řešit talenty i na úrovni výrobních pozic.

Chtěla jsem v této práci původně psát i o specifické Japonské firemní kultuře, ale už ani nezbyla kapacita stránek. V české organizaci XY je navíc přímo na místě jen jeden pracovník z Japonska. A to, co se podařilo zjistit z analýzy interní dokumentace jako odlišnost mezi Japonskem a ČR a mohlo by ovlivnit procesy pro vznik talent poolu, zde uvádím. V dalším textu najdete volný překlad toho nejdůležitějšího z prezentace pro talent management z Japonska. Uvádím to zde i proto, že jde porovnat členění procesů talent managementu s výše uvedenými v mé práci v kap.2.

Japonská matka má v pět základních okruhů činností:

- Attracting – přilákání/přitáhnutí (faktory procesu: nejen platem a benefity, ale i loajalitou a přijetím závazku je to velmi důležité)
- Selecting – výběr (před budoucím výběrem, by společnost měla vědět, který typ lidí a práce pro které oddělení. Plus popisuje zdroje informací)
- Engaging – podmanění/najmutí – zavázání (připoutání) – 3 základní principy, které se od prezidenta společnosti rozpadávají do divizních klíčových ukazatelů výkonnosti a osobních cílů včetně systému hodnocení.

1) posilovat hlavní kompetence a zaměření na trh.

2) vytvářet novou kulturu v oblasti, pro kterou společnost vyrábí a

zlepšovat sílu značky.

3) zvyšovat naši korporátní hodnotu pro shareholdry, zákazníky a členy týmu organizace.

- Developing – rozvíjení (dělat jej trénováním, delegováním včetně úkolů v Japonsku i v zámoří, trénovat specifické manažerské kompetence pro budování sebejistých lídrů)
- Retaining – udržení (dosahuje se docela vysoké skóre, když je dobrá výkonnost businessu a loajalita zaměstnanců ke značce a produktu. Snaha o se o dobrý výsledek zadržování talentů výše zmíněnými systémy a aktivitami.)

V závěru prezentace se píše o rozvoji kariérových plánů, podpoře lepšího relokování a lepšího párování lidí na pracovní pozice a o dávání více kariéru rozvíjejících příležitostí pro kompetentní zaměstnance.

„První, kdo prorazil s myšlenkou, že se podnik na dráze pokroku musí učit, byli Japonci. V podnicích se zavádělo učení se trojím vymezením: učit se z vlastních chyb, učit se z cizích chyb, učit se pro budoucí práci, výrobu, obchod.“ (JIRÁSEK, 2004, s. 76).

Je opravdu spíše k diskusi, zda je vhodnější začít vytvářet talent pool shora nebo zdola s ohledem na organizační strukturu. Dotčená literatura v tomto pouze zmiňuje důležitost vznik talent poolu komunikovat napříč celou organizací.

Závěr

Talent pool se v řešené organizaci, zcela mimo běžný sled procesních kroků stal nástrojem pro záchranu nebo ochranu skupiny talentovaných dělníků. Po získání zkušenosti s psaním této případové studie vnímám talent pool spíše jako hnací motor zlepšování organizace.

V diplomové práci jsem popsala, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů nezbytné pro zřízení talent poolu ve výrobní organizaci XY. V textu se čtenář dozvěděl, jak vypadají reálné podmínky v organizaci pro spuštění talent poolu. V případové studii bylo zjištěno, že první základ talent poolu je již v organizaci pokládán, a sice v její výrobní části.

Mezi zásadní zjištění z této práce patří, že výrobní organizace XY nemá dostatečně připravená kritéria pro identifikování talentů, jak uvnitř, tak vně organizace. Jako limitující faktor v efektivitě procesů řízení lidských zdrojů se ukázalo to, že neexistují kvalifikační profily pracovníků ani popisy pracovních míst. Organizace má dobře ošetřenou administrativně legislativní část procesů řízení lidských zdrojů a kvalitně nastaven proces pro adaptaci nováčků a interní výběrová řízení na volné pozice. V organizaci XY schází směrnice pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Zajímavým zjištěním také je, že talent management z Japonska neurčuje, jak má vypadat koncepce talent managementu v řešené dceřiné společnosti.

