

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# DIPLOMOVÁ PRÁCE



## MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení talentů jako součást rozvoje zaměstnanců

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

Červen/2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Mila Kateva / PMF03

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D

## 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: 1.05.2016 v Praze

## 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

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout rozvojový program pro talentované zaměstnance v podobě doporučení pro dceřinou společnost. Mezi dílčí cíle práce patří vymezit základní pojmy v talent managementu, zmapovat prostředí ve vybrané organizaci za účelem zjištění možností a potřeb pro zavedení programu pro talentované zaměstnance, popsat program talent managementu v mateřské společnosti, realizovat a zhodnotit kvantitativní a kvalitativní průzkum v mateřské společnosti.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci teoretické části práce byla použita obsahová analýza sekundárních zdrojů a syntéza poznatků. V praktické části práce využila autorka tři hlavní metody zkoumání – deskriptci, dotazníkové šetření a rozhovor.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

K hlavním zjištěním práce náleží:

- Zaměstnanci společnosti XY považují za efektivnější vzdělávací a rozvojové metody používané na pracovišti než metody mimo pracoviště.
- Zaměstnanci společnosti XY jsou nejvíce motivováni možnostmi k dalšímu rozvoji a vzdělání, příležitostmi ke kariéernímu posunu a náležitou peněžní odměnou.
- Zaměstnanci společnosti XY nejsou zcela spokojeni s procesem hodnocení pracovního výkonu.
- Zaměstnanci společnosti XY přijímají dobře zpětnou vazbu a považují ji za efektivní metodu k rozvoji a zlepšení pracovního výkonu.
- Zaměstnanci společnosti XY projevují zájem o zavedení rozvojového programu pro talentované zaměstnance.

### 4. Závěry a doporučení:

Autorka identifikovala na základě rozhovorů a získaných odpovědí z dotazníků jisté mezery týkající se nabídky rozvojových aktivit a potřeb respondentů, které by zavedením rozvojového programu pro talentované zaměstnance mohly být uspokojeny. Překážkami k zavedení takového programu jsou nepřijetí programu ze strany vrcholového vedení, špatné nastavení strategie talent managementu, neochota manažerů podílet se na jeho procesech, vysoké nároky na finanční a lidské zdroje. Hlavními doporučeními k zavedení programu jsou vypracovat personální strategii, převzít strategii talent managementu mateřské společnosti či náležitě rozvíjet personální pracovníky v této oblasti, přizpůsobit rozvojový program podmínkám dceřiné společnosti, zapojit manažery do programu jako mentory, kouči, vedoucí projektů, požádat o finanční výpomoc mateřskou společnost, provést hodnocení programu talent managementu a určit jeho náklady.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, talent pool, talent management, rozvojový program, rozvoj.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to suggest, in the form of recommendations to the subsidiary, an implementation of a development program for talented employees. Partial goals of the work are to define the basic terms of talent management, to analyze the environment at the selected organization in order to identify opportunities and needs for the establishment of a program for talented employees, to describe the talent program in the mother company, to implement and evaluate quantitative and qualitative survey in the subsidiary.

### 2. Research methods:

In the theoretical part of the thesis was used content analysis of the secondary sources and synthesis of the findings. In the practical part, the author used three main methods of researching - description, questionnaire and interview.

### 3. Result of research:

The main findings of the thesis includes:

- The employees of the selected company XY consider educational and development methods used at the workplace more effective than methods used outside the workplace.
- The employees of the selected company XY are mostly motivated by given the opportunities to develop and learn, opportunities of a career shift and by an adequate monetary systém.
- The employees of the selected company XY are not entirely satisfied with the process of performance appraisal.
- The employees of the selected company XY accept well feedback and consider it to be an effective method to develop and improve work performance.
- The employees of the selected company XY show interest in the implementation of a development program for talented employees.

### 4. Conclusions and recommendation:

The author based on the interviews and answers obtained from the questionnaires identified a gap between the supply of the development activities in the selected company and the needs of the respondents which could be met by the implementation of the development program for talented employees. The obstacles to its introduction are rejection of the program by the senior management, wrong settings of the talent management strategy, unwillingness of the managers to participate in its processes, high demands on financial and human resources. The main recommendations for the implementation of the program are to develop HR strategy, to take over the strategy of talent management of the parent company or educate HR professionals in this area, to adapt the development program of the parent company to the conditions of the subsidiary, to involve the managers in the program as mentors, coaches, project manager, to ask for financial aid from the parent company, to evaluate the talent management program and determine its cost.

## KEYWORDS

Talent, talent pool, talent management, development program, development.

## JEL CLASSIFICATION

J24, M54

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Mila Kateva
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 03
Název DP:	Řízení talentů jako součást rozvoje zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod (včetně cíle práce, dílčích cílů).</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení základních pojmů talent, Talent management, uvedení souvztažností), popis použité metodiky práce.</li><li>3. Praktická část/Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření.</li><li>4. Formulace doporučení pro organizaci vyplývající ze zhodnocení výsledků výzkumu.</li><li>5. Závěr (zodpovězení cíle práce).</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1407-3.</li><li>2. HORVÁTHOVÁ, P. <i>Talent management</i>. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.</li><li>3. ULRICH, D. <i>Mistrovské řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.</li><li>4. URBANCOVÁ, H. <i>Kontinuita znalostí : Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci</i>. Praha : ADART, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.</li><li>5. HRONÍK, František. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i>. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.</li></ol>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31.01.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 28.02.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 31.03.2015</li><li>• Finální verze do 20.04.2015</li></ul>
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 9.1.2015

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## OBSAH

1	ÚVOD .....	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST .....	3
2.1	NOVÉ VÝZVY PRO PODNIKÁNÍ .....	3
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	5
2.2.1	Role útvaru lidských zdrojů .....	6
2.2.2	Začlenění talent managementu do strategie organizace .....	7
2.3	ZÁKLADNÍ POJMY V TALENT MANAGEMENTU .....	9
2.3.1	Definování pojmu talent .....	10
2.3.2	Vymezení talent managementu .....	12
2.3.3	Přístupy k členění talent poolu .....	13
2.3.4	Strategie talent managementu .....	15
2.4	PROCES TALENT MANAGEMENTU .....	20
2.4.1	Získávání talentů .....	21
2.4.2	Rozvoj a řízení talentů .....	24
2.4.3	Udržení talentů .....	30
2.5	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	31
2.6	METODIKA PRÁCE .....	32
3	PRAKTICKÁ ČÁST .....	34
3.1	CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI .....	34
3.1.1	Struktura zaměstnanců .....	35

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3.1.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	36
3.1.3	Talent management .....	37
3.1.4	Rozvojový program pro kategorii Potential Manager .....	44
3.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY .....	46
3.3	SBĚR ÚDAJŮ A VYHODNOCENÍ DAT .....	47
3.3.1	Vyhodnocení dotazníkové šetření .....	48
3.3.2	Vyhodnocení kvalitativního šetření .....	54
3.3.3	Shrnutí zjištění a vyvození závěrů .....	55
4	DOPORUČENÍ .....	59
5	ZÁVĚR.....	62
	LITERATURA.....	65
	PŘÍLOHY.....	70

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pociťovaný nedostatek talentů v pracovních kategoriích.....	7
Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců .....	35
Tabulka č. 3: Hodnotící cyklus .....	38
Tabulka č. 4: Individuální výkonnostní známka pro vyhodnocení splnitelnosti cíle.....	39
Tabulka č. 5: Doporučený rating.....	40
Tabulka č. 6: Základní informace společnosti XY.....	46

## Seznam grafů

Graf č. 1: Nejčastěji absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity ve společnosti XY .....	49
Graf č. 2: Nejúčinnější vzdělávací a rozvojové aktivity dle respondentů .....	50
Graf č. 3: Používané nástroje hodnocení ve společnosti XY .....	51
Graf č. 4: Překážky ke kariérnímu růstu ve společnosti XY .....	52
Graf č. 5: Zájem o program talent managementu.....	53
Graf č. 6: Motivy respondentů k účasti na programu pro talentované zaměstnance .....	53
Graf č. 7: Co musí splňovat atraktivní zaměstnavatel.....	54

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Úrovně vspělosti talent managementu v organizacích .....	15
Obrázek č. 2: Vztah mezi podnikatelskou strategií a strategií talent managementu.....	16
Obrázek č. 3: Tradiční lineární model.....	18
Obrázek č. 4: Proces talent managementu .....	21
Obrázek č. 5: Prolínání se procesem hodnocení s procesem talent managementu .....	40
Obrázek č. 6: Kompetenční model mateřské společnosti.....	41
Obrázek č. 7: Model talent poolu mateřské společnosti.....	42
Obrázek č. 8: Klasifikační mřížka pro manažery .....	43



## 1 ÚVOD

Společnost 21. století je charakteristická svým rychlým technologickým vývojem, novými znalostmi, neustále probíhajícími změnami, globalizací, nestabilitou ekonomických trhů a zvýšenou konkurencí. Organizace, která se chce v těchto podmínkách udržet, či dokonce dosahovat stabilního zisku, musí soustředit svoji pozornost na lidský kapitál.

Pro organizace platí, že to jakého hospodářského výsledku budou dosahovat, záleží do značné míry na efektivnosti řízení lidských zdrojů. Velké procento z nich si však neví rady, jak propojit a řídit všechny organizační zdroje (materiální, finanční, lidské) ve vzájemném souladu. Výsledkem je pak neefektivní nakládání s těmito zdroji ústící v neuspokojivý hospodářský výsledek. V současnosti se navíc k tradičním organizačním zdrojům připojují i zdroje informační a intelektuální. Základem všech jsou lidé, což jenom potvrzuje důležitost lidského kapitálu pro společnost. Aby se organizace stala úspěšnou, musí tedy umět propojit všechny výše zmiňované zdroje, a především soustředit se na nejvýznamnější z nich – lidské zdroje.

Ze statistik vyplývá, že se v brzké době vedení organizací budou potýkat nejen s problémy hledání alternativních zdrojů a nových trhů, ale i s dopady probíhajících demografických změn, novou podobou konkurence a nedostatkem zaměstnanců s potřebnými schopnostmi. Nastává situace, kdy talentované zaměstnance nestačí pouze získávat a rozvíjet, je potřeba umět je i udržet, angažovat v organizaci a zacházet s nimi jako se vzácným zdrojem.

Proč by se ale organizace měly zaměřit právě na talentované zaměstnance? Protože talentovaní lidé dokážou řešit složitější úkoly, jsou nabytí novými nápady, jsou inovativní, mají své vize a umějí je plnit, pracují na svém rozvoji a tím ovlivňují i své okolí, ale především dosahují vynikajících výsledků.

V posledních několika letech se talent management stal významným trendem v oblasti řízení lidských zdrojů. Mnozí odborníci předvídají, že v budoucnu bude představovat nezbytnou strategickou výhodu vůči konkurenci, neboť konkurenti už dokážou napodobit produkt tak dobře, že jediným, čím se může společnost odlišovat, jsou její loajální, vysoce kvalifikovaní, talentovaní a motivovaní zaměstnanci.

Diplomová práce zkoumá problematiku řízení a rozvíjení talentů v organizaci. Autorka záměrně zvolila toto téma kvůli jeho aktuálnosti, předpokládané důležitosti tohoto přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů v blízké budoucnosti, v neposlední řadě i kvůli rozšíření a utřídění svých poznatků o oblast talent managementu. V práci budou představeny jednotlivé souvztahnosti, pojmy, procesy a nástroje související s talent managementem, stejně tak i příklad fungování programu talent managementu ve zvolené společnosti. Touto diplomovou prací by autorka ráda přispěla ke vnímání talent managementu ne jen jako pouhého módního trendu, ale jako utvrzeného přístupu v řízení a rozvoji lidských zdrojů.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout rozvojový program pro talentované zaměstnance v podobě doporučení pro dceřinou společnost. K dílčím cílům práce patří:

- vymezit základní pojmy související s talent managementem;
- zmapovat prostředí ve vybrané organizaci za účelem zjištění možností a potřeb pro zavedení programu pro talentované zaměstnance;
- popsat rozvojový program pro talentované zaměstnance nabízený v mateřské společnosti;
- realizovat a zhodnotit kvantitativní průzkum zkoumající prostředí a zájem zaměstnanců společnosti XY o program talent managementu;
- realizovat a zhodnotit kvalitativní šetření ohledně zavedení programu talent managementu s řídicím pracovníkem a personalistou společnosti XY.

Diplomová práce je tvořena pěti hlavními kapitolami, které jsou dále členěny do menších podkapitol. V první kapitole autorka uvádí do problematiky zkoumaného tématu, zdůvodňuje jeho výběr, stanovuje hlavní cíl a vedlejší cíle práce a popisuje její členění. Druhá kapitola představuje teoretický podklad pro vypracování praktické části práce. Na začátku jsou uvedeny určité souvztažnosti, které přispívají k rozvoji koncepce talent managementu. Dále je v kapitole stručně obsažena historie a vývoj talent managementu, definice klíčových pojmů souvisejících s talent managementem, typy modelů a základní procesy. V této části je rovněž podrobněji rozebrán proces řízení a rozvoje talentů v organizaci. Po shrnutí teoretických poznatků kapitoly následuje postup metodiky použité v praktické části. Třetí kapitola představuje nejprve mateřskou společnost, popisuje její strukturu zaměstnanců, personální oddělení a jednotlivé procesy talent managementu, včetně programu pro talentované pracovníky. Následuje rozbor vybrané dceřiné společnosti prostřednictvím kvantitativního šetření se zaměstnanci společnosti a kvalitativního šetření s vedoucím pracovníkem a HR manažerkou. Ve čtvrté kapitole jsou na základě vyhodnocených výsledků z předešlé kapitoly formulována doporučení pro zavedení programu talent managementu ve vybrané společnosti. V páté a poslední kapitole jsou shrnuty závěry a doporučení práce.

## 2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Teoreticko-metodologická část tvoří ucelený souhrn klíčových pojmů a definic, které jsou podstatné pro porozumění vzniku a podstaty filozofie talent managementu. Celá kapitola je rozdělena na šest podkapitol, které jsou dále členěny. Na začátek se autorka zabývá novou konkurencí a jejím vlivem na oblast podnikání, resp. na řízení lidských zdrojů. Další podkapitola zdůrazňuje důležitost strategické role útvaru řízení lidských zdrojů a začlenění talent managementu do strategie organizace. Následující podkapitola se zcela věnuje koncepci talent managementu – vzniku a vývoji tohoto přístupu, definování základních pojmů (talent, talent pool, talent management), v neposlední řadě i strategií řízení talentů za účelem získání konkurenční výhody. Dále jsou rozebrány hlavní procesy talent managementu. Pozornost je věnována především řízení a rozvoji talentovaných lidí, jsou zde charakterizovány některé metody rozvoje a uvedeny běžné postupy při řízení kariéry talentovaných zaměstnanců. Závěr kapitoly je tvořen shrnutím teoretických poznatků z literární rešerše a detailnějším postupem metodiky práce.

### 2.1 NOVÉ VÝZVY PRO PODNIKÁNÍ

Proces globalizace vedoucí k posilování otevřenosti a propojenosti jednotlivých národních hospodářství, technologický pokrok umožňující šíření informací a znalostí, výměna rolí výrobce a spotřebitele, to vše přispívá k vývoji nové ekonomiky (Kislingerová, 2011, s. 17-19). Vojtovič (2011, s. 137) tento vývoj charakterizuje jako posun od průmyslové ekonomiky ke znalostní ekonomice a znalostní společnosti, kde podstatou těchto dynamických změn je především lidský zdroj (člověk).

Podle studie *Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce* (2014) provedenou konzultační společností Deloitte byl rok 2014 přelomovým, protože ekonomická recese skončila a podniky začaly plánovat nový růst ekonomiky. Organizace ovšem narážejí na novou podobu pracovní síly, která se vyznačuje odlišnou demografickou strukturou, odlišnými požadavky a očekáváními ve srovnání s pracovní silou před recesí. Konzultanti z Deloitte charakterizují současnou pracovní sílu jako globální, propojenou, technologicky zdatnou a náročnou. Noví zaměstnanci jsou mladší, ambicióznější, plní nadšení a cílevědomí. Tzv. "Millennials" vytvářejí značnou část pracovní síly, stejně tak ale i starší pracovníci, kteří nechtějí odejít do důchodu. Pracovníci disponující kritickými znalostmi jsou vzácnější a jejich nerovnoměrné rozdělení po světě nutí společnosti, aby rozvíjely nové, inovativní způsoby k získávání lidí, rozvíjení schopností a sdílení znalostí. Ve studiích jsou uvedeny především tyto tendence, které formulovaly (a i nadále mění) novou podobu pracovní síly a pracovního trhu:

- svět se stává mnohem globálnějším a jednotlivé země vzájemně závislejšími;
- chytré telefony, sociální sítě a datová cloudová úložiště pokračují ve svém rozšiřování;
- demografické změny vytvářejí rozmanitou, multi-generační pracovní sílu;
- globální sociální, politická a regulační témata mění zaměření organizace;
- technologie mění způsob práce a schopnosti, které zaměstnanci potřebují.

Koubek (2014, s. 33 – 38) tvrdí, že v současné době charakteristické množstvím změn, lze přeci jen vysledovat určité tendence a určit jejich budoucí dopady na organizace. Především proces globalizace vede k tomu, že organizace nebudou v budoucnu zvažovat pouze národní trhy práce, ale zaměří se na světový trh, zvýší se nároky na jazykovou vybavenost pracovníků, mnohem častěji se bude pracovat „na dálku“, kdy nadřazený bude na druhém konci světa, konkurovat pouze efektivitou výroby nebude stačit, organizace budou muset přicházet s novými nápady. Další tendence virtualizace všech aktivit a umístování dat ve vzdálených cloudových úložištích dle autora výrazně zvyšují spolupráci na dálku, tím pádem dochází k intenzivnějšímu rozvoji myšlenek a budování diverzity v organizacích. Sociální sítě se v současnosti stávají důležitým zdrojem informací, proto většina organizací přenáší právě tam svůj marketing, specializované profesní sítě umožňují efektivnější výběr zaměstnanců a kvalitní interní sociální síť může dle některých studií výrazně zvyšovat produktivitu organizace. Podle stejného autora trend masové kustomizace přináší změnu nejen ve způsobu produkce organizace, ale i v plánování kariéry jejich zaměstnanců. Nástup nové generace, větší pestrost života, ale i nedostatek talentovaných zaměstnanců vede k tomu, že si zaměstnanci mohou vybírat, zda určitá práce vyhovuje jejich nárokům. V současnosti se kariérní růst nepovažuje za významný motivační prvek, loajalita zaměstnanců ke společnosti klesá a jejich potřeby se zvyšují. S tím souvisí již značně zpopularizovaný trend – příchod generace Y do práce. Podle studie Delloite *Who Are the Millennials?* (2005) za generaci Y lze označit lidi narozené mezi léty 1981 a 1995 (ale toto rozmezí není ještě pevně odsouhlaseno), většinou jsou to děti generace X, tzv. Baby Boomers (lidé narození po druhé světové válce mezi lety 1946 – 1964) a je to zatím nejpočetnější generace (75 milionů) po generaci Baby Boomers (80 milionů). Jsou technologicky zdatní, nezávislí, cílevědomí, podnikaví, globálně a společensky smýšlející a orientovaní na životní styl. Generace Y se narodila v době, kdy jsou děti nejvíce „opatrovány“, nemá zkušenosti se životem bez techniky, všechny informace, resp. celý svět je na „klik“ blízko. Millennials, jak jsou také označováni, upřednostňují práci v týmech, mají rádi výzvy, jsou inovativní, chtějí vytvořit něco hodnotného, nevdají jim změny, cení si odborného vedení a dobře spolupracují s mentory, očekávají, že je ostatní budou respektovat. Podle Koubka (2014, s. 38) Millennials oproti generaci X vidí hlavní hodnoty v osobním životě, co se týče práce, mají své limity, jsou citliví na pracovní podmínky, profesní rozvoj je jen jednou z variant života, zvládají work-life balance a vyžadují, aby je práce bavila. V blízké budoucnosti bude generace Y tvořit většinu pracovní síly, a proto je zřejmé, proč by se organizace měly zabývat jejich postoji a očekáváními.

Ulrich (2009, s. 22) také konstatuje, že konkurenční prostředí se mění, a proto je potřeba se zabývat novou realitou konkurence, která vyžaduje takové organizační schopnosti, které umožní firmám lépe sloužit zákazníkům a odlišovat se od svých konkurentů. Autor je toho názoru, že lidské zdroje jsou klíčem k úspěchu při překonávání osmi hlavních výzev, jimiž v současné době podniky čelí. Tyto výzvy/problémy se shodují s již dříve uváděnými tendencemi a jsou jimi např. rostoucí globalizace, změna hodnotového řetězce podniku, větší snaha o ziskovost, zaměření na nové schopnosti organizace, zkracování délky cyklu změn, rychleji se vyvíjející nové technologie, zvyšující se rivalita v boji o talentované zaměstnance, větší potřeba transformace organizací, aj. Autor kromě identifikace výzev a problémů podnikání

uvádí i jejich důsledky pro povahu konkurence, pro vedoucí a personální pracovníky. Nová realita vyžaduje, aby organizace byla konkurenceschopná, musí nejen napodobit vlastnosti konkurenčního produktu a mít stejné náklady, technologii, distribuci a výrobu, ale musí rozpoznat i nové organizační schopnosti, které zákazníci ocení a organizaci učiní jedinečnou. Pro vedoucí pracovníky nová realita konkurence znamená, že se musejí naučit rozpoznávat schopnosti, které jsou pro úspěšnost organizace rozhodující, a spatřovat konkurenční výhodu v řízení lidských zdrojů, které může tyto schopnosti vyvářet. Pro personální pracovníky pak nová konkurence znamená, že se musejí zaměřit na přínos své práce, posuzovat a měřit své výsledky z hlediska konkurenceschopnosti organizace a zdůrazňovat, proč jsou lidské zdroje významným činitelem podnikání.

## 2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů neboli *Strategic Human Resource Management* (dále jen SHRM) definuje Armstrong (2007, s. 116) jako integrovaný přístup k vytváření personální strategie a jednotlivých politik týkajících se zaměstnávání lidí (získávání, výběr, stabilizace, vzdělávání a rozvoj pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování, pracovní vztahy). Dle autora je SHRM odvozeno od pojetí řízení lidských zdrojů (*Human Resource Management – HRM*) zaměřující se na integraci a spojitost a pojetí strategie doplňující model HRM o prvky strategie, tj. definování strategických záměrů, spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami, získávání konkurenční výhody a dosahování strategického souladu. Kar (2012, s. 54) ve svém článku *Strategic Human Resource Management for High Performance Organizations* charakterizuje SHRM jako proces propojení lidských zdrojů s přesně definovanými strategickými cíly organizace za účelem dosažení podnikatelského úspěchu. Autor říká, že v posledních několika letech došlo k zintenzivnění konkurence, a proto byla potřeba přijít s inovativními přístupy v oblasti HRM tak, aby se posílily schopnosti a kompetence lidských zdrojů dosahovat organizačních cílů. SHRM může být tedy považován za hlavní přístup strategického managementu k HRM, který je v souladu se zájmy organizace a jejím budoucím směřováním. Zaměřuje se na záležitosti lidí z dlouhodobého hlediska, nabízí „makro“ pohled na strukturu, kvalitu, kulturu, hodnoty a vazby uvnitř organizace a zajišťuje zdroje pro budoucí potřeby. Zjednodušeně řečeno, je to integrace všech procesů, programů a systémů uvnitř organizace, které zajišťují, že jsou zaměstnanci získávání a využívání efektivním způsobem. Podle Deba (2006, s. 45) jsou příčinou přesunu k SHRM problémy s tradičním HRM, kterými jsou např.:

- vnímání tradičního HRM jako konzultační funkce zabývající se primárně zajišťováním personálu;
- nezapojení zástupců oddělení lidských zdrojů do procesu podnikového plánování v organizaci;
- těžkosti při dosahování konkurenční výhody prostřednictvím propojenosti, integrace a využívání lidských zdrojů;
- zklamání z HRM s činnostmi, které měly zajišťovat tvorbu hodnoty, jak finančně, tak i intelektuálně;
- nezodpovědnost oddělení lidských zdrojů v případě selhání implementace podnikové strategie;

- nepochopení dopadu globalizace na praktiky lidských zdrojů, včetně nevyužití globální pracovní síly a jejího nevyužitého potenciálu.

Podle Deba tyto faktory vedly k potřebě zvýšit zapojení HRM do formulace a realizace podnikové strategie. V příloze č. 3 je uvedena tabulka, která detailněji porovnává tyto dva přístupy a jejich hlavní rozdíly.

Ulrich (2009, s. 46) uvádí, že SHRM se zaměřuje na propojení personálních strategií a postupů s podnikovou strategií. Autor dále tvrdí, že promítání podnikových strategií do personálních činností pomáhá podniku:

- adaptovat se na změnu, protože se zkracuje doba od vytvoření koncepce k realizaci strategie;
- lépe uspokojovat požadavky zákazníků, protože strategie služeb zákazníkům byly promítnuty do konkrétní politiky a postupů;
- dosahovat finančního výkonu pomocí efektivnější realizace své strategie.

Kar (2012, s. 55) ve svém příspěvku zmiňuje, na které klíčové oblasti by se organizace v rámci SHRM měly zaměřit, aby přežily a uspěly v dnešním konkurenčním prostředí. Jsou jimi např. talent management, kompetenční modely, identifikace potenciálu, nástroje na udržení zaměstnanců, rozvoj leadershipu, plány nástupnictví, performance management aj.

Většina těchto personálních činností bude dále v práci rozebrána ve vazbě na talent management, který je ústředním tématem této diplomové práce.

## 2.2.1 Role útvaru lidských zdrojů

Jak bylo uvedeno v první podkapitole, současné organizace se potýkají s množstvím změn, které výrazně ovlivňují dnešní konkurenční prostředí. Aby organizace mohly odpovídajícím způsobem na tyto problémy a výzvy reagovat, musí novým způsobem přistupovat k definici o uplatnění personálních činností, personálních útvarů i personalistů. Personalisté se musí zaměřit spíše na přínosnost své práce, musí se stát skutečnými profesionály (Bláha a kol., 2013, s. 245). Aby se personalisté stali profesionály, kteří přispívají organizaci svou prací, musí být i na útvar lidských zdrojů nahlíženo jako na jakékoliv jiné oddělení v organizaci. Thorne a Pellant (2007, s. 13) říkají, že právě funkce útvaru lidských zdrojů je nejvíce podceňována v podnicích. Dojde-li totiž v podniku k nějakému problému, jejich snaha poradit vede k chápání útvaru lidských zdrojů za „vnitřní policejní moc“, která má destruktivní funkci, a navíc postrádá jakékoliv obchodní znalosti, a proto je tím posledním, na koho se v podnikových záležitostech obracejí. Přitom podle Bláhy a kol. (2013, s. 245) hlavním úkolem personálního útvaru je nabízet rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích stanovených cílů prostřednictvím zaměstnanců. Ulrich (2009, s. 44) zastává názor, že mají-li personalisté vytvářet hodnotu a přinášet výsledky, musejí nejdříve definovat přínos své práce, ne se zaměřovat na perfektní proveditelnost personálních činností. Bude-li definováno, co jejich práce přináší podniku, mohou být dále specifikovány role a činnosti partnerů v podnikání. Autor přišel se čtyřmi klíčovými rolemi (viz příloha č. 4), které musejí personalisté plnit, aby se staly

skutečnými partnery v podnikání. Jsou jimi strategický partner (Strategic Partner), administrativní expert (Administrative Expert), bojovník za pracovníky (Employee Champion) a agent změny (Change Agent). Vertikální osa charakterizuje zaměření personalistů a pohybuje se od dlouhodobého/strategického ke krátkodobému/operativnímu. Horizontální osa představuje činnosti personalistů, které se pohybují od řízení procesů (personální nástroje a systémy) k řízení lidí. Příkryl (2012) ve svém článku *Personalisté jdou blíž svým interním klientům* říká, že v praxi se jednotlivé role navzájem prolínají, a proto organizace často neimplementují Ulrichův model v této formě, ale využívají např. model "trojnožky" HR, který je založen na třech klíčových prvcích - HR business partneri, centra excelence a sdílené služby (viz příloha č. 5).

Dle Ulricha (2009, s. 57) každá ze čtyř rolí jeho modelu je pro celkovou roli partnerství útvaru lidských zdrojů důležitá a podstatná. Jestliže si podniky začnou vážit personálního útvaru jako strategického partnera či agenta změny, přehlídají roli administrativního experta a bojovníka za pracovníky a považují je za něco tradičního a zastaralého. Z výše uvedeného vyplývá, že efektivnost procesu talent managementu z velké části záleží na roli, jakou zastává útvar lidských zdrojů v organizaci.

## 2.2.2 Začlenění talent managementu do strategie organizace

Před propuknutím globální recese bylo řízení talentů jednou z hlavních strategických oblastí zaměření organizací a o několik let později se talent management opět stává pro mnohé z nich prioritou. Podle studie *Delivering Results through Talent. The HR Challenge in a Volatile World* výkonní ředitelé společnosti jsou rozhodnutí postupovat strategičtěji při řízení své pracovní síly a plánování budoucích potřeb organizace, 78 % z nich vyžaduje změny ve strategii řízení talentů a dvě třetiny ředitelů plánují strávit více času rozvíjením leadershipu a vytvářením „potrubí pro talenty“. Podle studie *Global Talent Management and Rewards Study* 65 % zaměstnavatelů zažívá těžkosti při získávání klíčových talentů a více jak polovina z nich má problémy si talenty udržet. Ve studii *The Talent Shortage Continues* společnosti ManpowerGroup zase uvádějí, že 36 % světových zaměstnavatelů zaznamenalo nedostatek talentů, což je nejvyšší procento za posledních sedm let. Největší nedostatek talentovaných zaměstnanců s potřebnými znalostmi pocítují zaměstnavatelé v následujících pracovních kategoriích (viz tabulka č. 1).

**Tabulka č. 1** Pocitovaný nedostatek talentů v pracovních kategoriích

1. Kvalifikovaní řemeslníci	6. Vedoucí pracovníci
2. Inženýři	7. Manažeři prodeje
3. Technici	8. IT zaměstnanci
4. Obchodní zástupci	9. Administrativní pracovníci
5. Účetní a finanční pracovníci	10. Řidiči

Zdroj: vlastní zpracování podle ManpowerGroup (2014, s. 5)

Více jak polovina světových zaměstnavatelů říká, že nedostatek talentovaných zaměstnanců se významně projevuje na jejich schopnosti plnit požadavky zákazníků. Podle studie se výpovědi zaměstnavatelů shodují s výsledky z předešlého roku, což je známkou toho, že zaměstnavatelé stále považují talenty za klíčový prvek při dosahování podnikatelských cílů. Společnosti dále uvádějí jako nejběžnější dopady nedostatečného množství talentů sníženou schopnost obsloužit klienta, sníženou konkurenceschopnost a produktivitu. Společnost Oracle ve své studii *An Innovative Approach to Strategic Talent Management in the Cloud* komentuje, že proto není žádným překvapením, že se úspěšné společnosti znovu zaměřují na talent management. Ovšem současné výzvy pro talent management se dramaticky změnilly od těch před začátkem světové recese, společnosti jsou v současnosti nejvíce znepokojeny otázkou budoucí dostupnosti klíčových schopností. Konzultační společnost Deloitte ve své studii *Global Human Capital Trends 2014* zveřejnila tři klíčové oblasti, na něž by se organizace v rámci svého strategického řízení lidských zdrojů měly zaměřit. Kritické trendy v řízení lidských zdrojů za rok 2014 jsou organizovány do tří rozšířených oblastí (viz příloha č. 6). Dle studie nejurgentnějšími a nejdůležitějšími výzvami, které vyžadují největší pozornost, jsou rozvíjení globálních vůdcovských schopností, udržení a zapojení zaměstnanců, přetvoření funkce HR, získávání talentů a zabezpečení jejich přístupnosti a vytváření globálních schopností. Pro strategii talent management to znamená:

- implementovat efektivní leadership programy;
- rozvíjet lídry na všech organizačních úrovních, rozvíjet globální lídry místně a rozvíjet kladný přístup k nástupnictví;
- zapojovat vedoucí pracovníky do rozvoje strategie leadershipu;
- standardizovat, zjednodušit a integrovat technologii vzdělávání (např. zavést jednoduchou, integrovanou a na chytrých telefonech přístupnou vzdělávací aplikaci, kde by byly přístupny všechny organizační materiály, a kde by bylo možné sdílet osobní zkušenosti);
- budovat prostředí a kulturu neustálého vzdělávání;
- učít manažery poskytovat kvalitní zpětnou vazbu;
- využít performance management k zlepšování schopností zaměstnanců;
- zkoumat, kde se vyskytuje pracovní síla disponující klíčovými schopnostmi, kam odchází a jak ji lze získat;
- budovat centra pro talenty v místech rozvíjejících se trhů;
- navázat partnerství s místními školami, instituty a světovými univerzitami za účelem budování širší zásobárny talentů a pomoci vzdělávacím institucím připravit pracovníky na vyvíjející se požadavky podnikání;
- aplikovat techniky marketingu při procesu nabírání;
- využívat talent analytiku a vyhledávat nové talenty prostřednictvím sociálních médií (např. LinkedIn, Facebook, Entelo, Gild, TalentBin, Work4, Identified);
- rozšířit talent a leadership programy o diverzitu a začleňování;
- a další.

Z výše uvedených studií a jejich zjištění vyplývá, že chtějí-li organizace být v současném podnikatelském prostředí úspěšnými, měly by přezkoumat a přetvořit na základě těchto výzev své strategie k řízení talentů a začlenit je do svých business strategií tak, aby došlo k vzájemnému propojení cílů strategie talent managementu



s klíčovými cíly organizační strategie za účelem dosažení maximální efektivity. Jestliže organizace ještě nemá implementovaný program talent managementu, měla by tak v co nejbližší době uvážit tuto možnost, neboť talent management bude zastávat či již zastává (jak vyplývá z mnoha aktuálních studií) významnou roli ve strategickém řízení organizace. To vše je ovšem podmíněno strategickou rolí útvaru lidských zdrojů.

## 2.3 ZÁKLADNÍ POJMY V TALENT MANAGEMENTU

Koncepce talent managementu je poměrně mladá, nevznikla však ze dne na den, ale vyvíjela se postupně jako reakce na probíhající demografické a ekonomické změny. Podle Smilanského (2006, s. 51) byly poprvé použity přístupy talent managementu v 80. / 90. letech 20. století při získávání absolventů vysokých škol, kdy se jednotliví absolventi účastnili speciálních vzdělávacích programů a ti úspěšnější dostali možnost se dále rozvíjet na vyšší pozici v organizaci. Podle Armstronga (2007, s. 327) se pojem talent management poprvé začal používat až po roce 2000 a je odvozený od obratu „válka o talenty“, který měl vysvětlit tehdejší potíže organizací se získáváním a udržením si talentovaných lidí. Hečko (2014, s. 23) se na druhou stranu domnívá, že počátky filozofie talent managementu, ač se tak ještě nenazýval, můžeme nalézt mnohem dříve než v 90. letech 20. století. Např. již v dobách stavění pyramid se některým pracovníkům (se specifickou znalostí, dovedností, schopností či podávající nadprůměrný výkon) dostávalo zvláštních výsad či lepších podmínek (lepší strava, bydlení, odměna). Podle stejného autora nejvýznamnějším obdobím pro rozvoj koncepce talent managementu je poslední vývojová etapa personální práce, tj. řízení lidských zdrojů, která zdůrazňuje lidský kapitál jako konkurenční výhodu a nabádá k rozvíjení kreativity, inovativního myšlení a sdílení znalostí (řízení podle kompetencí, učící se organizace, knowledge management) u kvalifikovaných pracovníků.

Vývoj talent managementu se pozastavil s nástupem světové finanční a ekonomické krize. Před plným propuknutím krize se talent management podle mnohých průzkumů (např. Deloitte, 2008; Capgemini Consulting, 2009) pohyboval mezi prvními příčkami vedoucích trendů v oblasti řízení lidských zdrojů. S nástupem krize se mnohé společnosti zaměřily na snížení nákladů při řízení lidských zdrojů, což se projevilo zejména redukcí zaměstnaneckých výhod a benefitů, omezováním nákladů na školení a vzdělávání, zastavením náborem a hromadném propouštění zaměstnanců (Hewit Associates, 2009; The Boston Consulting Group, 2009; Deloitte, 2009). Hečko (2014, s. 34) tvrdí, že krize výrazně postihla rozvíjející se práci s talenty, neboť těmito postupy byla mnohdy jejich motivace silně potlačena a mezi propuštěnými zaměstnanci se zcela určitě vyskytovali talentovaní lidé, jejichž potenciálu a hodnoty si společnosti nestihly všimnout. Dle studie Deloitte (2014) byl rok 2014 převratným rokem, kdy globální recese skončila, a organizace se pustily do plánování budoucího ekonomického růstu. Po recesi ovšem společnosti narážejí na zcela odlišnou pracovní sílu – odlišné demografické charakteristiky, odlišné požadavky a očekávání, stále sílící globalizaci a vzájemnou závislost, stejně tak pokračující růst technologií, které zcela transformují současný pracovní trh. Vlivem těchto faktorů v Deloitte identifikovali nové globální trendy v řízení lidských zdrojů, mezi něž se na čtvrtém místě po naléhavosti tématu opět objevuje talent management, resp. potíže se získáváním talentů a jejich nedostupnost. Hečko, Macháčková a Řihák (2011, s. 124) zastávají názor, že vlivem krize se mnohé

společnosti musely (některé ještě musejí) naučit, jak identifikovat schopné, talentované lidi z vnějších a hlavně vnitřních zdrojů, jak je získat a udržet si je, protože tito lidé jsou a budou představovat jejich konkurenční výhodu. Pro tyto společnosti, aby si udržely takové zaměstnance, platí, že je musí umět vést komplexně a strategicky – motivovat, hodnotit, rozvíjet a odměňovat, jinými slovy se musí naučit je řídit podle principů talent managementu. Nastává tedy další vhodné období pro vývoj koncepce talent managementu.

K vývoji talent managementu je potřeba ještě doplnit, že ne všichni považují tuto koncepci za něco závratně nového v oblasti řízení lidských zdrojů. Mnozí odborníci z oblasti řízení lidských zdrojů se shodují na tom, že talent management není „nic nového“. Mika (2008) in Horváthová (2011, s. 18) tvrdí, že většina nástrojů talent managementu pocházejí z běžných, vyzkoušených praktik personálních činností. Koubek (2007, s. 29) je také toho názoru, že koncepce talent managementu nepřináší do řízení lidských zdrojů žádné nové poznatky, ale jde spíše o souhrn nejlepších zásad a přístupů v oblastech získávání, výběru, rozvoje, odměňování a péči o zaměstnance. Také Armstrong (2007, s. 327) nepovažuje přístupy v talent management za nic nového, jde o ty stejné činnosti – získávání, udržení, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Přidanou hodnotu však spatřuje ve vzájemném propojení a sladění těchto činností tak, že tvoří jeden celek koordinovaných a vzájemně se podporujících přístupů k získání a udržení si talentovaných lidí.

### 2.3.1 Definování pojmu talent

K vymezení koncepce talent managementu je zapotřebí nejdříve definovat pojem talent. To není zcela jednoznačné, neboť jak akademičtí odborníci, tak i odborníci z praxe nemají přesnou definici, koho můžeme považovat za talent. Podle Hečky (2014, s. 16) na talent lze pohlížet ze dvou pohledů:

1. v užším pojetí - pracovník, který podává stabilně nadprůměrný výkon a má potenciál se dále rozvíjet;
2. v širším pojetí - pracovník, který má potenciál, klíčové (důležité) znalosti, dovednosti a schopnosti získat a následně je využít ke zvýšení vlastní či podnikové výkonnosti.

Na talent v užším pojetí nahlízejí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 199), kteří charakterizují talentovaného zaměstnance jako jedince, který dosahuje vysokého výkonu a zároveň prokazuje potenciál do budoucna. Pod potenciálem chápou způsobilost jedince produkovat produkty, poskytovat služby a přetvářet sebe samého tak, aby pomáhal podniku postupovat vpřed a zvyšoval jeho konkurenceschopnost. Smilansky (2006, s. 53-54) také považuje za talent zaměstnance s vysokým potenciálem, který přispívá k výkonu organizace a je navíc schopný se posunout na vyšší, až vrcholovou funkci. K prvnímu pojetí se přiklání i Hroník (2007, s. 109), který za kritérium talentu označuje výkonnost, respekt a perspektivnost. Tedy talentem je všemi respektovaný zaměstnanec, který má perspektivu svoji současnou výkonnost využívat v budoucnu, a dokonce ji zvýšit. Armstrong (2007, s. 327) naopak vnímá talent v širším pojetí, když zastává názor, že každý člověk v organizaci má talent - někdo víc, někdo míň, proto talent management by se neměl zaměřovat pouze na několik

vybraných jedinců. Koubek (2007, s. 29) dodává, že řízení talentů by se nemělo primárně soustřeďovat pouze na několik vybraných jedinců, protože pomoci při naplňování podnikových cílů může každý zaměstnanec bez rozdílu velikosti svého talentu. Do jaké míry přispěje, záleží na tom, kolik energie věnujeme do rozvíjení jeho talentu. Poczowski (2008) in Horváthová (2011, s. 24) zase považuje za talentovaného jedince toho, kdo se vyznačuje specifickými kompetencemi jako je schopnost strategického myšlení, vedení lidí, emocionální inteligence, schopnost mít vliv na ostatní, podnikavost, orientovat se na výsledky, schopnost adaptovat se na změny, pracovat v týmu a disponovat odpovídajícími odbornými znalostmi. Truneček (2004, s. 83) připodobňuje definici talentovaného jedince k pojmu znalostní pracovník. Mládková (2004) in Urbancová (2013, s. 20) charakterizuje znalostního pracovníka jako jedince, který disponuje specifickou znalostí či souborem znalostí, které jsou pro společnost nesmírně důležité. Pro ostatní zaměstnance je těžké tuto znalost získat, ať už z hlediska času či financí nebo postrádají určitou další znalost, dovednost, která podmiňuje tvorbu té konkrétní znalosti, či určitý certifikát, aby ji mohli praktikovat. Autorka této práce shledává největší rozdíl mezi těmito dvěma pojmy v tom, že talent, na rozdíl od znalostního pracovníka, musí podávat nadprůměrný výkon a navíc mít potenciál, což u definic znalostního pracovníka chybí. Nicméně nelze soudit, že zaměstnanec vlastní „pouze“ klíčovou znalost, je méně cenný než talentovaný jedinec disponující „celým balíčkem“, což dokládá průzkum Urbancové (2013). Dalším pojmem, se kterým je talent spojován, je klíčový zaměstnanec. Krejčová (2011, s. 25) se domnívá, že rozdíl mezi talentovaným a klíčovým zaměstnancem spočívá v tom, že klíčový pracovník nemá potenciál být povýšen na vyšší pozici, je důležitý pro společnost tady a teď. Další pojmy, s nimiž je talent spojován, jsou např. high potential či high-flyers. Štefko a Sojka (2014) in Egerová (2015, s. 45) tvrdí, že v současnosti v podnikovém kontextu neexistuje jednotná a všemi uznávaná definice pojmu talent. Výsledky průzkumu konzultační společnosti Mercer (2014, s. 10) to dokládají, když bylo zjištěno, že americké společnosti používají hned několik různých přístupů k identifikování talentů. Nejčastějšími kritérii pro definování talentů byly s 73 % vysoký potenciál (tj. budoucí leader) a 62 % vysoká výkonnost (tj. nejvýše ohodnocený zaměstnanec v performance managementu). Průměrně 40 – 45 % společností považovaly pracovní pozici za kritérium talentu, 28 % společností pak identifikovaly své talenty na základě souboru behaviorálních a technických kompetencí. Egerová (2014, s. 45) uvádí, že podle výsledků studií Towers Perrin (2013) a CIPD (2007) velká část organizací formuluje svoji vlastní definici talentu, která je celopodnikově přijímaná, ovšem mezi jednotlivými organizacemi panují značné rozdíly v definování. Definování talentu je primárně ovlivněno specifickými konkrétní společnosti, zároveň je definice dynamická, tj. může se měnit v čase a zejména podle aktuálních priorit společnosti. Autorka dále konstatuje, že navzdory těmto zjištěním je talent v organizacích nejčastěji spojován v souvislosti s vysokým výkonem, vysokým potenciálem a kompetencemi. Autorka této práce je toho názoru, že by si organizace samy měly vytvářet svoje vlastní definice talentovaného jedince, a ne přijímat cizí. Jednotná definice talentu, která by byla uznávaná jak v teoretických kruzích, tak i v praxi, by mohla sloužit pouze jako inspirace. Stanovením si vlastní definice talentu by podle Horváthové (2011, s. 24) umožnilo organizacím uvědomit si, čeho chtějí pomoci

talent managementu dosáhnout, protlačit rozvoj zaměstnanců jako prioritu, objasnit smysl sebehodnocení a přesněji hodnotit / klasifikovat své zaměstnance.

## 2.3.2 Vymezení talent managementu

Po vyjasnění pojmu talent může autorka přejít k vymezení koncepce talent managementu. Talent management neboli řízení talentů (jak zní jeho český překlad od Koubka) definuje Armstrong (2007, s. 327) jako soubor vzájemně propojených činností, které mají za účel přitáhnout, udržet si, motivovat a rozvíjet talentované lidi, které organizace potřebuje v současnosti, ale i v budoucnosti. S touto definicí se ztotožňují i Horváthová (2011, s. 26) a Koubek (2007, s. 29). Smilansky (2006, s. 7) charakterizuje koncepci také podobně - jako integrovaný soubor podnikových iniciativ, které mají za cíl zlepšit dostupnost a flexibilní využití mimořádně talentovaných zaměstnanců. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 200) talent management představuje zajištění požadované výkonnosti společnosti prostřednictvím identifikování, získávání, rozvíjení a motivování talentovaných pracovníků. Dvořáková (2011, s. 4) považuje talent management za proces, který se prolíná a probíhá současně s ostatními personálními procesy, ale soustředí se pouze na vytipovanou skupinu zaměstnanců. Talent management na rozdíl od ostatních personálních činností má vždy strategický rozměr a klade důraz pouze na určité procesy. Hatum (2010, s. 13) tvrdí, že existuje několik přístupů k talent managementu, ale žádný z nich nevysvětluje konkrétně koncepci talent managementu, ani jak řídit talenty, proto nabízí svoji variantu definice - talent management je strategická činnost provázaná s podnikovou strategií, která má za cíl přilákat, rozvíjet a stabilizovat talentované zaměstnance na všech úrovních organizace. Thorne a Pellant (2007, s 8 - 9) se domnívají, že je velmi těžké řídit talent, proto místo pojmu talent management preferují označení talent development. Autoři dále zdůrazňují, že by se měli rozvíjet všichni jednotlivci v organizaci, ne jen talentovaní zaměstnanci a lidé vykazující vysoký potenciál: *„Žádná organizace by neměla soustředit celou svoji pozornost jen na rozvoj části svého lidského kapitálu.“*

Obecně se dá konstatovat, že neexistuje všeobecně přijímaná definice pro talent management, stejně jako je tomu u pojmu talent. Výše uvedené definice jsou toho důkazem. Rozdíly ve vnímání koncepce vznikají už v odlišně chápaném pojmu talent. Hatum (2010, s. 14) např. rozlišuje individuální a organizační talent (viz příloha č. 7). Když se organizace zaměří na talent na individuální úrovni, přitáhne špičkové zaměstnance (hvězdy), kteří budou sice zářit uvnitř firmy, ale kteří nemusejí nutně přispět k organizačním schopnostem konkurovat a uspět. Na druhou stranu, organizace mohou zaujmout více holistický pohled na talent management, kdy talentem může být každý zaměstnanec, a tím rozvíjet organizační komparativní výhodu.

Neshody jsou způsobené i tím, že někteří vnímají talent management jako zcela novou koncepci, jiní tvrdí, že jde stále o tytéž personální činnosti. Dále se odborníci neshodují ohledně pozice talent managementu v hierarchii podnikových činností – někteří zdůrazňují jeho strategickou pozici v organizaci, druzí mu nepřikládají takovou váhu a staví ho na pozici podřízenou. Dle Krejčové (2011, s. 19) neexistuje jasná a jednoznačná podoba definice talent managementu, ale může se odvíjet od konkrétní potřeby dané organizace. Sama autorka považuje talent management za další personální

činnost, která není jiným nadřazená ani podřazená, ale s ostatními se prolíná: „*Talent management vnímám jako nelineární proces, který vychází ze strategie. Jeho cílem je především přilákat do organizace talentované zaměstnance a efektivně je využívat s cílem dosažení strategických cílů společnosti.*“

### 2.3.3 Přístupy k členění talent poolu

K talent managementu se váže i pojem talent pool. Z anglického jazyka lze tento pojem volně přeložit jako zásobárna talentů. Podle Rotwella (2010, s. 212) existuje tolik způsobů definování talent poolů, kolik existuje kompetenčních modelů. Horváthová (2011, s. 73) charakterizuje talent pool jako skupinu talentovaných zaměstnanců, kteří vyhovují předem daným kritériím. Jackson a kol. (2011, s. 132) definují talent pool jako seznam zaměstnanců, kteří byli identifikováni jako ti, kteří mají vysoký potenciál pro rozvoj, obvykle protože jsou „top performers“ v nyní zastávaných pozicích. Krejčová (2011, s. 20) říká, že talent pool se většinou používá pro skupinu zaměstnanců, kteří jsou připravováni pro vertikální (povyšení směrem vzhůru) či horizontální (více zodpovědností a nových výzev) posun uvnitř organizace. Jinými slovy představuje flexibilní zdroj, který slouží organizaci jako potenciál pro vytvoření co nejvíce nástupců.

Ohledně talent poolu panují nejasnosti, kdo má být do něho zařazen, k čemu má sloužit (připravit na vyšší pozici, zlepšit současnou výkonnost, oboje) či jak velká skupina zaměstnanců ho má tvořit. Rotwell (2010, s. 212) tvrdí, že je možné vytvořit talent pool na základě různých oddělení uvnitř organizace, hierarchické úrovně zaujímané ve vedení společnosti, kategorie práce, regionu, povolání a mnoha jiných kritérií. Autor dále zdůrazňuje, že žádný zaměstnanec v poolu by neměl být připravován pouze jako nástupce na určitou klíčovou pozici, ale místo toho by všichni měli být rozvíjeni v souvislosti se současnými a budoucími potřebami organizace i jednotlivce. Dvořáková (2011, s. 3) zase říká, že některé podniky zařazují do talent poolu pouze vrcholový management (zhruba 1 – 7 % z celkového počtu zaměstnanců), jiné společnosti vedle exekutivy také senior manažery, střední management i úzkoprofilové specialisty, ale existují i společnosti, které umožňují všem svým zaměstnancům ucházet se o místo v talent poolu. Horváthová (2011, s. 74 - 75) uvádí dva způsoby členění talentů uvnitř talent poolu, a to pomocí klasifikační mřížky talentů či matice talentů. V obou případech se měří výkon a potenciál zaměstnanců, klasifikují se podle hodnotící škály od jedné do pěti, kdy výkon může být hluboce pod očekáváním (1), pod očekáváním (2), splňuje očekávání (3), překračuje očekávání (4) či velmi překračuje očekávání (5) a potenciál nízký (1), nižší (2), průměrný (3), vyšší (4) či vysoký (5). Tak lze rozčlenit zaměstnance do několika skupin na *možné talenty* – zaměstnanci, kteří se vyznačují vysokým potenciálem, ale podávají omezený výkon, *talenty* – zaměstnanci, jež podávají naprosto vyhovující výkon, ale jejich potenciál je omezený a *top talenty* – zaměstnanci, kteří podávají vysoký výkon a zároveň se vyznačují velkým potenciálem. Autorka dále říká, že vždy záleží na dané společnosti, zda do programu pro talentované zaměstnance zařadí pouze určitou skupinu (top talenti) či všechny skupiny. Horváthová je také jedním ze zastánců toho, že by všem zaměstnancům v organizaci mělo být dáno jasně najevo, že talentem může být každý, bude-li splňovat daná kritéria. Hroník (2007,

s. 19) nabízí jiné členění podle přidané hodnoty pro společnost a nahraditelnosti daného zaměstnance. Třídí zaměstnance do čtyř skupin na:

- zaměstnance, kteří nepřinášejí žádnou velkou přidanou hodnotu a lze je snadno nahradit v případě jejich odchodu ze společnosti (Outsourcing);
- zaměstnance, jež nepřinášejí velkou přidanou hodnotu, ale jejich nahraditelnost je obtížnější (Pronájem, dočasná výpomoc);
- zaměstnance, kteří sice přinášejí vysokou přidanou hodnotu, ale lze je lehce nahradit (Hotový člověk);
- zaměstnance, jež přinášejí společnosti vysokou přidanou hodnotu a jsou zároveň velmi těžce nahraditelní (Rozvoj, vzdělání, práce s talenty). Podle autora by se zejména poslední skupině mělo věnovat nejvíce pozornosti, neboť nejsou běžně dostupní na trhu práce.

V příloze č. 8 je uveden příklad, jak takové členění zaměstnanců podle potenciálu a výkonu může vypadat. Toto členění je navíc zajímavé tím, že bylo inspirováno BCG maticí, která se používá při analýze portfolia produktů organizace v marketingu. V horním levém rohu tabulky se nacházejí zaměstnanci (Stars), jež se vyznačují ukázkovou výkonností na svých současných pozicích a vysokým potenciálem pro budoucí rozvoj. Podle Rothwella (2010, s. 226 – 227) by měla organizace co nejvíce vytěžit z jejich současného výkonu, mezitím co je systematicky připravuje na postup na vyšší pozici. Organizace by se měly na takové zaměstnance zaměřit a udržovat jejich fluktuaci minimální. Horní pravý roh tabulky je zastoupen zaměstnanci (Workhorses), kteří podávají ukázkovou výkonnost na současných pozicích, ale nebyl u nich objeven budoucí potenciál. Protože jsou vysoce produktivní na místě, kde se nacházejí nyní, organizace by takové zaměstnance měla ponechat na svých místech a užívat jejich schopností a dovedností, mezitím co je adekvátně motivuje být produktivní. Fluktuace těchto zaměstnanců by také měla zůstat na minimu. Levý dolní roh patří zaměstnancům (Question marks), kteří se projevují slabou výkonností na svých současných pozicích, ale prokazují budoucí potenciál. Organizace by se měly zaměřit na zlepšení jejich současné výkonnosti pomocí adekvátních technik jako je coaching či mentoring, tedy posunout je o políčko nahoru (Stars). Poslední skupinu představují zaměstnanci (Deadwood), kteří se prokazují jak slabou výkonností na současné pozici, tak i nulovým potenciálem na povýšení. Organizace by se měly vynasnažit jakkoliv zvýšit jejich výkonnost, jestli se to nepodaří, tak je musí přesunout na jinou pozici nebo dokonce propustit.

Kromě různého členění uvnitř talent poolu, existují i různé typy. Horváthová (2011, s. 76) např. rozlišuje tři základní druhy talent poolů:

- Všeobecný talent pool – do poolu jsou zařazováni jednotlivci, kteří se vyznačují rozmanitými dovednostmi, prokazují mimořádné kompetence či intelektuální způsobilost;
- Vůdcovský talent pool – do poolu jsou vybíráni jednotlivci, kteří projevují specifické vůdcovské kompetence vymezené organizací nebo mají potenciál tyto kompetence v budoucnu ovládat;

- Technický talent pool – do poolu jsou vybíráni jen ti zaměstnanci, kteří projevují náležitý výkon či potenciál ve specifických technických dovednostech, které byly identifikovány jako důležité pro budoucnost organizace.