Výrobní organizaci XY, speciálně její manažery a oddělení řízení lidských zdrojů ještě čeká mnoho práce na tom, aby jim procesy spojené s řízením lidských zdrojů skutečně pomáhaly k identifikaci, získávání, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců.

Seznam literatury a zdrojů

- Armstrong, M. & Stephens, T. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Barták, M. (2004). *Proč by společnost měla sledovat přidanou hodnotu na pracovníka*. Citováno 15. 2. 2017. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-15319570-proc-by-spolecnost-mela-sledovat-pridanou-hodnotu-na-pracovnika>
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico
- Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada
- Clutterbuck, D. (2012). *The Talent Wave*. London: Kogan Page Limited, Ebook Edition.
- Collins, J. (2012). *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada
- Davis, K. & Werther W. B. (1992), *Lidský faktor*. Praha: Victoria Publishing
- Deloitte. (2017). *Talent Pools*. Citováno 20. 3. 2017. Dostupné z: <http://www.bersin.com/lexicon/Details.aspx?id=13210>
- Grainer, S. (2000). *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press
- Hammer, M. (2012). *Agenda 21*. Praha: Management Press
- Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1993). *Dynamická výroba*. Praha: Victoria Publishing
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál
- Horváthová, P. (2010). *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Citováno 2. 12. 2016. Dostupné z: <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Jirásek, J. (2004). *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa Publishing

- Kubičková, L. & Reis, K. (2012). *Řízení změn ve firmách*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada
- Livian, Y. F. & Pražská, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ systém
- Managementmania.com. (2017) *Mapa procesů*. Citováno 30. 1. 2017. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mapa-procesu>
- Mayerová, M. & Růžička, J. (2000), *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská
- Kazdová, A. (2015). *Byznys potřebuje lídry a talenty*. Moderní řízení 12/2015. Praha: Economia
- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada
- Příkryl, J. (2016). *Průzkum mezi CEO: Základem úspěchu je klást si správné otázky*. Moderní řízení 6/2016. Praha: Economia
- Stýblo, J. (1993). *Personální management*. Praha: Grada
- SearchForce. (2016). *6 hlavních důvodů proč dávají zaměstnanci výpověď*. Citováno 24. 3. 2017. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/blog/vysledky-pruzkumu-zjistili-jsme-hlavni-duvody-proc-davaji-zamestnanci-vypoved/>
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Urban, J. (2004). *Zpětná vazba má své pravidla*. Citováno 20. 3. 2014. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-14997820-zpetna-vazba-ma-sva-pravidla>
- Xander, H. (2014). *Avoiding the culture strait-jacket*. Citováno 14. 3. 2017. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20141013112635-42650741-avoiding-the-culture-strait-jacket>
- Zikmund, M. (2010) *Kdo jsou to vlastně stakeholders a proč a jak se o ně zajímat*. Citováno 1. 3. 2017. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

Seznam použitých interních zdrojů

Change in Salaries from 2017

Formulář pro zadání požadavku na nového zaměstnance

Inzerce volné pracovní pozice - Elektroinženýr

Schéma organizační struktury

Směrnice řízení lidských zdrojů

Talent management for company XY (Japan)

Vize a mise organizace

Dokumenty jsou k dispozici na personálním oddělení organizace XY.

Seznam příloh

Příloha č.1 – Rozhovor s personální ředitelkou organizace XY.....	58
---	----

Přílohy

Příloha č.1 – Rozhovor s personální ředitelkou organizace XY

Přepis rozhovoru s personální ředitelkou výrobní organizace XY, který se uskutečnil 10. 2. 2017 v 9:00 v jejich zasedací místnosti.

Mohu od Vás získat ještě další informace nad rámec již získaných interních dokumentů, kvůli lepšímu pochopení, jak fungují procesy řízení lidských zdrojů?

Věřím, že ano, ptejte se.