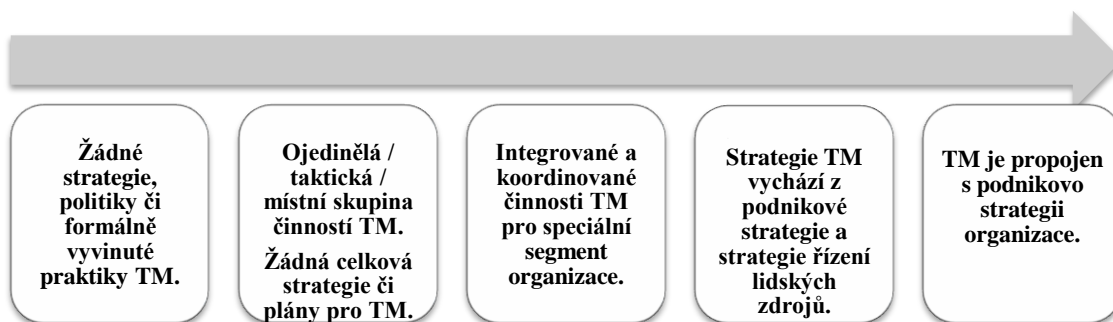
Další pojmy související s talent poolem jsou *talent pipeline* či *acceleration pools* a jejich smyslem je připravit zaměstnance na nástupnictví či povýšení v co možná nejrychlejším čase. Horváthová (2011, s. 76) dává pojem *talent pipeline* do souvislosti se snahou organizace udržet své zaměstnance na různých úrovních připravenosti pro nástupnictví nebo pro postup do role na vyšší úroveň. Autorka uvádí i názorný příklad jak *talent pipeline* funguje ve společnosti Philips International (viz příloha č. 9). Bude-li společnost zobrazena jako pyramida složená z několika úrovní, kdy každá úroveň má svůj vlastní talent pool, pak její souhrnný talent pool může mít podobu tvaru kužele a uprostřed se bude nacházet *talent pipeline*, jímž budou směrem nahoru 'protékat' talenti. Jednotlivé pooly mají stanovenou kapacitu, která se přirozeně snižuje, jak se jednotlivé úrovně směrem k vrcholu pyramidy zmenšují.

Předtím, než se organizace pustí do vytváření svého talent poolu, měla by být podle Rotwella (2010, s. 212) schopná odpovědět na otázky typu, kdo bude zahrnut do talent poolu, proč organizace potřebuje talent pool, kolik talent poolů bude existovat v organizaci, jak budou jednotlivci v talent poolech v budoucnu rozvíjeni apod. Postup vedoucí k vytvoření talent poolu bude uveden dále v procesu získávání talentů.

### 2.3.4 Strategie talent managementu

Armstrong a Taylor (2014, s. 269) uvádějí, že podle studie CIPD (2007) existuje jen malá evidence toho, že by zaměstnavatelé přijímali nějakou oficiální formu strategie talent managementu. Cannon a McGee (2007, s. 10) zase říkají, že 75 % organizací aplikuje určitou formu talent managementu, ovšem byly zjištěny různé strategické úrovně zapojení do procesu talent managementu (viz obrázek č. 1). Obrázek znázorňuje, jaké úrovně vospělosti talent managementu může organizace dosáhnout. Autoři předpokládají, že společnosti budou usilovat o posun ve směru šipky, ovšem to nemusí platit pro všechny organizace.

**Obrázek č. 1** Úrovně vospělosti talent managementu v organizacích



Zdroj: vlastní zpracování dle Cannon, McGee (2007, s. 10)

Stejní autoři dále tvrdí, že zavádění talent managementu do organizace není jednoduché, obzvláště existuje-li několik přístupů, ze kterých si mohou vybrat:

- **Resourcing managers** – jejich konkrétní kompetencí je řídit rozvoj, zapojení a kariéry zaměstnanců.
- **Talent manager** – nese odpovědnost za zajištění, že organizace má správné lidi na správních místech a ve správném čase, stejně tak má zásobu talentů pro budoucnost.
- **Talent process** – soubor nástrojů a procesů, který každý manažer používá na své lidi.
- **Talent forum / committee** – skupina většinou senior manažerů, kteří zkoumají organizaci jako celek a identifikují plány nástupnictví pro všechny role.
- **Risk-based replacement** – skupina většinou senior manažerů, kteří zkoumají kritické role v organizaci a plánují jejich nástupnictví.

Podle Armstronga a Taylora (2014, s. 269) strategie talent managementu musí být v souladu se všemi cíly organizace a obsahovat představu, jak se jednotlivé procesy zapojují do vytváření talent poolu. Strategie musí vycházet z definování toho, co je míněno talentem ve smyslu kompetencí a potenciálu, kdo by měl být zahrnut do programu talent managementu a budoucí požadavky organizace na talenty. Dle Haida (2012, s. 2) musí zase dobře stanovená strategie talent managementu obsahovat:

- komplexní vizi organizace;
- její současnou přidanou hodnotu;
- budoucí očekávání organizace;
- uspořádání pracovní struktury;
- očekávání zaměstnanců od svého zaměstnavatele a pracovního prostředí.

Horváthová (2011, s. 33) tvrdí, že aby řízení talentů bylo efektivní, musí organizace vytvořit takovou strategii talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Jak zobrazuje obrázek č. 2, pouze na základě podnikatelské strategie a samozřejmě prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů může organizace rozhodovat, které aktivity talent managementu realizovat.

**Obrázek č. 2** Vztah mezi podnikatelskou strategií a strategií talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování podle Horváthová (2011, s. 33)

Po sestavení podnikatelské strategie stejná autorka říká, že by organizace měla provést následující kroky:



- identifikovat své současné talenty a zjistit nesoulad mezi požadovaným a skutečným stavem;
- zajistit systémy hodnocení výkonu, potenciálu a kompetencí talentů;
- získat talenty, které organizace postrádá;
- rozvíjet talenty a umožnit jim naplno projevit svůj potenciál;
- udržet si své klíčové talenty;
- využívat své talenty tak, aby přispívali k tvorbě přidané hodnoty organizace;
- zhodnotit celý proces.

Příprava strategie talent managementu je podle tvrzení Cannona a McGee (2007, s. 15 - 20) opakující se proces, který začíná podnikatelským plánem, následuje identifikace faktorů kritických pro úspěch, identifikace specifických potřeb organizace pro talentované zaměstnance a končí prošetřením všech možností uspokojení těchto identifikovaných potřeb. Stejní autoři se pokusili vytvořit i praktickou pomůcku v podobě souboru otázek, jejichž zodpovězení by mělo pomoci organizacím při tvorbě či změně jejich strategie talent managementu. Rozlišují osm oblastí:

- 1) Úvod - dochází k vyjasnění si základních skutečností - proč organizace vytváří nyní tuto strategii, jaké budou klíčové body a co se do strategie nezahrne, časový rámeček.
- 2) Kontext podnikání - identifikují se vnitřní a vnější faktory ovlivňující organizaci, uvažuje se nad budoucím vývojem organizace, rozebírají se podnikatelské cíle a jejich dopady na lidské zdroje.
- 3) Nabídka a poptávka talentů – zjišťují se současné a budoucí požadavky na dovednosti talentů, charakter současné pracovní síly – celkový počet zaměstnanců, jejich zařazení, dovednosti, věk, pohlaví, diverzita, míra fluktuace a jiná statistická data, která potřebuje organizace znát.
- 4) Rozpočet – určuje se omezení rozpočtu a jaký vliv to bude mít na talent management.
- 5) Priority při vypořádávání se s nedostatky – stanovení těchto priorit a co má vliv na jejich pořadí.
- 6) Akce na srovnání těchto nedostatků – identifikace klíčových činností a těch, které mohou být outsourcovány, vytváření plánů nástupnictví a talent poolů, zjišťování základních náležitostí jednotlivých procesů talent managementu.
- 7) Plán implementace – shrnutí hlavních principů a filozofie, na nichž jsou postaveny strategie talent managementu a plán nástupnictví, shrnutí klíčových priorit a zhodnocení plánu.
- 8) Přiřazení odpovědnosti za poskytování strategie / plánu – stanovení zodpovědné osoby a rozdělení jednotlivých rolí.

Kursch (2014) ve svém příspěvku pro internetový časopis věnovaný managementu uvádí, že důsledkem neexistence definice, která by vystihovala pojem talent management procesuálně, vznikají modely, které se snaží přiblížit talent management z různých úhlů pohledu, vyzdvihnout jeho důležité aspekty a popsat celý proces řízení a vedení talentovaných jedinců.

Horváthová (2011, s. 33) uvádí dva základní pohledy na talent management – **tradiční lineární model** a **model Develop-Deploy-Connect**.

Podle studie poradenské společnosti Deloitte (2004, s. 5) *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?* organizace věnují většinu své energie na získání a udržení kritických talentů, obzvláště když je talentovaných lidí nedostatek. Toto zaměření pouze na krajní body procesu je ale dle jejich názoru problematické z mnoha důvodů. Za prvé, proces se stává lineárním (viz obrázek č. 3), protože zaměstnanci bývají často ignorováni, jakmile jsou už jednou přijati do organizace či projektu.

**Obrázek č. 3** Tradiční lineární model



Zdroj: vlastní zpracování dle Horváthová (2011, s. 35)

Tak bývají obvykle dosazeni do nějaké pozice bez jakékoliv příležitosti pro přesun. Místo toho však jedinci potřebují flexibilitu, potřebují zkoušet si nové role a organizace se zase potřebuje přizpůsobovat tržním požadavkům. Podle Deloitte přilákání a udržení si talentovaných lidí jsou důležitými metrikami/výsledky, ovšem aby strategie talent management byla opravdu efektivní, musí být vybudována na věcech, které přinášejí největší hodnotu a mají největší význam pro zaměstnance – „zákazníky“ tohoto procesu. Podle studie je to právě jejich rozvoj, rozmístění a propojení s ostatními členy organizace. Horváthová (2011, s. 35) shledává, že tradiční lineární model nemá dostatečnou přidanou hodnotu pro strategické cíle společnosti, neboť je finančně náročný (společnost vynakládá mnohem více peněz na získání talentů, než na jejich rozvoj), je rigidní (neumožňuje jednotlivci, ani organizaci růst), zaměřuje se více na formální metriky než na to, co zajímá talenty, a je odtržen od širších podnikatelských záměrů organizace.

Deloitte (2004, s. 6 – 11) dále ve své studii uvádějí, že stále více úspěšných společností (Microsoft, SAS, Southwest Airlines) ovládají trh talentů a vychovávají si vysoce výkonné zaměstnance na klíčové pozice pomocí odlišné metody. Spíše než soustředění na metriky a výsledky (získání a udržení) se zaměřuje na to, co zaměstnanci nejvíce zajímá: rozvíjet je směrem, který rozšiřuje jejich schopnosti, rozmístit je v rámci společnosti na taková místa, která zaujmou jejich hlavy i srdce a propojovat je s lidmi, kteří jim pomohou dosáhnout jejich cílů. Podle společnosti by proto model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení), který je zobrazen v příloze č. 10, měl být základem strategie řízení talentů každé organizace. Když se organizace zaměří na tyto tři elementy (rozvoj-rozmístění-propojení), bude podporovat jejich schopnosti, dosáhne ztotožnění se zaměstnanců s organizací a sladění v klíčových segmentech pracovní síly, což nakonec povede k lepší podnikové výkonnosti. Když se tak stane, přilákat a udržet si nadané zaměstnance bude pro organizaci velmi jednoduché.

Rozvojem dle Deloitte (2004, s. 6) není míněno pouze učení se prostřednictvím tradičního školení či on-line vzdělávání, ale získávání zkušeností přímo na pracovišti nebo na projektech, pověření určitým úkolem, učení se od vedoucího, mentora nebo

kouče či spolupráce v týmu. Účelem rozmístění je umožnit zaměstnancům pracovat s různými specialisty a učit se od nich, zároveň jim najít nevhodnější pracovní pozici, kde by maximálně uplatnili své schopnosti. Nejdůležitější činností je pak propojení jednotlivých zaměstnanců a vybudování si vzájemných vazeb, které vylepší komunikaci a vzájemnou interakci uvnitř organizace.

Horváthová (2011, s. 37) identifikuje několik přínosů, které vyplývají z tohoto modelu:

- Když dohromady pracují velmi schopní jedinci, vytvářejí organizační **způsobilost**.
- Když ti správní lidé vykonávají tu správnou práci, dochází ke **sladění**.
- Když zaměstnanci cítí, že se organizace zajímá o jejich zájmy, investuje do jejich znalostí a dovedností a nebrání vztahům, navíc přispívá i k jejich **ztotožnění** s organizací.

Konzultantská společnost PricewaterhouseCoopers (2011, s. 15) ve své studii *Growth Reimagined. The Talent Race Is Back On* uvádí svoji verzi modelu Develop-Deploy-Connect (viz příloha č. 11). Dle společnosti budou-li se organizace řídit následujícími pěti zásadami, podaří se jim vybudovat efektivní strategii talent managementu, která bude přispívat k celkové podnikové strategii a vytvářet hodnotu:

- 1) Zvážit, zda strategie talent managementu plně podporuje cíle stanovené v podnikové strategii a obě strategie jsou navzájem propojeny.
- 2) Identifikovat klíčové role v organizaci.
- 3) Identifikovat a klasifikovat talenty, jimiž organizace disponuje, a ty, které bude potřebovat v budoucnu:
  - a. Analyzovat své potenciální talenty (zvážit talent pool a odkud bude získávat vysoce výkonné zaměstnance);
  - b. Naplánovat, jak rozvíjet klíčové schopnosti v současnosti i budoucnosti;
  - c. Zvážit, jak motivovat své high performers, aby se snížila fluktuace.
- 4) Řídit své talenty pomocí modelu přilákat-rozvíjet-udržet-rozmístit.
- 5) Podpořit vše stabilním měřením, benchmarkingem a analýzami.

Kursch (2014) ve svém příspěvku *Manažerský nástroj „Talent management“* uvádí kromě dvou výše zmíněných modelů ještě model třetí, a to model **LAMP** autorů Bourdeaua a Ramstada. Model se zakládá na tvrzení, že pokud jsou správně nastaveny procesy v organizaci na základě logiky, analýz a vhodných měření, potom dochází k efektivnímu spojení řízení talentů se strategickými cíli organizace.

Horváthová (2011, s. 41 - 44) uvádí, že v talent managementu se obvykle vyskytuje několik typů řídicích rolí, které se mohou ale i navzájem zastupovat, např.:

- **Generální/vrchní ředitel** – řídí a dohlíží, aby všechny procesy talent managementu byly propojeny s ostatními činnostmi řízení lidských zdrojů a aby správně fungovaly a naplňovaly firemní cíle, prosazuje strategii talent managementu a v případě nutnosti provádí změny, vede a poskytuje zpětnou vazbu přímým nadřízeným a k tomu všechny činnosti, co přímý nadřízený.

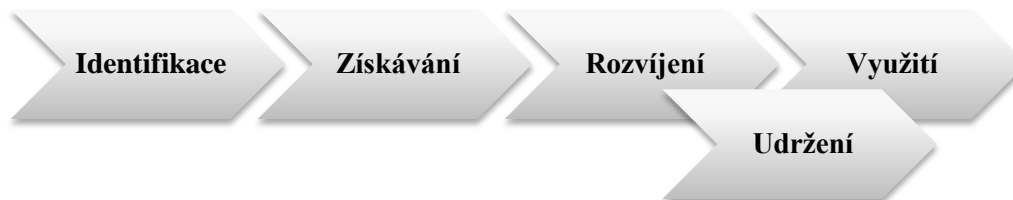
- **Specialista zodpovědný za rozvoj a vzdělání** – dohlíží na oblast vzdělání a rozvoje, taktéž zodpovídá za proces hodnocení zaměstnanců v organizaci, školí přímé nadřízené v koučování a poskytování zpětné vazby, poskytuje zpětnou vazbu týmům talent managementu.
- **Talent manažer** – dohlíží na fungování strategie talent managementu, zajišťuje plány nástupnictví, dohlíží, aby krátkodobé či dlouhodobé potřeby náležitých talentů byly zcela pokryté, diskutuje se stakeholdery o implementaci strategie talent managementu, diskutuje o významu rozvoji talentů a zřizování talent poolů.
- **Spolupracovník talent manažera (specialista)** – koučuje a spolupracuje s přímými nadřízenými, poučuje o hodnotících nástrojích, předvídá budoucí scénáře a jejich dopady na talent management.
- **Přímý nadřízený** – hodnotí zaměstnancův současný výkon a jeho budoucí potenciál, poskytuje zpětnou vazbu a diskutuje se zaměstnanci o jejich hodnocení, u méně výkonných zaměstnanců se snaží pomoci jim vylepšit jejich postavení a hledá u nich skryté dovednosti, je vykonavatelem procesů talent managementu, dohlíží na dodržování všech pravidel, směrnic a nařízení.

Autorka dále říká, že určení jednotlivých rolí a jejich odpovědností by mělo být stanoveno již při tvorbě strategie talent managementu. Kolik bude stanoveno řídicích rolí v rámci procesu talent managementu a co bude jejich náplní, záleží zcela na jednotlivých organizacích a jejich strategiích. V příloze č. 12 je uveden příklad specifických rolí v rámci procesu talent managementu v bankovní instituci v České republice. Z tohoto schématu vyplývá, že nejdůležitější je komunikace mezi talentem a jeho vedoucím, tj. liniovým manažerem. Nejdříve liniový manažer vyhotoví seznam potenciálních talentů na základě předem stanovených kritérií. Talenty na nižší úrovni schvalují konzultant pro lidské zdroje a ostatní liniovní manažeři, talenty vyšší úrovně pak validují opět konzultant LZ a top management. Liniový manažer informuje podřízeného o jeho zařazení do programu talent managementu, poté s pomocí konzultanta LZ sestaví plán kariéry a rozvoje vybraného zaměstnance. Liniový manažer ve spolupráci s konzultantem na vzdělávání a rozvoj monitorují naplňování individuálního plánu kariéry talentovaného zaměstnance, stejně jako jeho rozvoj. Liniový manažer průběžně poskytuje talentu zpětnou vazbu a nakonec oba zhodnotí realizaci plánu. Oddělení lidských zdrojů průběžně sleduje stanovené ukazatele pro program talent managementu a vyhotovuje závěrečné statistiky pro top management.

## 2.4 PROCES TALENT MANAGEMENTU

Dle Hroníka (2007, s. 110) by měl být celý proces talent managementu (dále jen TM) zcela logický – začíná identifikací talentovaného zaměstnance a končí využíváním jeho způsobilostí. Celý proces je zobrazen na obrázku č. 4, kdy je nejdříve potřeba identifikovat talentovaného jedince, poté je třeba ho získat pro program, po vstupu do programu následuje jeho intenzivní rozvoj, který směřuje k využití jeho talentů, a přitom se nesmí opomenout ani jeho udržení v organizaci.

Obrázek č. 4 Proces talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle Hroník (2007, s. 110)

Armstrong (2007, s. 327) charakterizuje proces TM jako soubor vzájemně propojených činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, přičemž jejich hlavním cílem je zajistit tok talentů. Horváthová (2011, s. 48) tvrdí, že strategie TM logicky vyúsťuje do tří základních skupin procesů, které vedou k dosažení hlavního cíle talent managementu – vytvoření odpovídajícího talent poolu. Těmito procesy jsou získání talentů, rozvoj talentů a udržení talentů, navíc každý z těchto procesů zahrnuje řadu dalších činností. Grafickým znázorněním všech těchto činností je myšlenková mapa talent managementu v organizaci, která je uvedena v příloze č. 13. Silzer a Dowell (2010, str. 21) zase doporučují, aby organizace využívala pět základních procesů:

- přilákat a vybrat;
- ohodnotit kompetence a schopnosti;
- posoudit opětovně a naplánovat aktivity;
- rozvíjet a rozmístit;
- zapojit a udržet.

Nicméně dodávají, že konkrétní nastavení procesu TM záleží na dané organizaci a na její podnikové strategii, životním cyklu, úrovni zapojení vedoucích do leadershipu, kultuře, aj. V rámci této diplomové práce se autorka bude přidržovat rozdělení procesu TM na tři hlavní činnosti dle Horváthové (2011), tj. **získání**, **rozvoj** a **udržení**, přičemž hlavní pozornost bude věnována rozvoji a řízení talentů.

## 2.4.1 Získávání talentů

Proces získávání talentů se dle Horváthové (2011, s. 51) skládá z několika na sebe navazujících kroků. Nejdříve musí organizace identifikovat své klíčové role. Za klíčovou roli považují Berger a Berger (2004, s. 5) takovou pozici, která je klíčová pro současný a budoucí úspěch organizace. Existuje řada kritérií, podle kterých se dá určit, zda je pozice klíčová, např. bezprostřednost (krátkodobé neobsazení pozice může seriózně ovlivnit zisk, růst příjmů, pracovní procesy, produkty, služby, morálku zaměstnanců), unikátnost (pozice vyžaduje soubor kompetencí, které jsou unikátní pro organizaci či celé odvětví), aj. Autoři doporučují, aby nebylo víc než 20 % pozic v organizaci považováno za klíčové. V dalším kroku podle Horváthové (2011, s. 51) je třeba, aby organizace vymezila potřeby získání talentů, tedy zhodnotila, zda disponuje do budoucna dostatečným množstvím zaměstnanců s klíčovými kompetencemi. Pokud

shledá, že má nedostatek talentů, přikročí k dalšímu kroku, tj. k identifikaci klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice.

Pojem kompetence definuje Koubek (2014, s. 43) jako vzorek chování zahrnující znalosti, dovednosti a postoje nezbytné pro dosažení úspěšného výkonu. Autor zdůrazňuje, že ať je kompetence tvořena čímkoliv, jedná se vždy o určitý a komplexní projev chování. V odborných kruzích totiž panuje nesourodost, čím je kompetence tvořena. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 30) je kompetence chování, které vede k očekávanému výsledku. Kompetentní pracovník tedy disponuje vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování potřebuje, je motivovaný takové chování použít a může takové chování použít v daném prostředí. Hroník (2007, s. 62-63) kompetenci vymezuje podobně, ovšem zdůrazňuje, že kompetence nelze brát pouze jako dovednosti, nýbrž že představují pozorovatelné způsoby, pomocí kterých pracovníci dosahují efektivních výkonů. Autor dále tvrdí, že existuje celá řada definic kompetencí, některé akcentují vlastnosti a jiné se zaměřují na chování. Autor však osobně považuje teorii vlastností za slepou uličku. Plamínek a Fišer (2005, s. 17), kteří jsou autory metodiky řízení podle kompetencí, vnímají kompetence zcela odlišně. Zjednodušeně lze konstatovat, že jejich metodika pomáhá nalézt konkrétní lidi a zajišťuje, aby tito lidé získali potřebné kompetence. Proto vymezují kompetence jako souhrn dosahovaného výkonu (lidská práce) a přinášeného potenciálu (lidské zdroje), navíc vztahují kompetence výhradně ke konkrétním úlohám/činnostem. Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 26-27) shrnují, že kompetence je ve svém nitru poměrně složitý útvar, nicméně dodávají, že o kompetenci má smysl hovořit pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci, protože když organizace zná nároky na konkrétní pozici, může požadované nároky/kompetence identifikovat a jejich úroveň pak u jednotlivých kandidátů na tuto pozici měřit. Kompetence nepřisuzujeme pouze lidem, ale i organizacím jako takovým (Koubek, 2014, s. 43). Koubek tedy říká, že podle toho, jaká má být organizace, takové lidi je potřeba v ní mít. Proto by se při formulaci kompetenčního modelu, který bude dále vymezen, mělo vycházet nejdříve z organizační strategie a teprve potom z jednotlivých kompetencí. Kompetence se dají třídit podle různých typologií a v praxi existuje mnoho druhů kompetencí (pro detailnější nastudování viz např. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004), Hroník (2007), Bartoňková (2010), Koubek (2014), aj.). Jedno z nejčastějších členění dle Bartoňkové (2010, s. 89-92) je na individuální, organizační a klíčové kompetence, jež dohromady vytvářejí základní kompetence organizace. Autorka říká, že identifikací a rozvojem portfolia základních kompetencí může organizace dosáhnout jedinečného strategického postavení na trhu. Šmída (2003, s. 56) vymezuje základní kompetence jako jedinečné a konkurenci těžko napodobitelné schopnosti, které jsou orientované na růst, odlišují organizaci od ostatních, mají hodnotu pro zákazníka a vytvářejí konkurenční výhodu. Základní kompetence se tedy skládají z:

- individuální kompetence (znalosti, dovednosti a schopnosti, které odlišují špičkové pracovníky od průměrných);
- organizační kompetence (charakteristiky úspěšných organizačních systémů bez ohledu na odvětví, např. plánování práce, řízení rizika, aj.);

- klíčové kompetence (tři až čtyři kompetence, které odlišují organizaci od konkurentů v rámci odvětví a vytvářejí konkurenční výhodu).

Bartoňková (2010, s. 92) říká, že klíčovými kompetencemi se organizace vzájemně odlišují, ačkoliv působí ve stejné oblasti. Díky nimž se v organizaci vytváří jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 35) dále dodávají, že klíčové kompetence tvoří základ pro stanovení kritérií, které jsou potřebné při výběru pracovníka, navíc mohou pomoci při plánování rozvojových činností. Horváthová (2011, s. 54) tvrdí, že existuje několik možností, jak určit klíčové kompetence, např. organizace si může z již existujícího seznamu kompetencí vybrat pro ni ty nejdůležitější. Berger a Berger (2004, s. 23) uvádějí, že ze svého průzkumu zjistili, že existuje maximálně třicet klíčových kompetencí a většina organizací používá jen 9 až 11 z nich (v příloze č. 14 je uvedena tabulka devíti ústředních kompetencí a jejich charakteristik). Stejní autoři dále říkají, že každá kompetence může být popsána a obodována na základě jejich relativního přínosu pro organizaci. Horváthová (2011, s. 57) vysvětluje, že pro každou kompetenci je nutno vytvořit hodnotící stupnici, stejně tak pro každou pozici v organizaci je potřeba stanovit minimální úroveň dané kompetence. Tímto vznikne tzv. kompetenční mřížka neboli kompetenční model. Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 60). V příloze č. 15 je uveden příklad kompetenčního modelu společnosti Skanska, který obsahuje šest klíčových kompetencí. Organizace se mohou vzájemně odlišovat přístupem k členění kompetencí, počtem identifikovaných klíčových kompetencí a druhem kompetenčního modelu. To, jaký kompetenční model vznikne, záleží zcela na pracovní pozici, hodnotách a strategii organizace. Hroník (2007, s. 68-69) připodobňuje kompetenční model k mostu, který spojuje organizační (business) strategii s personální strategií, stejně tak hodnoty organizace s popisem práce. Vzhledem k tomu, že by kompetence měly vycházet ze strategie organizace, doporučuje autor při vytváření kompetenčního modelu používat strategické východisko („od firmy k jedinci“), resp. teorii positioningu, která v zásadě rozeznává tři oblasti kompetencí:

- produktové vůdcovství - nabízet nejkvalitnější a nejnovativnější produkty a služby, např. společnost Apple (Koubek, 2014, s. 46);
- zákaznická orientace – schopnost co nejvíce svoje produkty a služby přizpůsobit zákazníkovi, např. automobilky (Koubek, 2014, s. 46);
- provozní dokonalost – dosáhnout maximální efektivity a nízkých nákladů díky standardizaci procesů, např. Lidl (Koubek, 2014, s. 46).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 60-62) uvádějí několik druhů kompetenčních modelů, např.:

- **model ústředních kompetencí** – souhrn společných kompetencí, které jsou nevyhnutelné pro všechny zaměstnance firmy bez ohledu na pozici v hierarchii či roli;
- **specifický kompetenční model** – souhrn specifických kompetencí, které činí pracovníka úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní firmě;

- **generický kompetenční model** – souhrn osvědčených kompetencí pro konkrétní pozici ve firmě (manažer prodeje, hlavní účetní,...).

Podle autorů mají generické modely představovat určité usnadnění při uplatňování kompetenčního přístupu, avšak kompetenční model je tím účinnější, čím přesněji jsou kompetence specifikovány pro konkrétní pozici, konkrétní organizaci a v konkrétním typu podnikání. Podle Hroníka (2007) a Koubka (2014) využití kompetenčního modelu je mnohem rozsáhlejší než jen pro výběr lidí. Správně vytvořený kompetenční model je základním nástrojem personalistů, od něhož se odvíjejí všechny ostatní významné personální činnosti (např. rozvoj, hodnocení, plánování kariéry, odměňování, aj.). V rámci designování kompetenčního modelu, po stanovení a definování klíčových kompetencí, následuje zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu. Hodnocení výkonu definuje Horváthová (2011, s. 59) jako měření aktuálně dosažených výsledků v těch oblastech, za které daný pracovník zodpovídá, či kompetencí, které jsou klíčové pro danou pozici a úspěch celé organizace. Předpověď potenciálu pak stanovuje, o kolik úroveň může daný pracovník povýšit z hlediska jeho minulého/současného hodnocení výkonu, výcviku, rozvoje, preferencí v kariéře a budoucích dosažitelných úrovní kompetencí.

Organizace při identifikaci talentovaných jedinců může vybírat jak z vnějších (např. jedinci na trhu práce, absolventi, aj.) tak i z vnitřních zdrojů (např. současní zaměstnanci, stážisté, příbuzní a známí zaměstnanců, aj.). Autorka se v práci zaměří na vnitřní zdroje, které se dle Hroníka (2007, s. 113) nejčastěji hledají pomocí následujících metod:

- fungující systém hodnocení;
- účast v projektech;
- Development Centre;
- 360° zpětná vazba;
- měření potenciálu;
- nominace.

Horváthová (2011, s. 65) dodává, že je potřeba vždy zvolit takové metody a jejich kombinace, které povedou jak k ohodnocení výkonu, tak i k předpovědi potenciálu daného jedince. Celý proces získávání talentů je znázorněn na schématu v příloze č. 16. Jeho jednotlivé kroky tedy vedou k jednomu cíli - určit, zda jedinec vyhovuje k zařazení na seznamu talentovaných zaměstnanců, tj. talent poolu.

## 2.4.2 Rozvoj a řízení talentů

Rozvoj zaměstnanců je podle Armstronga (2007, s. 462) nepřetržitý proces, který spočívá v poskytování příležitostí ke zvyšování již existujících schopností, rozvíjení dovedností, znalostí, postojů a přípravě na náročnější úkoly, za účelem zlepšení výkonu jednotlivce, resp. organizace. Hlavním účelem rozvojových programů a řízení kariéry talentů je tedy zajistit, aby jednotliví talentovaní zaměstnanci rozvíjeli adekvátně své silné stránky, pracovali usilovně na svých kvalitách, rozvíjeli své kompetence a svou kariéru (Horváthová, 2011, s. 115).



Hroník (2007, s. 114) rozlišuje dva základní typy programů talent managementu v organizaci:

- trainee programy - Účastníci tohoto programu jsou zaměstnanci společnosti pouze po dobu konání tohoto programu. Každému účastníkovi je individuálně vytvořen rozvojový plán, který obvykle trvá mezi půl a jedním rokem, a úspěšným absolventům je po skončení nabídnuta další spolupráce.
- talent development - Účastníci tohoto programu již v organizaci zapojeni, mají svou historii a kredit, ale zároveň jsou na počátku své kariéry a potřebují nasměrovat.

Horváthová (2011, s. 77-78) dodává, že by tyto programy měly být vnímány jako něco navíc, než jenom jako běžnou rozvojovou činnost, které se dostává každému zaměstnanci ze strany oddělení lidských zdrojů. V důsledku neustále probíhajících změn, obtížné udržitelnosti zaměstnanců a zkracováním se délky zaměstnanosti u jedné společnosti autorka doporučuje vytvářet kratší a kompletnější rozvojové programy, které by byly speciálně navrženy pro danou skupinu talentů, ale ponechané i s určitým prostorem pro individuální potřeby jednotlivců. Dle Krejčové (2011, s. 61) se programy většinou zaměřují na rozvoj odborných kompetencí, vedení lidí a dalších manažerských dovedností. Kromě rozvojových programů organizace využívají i jiné typy programů, např. vlastní vzdělávací akademie či institut. Hlavním cílem všech těchto programů je předávat znalosti, podporovat kulturu učení se a rozvíjet zaměstnance.

Koubek (2007, s. 265-266) říká, že existuje široká škála metod a technik rozvoje pracovníků, které se nejčastěji řadí do dvou velkých skupin:

- metody používané na pracovišti při výkonu práce („on the job“) – na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních úkolů (např. instruktáž, koučování, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce atd.);
- metody používané mimo pracoviště („off the job“) – v organizaci či mimo ni (např. přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, simulace, hraní rolí, Development centrum atd.).

Autor uvádí, že první skupina se považuje být vhodnější pro vzdělávání a rozvoj dělníků, zatímco druhá pro vedoucí pracovníky a specialisty. V praxi se ale většinou používají obě skupiny metod pro všechny kategorie pracovníků. Každopádně je vysledován určitý trend. Zatímco při vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů roste podíl metod používaných na pracovišti, u dělníků je růst metod používaných mimo pracoviště minimální. Kazdová (2006) ve svém článku *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná* uvádí, že podle průzkumu konzultační společnosti Deloitte je nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů metoda „on the job“ neboli učení se přímo na projektech s podporou manažera nebo mentora. Takovýto způsob rozvoje propojuje učení na konkrétních projektech uvnitř organizace s konkrétním týmem prostřednictvím sociálních vazeb. Jedinec kromě toho získává zpětnou vazbu od všech spolupracovníků a může se s firmou lépe ztotožnit. Zpětná vazba je podle Hayesové (2003) in Koubek (2014, s. 128) základní technikou pro rozvoj každého zaměstnance. Autorka tvrdí, že v

prostředích, kde není zavedena zpětná vazba, vznikají velmi často konflikty, sociální patologie, což v konečném důsledku negativně ovlivní i pracovní výkon všech zaměstnanců. Naopak, bude-li organizace podporovat kulturu zpětné vazby, dosáhne zvýšení své efektivity.

Koučink je v současnosti velmi populární metodou rozvoje „on the job“. Podle Koubka (2007, s. 267) koučink představuje dlouhodobější formu instruktáže, vysvětlování, sdělování připomínek a pravidelných kontrol výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného, který soustavně podněcuje a nasměrovává zaměstnance k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě. S koučinkem se často zaměňuje mentoring, jež funguje na stejném principu, ale Hroník (2007, s. 105) upozorňuje na odlišnosti rolí kouče a mentora. Zatímco kouč může být z prostředí organizace či externista, zadává akční úkoly a učící se otázky, mentor radí, poskytuje hotové informace a je výhradně z prostředí organizace. Výhody koučinku vidí Koubek (2007, s. 267) v tom, že zaměstnanec je neustále informován o svém výkonu, dochází k úzké spolupráci mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným, která přispívá ke kvalitní komunikaci mezi nimi a k řízení pracovní kariéry zaměstnance. Nevýhodou je, že koučink probíhá pod tlakem pracovních úkolů, je tedy rozkouskovaný a narušovaný různými vnějšími elementy. U mentoringu platí stejné výhody a nevýhody, vyskytují se tu ale navíc určitá úskalí. Koubek (2014, s. 151) říká, že zatímco koučové povinně procházejí výcviky a prokazují svoje zkušenosti, u mentorů bývá jejich průprava velmi podceňována. K dalším překážkám mentoringu patří např. malá motivace zkušených zaměstnanců stát se mentory a větší náročnost na kvalitu vztahu mezi oběma stranami. Mentoring je však dle Horváthové (2011, s. 87) metoda, která se úspěšně využívá při rozvoji talentů, dokonce v některých organizacích je považována za klíčovou rozvojovou aktivitu. Proto má-li mentoring v organizaci dobře fungovat, je třeba vytvářet podmínky i pro vzdělání mentorů a vyhodnocovat jeho účinnost např. pomocí měření spokojenosti účastníků, přírůstku dovedností/kompetencí, engagementu, aj. (Koubek 2014, s. 151-153).

Další metody ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců popisují např. Koubek (2007), Armstrong (2007), Horváthová (2011), Koubek (2014) aj. V poslední době velmi rozšířenou metodou se stalo elektronické vzdělávání. Šikýř (2014, s. 129) říká, že tzv. e-learning se dá použít na pracovišti i mimo ně, resp. individuálně i skupinově. Předností této metody je to, že znalosti jsou uživatelům zprostředkovávány různou formou pomocí textů, obrázků, grafů, videí a dalších, což zaměstnává všechny smysly a podporuje aktivní přístup k učení. Podle Bláhy a kol. (2013, s. 127) e-learning dokáže poskytnout kvalitní studijní materiály, ale nenahradí člověka a jeho vlastnosti, proto současné trendy směřují spíše ke kombinaci výuky pomocí počítačů a standardní výuky v učebně – tzv. blended learning. Kromě samostudia elektronických výukových materiálů zahrnuje blended learning i tutoriály/workshopy, kde se jednotliví účastníci mohou navzájem poznat, seznámit se s nástroji a programy, které budou v rámci e-learningové výuky používat, využít k odborným konzultacím, k nácvikům dovedností a prezentací závěrečných projektů. Jako další variantu elektronizace rozvoje prezentuje Šikýř (2014, s. 130) tzv. virtuální třídy, kde se uživatelé z různých míst světa potkávají v určitém čase a komunikují a spolupracují on-line pomocí internetu. Jejich společným zájmem je něco se dozvědět a naučit, což posiluje jejich motivaci a aktivitu

k samostudiu. Koubek (2014, s. 165) uvádí, že podle průzkumu organizace Global Industry Analysts (2012) e-learning snižuje časovou náročnost rozvojových aktivit až o 25-60 % a zároveň snižuje nákladnost o polovinu a více, dále pro tři čtvrtiny společností je nejefektivnější metodou blended learning, kdy jsou elektronické formy kombinovány s rozvojovými aktivitami tváří v tvář. Šikýř (2014, s. 130) každopádně dodává, že přes neustálý rozvoj informačních a komunikačních technologií, nedokáže e-learning zcela nahradit klasické metody rozvoje na pracovišti nebo mimo ně, zejména když si osvojení určitých znalostí žádá vlastní výkon v reálních podmínkách organizace. Navíc žádná metoda není dokonalá, každá vyžaduje aktivní a odpovědný přístup.

Horváthová (2011, s. 91) uvádí, že s rozvojovými programy talent managementu úzce souvisí i řízení kariéry talentů. Pod tím je zahrnuto jak samotné plánování kariéry, tak plánování nástupnictví. Autorka považuje plánování kariéry za proces, v němž jsou zaměstnanci definovány jednotlivé kroky k realizaci cílů jeho kariéry. Podle Armstronga (2007, s. 335) spočívá řízení kariéry talentů v poskytnutí příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry, jež zajistí organizaci dostatečný přísun talentů, které potřebuje. Základními složkami řízení kariéry považuje vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a nástupnictví jednotlivých talentů. Z hlediska talentů poskytuje řízení kariéry potřebné vedení, podporu, povzbuzení, postupné vzdělávání a získávání zkušeností, které pomáhají realizovat jejich potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci. Z hlediska společnosti poskytuje řízení kariéry neustálý tok talentů, který zaručuje, že společnost bude disponovat potřebným souborem talentů. Hroník (2007, s. 100) identifikuje tři možné směry rozvoje kariéry. Prvním směrem je postup na vyšší pozici v hierarchii společnosti, druhým směrem je získávání další či dalších odborností a poslední možností v rámci rozvoje kariéry je prohlubování odbornosti. Hroník tvrdí, že v rámci jedné kariéry lze postupovat všemi těmito směry.

Výsledkem plánování je pak plán kariéry. Koubek (2007, s. 120) charakterizuje plán kariéry jako sekvenci rozvojových aktivit, mezi něž zahrnuje formální i neformální vzdělávání a osvojování si znalostí a zkušeností, které následovně pomohou zaměstnanci dosáhnout na prestižnější, náročnější a lépe placenou pracovní pozici. Součástí plánu by měly být i pravidelné hodnocení a kontroly dosahování mezníků v rozvoji kariéry zaměstnance stanovených tímto plánem.

Dvořáková (2012, s. 126) uvádí, že cílem plánování nástupnictví je zajištění a rozvoj pracovníků s vysokým pracovním potenciálem z vnitřních lidských zdrojů organizace pro obsazení klíčových funkcí. Armstrong (2007, s. 338) pojímá plánování nástupnictví jako proces hodnocení a auditů talentovaných lidí v organizaci, které se snaží vyřešit, zda společnost disponuje jedinci, kteří jsou schopni převzít klíčové role, zda jsou tito jedinci dostatečně dobří a mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost. Horváthová (2011, s. 97-101) tvrdí, že existuje několik různých metod (pro vrcholové role, klíčové role, nahrazování na různých úrovních aj.), dokonce i způsobů (systém uzavřený, polootevřený, otevřený aj.) plánování nástupnictví. Každá metoda a každý systém mají jak své klady, tak i své zápory, proto vždy záleží na konkrétní společnosti, který přístup zvolí pro sebe za nejvhodnější. Krejčová (2011, s. 57) zastává názor, aby místo dlouhých excelovských tabulek či složitých dokumentů, které identifikují 2-3 následníky pro každou pracovní pozici, přistupovaly organizace

k sestavování plánů následnictví komplexně, tj. dívaly se na společnost jako na celek a pracovaly se širokou skupinou lidí – ideálně s talent poolem. Talent pool podle autorky zajišťuje určitou formu flexibility v obsazování volných pracovních míst, proto pro efektivní plánování nástupnictví je klíčové jeho napojení na talent management a rozvíjení jednotlivců uvnitř talent poolu, který je potom prvním zdrojem interních kandidátů pro volné pozice. Finální podoba plánů nástupnictví by podle Hroníka (2006, s. 104) měla splňovat tři zásady: (1) každá klíčová role by měla mít svého nástupce, (2) počet nástupců by měl být ideálně dva až tři, (3) každý nástupce by měl být připravován na více než jednu klíčovou roli. K efektivnímu plánování nástupnictví, ale i kariéry, je zásadní mít aktuální data. Armstrong (2007, s. 338) považuje za hlavní zdroje zejména audity talentů, prognózy poptávky a nabídky talentů, hodnocení pracovních výkonů a potenciálů.

Armstrong (2011, s. 248) uvádí, že řízení talentů z velké části závisí na řízení pracovního výkonu, zejména pak při identifikování a odměňování talentovaných lidí. Řízení pracovního výkonu totiž pomáhá organizaci rozvíjet talenty prostřednictvím zpětné vazby, koučování, formulování a uskutečňování plánů rozvoje. Šikýř (2014, s. 110-111) shledává podstatu řízení pracovního výkonu (performance managementu) v dosahování očekávaných výsledků hospodaření a podnikání organizace pomocí dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců. Autor uvádí jako hlavní nástroje řízení pracovního výkonu pravidelné hodnocení a získávání a poskytování kvalitní zpětné vazby. Bláha a kol. (2013, s. 40) však upozorňují, že se řízení pracovního výkonu může jevit jako to samé, co hodnocení zaměstnanců, ale mezi oběma pojmy existují značné rozdíly. Zatímco hodnocení zaměstnanců je proces zhodnocení a komunikace se zaměstnanci ohledně jejich odvedené práce ve vztahu k určitým standardům, řízení pracovního výkonu se zaměřuje na budoucnost a je tvořen množstvím aktivit, které mají zajistit, aby zaměstnanci podávali požadovaný výkon. Hodnocení zaměstnanců je tedy nezbytnou součástí řízení pracovního výkonu, ne však ústřední.

O hodnocení zaměstnanců se autorka práce již zmiňovala v rámci identifikace talentů. Jak říká Horváthová (2011, s. 63-70), existuje několik přístupů (např. results – based, tj. hodnotící přístup založený na výsledcích – uzavření obchodu, uvedení nového produktu na trh aj., který je vhodný pro specialisty, manažery, administrativní a řídicí pracovníky) a metod (např. MBO, BSC, Assessment centrum, 360° zpětná vazba, aj.) k hodnocení výkonu. Vždy záleží na dané organizaci a jejím podnikatelském prostředí, jaký/á přístup/metoda jí bude vyhovovat a jakou si zvolí. Tématem této práce ale není detailní popis všech možností, nýbrž upozornění na plynoucí přínosy z kvalitně nastaveného a dobře fungujícího procesu řízení pracovního výkonu.

Hlavní aktivity procesu řízení pracovního výkonu Koubek (2007, s. 205) shrnuje do následujících fází: definování role pracovníka, projednání a uzavření dohody o pracovním výkonu, projednání a uzavření dohody o rozvoji schopností pracovníka, řízení pracovního výkonu v průběhu období, závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu. V příloze č. 17 je uveden příklad efektivního modelu systému řízení pracovního výkonu ve společnosti DHL. Podle Krejčové (2011, s. 48) správně

nastavený systém řízení pracovního výkonu je jedním ze základních stavebních kamenů talent managementu.

Hroník (2007, s. 13) uvádí, že výkonnost organizace je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Čím jsou procesy náročnější, tím je vyžadováno výkonnějších lidí, tj. roste u nich míra sebeřízení a kompetencí. Jestliže chce organizace udržovat vysokou úroveň výkonnosti procesů a lidí, měla by směřovat k prostředí učící se organizace. Tureckiová (2004, s. 109) charakterizuje učící se organizaci jako firmu, která se učí prostřednictvím svých členů tak, že pomocí firemní kultury zaměřené na vzájemné učení mohou zaměstnanci lépe rozvinout své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů firmy. Podle Hroníka (2007, s. 20) se v současnosti velké společnosti více zaměřují na organizační učení/organizační rozvoj než na rozvoj jednotlivců, protože prostředí organizace do značné míry ovlivňuje jak uplatnění individuálních kompetencí, tak i celkový rozvoj organizace. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 54) upřesňují, že učící se organizace je charakteristická tím, že vytváří, získává a přenáší znalosti, zlepšuje schopnost reagovat, přizpůsobovat se a zužitkovat změny v interních a externích situacích. Jejich hlavní myšlenkou je, že individuální učení tvoří základ kolektivního učení podniku a že to, co se naučí, by mělo být dostupné i ostatním zaměstnancům podniku. Koncepce se tím zaměřuje na znalosti a kompetence, čímž úzce souvisí s rozvojem intelektuálního kapitálu, řízením podle kompetencí (kompetenční model) a řízením znalostí (knowledge management).

Hroník (2007, s. 75) charakterizuje knowledge management jako koncepci zabývající se šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti. Podle autora knowledge management navazuje na koncepci učící se organizace (organizačního učení), proto v něm prvotně nejde o sumarizaci znalostí a jejich individuální rozvoj. Ačkoliv se vzděláváním sdílejí mnohé metody, knowledge management se více zaměřuje na jedince. Zato rozvoj a učení je podle autora totožné s knowledge managementem. Talent management je často úzce spjat s řízením znalostí, mají totiž společný cíl, což je rozvoj, ale odlišné zaměření. Jak uvádí Hroník (2007, s. 97) knowledge management se zaměřuje na celou organizaci, zatímco talent management se týká jen několika málo procent zaměstnanců.

Urbancová (2013, s. 22) tvrdí, že v knowledge managementu se jedná především o řízení a podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopní jejich využíváním vytvářet nové nápady a tím přispívat ke konkurenční výhodě organizace. S příchodem znalostní ekonomiky vyvstává také otázka jejich efektivního přenášení a uchování, tj. zajištění kontinuity znalostí v organizacích. K předávání a sdílení znalostí uvnitř organizace dochází pomocí různých metod, mezi nejčastější jsou uváděny např. instruktáž při výkonu práce, koačink, mentoring aj. Autorka říká, že předpokladem efektivního sdílení znalostí je především dobré organizační klima a kultura podporující sdílení znalostí uvnitř organizace. Hrozbami ztráty klíčových znalostí jsou odchod talentovaných pracovníků a probíhající demografické změny.

## 2.4 Udržení talentů

Jedním ze současných trendů v rozvoji zaměstnanců je zjištění, že udržení klíčových zaměstnanců se stává stále důležitějším. Se snižujícími se dostupnými zdroji začínají všichni usilovat o tytéž lidi (Thorne, Pellant, 2007, s. 99). Urbancová (2013, s. 57-58) uvádí, že fluktuace zaměstnanců, zejména kvalitních a výkonných pracovníků, je v současné době jeden z nejzávažnějších problémů organizací. Náklady na výběr, přijetí, zaškolení a adaptaci nového pracovníka nejsou pro organizaci zanedbatelné. Vnoučková a Čejka (2013, s. 102-103) ve svém příspěvku *Důsledky mobility zaměstnanců* konstatují, že by organizace měly více projevovat snahu udržet si zaškolené a schopné zaměstnance, neboť mobilita zaměstnanců přináší řadu negativních efektů, mezi něž patří ztráta znalostí, zákazníků (klientů), zvýšené nároky na zastupující zaměstnance, nutnost hledat náhradu včetně jejího zaškolení, zapracování nového zaměstnance, demotivace ostatních kolegů, zvýšené množství administrativních úkolů aj. V neposlední řadě stejní autoři vyčíslili, že odchod a nahrazení jednoho zaměstnance vyjde organizaci přibližně na 262 836 Kč. Také Armstrong (2007, s. 332) připouští, že odchody klíčových zaměstnanců mají mimořádný dopad na chod podniku, navíc lidé, které si organizace nejvíce přejí udržet, bývají obvykle mezi prvními, co opouští podnik. Dalším důvodem, proč by se organizace měly zajímat, co motivuje talentované pracovníky a co je ovlivňuje k rozhodnutí odejít z organizace, je nástup nové generace tzv. *Millennials*, jež má odlišný přístup k životu a jiné požadavky na práci.

Armstrong (2007, s. 331) považuje za nejobecnější strategii, jak si talentované lidi udržet (ale i přilákat), stát se atraktivním zaměstnavatelem, tj. místem, kde lidé rádi pracují. Jako faktory, které přispívají k tomu, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem, uvádí Horváthová (2011, s. 116-117) následující:

- nabídka zajímavé a oceňované práce;
- zajištění příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře;
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- nabídka flexibilní pracovní role;
- nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení;
- poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu;
- nabídky odpovídající odměny;
- prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

V současnosti je s udržením talentů často spojován pojem angažovanost (engagement). Angažovanost znamená, že pracovníci jsou zaujatí svou prací, mají k ní pozitivní vztah a jsou připraveni podat mimořádný výkon, aby provedli svou práci co nejlépe (Bláha a kol., 2013, s. 146). Krejčová (2011, s. 53) konstatuje, že v minulosti se více pracovalo s pojmy loajalita, oddanost a spokojenost, kdežto v současnosti angažovanost zastřešuje všechny tyto pojmy – angažovaný zaměstnanec je nejen loajální, oddaný a spokojený, navíc je zcela ztotožněn s cíly a směřováním organizace a svou aktivitou přispívá k jejich plnění. Autorka dále dodává, že chce-li si organizace udržet talentovaného zaměstnance, musí ho nejprve angažovat. Bláha a kol. (2013, s. 148) uvádějí mezi faktory, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců např. účinné

řízení talentů, leadership (respektování každého zaměstnance), řízení pracovního výkonu, otevřená komunikace, přátelská atmosféra, aj.

## 2.5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Globalizace trhů, neustále rostoucí míra technologického pokroku, zintenzivnění konkurence, zkracování délky cyklu změn a jiné faktory vedly ke znalostní ekonomice, resp. ke znalostní společnosti, kde hlavní roli sehrávají znalosti. Klíčovým zdrojem konkurenční výhody představuje v nové ekonomice tvorba a efektivní využívání znalostí. Středem zájmu společnosti se tedy stává lidský kapitál.

Nová realita konkurence klade nové výzvy na podnikatelské subjekty. V současné ekonomice musí podnik nejen napodobit vlastnosti konkurenčního produktu, mít stejné náklady, technologii, distribuci a výrobu jako její konkurence, ale navíc musí rozpoznat i nové organizační schopnosti, které zákazníci ocení a organizaci učiní jedinečnou. Ulrich (2009) ve své knize *Mistrovské řízení lidských zdrojů* uvádí, že klíčem k úspěchu při překonávání těchto výzev je strategické řízení lidských zdrojů.

Zjednodušeně lze říct, že koncepce strategického řízení lidských zdrojů vznikla v reakci na zintenzivnění konkurence. Hlavním cílem je propojit personální strategii se strategií organizace, což povede k rychlejší adaptaci podniku na změny, snadnějšímu uspokojení požadavků zákazníků a dosažení lepšího finančního výkonu. Aby personalisté produkovali prostřednictvím strategického řízení lidských zdrojů výsledky a vytvářeli hodnotu pro podnik, musí být vnímáni jako skuteční partneři v řízení. Proto je pro efektivnost procesů podstatná role, jakou útvar lidských zdrojů v rámci organizace zaujímá.

Po skončení finanční a hospodářské krize mnohé organizace narazily na novou podobu pracovní síly, která se vyznačuje odlišnou demografickou strukturou, odlišnými požadavky a očekáváními. Zaměstnanci disponující kritickými znalostmi jsou vzácnější a jsou nerovnoměrně rozdělení po světě. Podle některých studií vede nedostatek talentovaných zaměstnanců k snížené produktivitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto se v současnosti úspěšné organizace snaží ze strategického hlediska začleňovat talent management do své business strategie.

Nejčastěji se udává, že se talent management jako nový přístup k řízení talentovaných zaměstnanců začal používat po roce 2000, a to v návaznosti na problémy, které mnohé podniky zažívaly se získáváním a udržováním talentů. Jak akademičtí odborníci, tak i odborníci z praxe nemají přesnou definici, kdo je to talent. Pro účely této práce bude však autorka za talent považovat jedince, který podává nadprůměrný výkon a má potenciál se dále rozvíjet. Explicitní definice koncepce talent managementu také neexistuje, její konkrétní podoba se odvíjí od toho, jak je na talent pohlíženo, za jakým účelem byl talent management zaveden v organizaci apod. Hlavním cílem procesu talent managementu je vytvoření talent poolu, což je skupina talentovaných zaměstnanců, kteří byli vybráni podle předem daných kritérií. Efektivní strategie talent managementu by měla vycházet z podnikatelské strategie a obsahovat představu, jak se jednotlivé procesy zapojují do vytváření talent poolu. V rámci strategie talent managementu existuje

několik modelů, které se snaží vyzdvihnout jeho různé aspekty a popsat proces řízení a vedení talentovaných jedinců.

Základními procesy v talent managementu jsou získávání, rozvoj a udržení (stabilizace) talentů, které se dále člení na další činnosti. Hlavním smyslem procesu získávání talentů, je určit, zda lze daného jedince zařadit do talent poolu. Organizace mohou vybírat talentované zaměstnance buď z vnějších nebo z vnitřních zdrojů. Klíčovým nástrojem je kompetenční model skládající se z několika kompetencí, které jsou pro danou organizaci podstatné k dosažení konkurenční výhody. V rámci procesu rozvoje dochází k vytvoření nových znalostí a dovedností a posílení silných stránek talentovaných zaměstnanců. Rozvojové a vzdělávací metody se nejčastěji člení na dva druhy – metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště. Podle provedených průzkumů jsou metody používané na pracovišti pro rozvoj talentovaných zaměstnanců efektivnější. S rozvojovými programy talent managementu úzce souvisí i řízení kariéry talentů, pod které spadá jak samotné plánování kariéry, tak plánování nástupnictví. Řízení pracovního výkonu je jedním ze stavebních kamenů talent managementu, neboť pomáhá organizaci rozvíjet talenty prostřednictvím zpětné vazby, koučování, formulování a uskutečňování plánů rozvoje. Neefektivně nastavené řízení pracovního výkonu vede ke zvýšení fluktuace zaměstnanců, snížení motivace a poklesu produktivity, nedostatečnému rozvoji a vzdělávání zaměstnanců apod. Podstatou znalostní ekonomiky je neustálý rozvoj a učení se. Organizace by mohly tento proces podpořit tím, že budou budovat firemní kulturu zaměřenou na vzájemné učení, tj. stanou se učící se organizací. Kromě tvorby znalostí je také důležité tyto nové vědomosti a dovednosti určitým způsobem uchovat a udržet v organizaci, zvláště pokud hrozí odchod klíčových zaměstnanců z podniku. Předcházením vysoké fluktuace talentovaných zaměstnanců se zabývá proces stabilizace a udržení talentů.

## 2.6 METODIKA PRÁCE

V rámci teoretické části práce byla použita obsahová analýza sekundárních zdrojů a syntéza poznatků. Jako hlavní podklady posloužily aktuální odborná literatura zabývající se tématem talent managementu, zprávy poradenských společností z provedených výzkumů a odborné články na internetu.

V praktické části autorka čerpala informace zejména z primárních zdrojů, které pocházely z výročních zpráv společností za fiskální rok 2014, interních prezentací HR oddělení týkajících se nabídky rozvojových programů a plánování kariéry, interních směrnic hodnocení, příručky pro hodnotitele, webové stránky společností a intranetu společnosti XY. Nejdříve je na základě informací z webové stránky a výroční zprávy (2014) charakterizována mateřská společnost se sídlem v zahraničí. Dle interních materiálů společnosti je následně popsán program pro talentované zaměstnance, který se aplikuje v mateřské společnosti. Nakonec, dle autorčiných vlastních zkušeností (autorka se zúčastnila krátkodobé stáže), ale zejména z webové stránky, výroční zprávy (2014) a intranetu je charakterizována dceřiná společnost XY sídlící v Polsku. Dílčí použitou metodou je deskripce.