Zatím mám k dispozici schéma vaší organizační struktury, směrnici řízení lidských zdrojů, vaši misi a vizi. Ve směrnici je uvedeno, že požadavek na nového nebo na náhradu zaměstnance se realizuje prostřednictvím HR formuláře. Mohu jej vidět? Zajímá mě, co do něj manažeri píší.

Není problém, pošlu vám jeho strukturu emailem. Píše se tam už historicky a tradičně to, jaké má manažer nároky na budoucího zaměstnance a kolik takových zaměstnanců potřebuje. Musí to schválit pan ředitel a já.

Ve směrnici popisujete priority pro oslovení kandidátů na volné pozice. Primárně z interních zdrojů, pak inzerce, a až jako poslední možnost spolupráce s agenturami. Uvádíte tam také, kde všude inzerujete. Z čeho vycházíte při tvorbě propagace volných míst?

Pošlu vám vzorek inzerátu na momentálně obsazovanou pozici.

Existují u vás ještě nějaké interní dokumenty, které souvisí s procesy řízení lidských zdrojů nezbytnými pro zřízení talent poolu, mohu je dostat k nahlédnutí?

Zřejmě ano. Mohu vám poslat prezentaci, která přišla jako impuls k talent managementu z Japonska, my se jí sice řídit nemusíme a nechceme, ale může vám sloužit pro dokreslení. Dále mě napadá, že pro vás mohou být užitečné informace z prezentace, kterou jsem měla minulý týden pro manažery a ve které bylo cílem seznámit je se zvýšením platů pro talentované operátory výroby. Tato změna totiž nastala z potřeby lépe ocenit tyto talenty ve výrobě, aby nám neodešli. Jen vás prosím, o přísnou diskrétnost, dokument obsahuje velice citlivé informace.

Moje odp: Spolehněte se, samozřejmě. Jak již bylo dohodnuto, diplomová práce bude anonymizována a citlivé interní informace nebo části dokumentů na které mne upozorňujete, v ní nebudou publikovány.

Máte v organizaci kvalifikační profily zaměstnanců a popisy pracovních míst?

Nemáme, teď na tom děláme. V prezentaci Change in Salaries se k tomu v poznámkách dočtete víc. Jedním z cílů je koncentrovat se na nižší pozice ve výrobě. Máme potřebu vytvořit kvalifikační kategorie pro tyto skupiny zaměstnanců.

Jak u vás funguje proces rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

Zákonné vzdělávání realizujeme dle ročních plánů a hlídá nám to informační systém. Rozpis jiných vzdělávacích aktivit je asi nejlépe zpracován pro oddělení třískokového obrábění se kterými se detailněji plánuje vzdělávání a řídí tak jejich dovednosti/znalosti. Specifické potřeby si manažeři řeší adhock, pokud jsou jim rozvojové aktivity schváleny.

Ve směrnici pro řízení lidských zdrojů je pro konec pracovního poměru ve vaší organizaci ošetřena pouze formální stránka vycházející z legislativy.

Jak proces odchodu reálně probíhá?

Provádí se retenční rozhovor. Sledujeme samozřejmě důvody, proč zaměstnanec odchází. Nicméně, neděje se to moc často, fluktuaci mezi THP pracovníky nemáme téměř žádnou, celkově za organizaci se dostáváme na 2,6%, když nepočítám agenturní zaměstnance, tam je fluktuace vysoká a následně pokud je potřeba poskytuje se zpětná vazba dotčenému manažerovi.

Máte nějakou praxi v tom, že komunikujete i po odchodu s některými zaměstnanci?

Nekomunikujeme s nimi cíleně. Spíše, když se ozvou, že něco potřebují.

Mohu vidět nějaké zápisy z porad?

Ne. To není možné.

Výše hovoříte o talentovaných operátorech výroby, a že jste platovou změnu ve výrobě vlastně dělali kvůli nim. Můžete mi to prosím upřesnit?

Jde o vznik talent poolu?

My se teď jen hodláme těmto talentům věnovat více otevřeně. Operátory 3) – ty talentované mají nyní manažeři na svém oddělení za úkol popsat, najít a začlenit je do této skupiny. Řekněme, že do skupiny talent poolu. S touto skupinou chceme organizovaně více pracovat a posouvat je.