Autorka si také stanovila následující předpoklady, které vyplynuly z provedené obsahové analýzy sekundárních zdrojů a studia interních dokumentů mateřské a dceřiné společnosti:

P1: Talenti ve společnosti XY považují metody vzdělávání a rozvoje používané na pracovišti za účinnější než metody používané mimo pracoviště.

P2: Talenti ve společnosti XY stojí o průběžnou zpětnou vazbu a považují ji za nejlepší metodu rozvoje a hodnocení.

P3: Talenti ve společnosti XY mají zájem o program pro talentované zaměstnance.

P4: Zaměstnavatel je pro talenty ve společnosti XY atraktivní, pokud je schopen nabídnout možnost kariérního růstu a kvalitního rozvoje.

K prověření těchto předpokladů a zmapování prostředí ve vybrané společnosti XY použila autorka metodu dotazníkového šetření. Použitý dotazník, jehož přesné znění je uvedeno v příloze č. 1, měl elektronickou podobu a obsahoval celkem dvacet dva otázek, včetně otázek týkajících se identifikačních údajů respondenta. Jednotlivé otázky byly konstruovány jako uzavřené otázky s možností výběru jedné či více odpovědí. Žádost o účast v šetření a odkaz na elektronický dotazník byly rozeslány na e-mailové adresy vybraných zaměstnanců. Celkem bylo osloveno 108 zaměstnanců, které lze dle kritérií mateřské společnosti označit za talenty. Zpátky se vrátilo 74 vyplněných dotazníků, tj. návratnost dotazníku dosáhla 69 %. Kontakty na tyto talentované zaměstnance byly poskytnuty personální manažerkou společnosti XY. Respondenti měli čas na vyplnění dotazníku od 16. března do 5. dubna 2015. Výsledky získané dotazováním byly vyhodnoceny a zpracovány v tabulkovém kalkulátoru Excel pomocí absolutních a relativních četností. K přednostem dotazníkového šetření patřilo rychlé a levné nabytí a vyhodnocení velkého množství údajů. Efektivnost dotazníku pak byla podmíněna srozumitelností a jednoznačností jednotlivých otázek, stejně tak motivací respondentů vyplnit dotazník.

Poslední metoda, která byla použita v praktické části, byl rozhovor. Autorka provedla dva strukturované rozhovory v rozsahu čtyřiceti minut s personální manažerkou a s oblastním manažerem společnosti XY. Cílem rozhovorů bylo získat více informací o nástrojích, které společnost XY využívá pro hodnocení pracovního výkonu, rozvoj, vzdělávání a motivaci zaměstnanců, dále zjistit názor managementu na zavedení programu pro talentované pracovníky. Při rozhovorech se autorka přidržovala předem připraveného seznamu otázek, jenž oba respondenti předem obdrželi. Každý rozhovor sestával z úvodu a samotného pokládání otázek. Odpovědi byly během rozhovorů zaznamenávány na list papírů a jejich přesné znění je uvedeno v příloze č. 2. Výsledky z dotazníkového šetření a odpovědi z rozhovorů byly vyhodnoceny na základě metody syntézy a autorka z nich vycházela při sestavování návrhu doporučení pro zavedení programu talent managementu.

## 3 PRAKTICKÁ ČÁST

V této kapitole bude nejdříve charakterizována mateřská společnost zvolené dceřiné společnosti XY, která si nepřála být uváděna pod svým skutečným jménem, proto i mateřská společnost zůstane v anonymitě. Kromě obecných charakteristik mateřské společnosti bude uveden a detailněji popsán i program talent managementu, který funguje v mateřské společnosti, a další náležitosti související s jeho průběhem. Poté bude následovat charakteristika vybrané společnosti XY. V druhé části kapitoly budou provedeny kvantitativní a kvalitativní průzkumy, které mají za cíl prošetřit prostředí společnosti XY a možnosti implementace programu talent managementu mateřské společnosti. V závěru kapitoly budou získané výsledky zpracovány a vyhodnoceny podle absolutních a relativních četností.

### 3.1 CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ SPOLEČNOSTI

Mateřská společnost byla založena roku 1981 sedmi společníky v Indii. V současné době je s příjmem 8,3 miliard dolarů světovým lídrem v poskytování poradenských, technologických, inženýrských a outsourcingových služeb. Společnost byla za svou práci oceněna mnohými uznávanými publikacemi a významnými organizacemi, např. časopis Forbes ji umístil na devatenácté místo v oblasti inovací, IR Gobar Ranking ji umístil na první místo v podnikové správě a řízení, National Council for Work Experience ji označil za jednu z nejlepších organizací nabízející stáže atd.

Předmětem podnikání mateřské společnosti je především poskytování služeb v oblasti administrativní správy, služby organizačně-hospodářské povahy jak u fyzických, tak i u právnických osob, zpracovávání dat, správa sítí, poskytování databank, poskytování softwaru, poradenství v oblastech hardware a software, podnikatelských, finančních, ekonomických činností, vedení účetnictví, daňové evidence a překladatelská a tlumočnická činnost. Společnost také nabízí široký sortiment digitálních výrobků, technologií a IT platform.

Společnost usiluje o to, aby se stala světově uznávanou korporací a svoje poslání spatřuje v poskytování konzultačních a dalších služeb při budování či transformaci podniku:

**Vize:** Být světově uznávanou korporací.

**Mise:** Strategické partnerství při budování budoucího podnikání.

K základním hodnotám společnosti patří:

**Hodnota pro zákazníka:** Předčít zákaznickova očekávání.

**Vůdcovství jako příklad:** Vytvořit normy ve vlastním podnikání a obchodních transakcích a být příkladem pro ostatní v odvětví.

**Integrita a transparentnost:** Být etický, upřímný a přístupný během všech obchodních transakcí.

**Spravedlnost:** Být objektivní, zaměřený na obchod, a tím si získat důvěru a respekt.

**Dokonalost:** Neúprosně usilovat a neustále zlepšovat sám sebe, svůj tým, služby a produkty společnosti.

Hlavním strategickým cílem společnosti je vytvořit trvale udržitelnou společnost, která zůstává relevantní vůči potřebám svých klientů a zároveň generuje zisk pro své investory. Proto se v rámci své strategie společnost zaměřuje na tyto strategické oblasti: (1) odlišit svoje řešení a nabízené služby; (2) usilovat o strategické aliance a akvizice; (3) vybudovat pevné zákaznické vztahy; (4) vybudovat takovou kulturu uvnitř společnosti, která bude přinášet inovaci klientům; (5) zlepšit provozní efektivnost; (6) přitáhnout a udržet si globální, rozmanitou, motivovanou a vysoce výkonnou zaměstnaneckou základnu.

Společnost si uvědomuje, že její zaměstnanci jsou jejím největším aktivem. Navíc, aby vyhověli neustále se vyvíjecím potřebám svých zákazníků, pokládají za prioritu přitáhnout a angažovat nejlepší talenty na správných místech a se správnými schopnostmi. Společnost se plně věnuje posílení své zaměstnanecké značky, aby i nadále zůstala 'atraktivním zaměstnavatelem'. Společnost značně investuje do školení, což je základnou pro zaměstnanecké vzdělávání a kariérní rozvoj. Dále se zaměřuje na to, aby vytvořila pracovní prostředí, které je sociální, zábavné a spolupracující. Zaměstnancům jsou dlouhodobě nabízené příležitosti k učení a vzdělávání se v transparentní a meritokratické kultuře.

### 3.1.1 Struktura zaměstnanců

K 31. březnu 2015 pro společnost celosvětově pracovalo přes 176 000 zaměstnanců zastupujících na 100 různých národnostích v 69 kancelářích a 87 rozvojových centrech v Americe, Číně, Indii, Austrálii, střední Evropě a mnoha dalších státech. V následující tabulce (viz tabulka č. 2) je uvedeno procentní zastoupení dle regionu, pohlaví, věku, a role v managementu.

**Tabulka č. 2** Struktura zaměstnanců

Region	Muži	Ženy	Celkem	Rozložení rolí	Muži	Ženy	Celkem	Věkové rozložení	Muži	Ženy	Celkem
Indie	66 %	34 %	90 %	Společník	56 %	44 %	50 %	30 a méně let	60 %	40 %	69 %
APAC	52 %	48 %	3 %	Střední management	71 %	29 %	36 %	31 – 50 let	78 %	12 %	30 %
Amerika	72 %	28 %	4 %	Senior management	86 %	14 %	13 %	více než 50 let	78 %	12 %	1 %
EMEA	58 %	42 %	3 %	Top management	94 %	6 %	1 %	–	–	–	–
Celkem	66 %	34 %	100 %	Celkem	66 %	34 %	100 %	Celkem	66 %	34 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2014, s. 5)

Sídlo společnosti se nachází v Indii, proto i 90 % všech zaměstnanců je koncentrováno tam, dále je pracovní síla rovnoměrně rozdělena do Ameriky, EMEA (Europe, Middle East and Africa) a APAC (Asia and Pacific). Převážná většina zaměstnanců jsou

softwaroví profesionálové, proto ve společnosti převažují dvojnásobně muži (66 %) nad ženami (34 %). Ve společnosti pracují převážně mladí lidé ve věku 30 let a méně (69 %), což vyplývá i z toho, že polovina všech zaměstnanců zastává pozice v nižším managementu. Velká většina zaměstnanců pracuje na plný úvazek, jen minimální počet zaměstnanců na částečný úvazek. Jako lídr v konzultačních a IT službách obdrží společnost ročně více než milion žádostí o práci, z nichž za loňský rok přijali 15 000 nových zaměstnanců. Nejvyšší míra fluktuace převažuje u zaměstnanců ve věkové kategorii 30 a méně let, zejména žen, co se týče regionu, tak po Indii, kde se nachází většina zaměstnanců, je to Evropa, Střední Východ a Afrika.

### 3.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

HR oddělení společnosti zastává tři důležité funkce. Za prvé, v rámci strategického HR managementu působí jako business partner pro generálního ředitele a vrcholové vedení společnosti. V této své funkci se HR oddělení zaměřuje především na propojení personální a podnikové strategie a promítnutí všech externích i interních faktorů do personální politiky a jednotlivých personálních postupů. Za druhé, HR oddělení působí jako centrum excelence, které je tvořeno Vzdělávacím, školicím a hodnotícím (VŠH) oddělením a oddělením zabývajícím se odměňováním, angažováním a udržením zaměstnanců. Za třetí, HR oddělení působí jako centrum sdílených služeb, které poskytuje administrativní a legislativní služby pro celou mateřskou společnost, ale i pro některé dceřiné společnosti.

Jelikož společnost považuje své zaměstnance za klíčový zdroj svého potenciálního růstu a úspěchu, jsou hlavní personální cíle (1) zajištění kvalitních a angažovaných zaměstnanců, kteří budou přispívat k vytváření přidané hodnoty, a (2) rozvoj těchto zaměstnanců za účelem dosažení trvalé udržitelnosti. V oblasti vzdělání a rozvoje zaměstnanců patří k hlavním prioritám (1) rozvoj klíčových zaměstnanců, (2) budování budoucích leaderů, (3) rozvoj globálních schopností, (4) diverzity management, (5) navazování partnerství se vzdělávacími institucemi a (6) vytváření kultury sdílených znalostí.

VŠH oddělení je jedno z klíčových organizačních jednotek umožňující kompetenční rozvoj. VŠH propojuje své aktivity tak, aby podporovalo získávání, rozšiřování a řízení znalostí a tím přispívalo k plnění personální strategie. VŠH nabízí přes 2 000 vzdělávacích programů, které rozvíjejí veškeré možné kompetence od technických, manažerských, procesních znalostí a dovedností, vedení lidí až po znalosti odvětví. Školící a vzdělávací požadavky zaměstnanců jsou posuzovány dle jejich role, oboru a individuálních kompetenčních potřeb. Oddělení se také zabývá rozvojem talentů, který bude dále rozveden. V rámci rozvoje všech zaměstnanců řídí VŠH následující aktivity a programy:

**Základní program** – stěžejní program trvající 21 týdnů školí mladé absolventy technických škol ve zkušené softwarové inženýry.

**Průběžné vzdělávání** – průběžné vzdělávací programy zastřešují oblasti jako technologie, obchod, firemní procesy a mezilidské chování a jsou vytvořeny, aby

udržovaly kompetence zkušených zaměstnanců aktuální a relevantní vzhledem k aktuálním potřebám podnikání.

**Učení se prostřednictvím výzkumu** – společnost věří, že rozvoj a výzkum vedou k průkopnickým řešením a inovačním idejím, proto investuje nemalé částky do vědy a výzkumu. Výzkumníci v podnikových laboratořích publikují ročně nad 35 příspěvků v uznávaných žurnálech a na mezinárodních konferencích. Jeden jejich úspěšný výzkumný projekt např. zahrnoval vytvoření účinného algoritmu, na bázi teorie her a optimalizace, k rozvíjení nových karbonových strategií pro vlastní účely společnosti, ale i pro potřeby klientů.

**Příležitosti k vysokoškolskému vzdělání** – společnost podporuje svoje zaměstnance ke studiu vysokoškolských programů v distanční formě nabízené renomovanými vzdělávacími institucemi s cílem zlepšit jejich kompetence a kvalifikace a vystavit je světovým standardům vzdělávání.

**Kompetenční rozvojový program** – smyslem tohoto programu je zvýšit kompetence a schopnosti všech zaměstnanců, v současnosti se zaměřuje zejména na zlepšování technických kompetencí a obchodní komunikace. Program se zakládá na počítačově řízeném kreditovém systému, který určuje průměrnou předepsanou vzdělávací snahu (udáváno v počtu dnů) všem kategoriím zaměstnanců až po seniorní pozice.

**Knowledge management** – hlavním cílem strategie knowledge managementu společnosti je podpořit prostředí neustálého se učení prostřednictvím několika různých interních kanálů, např. Wiki, Kmail, KM portál (úložiště znalostí čítající přibližně 86 000 objektů) aj.

### 3.1.3 Talent management

Za účelem sladění rozvojových a kariérních potřeb talentovaných zaměstnanců s podnikovými potřebami bylo v roce 1997 zřízeno speciální oddělení – Talent Fulfillment, které má ve spolupráci s oddělením VŠH na starosti plánování budoucí potřeby talentů, zvýšení využití současných talentů, zlepšení morálky vysoce výkonných zaměstnanců prostřednictvím neustále angažovanosti a překvalifikování pracovní síly s cílem adekvátně se umět přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí.

Talent management je ve společnosti dlouhodobě vnímán jako hlavní priorita vycházející jak z personálních, tak podnikových cílů. V průběhu let se jeho podoba a zaměření měnily dle aktuálních tržních potřeb. V současnosti je ústřední oblastí zaměření rozvoj vůdčích a globálních schopností. Co se týče přístupu, který společnost zaujímá k talent managementu, uplatňuje se spíše širší pojetí, kdy každý zaměstnanec může být vybrán do rozvojového programu, pokud samozřejmě splňuje základní kritéria. Společnost v současnosti pracuje s trojúrovňovým systémem talent poolu, kde jsou pro každou skupinu určena jiná kritéria vstupu. Velikost podnikového talent poolu pak představuje dle aktuálních interních zdrojů společnosti cca 10 % všech zaměstnanců. Ačkoliv talent management prokazuje vysokou úroveň vyspělosti, využívá společnost v rámci své strategie trochu zastaralého lineárního modelu.

Celý proces začíná identifikací talentů jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí. K identifikaci talentů z vnějšího prostředí dochází zejména v průběhu některých programů pro studenty či ve spolupráci s vysokými školami na některém z veletrhů pracovních příležitostí. První z programů se zaměřuje na mladší studenty a snaží se je zaujmout a vtáhnout do oboru informační technologie. Nejlepší účastníci programů dostávají příležitost spolupracovat na zajímavém projektu se zkušenými profesionály. Druhým programem je světově oceňovaný internship program pro studenty posledních ročníků a absolventy vysokých škol. Ročně společnost nabere více než 150 stážistů z mnoha prestižních univerzit (např. Harvard, Stanford, Oxford, aj.) po celém světě, aby pracovali na některém z technických či business projektů v rámci společnosti. K identifikaci z vnitřního prostředí dochází v průběhu procesu pravidelného hodnocení zaměstnanců, kdy vedoucí pracovník/manažer nominuje jedince prokazující nadprůměrný výkon a potenciál do budoucna, či každý zaměstnanec může nominovat sám sebe, a tím se přihlásit do procesu selekce. V další fázi dochází k hodnocení nominovaných jedinců a zařazení vybraných uchazečů do talent poolu.

Proces hodnocení pracovního výkonu představuje v meritokratickém prostředí společnosti základ nejen pro identifikaci talentů, rozvojových potřeb, ale i pro řízení kariéry, mobility a odměn zaměstnanců. Všem zaměstnancům jsou na začátku hodnoceného období jasně vysvětleny jejich cíle. Hodnocení probíhá dvakrát ročně (duben – září, říjen – březen), kdy půlroční hodnocení umožňuje zaměstnancům zjistit, kde se aktuálně nacházejí v cestě ke splnění zadaných cílů, a poskytuje jim příležitost ke zlepšení jejich výkonu, a roční hodnocení slouží k nastavování nových cílů, zjištění potřeby kompetenčního rozvoje a identifikování možných talentů. Po každém hodnotícím procesu obdrží každý zaměstnanec formální posouzení a slovní posudek svého výkonu. V tabulce č. 3 je uveden detailnější postup činností v průběhu hodnotícího cyklu.

**Tabulka č. 3** Hodnotící cyklus

Fáze	Činnost	Odpovědnost	Začátek	Konec	Počet prac. dnů
Sebehodnocení	Zaměstnanec vyplní sebehodnocení	Zaměstnanec	1. 04.	14.04.	10
Hodnocení hodnotitelem	Hodnotitel prodiskutuje se zaměstnancem jeho výkon, vyhodnotí splnitelnost cílů a zapíše doporučený rating (poměr) v systému	Hodnotitel	15. 04.	2. 05.	13
Konsolidace, audity a kompletní prověření	HR prověřuje cíle a ratingy	HR oddělení	5.05.	6.05.	2
Normalizační sladění a podání	Systém se uzavírá pro normalizační prověření	HR oddělení a vrcholový	7. 05.	22. 05.	12

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

reportu	Konsolidace všech finálních ratingů a opravy (dle potřeby) Normalizace reportů a odhlášení se ze systému	management			
Finální sdílení ratingů	Hodnotitel posílá finální rating zaměstnanci Zaměstnanec se odhlašuje/Uzavření revizorem	Hodnotitel Zaměstnanec	23. 05.	3. 06.	8

Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2015, s. 3)

Před začátkem hodnotícího cyklu jsou všichni zaměstnanci proškoleni, aby byli schopni pracovat s hodnotícím programem Performagic. Navíc si mohou zkusit e-learningový modul pro ujasnění a lepší porozumění procesu performance managementu. Nejprve se zaměstnanec přihlásí do systému Performagic, posoudí, jak splnil vytčený cíl (pro období říjen – březen) a přiřadí každému cíli číslo na škále od 1 do 5, kdy 5 je nejvyšší možná známka (viz tabulka č. 4).

**Tabulka č. 4** Individuální výkonnostní známka pro vyhodnocení splnitelnosti cíle

Známka	
5	Dosaženo více jak 125 % stanoveného očekávání (vynikající výkon)
4	Dosaženo 106 % až 125 % stanoveného očekávání (překročil očekávání)
3	Dosaženo 85 % až 105 % stanoveného očekávání (splnil očekávání)
2	Dosaženo 61 % až 85 % stanoveného očekávání (splnil očekávání s pomoci/částečně)
1	Dosaženo 60 % a méně stanoveného očekávání (nesplnil očekávání)

Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2015, s. 4)

Hodnotitel, který je většinou přímým nadřízeným zaměstnance, se seznámí s vyhodnocením zaměstnance a osobně s ním prodiskutuje jeho výkon. Poté na základě svého uvážení ohodnotí známku, do jaké míry zaměstnanec splnil jednotlivé cíle. Na základě váženého aritmetického průměru všech známek výpočte tzv. performance index (PI) a určí podle PI jeho doporučený rating (viz tabulka č. 5).

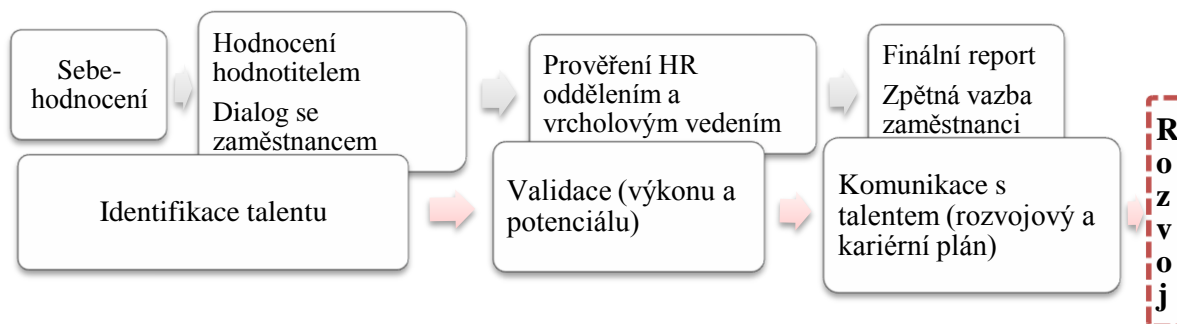
**Tabulka č. 5** Doporučený rating

Doporučený rating	PI	Výkon
5	$\geq 4,50$	Vynikající výkon
4	$\geq 4$ a $< 4,50$	Překročil očekávání
3	$\geq 3,2$ a $< 4$	Splnil očekávání
2	$\geq 2,3$ a $< 3,2$	Splnil očekávání s pomoci/částečně
1	$< 2,3$	Nesplnil očekávání

Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2015, s. 4)

HR oddělení ověří doporučené ratingy a splnitelnost cílů. Systém se uzavře pro normalizační prověrku, poté opět otevře pro konsolidaci finálních ratingů a případných oprav. Následně je vyhotoven celkový report, který se posílá zaměstnanci. Následující schéma (obrázek č. 5) zobrazuje, jak na proces hodnocení navazuje (spíše prolíná se) talent management.

**Obrázek č. 5** Prolínání se procesem hodnocení s procesem talent managementu

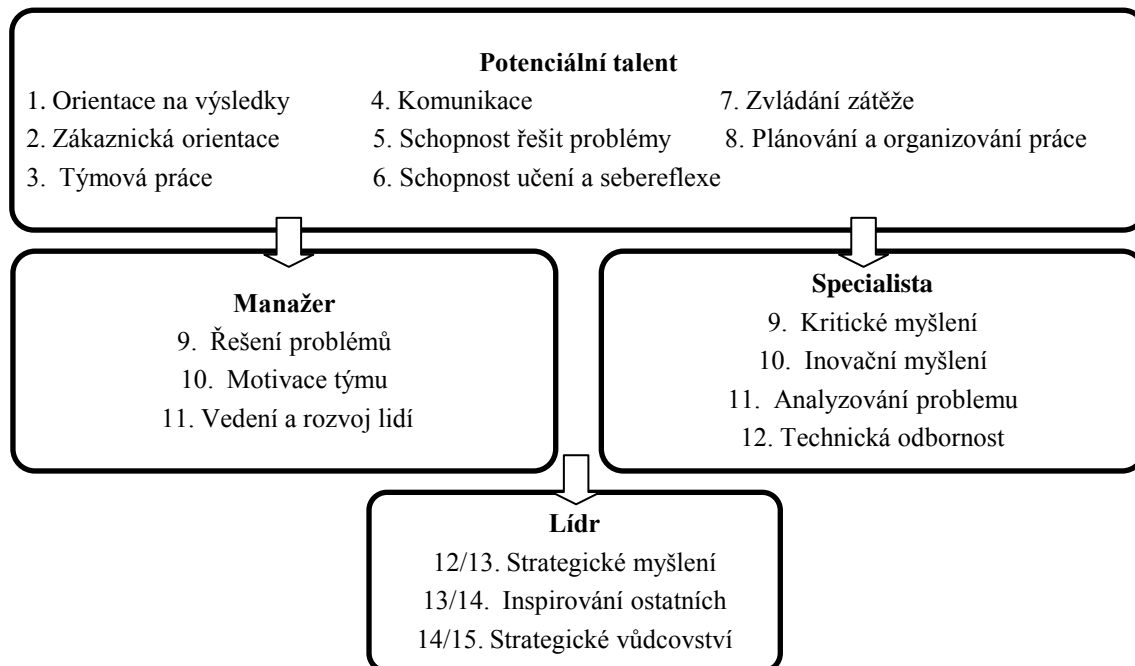


Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2014, s. 1)

Obvykle přímý nadřízený identifikuje a následně nominuje talentovaného zaměstnance, který je dále vyhodnocován HR oddělením. Kromě prověření jeho výkonu je měřen i jeho potenciál. K měření potenciálu svých zaměstnanců používá společnost kompetenční model skládající se z osmi ústředních kompetencí, k nimž se připočítávají další tři až čtyři specifické kompetence (viz obrázek č. 6). Ústřední kompetence představují základ pro měření potenciálu talentovaného zaměstnance a také hlavní kritéria pro zařazení do pipeline společnosti. Každá kompetence je jasně definována a je pro ni vytvořena škála hodnocení.



Obrázek č. 6 Kompetenční model mateřské společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2014, s. 5)

Ústřední kompetence *Zákaznická orientace* je např. definována jako *zájem o potřeby zákazníka a úsilí splnit tyto potřeby* a je rozlišováno pět úrovní:

**Úroveň 0** – Je neochotný a nevstřícný vůči zákazníkům, nezná základní potřeby zákazníka, ani se o ně nezajímá, má nechuť komunikovat se zákazníkem, reaguje agresivně ve stresových situacích.

**Úroveň 1** – Projevuje pasivní chování vůči zákazníkovi, komunikuje se zákazníky, ale nedostatečně, bez nevhodných projevů a emocí, nedostatečně posuzuje potřeby zákazníka.

**Úroveň 2** – Vhodně komunikuje se zákazníky a zvládá udržet své emoce pro sebe, snaží se vyhovět základním potřebám zákazníka, ne vždy dokáže odhadnout potřeby zákazníků.

**Úroveň 3** – Komunikuje vstřícně a příjemně se zákazníky, své emoce udrží i ve vypjatých situacích, dokáže odhadnout a uspokojit základní potřeby zákazníka, dobře si uvědomuje svoji odpovědnost za zákaznickou spokojenost a vyžaduje konstruktivní zpětnou vazbu, má dobré povědomí o podniku, zákaznicích a produktech.

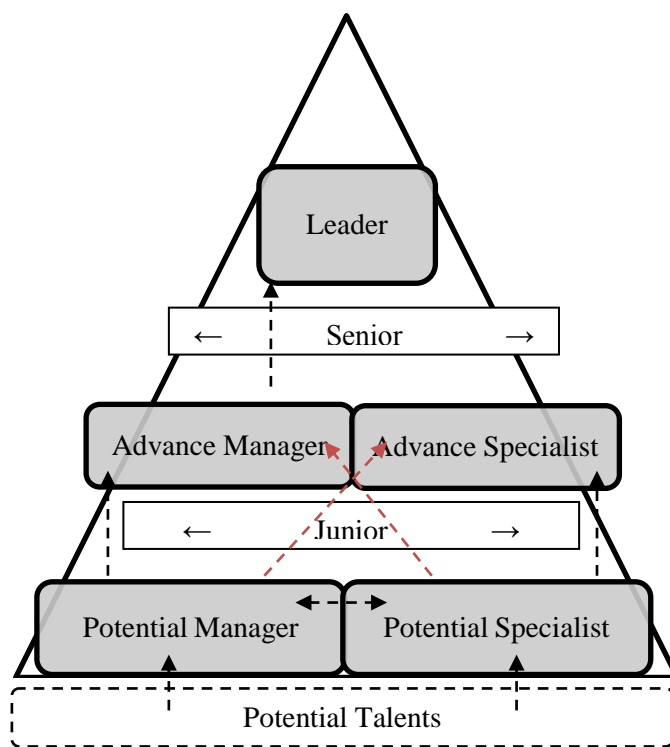
**Úroveň 4** – Profesionálně komunikuje a vyjednává se zákazníky, velmi dobře zvládá krizové situace, dokáže dobře a včas předvídat zákaznickovy potřeby, přijímá osobní zodpovědnost za spokojenost zákazníka, usiluje o získání důvěry a dosažení dlouhodobého prospěchu pro zákazníka.

**Úroveň 5** – Je vzorem v chování a komunikování se zákazníky, strategicky buduje a udržuje zákaznické vztahy, usiluje o jejich neustále zlepšování, dokáže zákazníka ovlivnit a přesvědčit, vystupuje jako důvěryhodný poradce.

U všech talentovaných zaměstnanců se hodnotí stejné ústřední kompetence vstupu do talent poolu, liší se ale v požadované úrovni dané kompetence pro určitou hierarchickou úroveň v rámci modelu talent poolu. Talent pool společnosti se totiž skládá ze tří hierarchických úrovní (*tiers*). V první úrovni se nacházejí nováčci *Potential Talents* (v pipeline) a *Juniors*, v druhé jsou to *Seniors* a na vrcholu pyramidy pak *Leaders*. Model talent poolu společnosti je dále rozdělen podle toho, zda talenti mají předpoklady pro horizontální (*Specialist*) či vertikální (*Manager*) rozvoj. Nakonec vznikají tři skupiny (viz obrázek č. 7):

- talent pool pro manažery;
- talent pool pro specialisty;
- talent pool pro lídry.

Obrázek č. 7 Model talent poolu mateřské společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2014, s. 2)

Černé šipky na obrázku znázorňují možný pohyb talentovaného zaměstnance v rámci jednotlivých skupin poolů, červené šipky vyjadřují opak. Počet účastníků v jednotlivých poolech se odvíjí od aktuální potřeby společnosti po seniorních pozicích, ale častokrát se využívá i Paretova pravidla.

Pro vstup do konkrétních poolů jsou vyžadovány kromě základních kompetencí ještě specifické kompetence určené pro danou pozici a každé kompetenci je navíc nastavena určitá výchozí úroveň, která je hodnocena, stejně jako u výkonu, pěti-stupňovou škálou:

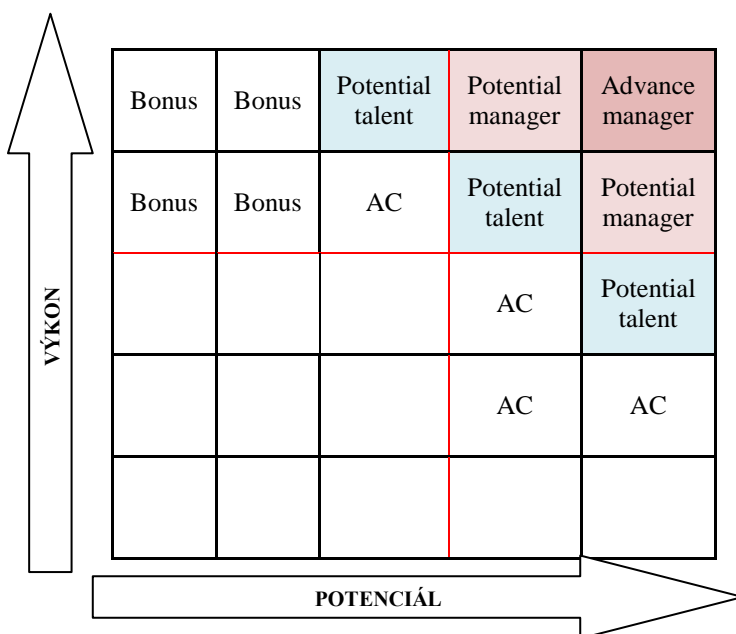
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- 1 – nesplňuje požadovanou úroveň kompetence;
- 2 – je prostor pro zlepšení dané kompetence;
- 3 – splňuje požadovanou úroveň kompetence;
- 4 – překračuje požadovanou úroveň kompetence;
- 5 – výrazně překračuje požadovanou úroveň kompetence.

Tak pro vstup např. do manažerského poolu je u talentovaného zaměstnance hodnoceno osm ústředních a tři specifické kompetence, jež musí splňovat minimálně na úrovni 3 a výše. Pro hierarchicky vyšší pozici je samozřejmě potřeba vyšší úrovně. Grafické vyjádření hodnocení výkonu a potenciálu dává vzniknout tzv. klasifikační mřížce talentů (viz obrázek č. 8).

**Obrázek č. 8** Klasifikační mřížka pro manažery



Zdroj: vlastní zpracování dle Mateřská společnost (2015, s. 8)

Pro souhrn, talentovaný zaměstnanec obdrží od svého přímého nadřízeného v rámci procesu hodnocení dvě bodová ohodnocení (jedno pro výkon a druhé pro potenciál), která jsou následovně prověřena a odsouhlasena HR oddělením a v případě seniorních pozic i vrcholovým vedením. Spojením obou bodů a vyznačením na klasifikační mřížce (každý talent pool má svoji vlastní klasifikační mřížku) určí přímý nadřízený, kam vyhodnocovaný zaměstnanec patří. Na obrázku č. 8 je zobrazena klasifikační mřížka pro manažerský talent pool, kde je zaměstnanec automaticky zařazen do poolu, dosahují-li obě jeho bodová ohodnocení známky 4 a více (červeně vyznačená políčka), resp. s výsledkem 5x5 je zaměstnanec zařazen o úroveň výš, než na jakou byl nominován (za předpokladu souhlasu vrcholového vedení). Modře vyznačená políčka znázorňují, že zaměstnanec byl nadhodnocen a bude zařazen o úroveň níž do pipeline. AC (assessment centre) znamená, že byl identifikován potenciál, který by případným rozvojem mohl dospět do potenciálního talentu. Pravá horní políčka značí, že se jedná

o vysoce výkonné zaměstnance, kteří budou odměněni bonusem za svůj výkon, ale postrádají potřebný potenciál do budoucna, proto nebudou zařazeni do rozvojových programů pro talenty.

Poté, co byl zaměstnanec prověřen a schválen HR oddělením, přímý nadřízený ho informuje o jeho zařazení do daného poolu a společně se specialistou na vzdělávání a rozvoj vytvoří rozvojový a kariérní plán. Pro jednotlivé skupiny talent poolů platí jiné principy rozvoje a řízení kariéry. Autorka dále charakterizuje pouze rozvojový program pro kategorii *Potential Manager*.

### 3.1.4 Rozvojový program pro kategorii Potential Manager

Program je nastaven na dva roky a zahrnuje takové rozvojové aktivity, které považují personalisté z HR oddělení za nejúčinnější, rozvíjející především požadované manažerské kompetence uvedené na obrázku č. 6.

Na začátku programu si talenti definují cíl, jehož hodlají dosáhnout na konci dvouletého programu. Tento cíl musí mít pozitivní dopad na společnost a talent musí uvést svůj osobní přínos, konečný stav a kritéria ověření jeho dosažení. V podstatě se jedná o výběr činnosti, procesu, metody apod. v rámci společnosti, o které se zajímá a chtěl by zlepšit jeho současný stav. V závěru programu každý z talentů vystoupí před vrcholovým vedením, vedoucím personalistou z HR oddílu a před svými kolegy a v rozsahu pěti-minutové prezentace obhájí splnitelnost svého cíle a uvede jeho dopady na společnost.

V přibližně stejném časovém úseku jsou talenti rozděleni do skupin po 3 – 5 lidech a jsou požádáni, aby si vybrali projekt, na němž budou společně pracovat. Témata projektů jsou stanovena vrcholovým vedením ve spolupráci s HR oddílem a vycházejí ze strategických cílů společnosti. Na konci programu jsou nejlepší projekty oceněny a implementovány v rámci společnosti.

Při vypracovávání osobního cíle, ale i společného projektu, je talentům nabídnuta možnost, že si mohou vybrat mentora z řad seniorních manažerů, s nímž by mohli svůj postup konzultovat. Je obvyklé, že si talent volí cíl související s jeho běžnou pracovní činností. V takovém případě má velkou šanci dostat svým běžným pracovním povinnostem, splnit svůj stanovený cíl, ale i získat cenné rady od svého nadřízeného a od kolegů.

Během prvního roku programu absolvují účastníci také různá školení zaměřená na zlepšení měkkých dovedností (např. prezentační dovednosti, komunikace, motivování, styly vedení aj.) ve formě jednodenních přednášek a e-learningu a také odborné přednášky (např. finanční řízení, produktové řízení, manažerské účetnictví, krizový management, aktuální makroekonomické problémy aj.), které mají prohloubit jejich odborné znalosti.

Na závěr prvního roku programu je organizována moderovaná zpětná vazba, kdy jsou talenti požádáni, aby si vybrali minimálně tři poskytovatele zpětné vazby z řad ostatních

účastníků programu, svých kolegů a vedoucích pracovníků. Vybraní poskytovatelé se musejí náležitě připravit na poskytnutí zpětné vazby z oblastí, které si talenti vyžádali. V průběhu zpětné vazby talenti nesmějí zasahovat do diskuze, proto je také velmi důležitá role moderátora, který řídí celý průběh a v případě potřeby i usměrňuje poskytovatelé zpětné vazby. Výstupy z moderované zpětné vazby jsou pro talenty důležitým zdrojem informací pro jejich další rozvoj.

V průběhu druhého roku trvání programu pracují talenti stále na splnění individuálních cílů a společných projektů, navíc jsou pro ně připraveny tematické workshopy (např. koučování, poskytování zpětné vazby, řešení konfliktních situací, time management aj.). Jednotlivé workshopy jsou vedeny odborníky v dané oblasti a na konci každého z workshopů je zadána esej související s tématem workshopu.

Aby talenti nebyli zahlceni hrubými informacemi, následuje čtrnáctidenní období, kdy rotují v rámci jednotlivých oddělení společnosti. Tím mají možnost dozvědět se více o společnosti, jejích jednotlivých odděleních a jejich vzájemných souvislostech. Závěrečným výstupem z této aktivity je krátká prezentace, ve které účastníci programu představí vrcholovému vedení a ostatním kolegům, co se dozvěděli o chodu společnosti a fungování jednotlivých oddělení.

Předposlední aktivitou připravenou pro účastníky programu je výcvik koučování. V rozsahu jednoho měsíce se talenti učí základním principům koučování a jeho využití v praxi. Kurz má za cíl naučit talenty aplikovat jednotlivé praktiky koučování na své podřízené, delegovat úkoly, motivovat zaměstnance, udržovat kladné vztahy a spokojenost mezi zaměstnanci a tím i rozvíjet jejich manažerské kompetence.

Na závěr programů jsou talenti vysláni na čtrnáctidenní až měsíční stáže do jednotlivých dceřiných společností. Talentí si s ostatními kolegy z jednotlivých poboček po celém světě vymění cenné zkušenosti a získají globální schopnosti, v neposlední řadě naváží cenné kontakty. Po návratu ze stáží mají účastníci měsíc na to, aby se svoji skupinou zkompletovali společný projekt a připravili se na obhajobu svého individuálního cíle. Během obhajob a prezentací je účastníkům programu, kromě ocenění jejich prací, opět poskytnutá zpětná vazba od zástupců vrcholového vedení, manažerů seniorů a personalistů z HR oddělení, kteří je průběžně hodnotili a zaznamenávali jejich rozvoj.

Dle názoru autorky práce, mateřská společnost nabízí pro své talentované zaměstnance opravdu náročný, zato ale program plný různorodých aktivit, který odpovídá současným vysokým požadavkům na manažerské znalosti, schopnosti a dovednosti. Účastníci programů mají obrovskou příležitost zdokonalit své schopnosti a dovednosti, prakticky je natrénovat během různých aktivit, rozšířit si své obzory o nové oblasti, získat detailní přehled o chodu celé společnosti, navázat důležité kontakty a zároveň se připravovat na budoucí pozici manažera. Pro společnost je program prospěšný z toho hlediska, že získají nevyčerpatelný zdroj inovativních nápadů myšlenek, kvalitní a loajální pracovní sílu, zabezpečení aktuálních i budoucích potřeb

talentovaných zaměstnanců s klíčovými znalostmi, v neposlední straně posilují svoji značku atraktivního zaměstnavatele.

## 3.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY, jejíž situaci budu popisovat, je dceřinou společností výše uvedené mateřské společnosti. Samotná společnost má uvedeno na svých webových stránkách, že byla založena v roce 2007, poté co se mateřská společnost ujala velkého holandského klienta. Společnost XY patří mezi nejlepší BPO (Business Process Outsourcing) centra a získala mnohá ocenění (např. Best Outsourcer, 2011; Best Company of the Region, 2012; Fastest Developing Company, 2011; BPO Outsourcing Star, 2014 aj.) Typické outsourcované firemní procesy v rámci BPO jsou např. procesy v oblasti administrativy, financí a účetnictví, lidských zdrojů, platebních služeb, logistiky a distribuce, prodeje, marketingu a zákaznické péče. Společnost XY sídlí v Polsku je druhou největší lokací, po ústředním centru mateřské společnosti v Indii, s více než dvěma tisíci zaměstnanci nabízející BPO služby čtyřiceti osmi zeměpisným oblastem ve dvaceti-čtyřech různých jazycích. Hlavním předmětem podnikání společnosti je především poskytování služeb v oblasti administrativní správy, služby organizačně hospodářské povahy jak u fyzických, tak i u právnických osob, zpracovávání dat, správa sítí, poskytování databank, poskytování softwaru, poradenství v oblastech hardware a software, podnikatelských, finančních, ekonomických činností, vedení účetnictví, daňové evidence a překladatelská a tlumočnická činnost. V následující tabulce uvede autorka hlavní charakteristiky společnosti.

**Tabulka č. 6** Základní informace společnosti XY

Název společnosti	<b>Společnost XY (společnost si nepřála být uváděna pod skutečným jménem)</b>
Rok založení	<b>2007</b>
Předmět podnikání	<b>Poskytování outsourcingových a konzultačních služeb především v oblastech: finance, účetnictví, nákup, logistika, IT</b>
Počet zaměstnanců	<b>2 375</b>
Obrat/zisk	<b>72,6 mil. USD/11,6 mil. USD</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle Společnost XY (2015, s. 3)

Společnost XY má uvedeno ve stanovách, že zastává stejné hodnoty jako mateřská společnost. Z intranetu společnosti zjistila autorka, že společnost má vypracovanou určitou personální strategii, kde jsou jako hlavní priority uvedeny (1) budovat relevantní schopnosti u zaměstnanců, (2) poskytovat více pracovních příležitostí a (3) modernizovat HR procesy. Všech 2 375 zaměstnanců společnosti má na starosti HR oddělení skládající se z 5 specialistů na lidské zdroje v čele s HR ředitelem:

**HR manažer** – zodpovídá za plnění personální strategie společnosti a její propojení s podnikovou strategií, řídí personální oddělení;

**Specialista na rozvoj a vzdělávání** – organizuje, popř. vede jednotlivá školení a další vzdělávací aktivity ve společnosti, vyhodnocuje jejich efektivitu;

**Personalista na staffing** – má na starosti nábor zaměstnanců na nižších pozicích a přípravu pracovně-právních dokumentů;

**Recruitment specialist** – zodpovídá za nábor zaměstnanců na vyšších pozicích, poskytuje manažerům konzultace, vypracovává reporty;

**Specialista na plánování kariéry** – zodpovídá za proces hodnocení zaměstnanců, vypracovává kariérní plány, má na starosti mzdy a správu benefitů;

**Personalista na kooperaci se školami** – má na starosti komunikaci se studenty a vysokými školami, představuje společnost na veletrzích pracovních příležitostí.

HR oddělení tedy poskytuje pracovně-právní a administrativní služby, zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu, kariérové plánování a odměňování. V rámci vzdělávání a rozvoje nenabízí společnost svým zaměstnancům žádné jednotné rozvojové programy, za svůj rozvoj zodpovídá zaměstnanec sám. Aktuální potřebu rozvoje řeší HR oddělení širokou nabídkou kurzů (zejména jazykových, finančních, z oblasti IT a jiné), školení a workshopů zaměřených na soft skills. HR oddělení také spolupracuje s místními univerzitami, pořádá přednášky a organizuje stáže pro nejlepší studenty. Společnost se své zaměstnance snaží udržet a motivovat pomocí zajímavých finančních prostředků, možností kariérního růstu, širokou nabídkou atraktivních benefitů a přátelským, mezinárodním kolektivem. Co se týká plánování kariéry, ta probíhá klasickým pohovorem se specialistou na plánování kariéry, na kterém se vypracuje plán kariéry a na základě zaměstnancových výsledků z procesu hodnocení se postupuje dále. Vzhledem k omezenému vertikálnímu růstu způsobeného nízkou fluktuací manažerů na středních a vyšších pozicích, se společnost zaměřuje na horizontální kariérní postup. Ze stejného důvodu se plánování nástupnictví nevěnuje tolik pozornosti.

Přes 80 % zaměstnanců společnosti jsou absolventi vysokých škol, z nichž mnozí obdrželi specializované certifikace, MBA a jiné postgraduální diplomy. Struktura zaměstnanců je velmi různorodá, většinou pocházejí z Evropy, průměrný věk je 30 let a muži převažují o víc než 20 % nad ženami, což je dáno i zaměřením společnosti. Fluktuace zaměstnanců zejména na výkonových pozicích dosahuje poměrně vysokého čísla, které může být zapříčiněno tím, že se většinou jedná o mladé lidi, kteří ve společnosti začínají svoji kariéru a vzhledem k omezenému kariérnímu růstu odcházejí za lepší příležitostí.

### 3.3 SBĚR ÚDAJŮ A VYHODNOCENÍ DAT

Proces sběru údajů a vyhodnocení dat se skládal ze tří na sebe navazujících kroků:

- 1) přípravná fáze, kdy si autorka práce stanovila cíle a předpoklady, zvolila metody výzkumu a techniky sběru údajů;
- 2) realizační fáze, kdy autorka provedla rozhovory, sestavila dotazník a rozeslala ho výzkumnému vzorku;
- 3) závěrečná fáze, kdy autorka zpracovala, vyhodnotila a interpretovala získaná data.

Ke sběru údajů zvolila autorka tři techniky – studium interních dokumentů, dotazník a rozhovor. Přístup k interním materiálům společnosti měla autorka v rámci své stáže a údaje z nich získané využila k charakteristice mateřské a dceřiné společnosti, stejně tak k vytvoření dotazníku a návržení otázek pro rozhovory. Pomocí dotazníku zjišťovala autorka současný stav vzdělání a rozvoje a dalších souvisejících personálních činností uvnitř společnosti XY, subjektivní názory zaměstnanců na jednotlivé metody vzdělávání a rozvoje a na implementaci programu pro talentované zaměstnance. V neposlední řadě měl dotazník potvrdit či vyvrátit stanovené předpoklady, které autorka formulovala, aby mohla splnit hlavní cíl. Prostřednictvím rozhovorů se autorka snažila doplnit chybějící souvislosti ze studia interních dokumentů a dat získaných z vyplněných dotazníků, rovněž zkoumala reakci u zaměstnanců na vyšších pozicích na zavedení rozvojového programu.

### 3.3.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření

V současnosti ve společnosti XY, kde byl rozeslán dotazník, pracuje celkem 2 375 zaměstnanců. Za výzkumný vzorek bylo zvoleno 108 respondentů, kteří odpovídali kritériu talentovaných jedinců, tj. dosažení bodového ohodnocení 3 a více (viz tabulka č. 6). Z těchto respondentů 7 pracovníků zastává manažerské pozice, 10 je na pozici tým lídra, 25 na pozici specialisty a zbytek na pozici výkonného pracovníka. Celkem bylo rozesláno 108 elektronických dotazníků. Návratnost dosáhla 69 %, což odpovídá 74 vyplněným dotazníkům. Směrodatné výsledky šetření byly zajištěné vysokou návratností vyplněných dotazníků. Cílem prvního šetření bylo posoudit názory zaměstnanců na současný stav a podmínky vzdělávání a rozvoje, na program talent managementu, v neposlední řadě vyhodnotit stanovené předpoklady.

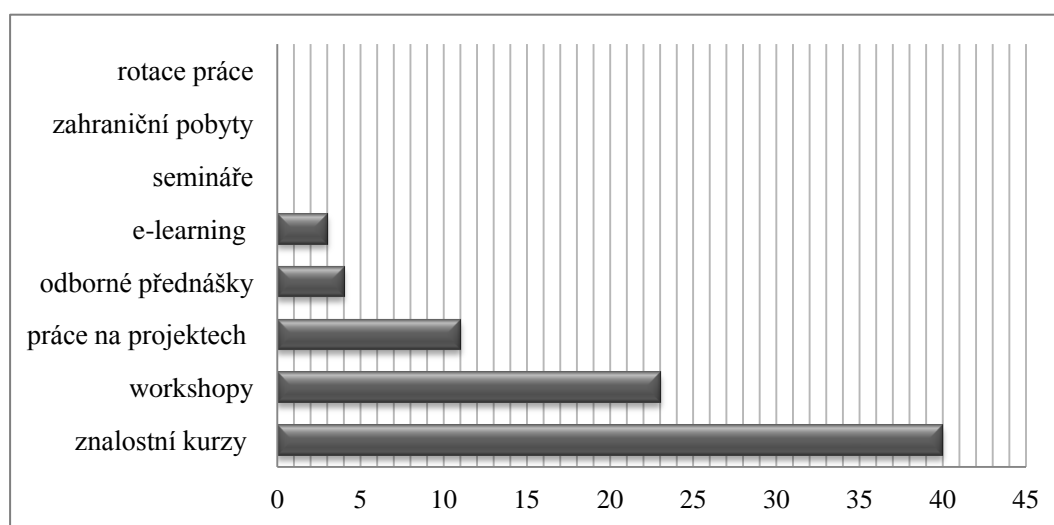
Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 20 (27 %) žen a 54 (73 %) mužů, což odpovídá i struktuře zaměstnanců, kde převažují muži. Respondenti mohli volit ze čtyř věkových skupin. První skupinu tvoří respondenti do 24 let, kterých se na průzkumu podílelo 21 %, druhá skupina byla nejpočetnější – 73 % respondentů je ve věku 25 až 39 let, třetí skupinu tvořenou zaměstnanci ve věku 40 až 59 let zastupovalo 6 % respondentů a poslední skupina zaměstnanců nad 60 let, se na dotazníkovém šetření nepodílela, protože ve společnosti je tato věková kategorie zastoupena ojedinele a to pouze ve vrcholovém vedení. Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, valná většina respondentů dosáhla vysokoškolského vzdělání (76 %), 23 % respondentů má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a pouze 1 % se zařadilo do kategorie středoškolské bez maturity. Možnost nižšího vzdělání nebyla uvedena na základě informace z interních dokumentů společnosti, že většina zaměstnanců společnosti XY jsou absolventi vysokých škol a nejnižší dosažené vzdělání je právě středoškolské bez maturity. Na otázku, jak dlouho ve společnosti pracují, měli respondenti na výběr opět ze čtyř možností. Vzhledem k tomu, že dle dat uváděných v interních dokumentech o struktuře zaměstnanců společnosti je vysoká fluktuace na nižších pozicích, předpokládala autorka, že se většina respondentů zařadí do první skupiny, tedy méně než 1 rok. Předpoklad se nepotvrdil, protože nejvíce zastoupenou skupinou s 43 % odpovědí byla druhá skupina, tj. od 1 roku do tří let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byla s 28 % právě skupina o době trvání pracovního poměru méně než rok, hned za ní byla s 20 % respondentů skupina nad 3 roky až do 5 let a jako poslední



a nejméně zastoupená skupina byla více jak 5 let, což zaškrtnlo pouze 9 % respondentů. 77 % všech dotazovaných, tedy 57 respondentů, pracují na pozici výkonného pracovníka, 10 % (7) zastávají pozici specialisty, 9 % (7) respondentů je ve funkci tým lídrů a nejméně respondentů 4 % (3) zastávají vedoucí pozice. To byly identifikační otázky, které zjišťovaly strukturu respondentů, nyní budou následovat výsledky ze zjišťovacích otázek.

První čtyři otázky zkoumají, jaké možnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit mají zaměstnanci ve společnosti, jaké považují za účinné, jaké preferují a podle čeho rozhodují, že se potřebují vzdělávat a rozvíjet.

**Graf č. 1** Nejčastěji absolvované vzdělávací a rozvojové aktivity ve společnosti XY



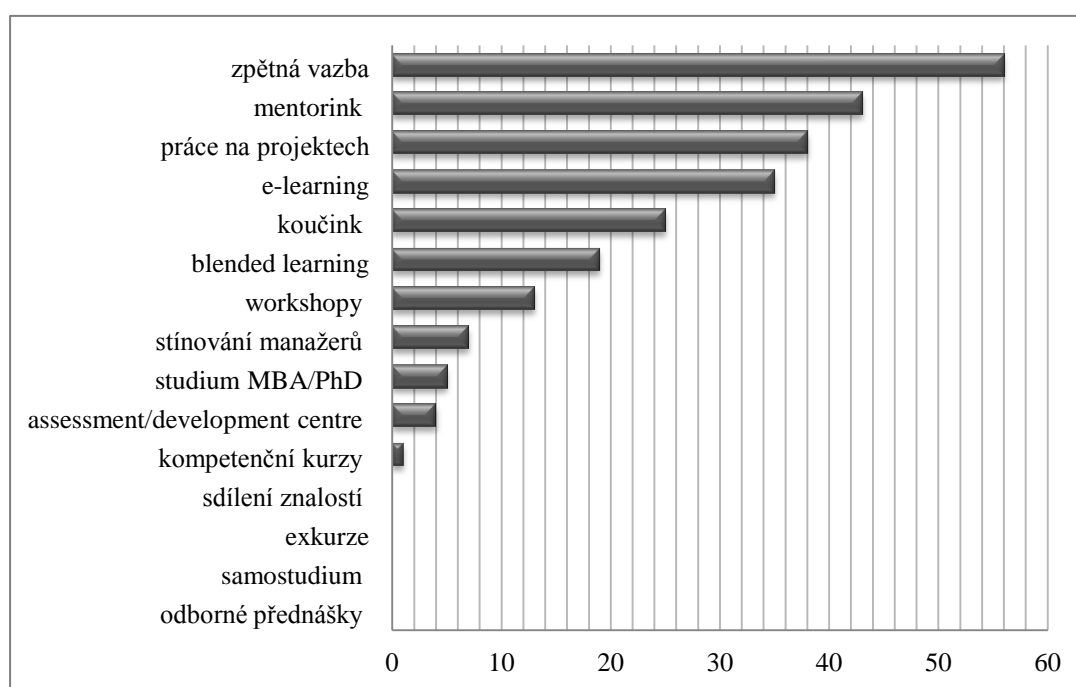
Zdroj: vlastní zpracování

U první otázky si mohli respondenti zvolit z osmi možností (bylo možno zaškrtnout i více odpovědí), které byly vybrány na základě uváděných vzdělávacích a rozvojových aktivit v rámci interních dokumentů společnosti. Podle vyplněných dotazníků (viz graf č. 1) se respondenti nejvíce účastnili znalostních kurzů (jazyky, IT, finanční) a workshopů, méně pak prací na projektech, odborných přednášek a e-learningu. Rotace práce, zahraniční pobyty a semináře pak nezvolil nikdo, ačkoliv jsou společností uváděny jako běžně využívané aktivity. Je pravděpodobné, že tyto aktivity jsou používané spíše pro vyšší pozice či zaměstnance pracující delší dobu ve společnosti, a proto se jich respondenti zatím neúčastnili. Respondenti, celkem 40, tedy nejčastěji absolvovali určitý druh znalostního kurzu.

Druhá otázka zkoumala názory respondentů na účinnost jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit. Jednotlivé možnosti byly zvoleny úmyslně, neboť v současnosti jsou právě tyto aktivity dle mnohých odborníků uváděny jako neúčinnější při rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Dle respondentů k neúčinnějším aktivitám patří zpětná vazba, mentoring, práce na projektech a e-learning (viz graf č. 2).

Je překvapující, že tolik respondentů (56) považuje zpětnou vazbu za účinnou rozvojovou aktivitu. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují především mladí lidé (Generace Y), kteří se nebojí přijímat a poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, to může být považováno za relevantní zjištění. K aktivitám, které naopak nebyly respondenty považované za účinné či jen menšina je takto vnímá, patřily překvapivě kompetenční kurzy, stínování manažerů, assessment centra či sdílení znalostí. Získané odpovědi poskytují spíše představu o znalosti jednotlivých aktivit a preferencích respondentů, než přesný doklad o účinnosti jednotlivých aktivit. V opačném případě by všichni respondenti museli mít zkušenosti s každou uvedenou aktivitou.

**Graf č. 2** Nejúčinnější vzdělávací a rozvojové aktivity dle respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

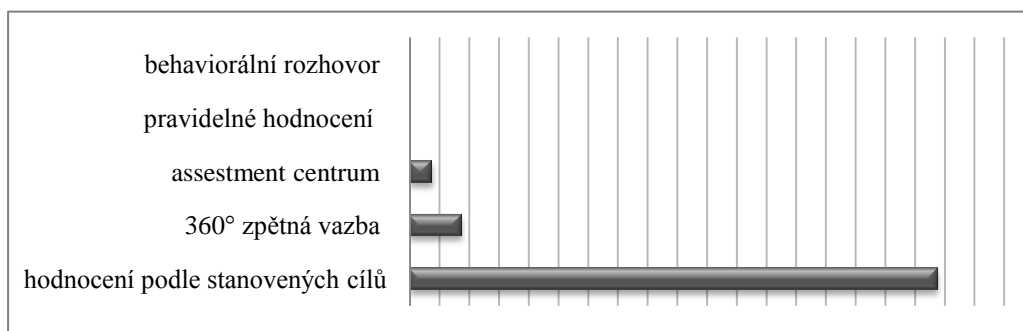
Další otázkou prověřovala autorka názory respondentů na efektivitu rozvojových metod. Efektivitou zde bylo míněno především míra využití získaných poznatků/dovedností a zaměření metody na oblasti potřeby rozvoje. Za nejefektivnější metody rozvoje považuje 78 % (58) respondentů metody používané na pracovišti oproti pouhým 14 % (10), resp. 8 % (6), kteří za efektivnější vnímají metody mimo pracoviště či metody kombinované. Toto zjištění částečně vychází i z odpovědí na předchozí otázku, kde respondenti spíše preferovali mentoring, práci na projektech a koučink před odbornými přednáškami, workshopy a kompetenčními kurzy.

Poslední otázka z prvního okruhu dotazů zkoumající preference a názory respondentů na vzdělávací a rozvojové aktivity, se zaměřuje na způsob, jak respondenti rozpoznávají potřebu se vzdělávat a rozvíjet. 54 % respondentů identifikuje potřebu

vzdělávat a rozvíjet se na základě hodnocení svého nadřízeného, o trochu méně respondentů (43 %) na základě vlastního uvážení a pouhá 3 % na základě hodnocení z assesment centra, čímž se evidentně řídí především respondenti na vedoucích pozicích. Jako čtvrtá možnost byla uvedena i varianta na základě doporučení kolegy, kterou však nikdo neoznačil.

Další okruh otázek se zaměřoval na hodnocení pracovního výkonu ve společnosti. Dle získaných odpovědí lze konstatovat, že respondenti mají smíšené pocity z procesu hodnocení – 37 % označilo, že určitým způsobem nejsou spokojeni se současným systémem hodnocení, 35 % jsou částečně spokojeni a 28 % jsou spokojeni. Další otázka zkoumala, jaké jsou nejčastější nástroje hodnocení pracovního výkonu. Autorka zvolila, že mohou označit i více možností, neboť ze své praxe věděla, že se u jednotlivých pozic používají jiné či vícero nástrojů hodnocení.

**Graf č. 3** Používané nástroje hodnocení ve společnosti XY

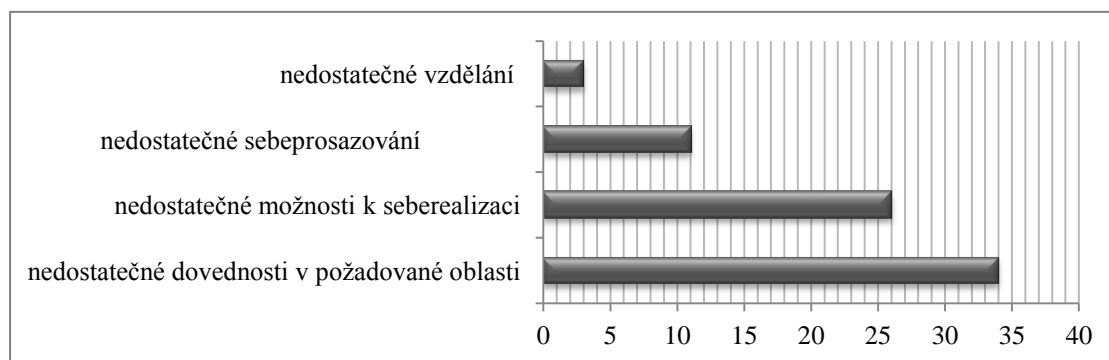


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu č. 3 je vidět, že se ve společnosti nejvíce používá hodnocení podle stanovených cílů, dále se využívá metody hodnocení 360° zpětné vazby a assesment centrum. Dle odpovědí lze určit, že pomocí assesment centra se hodnotí především zaměstnanci na vedoucích pozicích a běžní zaměstnanci pomocí stanovených cílů. Autorka se dále nezabývala, s čím přesněji nejsou respondenti spokojeni v procesu hodnocení, protože to není ústředním tématem této práce. Lze se pouze domnívat, že jejich nespokojenost vzniká z nesprávně či vysoko nastavených cílů a kritérií, nekompetentního hodnotitele či chybějící zpětné vazby a vedení. Konstruktivní zpětná vazba je v současnosti považována za vynikající nástroj hodnocení, ale i rozvoje, proto ji mnozí odborníci doporučují aplikovat více a na každého pracovníka. Pomocí další otázky zjišťovala autorka, jaký mají respondenti postoj právě ke zpětné vazbě. Dle získaných odpovědí 64 % všech respondentů potvrdilo, že jim zpětná vazba nevádí, 32 % respondentů zpětnou vazbu vyžadují a pouze 3 % respondentů ji odmítají. Dále více jak polovina (66 %) souhlasila s tvrzením, že je průběžná konstruktivní zpětná vazba nejlepší metodou hodnocení a rozvoje, 7 (10 %) respondentů nedokázalo posoudit a 18 (24 %) respondentů se s tímto tvrzením neztotožňuje.

Následující dvě otázky v dotazníku byly zaměřeny na možnosti řízení kariéry a zdolávání případných překážek v kariérním růstu. 72 % všech respondentů vědělo o existujících možnostech řízení kariéry a pouze necelá třetina respondentů nebyla dostatečně informována. Jako možná překážka v kariérním růstu označilo 46 % respondentů chybějící dovednosti v požadované oblasti, 35 % postrádá možnosti k seberealizaci a zbytek shledává nedostatečné sebeprosazení a vzdělání za překážku k povýšení (viz graf č. 4).

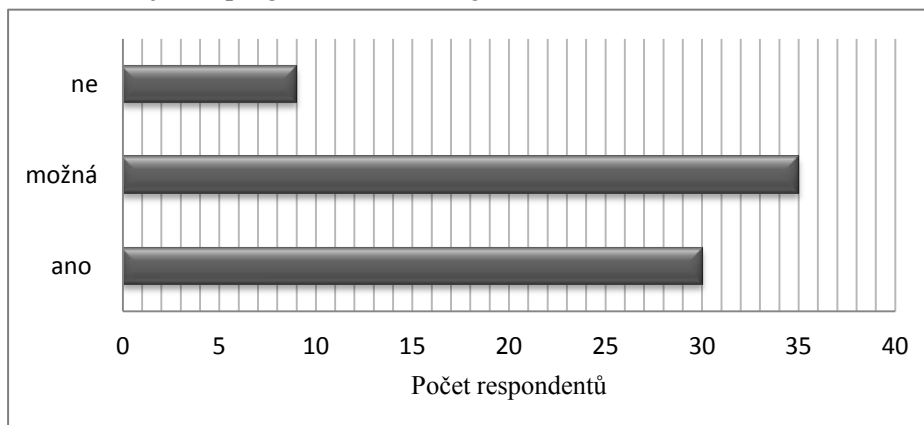
**Graf č. 4** Překážky ke kariérnímu růstu ve společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední okruh otázek měl za účel vyšetřit, zda by respondenti projevili zájem o program talent managementu. Na otázku, zda znají pojem talent management, téměř 70 % (51) respondentů odpovědělo, že o něm mají povědomí, jen 31 % (23) naopak neznali pojem talent management. 49 % (36) respondentů se domnívá, že by je nabídka programu pro talentované zaměstnance možná motivovala k podávání nadstandardního výkonu či udržení ve společnosti, 20 respondentů zvolilo ano a 18 respondentů odpovědělo na tuto otázku ne. Na otázku, zda by chtěli, aby ve společnosti také zavedli takový program, mohli respondenti opět vybírat ze tří možností. Lze konstatovat, že minimálně jedna třetina respondentů by tuto možnost uvítala (viz graf č. 5), pouze 9 respondentů bylo zcela proti. Zbytek respondentů se zavedení programu pro talentované zaměstnance nebrání.

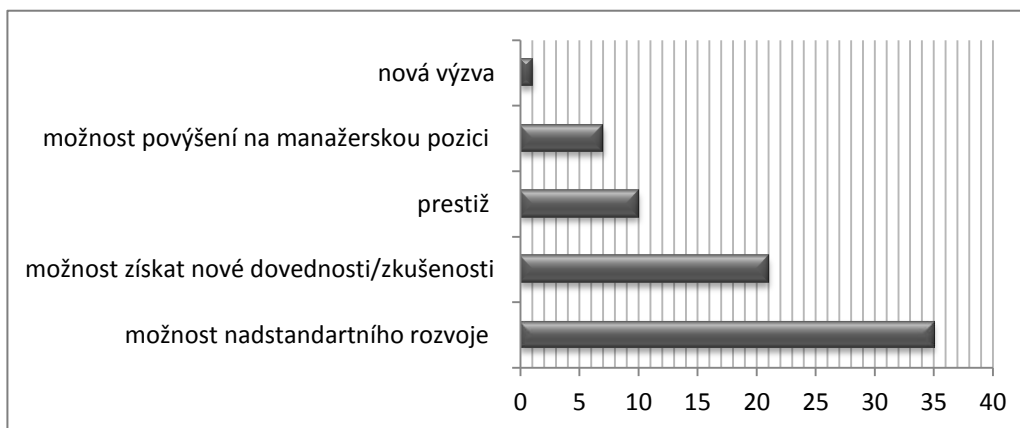
**Graf č. 5** Zájem o program talent managementu



Zdroj: vlastní zpracování

Skoro polovina všech respondentů odpověděla, že by se zúčastnila programu talent managementu za účelem získání nadstandardního rozvoje, necelá třetina uvedla jako důvod možnost nabytí nové zkušenosti a dovednosti. Je překvapivé, že pouze 10 % respondentů uvažovalo nad programem jako o příležitosti k povýšení na vyšší, manažerskou pozici. 14 % respondentů se domnívá, že by svou účastí v programu dosáhli prestiže, a jeden respondent dokonce vnímá program jako novou výzvu.

**Graf č. 6** Motivy respondentů k účasti na programu pro talentované zaměstnance

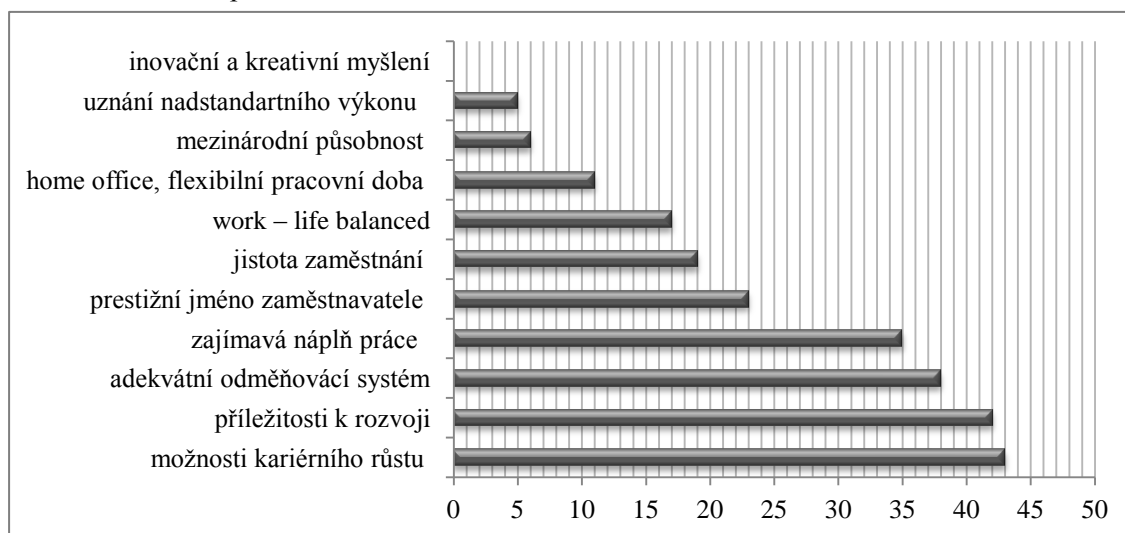


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední část otázek zjišťovala, co zaměstnance nejvíce motivuje k práci a co by musel zaměstnavatel nabízet, aby si zaměstnanec udržel. V první otázce měli respondenti na výběr z pěti možností, co je nejvíce motivuje k práci. Mezi tři nejsilnější motivátory zvolili respondenti možnost rozvíjet se (34 %), kariérní růst (26 %) a peněžní odměnu (19 %). Pouze 10 respondentů motivuje samotná povaha práce. Překvapivě 6 respondentů zvolilo možnost, že získají uznání svého nadřízeného či

kolegy. Výsledky všeobecně nejsou překvapivé, je pouze zajímavé, že většina preferuje rozvoj před peněžní odměnou. Druhá otázka se ptala respondentů, co by měl atraktivní zaměstnavatel splňovat. Respondenti zde mohli zaškrtnout více odpovědí a dokonce uvést alternativní odpověď. Kariérní růst, rozvoj a peněžitá odměna se i zde projeví jako důležitá kritéria k získání zaměstnanců. Velmi těsně, ale přesto o trochu více, respondenti u atraktivního zaměstnavatele vyhledávají možnosti ke kariérnímu růstu a příležitosti se dále rozvíjet než adekvátní odměňovací systém či zajímavou náplň práce, ačkoliv i tyto faktory se umístily poměrně vysoko mezi zvolenými odpověďmi. K dalším podstatným kritériím dle výpovědí respondentů patřily i prestižní jméno zaměstnavatele, jistota zaměstnání a nabídka sladění osobního života s prací. Detailnější představení získaných odpovědí znázorňuje graf č. 7.

**Graf č. 7** Co musí splňovat atraktivní zaměstnavatel



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by zaměstnavatel výše uvedená kritéria dle daných preferencí splňoval, tak 43 % (32) všech respondentů by bylo ochotno pro něj pracovat déle než 5 let, oproti dvěma respondentům, kteří byli kategoričtí, že i za těchto podmínek by nechtěli pracovat déle než 5 let ve stejné společnosti. 54 % (40) respondentů bylo na pochybách a zvolilo jako odpověď možná.

### 3.3.2 Vyhodnocení kvalitativního šetření

Autorka provedla dva strukturované rozhovory s personální manažerkou a oblastním manažerem v přibližně stejném termínu, kdy probíhalo dotazníkové šetření. Oba respondenti obdrželi předem seznam otázek, aby se mohli náležitě připravit. Rozhovory trvaly shodně přibližně čtyřicet minut a skládaly se z úvodu, kdy se autorka představila, uvedla podrobnosti o svém výzkumu a poděkovala za poskytnutý čas, a samotného pokládání otázek. Během rozhovorů se autorka přidržovala předem připraveného seznamu otázek, odpovědi respondentů pak byly zaznamenávány na list papíru a jejich přesné znění je uvedeno v příloze č. 2.

První otázka zjišťovala, zda má společnost vypracovanou personální strategii, zda je propojena s podnikovou strategií a jaké má společnost priority v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dle výpovědi oblastního manažera společnost má zpracovanou personální strategii, která vychází z podnikových cílů, v oblasti vzdělávání a rozvoje se společnost primárně soustřeďuje na rozvoj klíčových znalostí a dovedností, vytváření týmu profesionálů a jejich následné udržení, získávání a archivování klíčových znalostí zaměstnanců. Personální manažerka ovšem s tvrzením oblastního manažera neúplně souhlasí, podle ní plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců postrádá jakékoliv pevně stanovené cíle a postupy.

Druhá otázka se zaměřovala na používané vzdělávací a rozvojové metody. Oblastní manažer zmínil vstupní povinná školení, další metody se dle něho určují individuálně podle rozvojových potřeb a náplně práce daného zaměstnance. Personální manažerka upřesnila, že se pro nižší pozice nejčastěji využívají klasické metody typu znalostních kurzů, školení a workshopy, kdežto u manažerských pozic a výše je nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit podstatně širší, ale neuvedla jaké.

Další otázka směřovala do oblasti hodnocení pracovního výkonu, kde oba respondenti uvedli elektronické hodnocení fungující na přístupu metody MBO. Personální manažerka ještě dodala, že se navíc u týmů lídrů používá i zpětná vazba a u manažerů pouze assessment centrum.

Zbylé otázky byly zacílené na talent management. Na otázku, zda by zaměstnance zaujala a motivovala nabídka rozvojového programu pro talenty, vyslovil manažer spíše pochybnosti, zda by je naopak takový program demotivoval svým náročným průběhem. Personální manažerka by spíše takový program zavedla, neboť shledává, že řada jejich zaměstnanců projevuje určitý potenciál. Nemůže ale pevně potvrdit, že by se program ujal a skutečně motivoval zaměstnance. Navíc se domnívá, že vrcholové vedení tomu není nakloněno. Na jakou cílovou skupinu by se program měl zaměřovat, se oba respondenti neshodli. Oblastní manažer by zacílil pouze na zaměstnance zastávající klíčové pozice a maximálně jejich nástupce, kdežto personální manažerka si myslí, že by všichni zaměstnanci měli dostat takovou příležitost. Jako možné překážky k zavedení programu talent managementu považuje manažer těžko získatelnou podporu vrcholového vedení, vysoké nároky na finanční a lidské zdroje a malou ochotu manažerů a vedení zapojit se do jeho procesů. Personální manažerka za další překážky považuje, že HR oddělení zastává pouze podřízenou roli, zatímco přístup talent managementu vyžaduje dlouhodobější aktivitu, než bude vrcholové vedení moct přitřit výsledky své investice.

### **3.3.3 Shrnutí zjištění a vyvození závěrů**

Dle dotazníkového šetření se ve společnosti nejčastěji využívají, resp. zaměstnanci absolvují znalostní kurzy různého zaměření a workshopy zaměřené na soft skills, méně pak pracují na projektech a mají občasné odborné přednášky a e-learning. To potvrdila i personální manažerka, ovšem dodala, že pro vyšší pozice je výběr vzdělávacích a rozvojových aktivit pestřejší. Z výpovědi oblastního manažera je ještě zřejmé, že ve společnosti probíhají na začátku povinná školení, která mají připravit

zaměstnance na vykonávání dané funkce, další vzdělávání/rozvoj se pak odvíjí od aktuálních potřeb a náplně práce konkrétního zaměstnance, což náleží k hlavním úkolům HR oddělení. Dle personální manažerky společnost v oblasti vzdělávání a rozvoje spíše uplatňuje proaktivní přístup, kdy si zaměstnanec sám dohlíží na svůj rozvoj. Lze říci, že společnost neklade velkou pozornost na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, zejména u výkonných pozic, na rozdíl od toho, co má uvedeno dle oblastního manažera za hlavní priority ve své personální strategii.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že zaměstnanci shledávají za nejúčinnější aktivity k rozvoji a vzdělávání zpětnou vazbu, mentoring, práci na projektech, e-learning a koučink, což jsou vše aktivity, které jsou zaměstnancům ve společnosti nabízeny minimálně či vůbec nejsou. Navíc, jak uvedla personální manažerka, ve společnosti nefunguje žádný jednotný rozvojový program. Pokud zaměstnanec potřebuje doplnit nedostatečnou či chybějící znalost/dovednost, je většinou poslán na určitý kurz či workshop. Částečně z druhé, ale hlavně ze třetí otázky v dotazníku lze konstatovat, že zaměstnanci preferují více vzdělávací a rozvojové metody na pracovišti, které tímto považují za mnohem efektivnější než metody mimo pracoviště.

Více jak polovina respondentů uvedla, že svou potřebu dodatečně se vzdělávat a rozvíjet identifikují na základě hodnocení svého přímého nadřízeného, další necelá polovina respondentů vyhledává příležitosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji na základě svého uvážení a jen 3 % na základě výsledků z assessment centra. Z těchto výsledků lze usuzovat, že minimálně polovina respondentů věří, že je systém hodnocení správně nastaven a důvěřuje svému nadřízenému jako hodnotiteli, další polovina spíše spoléhá na svůj objektivní úsudek. Dle odpovědí respondentů je nejvyužívanější metodou v společnosti hodnocení podle stanovených cílů, což uvedli i personální manažerka a oblastní manažer. Dále se mezi odpověďmi vyskytla zpětná vazba a assessment centrum a personální manažerka vysvětlila, že se používají u týmů lídrů a manažerů. Z další otázky ale vyplynulo, že jen necelá třetina respondentů je zcela spokojena se současným systémem hodnocení. Dvě třetiny respondentů tedy nejsou zcela spokojeni se způsobem hodnocení svého pracovního výkonu či jsou spokojeni jen částečně. Z uskutečněných rozhovorů je známo, že společnost převzala systém hodnocení od své mateřské společnosti, kde dle regulérních průzkumů spokojenosti funguje velmi dobře. Ovšem podle personální manažerky byl systém hodnocení zjednodušen a, jak pochopila autorka práce, byl zjednodušen právě o poskytování zpětné vazby pouze určitým pozicím. Jelikož autorka identifikovala z dalších otázek v dotazníku zvýšený zájem o zpětnou vazbu na vykonanou práci (66 % všech respondentů souhlasilo s tvrzením, že průběžná konstruktivní zpětná vazba je nejlepší metodou hodnocení a rozvoje a pouze 3 % ji zcela odmítají), domnívá se proto, že to je příčinou nespokojenosti. Další příčinu spatřuje v tom, že v mateřské společnosti silně převládá meritokratický přístup, cíle jsou nastavovány vysoko a hodnoceny velmi přísně, což se mnohým, zejména Evropanům nemusí zamlouvat.

Společnost ve svých interních dokumentech nabízí mnoho příležitostí ke kariéernímu posunu, ve skutečnosti je však vertikální růst značně omezen a zbývá tak pouze horizontální posun. Růst v rámci hierarchie společnosti je navíc velmi obtížný a trvá dlouho. Zaměstnanec bývá nejčastěji povýšen pouze na základě výsledků z hodnocení



svého pracovního výkonu, který odpovídá dané úrovni pozice. V potaz vůbec nepřichází jeho projevený potenciál, ukazující na to, že by mohl plnit náročnější úkoly. Plánování kariéry probíhá ve společnosti prostřednictvím hodnotících pohovorů se specialistou na plánování kariéry, kdy se vypracuje plán kariéry a na základě zaměstnancových výsledků z procesu hodnocení se postupuje dále. Z odpovědí respondentů vyšlo najevo, že pouze 28 % z nich není o možnostech profesionálního kariérního poradenství dostatečně informováno. Za možné překážky ke kariérnímu růstu skoro polovina respondentů označila chybějící dovednosti v požadované oblasti, dalších 35 % postrádá možnosti k seberealizaci.

Na základě získaných odpovědí z dotazníku je zřejmé, že zaměstnanci mají silné povědomí o pojmu talent management. To není překvapující zjištění, protože talent management je v současnosti často diskutovaným tématem, navíc se jedná o mladé zaměstnance, kteří bývají velmi dobře informováni. Většina respondentů uvedla, že by je nabídka programu pro talentované zaměstnance motivovala k podávání nadstandardního výkonu a udržela déle ve společnosti. Stejný názor ovšem nezastává oblastní manažer, který během rozhovoru projevil pochybnosti, že by náročnost programu talent managementu zaměstnance spíše demotivovala. Na otázku, zda by chtěli, aby ve společnosti také zavedli takový program, uvedla minimálně jedna třetina respondentů, že by tuto možnost uvítala, pouze 9 respondentů bylo zcela proti. Zbytek se zavedení programu pro talentované zaměstnance nebrání. Navíc téměř polovina všech respondentů odpověděla, že by se přihlásila do programu s cílem získat nadstandardní rozvoj a třetina uvedla jako důvod možnost nabýt nové zkušenosti a dovednosti. Autorka z toho vyvozuje, že zaměstnanci postrádají další příležitosti ke vzdělání a rozvoji.

Zaměstnanci společnosti jsou dle zjištění z dotazníku nejvíce motivováni k práci právě nabídkou možnosti rozvoje a kariérního růstu, v neposlední řadě náležitou odměnou za vykonanou práci. Možnost rozvoje, kariérní růst a zajímavá peněžní odměna jsou i hlavními kritérii, podle nichž respondenti posuzují atraktivnost zaměstnavatele. Kromě těchto kritérií uvedli respondenti ještě zajímavou náplň práce, prestižní jméno zaměstnavatele, jistotu zaměstnání a nabídku sladění osobního a pracovního života. V případě, že by zaměstnavatel splňoval tato kritéria, většina respondentů připustila, že by byli ochotni pro tohoto zaměstnavatele pracovat déle než 5 let.

Na začátku této práce si autorka stanovila čtyři hlavní předpoklady, které chtěla pomocí dotazníku potvrdit či vyvrátit:

P1: Talenti ve společnosti XY považují metody vzdělávání a rozvoje používané na pracovišti za účinnější než metody používané mimo pracoviště.

P2: Talenti ve společnosti XY stojí o průběžnou zpětnou vazbu a považují ji za nejlepší metodu rozvoje a hodnocení.

P3: Talenti ve společnosti XY mají zájem o program pro talentované zaměstnance.

P4: Zaměstnavatel je pro talenty ve společnosti XY atraktivní, pokud je schopen nabídnout možnost kariérního růstu a kvalitního rozvoje.

Na základě odpovědí druhé a třetí otázky z dotazníku autorka konstatovala, že respondenti, kteří byly vybráni dle kritérií pro talentované zaměstnance uváděné mateřskou společností, považují metody vzdělávání a rozvoje používané na pracovišti za účinnější než metody používané mimo pracoviště. Tímto byl první předpoklad potvrzen a lze konstatovat, že talentovaní zaměstnanci ve společnosti XY považují metody vzdělávání a rozvoje používané na pracovišti za účinnější než metody používané mimo pracoviště. Dále dle zjištění ze sedmé a osmé otázky v dotazníku většina respondentů přiznala, že stojí o průběžnou zpětnou vazbu a považují ji za velmi dobrou metodu rozvoje a hodnocení. Druhý předpoklad, že talenti ve společnosti XY skutečně stojí o průběžnou zpětnou vazbu a považují ji za nejlepší metodu rozvoje a hodnocení, byl také potvrzen. Z odpovědí na otázky týkající se zavedení programu talent managementu (otázky č. 12 a 13) vyplynulo, že respondenti projevují zájem o jeho zavedení. I třetí předpoklad, že talenti ve společnosti XY mají zájem o program pro talentované zaměstnance, byl rovněž potvrzen. Z otázky č. 16 v dotazníku vyšlo najevo, že atraktivní zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům nabízet především (1) možnost kariérního růstu, (2) příležitost k rozvoji a (3) adekvátní odměňovací systém. Tímto autorka považuje i poslední předpoklad za potvrzený, pro talentované zaměstnance ve společnosti XY je zaměstnavatel skutečně atraktivní, pokud je schopen nabídnout možnost kariérního růstu a kvalitní rozvoj. Co se týká prostředí rozvoje a vzdělávání ve společnosti identifikovala autorka na základě rozhovorů a získaných odpovědí z dotazníků jisté mezery týkající se nabídky rozvojových aktivit a potřeb respondentů, které by zavedením rozvojového programu pro talentované zaměstnance mohly být částečně uspokojeny. Existujícími překážkami k zavedení takového programu jsou nepřijetí programu ze strany vrcholového vedení, špatné nastavení strategie talent managementu, neochota manažerů podílet se na jeho procesech, vysoké nároky na finanční a lidské zdroje. V následující kapitole autorka uvede své vlastní návrhy a doporučení pro vyřešení existujících nedostatků v oblasti rozvoje a vzdělávání a překonání překážek bránících zavedení programu.

## 4 DOPORUČENÍ

Má-li být program pro talentované zaměstnance vůbec přijat vrcholovým vedením, musí HR oddělení nejen přesně **definovat jeho přínos pro společnost**, ale i zvýšit svoji hodnotu v rámci společnosti. Aby HR oddělení bylo vnímáno na úrovni ostatních oddělení, musí se stát strategickým útvarem, čehož docílí tím, že **vypracuje personální strategii ve formě písemného dokumentu**, kde jasně stanoví personální cíle a další odpovídající opatření, to samé provede pro oblast vzdělání a rozvoje, následovně sepíše i strategii talent managementu. Hlavní body, na které by v personální strategii měl být obzvláště kladen důraz, jsou následující:

- **vyvození předpokladů k naplnění podnikových cílů;**
- **analýza aktuálního stavu HR oddělení;**
- **stanovení konkrétních personálních cílů, včetně formulace způsobů jak těchto cílů dosáhnout, a kritéria hodnocení jejich naplnění;**
- **operační plán, ve kterém budou určeny dílčí úkoly a kdo za ně odpovídá;**
- **personální vize a hlavní priority v jednotlivých personálních činnostech.**

Dokument by měl mimo jiné obsahovat i přesně definovanou hodnotu, kterou HR oddělení přináší společnosti. Bude-li mít HR oddělení všechny náležitosti písemně podložené, bude lépe vnímáno vrcholovým vedením. Dále by HR oddělení mělo vznést požadavek na to, aby se personální manažer stal součástí vrcholového vedení a HR oddělení bylo připuštěno k plánování podnikových cílů a strategií. Jedině tak může napojit personální strategii, resp. strategii talent managementu, na podnikovou strategii.

Aby strategie talent managementu byla správně nastavena, doporučuje autorka vyslat členy HR oddělení, ale i některé manažery, **na workshopy a kurzy zaměřující se na talent management**. Prostřednictvím nich se mohou detailně seznámit s touto problematikou a získat cenné rady a best practices o způsobech získávání, rozvoje a udržení talentů, a v neposlední řadě prodiskutovat s odborníky případné zavedení programu. Dále autorka doporučuje k utvrzení znalostí o talent managementu prostudovat knihy **Talent Management and Succession Planning** (2011) od Cannona a McGeeové a **The Talent Management Handbook** (2003) od Bergerera a Bergerové. Autorka práce je toho názoru, že nastavení strategie talent managementu a všech jeho procesů je v mateřské společnosti na vynikající úrovni a nevidí problém, proč by se tím dceřiná společnost nemohla **inspirovat či převzít ji s drobnými úpravami**.

Rozvojový program pro talentované zaměstnance nabízený v mateřské společnosti by dle mínění autorky mohl být implementován do dceřiné společnosti s tím, že:

- **program by byl nastaven pouze na jeden rok;**
- **vybrala by se menší skupina talentovaných zaměstnanců, kteří by ho otestovali;**
- **zaměřoval by se na mladé výkonové zaměstnance, které by připravoval na manažerské pozice;**
- **měl by formu vzdělávací instituce – akademie.**

Tím, že by program trval kratší dobu, by se dříve zjistily potřebné informace o nutných finančních a lidských zdrojích a mohly by se porovnat s očekáváními vrcholového vedení. Vrcholové vedení by mohlo požádat o **finanční podporu mateřské společnosti**, kterou by zavedení programu postupně splatilo. HR oddělení může také požádat o vyslání personalistů, kteří mají na starosti procesy talent managementu v mateřské společnosti a nechat si od nich přímo na místě poradit. Menší skupina přibližně 10 členů by se vybrala na základě nástrojů používaných mateřskou společností během procesu identifikace talentů. Tím by se potvrdilo, zda by zaměstnanci zvládali průběh takového programu s pracovními úkoly a zda by je to motivovalo k lepším pracovním výkonům.

Autorka doporučuje, aby **na talent management byly navázány plány nástupnictví**. Tím, že společnost bude mít tuto oblast zajištěnou, snižuje se riziko, že při povýšení stávajícího manažera či jeho odchodu z organizace nebude mít tuto pozici obsazenou. Autorka dále doporučuje, aby na každou manažerskou pozici byli určeni 3 potenciální nástupci. Nejen, že by tím společnost vyřešila problém nástupnictví, ale částečně i problém s omezením vertikálního posunu. Zaměstnanci by alespoň nabyli dojmu, že je s nimi počítáno i do budoucna, na vyšší pozice. Napojení plánů nástupnictví na talent management zaručí relevantní informace o tom, který zaměstnanec na to má dostatečný potenciál.

Autorka doporučuje **formu akademie**, protože většina zaměstnanců společnosti absolvovala nedávno vysoké školy a nebude jim to připadat cizí, naopak jim to může poskytnout jistotu a stabilitu. Akademie by mohla být nastavena jako skutečná vysoká škola, kde by zaměstnanci byli rozděleni do ročníků, které by odpovídaly jednotlivým úrovním v talent poolu. Dále by se zaměstnanci účastnili povinných přednášek a kurzů, na něž by navazovaly praktičtější činnosti ve formě práce na projektech, rotace v jednotlivých odděleních, vypracování odborných prací a jejich následné prezentace před vrcholovým vedením, vyslání na konference, stáže v mateřské společnosti a další (viz popis rozvojového programu mateřské společnosti). Účastníci by si mohli volit i předměty dle vlastního zájmu. Jednotlivé předměty a úkoly by byly zakončovány různými formami výstupů např. písemnými a ústními zkouškami, vypracováním projektu či odborné práce, prezentací atd. Pro motivaci by mohli účastníci dostávat známky jako ve škole a studenti s vynikajícím prospěchem by byli veřejně vyhlášeni a oceněni speciálními benefity (např. získání chytrého telefonu, poukázku do drahé restaurace, poskytnutí dnů volna atd.). Na konci programu by účastníci, kteří úspěšně splnili všechny své povinnosti, obdrželi certifikát, že absolvovali tento program. Dle mínění autorky by byl zaměstnancům nabídnut opravdu hodnotný rozvojový program s množstvím různých vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměřující se na zvýšení jejich aktuálních znalostí a využití jejich schopností a dovedností v praxi, navíc by pokryl zjištěné mezery v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Ochota manažerů zapojit se do procesů programu by se dala zvýšit tím, že by se **přímo zúčastnili rozvojového programu jako mentoři, kouči či vedoucí odborných prací a projektů**. Tímto počinem by se prakticky rozvíjeli i oni, navíc by byli dobře informováni o průběhu programu a jednotlivých talentech, čímž by se mohl odstranit

i jejich strach z případného nahrazení. Manažeři by mohli být motivováni i tím, že HR oddělení požádá vrcholové vedení o veřejné prohlášení podpory programu a uvede k tomu svoje důvody. Poslední variantou by mohlo být, že by vrcholové vedení striktně vyžadovalo a hodnotilo zapojení manažerů do procesů programu.

Po skončení programu doporučuje autorka, aby bylo povinně provedeno důkladné hodnocení nastavené strategie talent managementů, jednotlivých procesů a byly spočítány celkové finanční náklady a náklady na jednoho účastníka programu. Hodnocení talent managementu by se měli zúčastnit jak personální pracovníci, tak i členové vrcholového vedení. Hlavním cílem tohoto auditu by mělo být zhodnocení nastaveného programu, zjištění jeho případných nedostatků a stanovení opatření, v neposlední řadě také vyhodnocení investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců společnosti. Velmi důležité je určit správné ukazatele a jejich kritéria hodnocení.

V rámci šetření byla také identifikována nespokojenost s procesem hodnocení pracovního výkonu. Autorka doporučuje do procesu zahrnout poskytování zpětné vazby jak přímým nadřízeným zaměstnanci, tak i zaměstnance svému nadřízenému. Zpětná vazba by mohla fungovat tak, že po skončení procesu hodnocení se přímý nadřízený setká s hodnoceným zaměstnancem, vyjasní mu, proč dostal právě takové hodnocení a jak by se mohl zlepšit, zaměstnanec následně přednese své případné námítky. Aby bylo zajištěno, že přímí nadřízení znají všechny náležitosti poskytování konstruktivní zpětné vazby, považuje autorka za vhodné pořádat časté workshopy zaměřené právě na tuto oblast.

Proces implementace talent managementu a uvedení zkušební verze rozvojového programu shrnula autorka práce do harmonogramu činností (viz příloha č. 18), který názorně ukazuje, jak by měla být jednotlivá doporučení realizována, včetně přiřazení odpovědných osob a doby trvání. V příloze č. 19 autorka dále uvádí kalkulaci výše uvedených doporučení. Investice do rozvoje svých zaměstnanců vyjde společnost na přibližnou částku 1 092 767,- Kč, což je 2,4 krát méně v porovnání s odchodem deseti talentovaných zaměstnanců a jejich náhradou.

V neposlední řadě by autorka ráda upozornila, že proces vzdělávání a rozvoje by se měl týkat všech zaměstnanců společnosti, tedy i HR pracovníků.

## 5 ZÁVĚR

Po skončení ekonomické recese začaly mnohé organizace plánovat růst, ovšem zjistily, že pracovní síla se silně odlišuje od té před začátkem krize. Nová pracovní síla je globální, propojená, technologicky zdatná a náročná na uspokojení požadavků. V současnosti značnou část pracovní síly vytvářejí tzv. Millennials, stejně tak ale i starší pracovníci, kteří nechtějí odejít do důchodu. Kromě probíhajících demografických změn zápasí organizace po celém světě s nedostatkem pracovníků disponujících kritickými znalostmi. Kvalitní pracovníci jsou vzácnější a jejich nerovnoměrné rozdělení nutí organizace, aby vytvářely nové inovativní způsoby k jejich získávání, rozvíjení a udržení. Další kritický faktor, nová podoba konkurenčního prostředí, vyžaduje, aby organizace vytvářely nové organizační příležitosti, které jim mají pomoci lépe sloužit zákazníkům a odlišovat se od svých konkurentů. Mnozí odborníci věří, že klíčem k úspěchu v současném velmi konkurenčním prostředí jsou právě lidské zdroje. Pro personální pracovníky tato nová zjištění znamenají, že musejí definovat přínos své práce, posuzovat a měřit své výsledky z hlediska konkurenceschopnosti organizace a zdůrazňovat, proč se má personální oddělení stát strategickým partnerem v podnikání. Zjištění z mnoha studií naznačují, že zaměstnavatelé po celém světě zažívají těžkosti při získávání klíčových talentů a jejich udržení v organizaci. Více než polovina zaměstnavatelů je toho názoru, že nedostatek talentovaných zaměstnanců se významně projevuje na schopnosti organizace plnit požadavky zákazníků. Závěr z těchto studií je, že chtějí-li organizace být konkurenceschopné, měly by se zaměřit na strategii řízení talentů.

Tato diplomová práce se soustřeďuje na problematiku řízení a rozvíjení talentů v organizaci. Jejím hlavním cílem bylo zmapovat prostředí ve vybrané organizaci za účelem zjištění možností a potřeb pro zavedení programu talent managementu. Dílčími cíli bylo analyzovat a popsat program talent managementu v mateřské společnosti a navrhnout jeho zavedení v podobě návrhu doporučení pro dceřinou společnost. Ke zpracování této práce použila autorka několik metod zkoumání. V teoretické části práce byla použita obsahová analýza sekundárních zdrojů a syntéza zjištěných poznatků. Za hlavní podklady posloužily aktuální odborná literatura zabývající se talent managementem, zprávy poradenských společností z provedených výzkumů a odborné články na internetu. Primární zdroje, ze kterých autorka čerpala informace zejména pro zpracování praktické části, pocházely z výročních zpráv společností za rok 2014, interních prezentací HR oddělení týkajících se nabídky rozvojových programů a plánování kariéry, interních směrnic hodnocení, příručky pro hodnotitele, webové stránky společností, intranetu společnosti XY a výsledků z kvantitativního a kvalitativního šetření. V praktické části byla nejdříve využita metoda deskripce, kdy jsou na základě primárních zdrojů charakterizovány mateřská a dceřiná společnost, dále dle interních materiálů mateřské společnosti je popsán a analyzován program pro talentované zaměstnance. Pro lepší vyhodnocení cíle práce si autorka formulovala dílčí předpoklady. K prověření těchto předpokladů a zmapování prostředí ve vybrané společnosti XY použila autorka metodu dotazníkového šetření. Další metodou byl rozhovor, jehož účelem bylo doplnit chybějící souvislosti ze studia interních dokumentů a dat získaných z vyplněných dotazníků. Na závěr syntézou zjištění z dotazníkového

šetření a odpovědí z rozhovorů byla navržena doporučení pro zavedení rozvojové programu.

Autorka práce došla v praktické části na základě rozboru interních dokumentů a vyhodnocení získaných dat z dotazníkového šetření a provedených rozhovorů k následujícím závěrům:

- Nejčastějšími aktivitami k rozvoji a vzdělání zaměstnanců ve společnosti XY jsou znalostní kurzy a workshopy;
- Ve společnosti XY neexistuje rozvojový program;
- Zaměstnanci společnosti XY považují za efektivnější vzdělávací a rozvojové metody používané na pracovišti než metody mimo pracoviště;
- Zaměstnance společnosti XY nejvíce motivují možnosti k rozvoji a vzdělání, příležitosti ke kariérenímu posunu a náležitá peněžní odměna;
- Ve společnosti XY je omezen vertikální kariérení posun a vypracovávání plánů nástupnictví nepatří k hlavním prioritám;
- Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit je pro výkonové pracovníky omezena;
- Zaměstnanci společnosti XY nejsou zcela spokojeni s procesem hodnocení pracovního výkonu;
- Zaměstnanci společnosti XY přijímají dobře zpětnou vazbu a považují ji za efektivní metodu ke zlepšení;
- HR oddělení společnosti XY postrádá zpracovanou personální strategii a zastává spíše vedlejší roli v hierarchii společnosti;
- Zaměstnanci společnosti XY projevují zájem o zavedení rozvojového programu pro talentované zaměstnance;
- Ve společnosti XY existují určité překážky k zavedení rozvojového programu pro talentované zaměstnance.

Tyto závěry a studium sekundárních zdrojů posloužily autorce k sestavení návrhu doporučení pro zavedení programu talent managementu ve společnosti XY.

Ze všeho nejdříve by dle mínění autorky HR oddělení mělo vypracovat v písemné podobě svoji personální strategii, jejíž nutnou součástí by měly být předpoklady k naplnění podnikových cílů, aktuální stav HR oddělení, konkrétní personální cíle, včetně způsobů jejich dosažení a kritéria jejich naplnění, operační plán s dílčími úkoly a určenými osobami zodpovídající za ně, personální vize a hlavní priority v jednotlivých personálních činnostech, v neposlední řadě i přesně definovanou přidanou hodnotu, kterou HR oddělení přináší společnosti. Následovně, aby ve společnosti došlo ke správnému nastavení strategie talent managementu a jeho procesů, doporučuje autorka vyslat členy HR oddělení, ale i některé manažery, na workshopy a kurzy zaměřující se na talent management a k utvrzení znalostí o tuto problematiku pak prostudovat knihy Talent Management and Succession Planning (2011) a The Talent Management Handbook (2003). Druhou variantu, kterou autorka doporučuje, je inspirovat se strategií talent managementu mateřské společnosti a převzít s drobnými úpravami její rozvojový program pro talentované zaměstnance. Za možné úpravy

rozvojového programu navrhuje autorka, aby byl program nastaven pouze na jeden rok, zaměřoval by se na mladé výkonové zaměstnance, které by připravoval na manažerské pozice, měl by formu vzdělávací instituce – akademie a nejdříve by se otestoval na menší skupině zaměstnanců. Po skončení programu doporučuje autorka provést hodnocení nastavené strategie, jednotlivých procesů a spočítat celkové finanční náklady a náklady vycházející na jednoho účastníka. Na závěr, autorka práce považuje rozvoj všech zaměstnanců společnosti za důležitý a doporučuje společnosti XY věnovat tomu pozornost, stejně tak podporovat ve společnosti poskytování zpětné vazby, která může přispět k rozvoji a zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. Bude-li se společnost XY alespoň částečně řídit těmito doporučeními, může nastavit pevné základy pro budoucí úspěšnou implementaci programu talent managementu.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## LITERATURA

### MONOGRAFIE

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

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. vyd. London : Kogan Page Limited, 2014. 845 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání : Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERGER, L. A., BERGER, D. R. *The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. McGraw-Hill Companies, 2004. 576 s. ISBN 978-0-07-143612-0.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

CANNON, J. A., MCGEE, R. *Talent Management and Succession Planning*. 1. vyd. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. 462 s. ISBN-13: 978-1-84398-173-2

DEB, T. *Strategic Approach to Human Resource Management : Concept, Tools and Application*. New Delhi : Atlantic Publishers & Distributors, 2006. 401 s. ISBN 81-269-0590-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HATUM, A. *Next Generation Talent Management : Talent Management to Survive Turmoil*. 1. vyd. UK : Palgrave Macmillan, 2010. 143 s. ISBN-13: 978-0-230-27929-2.

HEČKO, Š. *Talent management v podnicích v České Republice*. 1. vyd. Karviná: STUDIA OECONOMICA, 2014. 154 s. ISBN 978-80-7510-054-2.

HEČKO, Š., MACHÁČKOVÁ P., ŘIHÁK R. *The Impact of Economic Crisis on Human Resources management. Globalisation : Dimensions & Impacts : Global Studies Vol. 1*. London : IJOPEC Publication, 2011, s. 109-131. ISBN 978-0956825629.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent Management*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRANIČKOVÁ, M. *Rozvoj talentů v konkrétní společnosti*. Praha, 2011. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zuzana Křečková Kroupová.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JACKSON, S., SCHULLER, R., WERNER, S. *Managing Human Resources*. 11. vyd. USA : South-Western, Cengage Learning, 2011. ISBN-13: 978-1-111-58022-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nová ekonomika : Nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KREJČOVÁ, M. *Programy globálního talent managementu*. Praha, 2011. Disertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí : Management by Competencies*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

ROTHWELL, W. J. *Effective Succession Planning : Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4. vyd. New York : AMACOM, 2010. 447 s. ISBN-10: 0-8144\_1416-8.

SILZER, R., DOWELL, B. E. *Strategy-Driven Talent Management : A Leadership Imperative*. 1. vyd. USA : Jossey-Bass, 2010. 928 s. ISBN-13: 978-0787988470

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SMILANSKY, J. *Developing executive talent : Best Practices from Global Leaders*. Chichester : John Wiley and Sons Ltd, 2006. 317 s. ISBN-13: 978-0-470-03318-0.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

THORNE, K., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance : Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN-80-7179-884-3.

ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: ADART, 2013, 194 s. ISBN 978-80-87829-01-1.

VNOUČKOVÁ, L., ČEJKA, R. *Důsledky mobility zaměstnanců*. Trendy ekonomiky a managementu, 2013, vol. 7, no. 1, s. 92-104. ISSN 1802-8527.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

14th Annual Global CEO Survey. *Growth Reimagined : The Talent Race Is Back*. Pwc. Com : HR Management [online]. 2011 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.be/en/hr-management/pdf/ceo-survey-talent-race.pdf>.

15th Annual Global CEO Survey. *Delivering Results through Talent : The HR Challenge in a Volatile World*. Pwc.com : HR Management [online]. 2012 [cit. 2015-

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2014-02-delivering-results.pdf>.

Deloitte Consulting LLP. *Global Human Capital Trends 2014 : Engaging the 21st-century Workforce*. Deloitte.com : Human Capital [online]. 2014 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: [http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends\\_2014.pdf](http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/04/GlobalHumanCapitalTrends_2014.pdf).

Deloitte Consulting LLP. *Who are the Millennials? : a.k.a. Generation Y*. [online]. 2005 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: [http://www.mcosa.net/SPF-SIG%20TRAINING%20Folder/us\\_consulting\\_millennialfactsheet\\_080606.pdf](http://www.mcosa.net/SPF-SIG%20TRAINING%20Folder/us_consulting_millennialfactsheet_080606.pdf).

Deloitte Development LLC. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? : Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*. [online]. 2004 [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: <http://view2.fdu.edu/site-downloads/8132>.

EGEROVÁ, D. Talent v organizačním prostředí : teoretické přístupy a implikace pro talent management. *Trendy v podnikání*, 2015, vol. 1, no. 5, p. 45-54. ISSN 1805-0603. [online]. 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z WWW: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-1-2015-clanek-5.pdf>.

KAZDOVÁ, A. Objevem talentu to nekončí, spíše začíná. *Ihned.cz : HR Management* [online]. 2006 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z WWW: <http://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>.

KAR, A. K. Strategic Human Resource Management for High Performance Organizations. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 2012, vol. 3, no. 6, p. 54-59. ISSN 0976.2183 [online]. 2012 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z WWW: <http://ijrcm.org.in/commerce/index.php?type=Archives&year=2012>.

KURSCH, M. Manažerský nástroj „Talent management“. *Promanager.sk : HR management* [online]. 2014 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.promanager.sk/hr-management/manazersky-nastroj-talent-management>.

ManpowerGroup. *The Talent Shortage Continues : How the Ever Changing Role of HR Can Bridge the GAP*. *Researchonline.org.uk : Labor Market Intellingence* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW: <http://www.researchonline.org.uk/sds/search/go.do;jsessionid=ADAB3EF18658BD657B0AB55149C46B43?action=document&ref=B38314>.

Mercer LLC. *Mercer Survey Panel : North American Critical Talent Practices Survey*. *Mercer.com : Talent* [online]. 2014 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW: <http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/critical-talent-practices-survey-2014.pdf>.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Oracle. *An Innovative Approach to Strategic Talent Management in the Cloud : Finding and Retaining the Best People*. Oracle.com : Human Capital Management [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z WWW:

<http://www.oracle.com/us/products/applications/human-capital-management/talent-management-2315742.pdf>.

PŘIKRYL, J. Personalisté jdou blíž svým interním klientům. Ihned.cz : HR Management [online]. 2012 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z WWW: <http://hrm.ihned.cz/c1-58836290-personaliste-jdou-bliz-svym-internim-klientum>.

Towers Watson. *2014 Global Talent Management and Rewards Study : At a Glance*. Towerswatson.com : Talent management [online]. 2014 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z WWW: <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/2014-global-talent-management-and-rewards-study-making-the-most-of-employment-deal>.

## DALŠÍ ZDROJE

Intranet společnosti XY

Mateřská společnost. Prezentace HR oddělení týkající se nabídky rozvojových programů. Bengaluru, 2014

Mateřská společnost. Prezentace HR oddělení týkající se talent managementu. Bengaluru, 2014

Mateřská společnost. Prezentace HR oddělení týkající se plánování kariéry. Bengaluru, 2014

Mateřská společnost. Příručka pro hodnotitele. Bengaluru, 2015

Mateřská společnost. Směrnice procesu hodnocení. Bengaluru, 2015

Mateřská společnost. Výroční zpráva 2014-2015. Bengaluru, 2015

Společnost XY. Výroční zpráva 2014-2015. Lodž, 2015

Webové stránky mateřské společnosti

Webové stránky společností XY

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## PŘÍLOHY

Příloha č. 1 : Předloha dotazníku

*Dobrý den,*

*Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se vztahuje k problematice rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Jeho cílem je zmapovat prostředí Vaší společnosti a zjistit případné nedostatky v této oblasti.*

*Vaše odpovědi budou zahrnuty do diplomové práce na téma Řízení talent jako součást rozvoje zaměstnanců.*

*Vyplnění dotazníků Vám zabere maximálně 12 minut.*

*Předem děkuji za Vaši ochotu a čas,*

*Bc. Mila Kateva*

1) Zúčastnil/a jste se v rámci své organizace některé z uvedených rozvojových a vzdělávacích aktivit (je možné zaškrtnout i více odpovědí)?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> znalostní kurzy (jazyky, IT, finanční) | <input type="checkbox"/> semináře          |
| <input type="checkbox"/> práce na projektech                    | <input type="checkbox"/> zahraniční pobyty |
| <input type="checkbox"/> workshopy                              | <input type="checkbox"/> rotace práce      |
| <input type="checkbox"/> e-learning                             | <input type="checkbox"/> odborné přednášky |

2) Jakou z uvedených aktivit považujete za účinnou (je možné zaškrtnout i více odpovědí)?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> odborné přednášky             | <input type="checkbox"/> workshopy                                 | <input type="checkbox"/> práce na projektech |
| <input type="checkbox"/> mentorink                     | <input type="checkbox"/> koučink                                   | <input type="checkbox"/> e-learning          |
| <input type="checkbox"/> stínování manažerů            | <input type="checkbox"/> kompetenční kurzy (schopnosti/dovednosti) |  |
| <input type="checkbox"/> assessment/development centre | <input type="checkbox"/> zpětná vazba                              |  |
| <input type="checkbox"/> studium MBA/PhD               | <input type="checkbox"/> samostudium                               | <input type="checkbox"/> blended learning    |
| <input type="checkbox"/> sdílení znalostí              | <input type="checkbox"/> exkurze                                   |  |

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

3) Kterou metodu považujete za efektivnější (porovnání míry využití získaných poznatků/dovedností a zaměření metody na oblasti potřeby rozvoje?)

- mimo pracoviště (např. přednáška, workshop, simulace,...)
- na pracovišti (např. koučink, mentorink, stínování,...)
- kombinované (např. blended learning)

4) Podle čeho identifikujete potřebu se vzdělávat a rozvíjet?

- na základě hodnocení nadřízeného
- na základě zpětné vazby
- na základě výsledků assessment centra
- na základě doporučení spolupracovníka

5) Jste spokojen/á se systémem hodnocení ve Vaší organizaci?

- ano
- částečně
- ne

6) Které nástroje hodnocení pracovního výkonu jsou ve Vaší organizaci používány?

- pravidelné hodnocení
- hodnocení podle stanovených cílů
- assessment centrum
- behaviorální rozhovor
- 360° zpětná vazba

7) Uveďte Váš postoj ke zpětné vazbě:

- zpětnou vazbu vyžaduji
- zpětná vazba mi nevadí
- zpětnou vazbu odmítám

8) Souhlasíte s tímto tvrzením: *Průběžná konstruktivní zpětná vazba je nejlepší metodou hodnocení a rozvoje.*

- ano
- nevím
- ne

9) Jsou ve Vaší organizaci prováděny činnosti v oblasti řízení kariéry?

- ano
- ne

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

10) Jaké faktory by mohly omezit Váš kariérní růst?

- nedostatečné vzdělání
- nedostatečné znalosti/schopnosti v požadované oblasti
- nedostatečná praxe
- nedostatečná asertivita

11) Máte povědomí o pojmu talent management? (*Poznámka: Talent management je považován za soubor vzájemně propojených činností, které mají za účel přitáhnout, udržet si, motivovat a rozvíjet talentované lidi.*)

- ano
- ne

12) Motivovala by Vás nabídka programu pro talentované zaměstnance k nadstandardnímu výkonu/ zůstat ve společnosti?

- ano
- možná
- ne

13) Chtěli byste, aby ve Vaší organizaci zavedli program talent managementu?

- ano
- možná
- ne

14) Proč byste se zúčastnili?

- možnost nadstandardního rozvoje
- možnost získat nové dovednosti/zkušenosti
- možnost povýšení na manažerskou pozici
- prestiž
- nová výzva

15) Co Vás nejvíce motivuje k práci (podávání nadstandardního výkonu)?

- peněžní odměna
- možnost kariérního růstu
- možnost rozvíjet se
- uznání kolegů/nadřízeného
- samotná povaha práce

16) Co musí splňovat atraktivní zaměstnavatel (je možné zaškrtnout i více odpovědí)?

- zajímavá náplň práce
- příležitosti k rozvoji

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> možnosti kariérního růstu             | <input type="checkbox"/> adekvátní odměňovací systém  |
| <input type="checkbox"/> uznání nadstandardního výkonu         | <input type="checkbox"/> work – life balanced         |
| <input type="checkbox"/> home office, flexibilní pracovní doba | <input type="checkbox"/> přátelské atmosféra          |
| <input type="checkbox"/> prestižní jméno zaměstnavatele        | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání           |
| <input type="checkbox"/> mezinárodní působnost                 | <input type="checkbox"/> inovační a kreativní myšlení |
| <input type="checkbox"/> jiné: <input type="text"/>            |   |

17) Pokud by Váš zaměstnavatel splňoval Vámi výše zvolená kritéria, byl/a byste pro něj ochotný/á pracovat déle než 5 let?

- ano       možná       ne

## Identifikační otázky:

1) Pohlaví:

- žena                       muž

2) Věk:

- ≤ 24 let                   25 – 39 let                   40 – 59 let       ≥ 60 let

3) Dosažené vzdělání:

- středoškolské bez maturity       středoškolské s maturitou       vysokoškolské

4) Doba, po jakou pracujete ve Vaší organizaci:

- méně než rok                   1 – 3 roky                   3 – 5 let       více jak 5 let

5) Pozice:

- výkonný pracovník       tým lídr                   vedoucí pracovník       specialista

Příloha č. 2 : Záznam z provedených rozhovorů

- 1) Jaké jsou vaše strategické cíle/priority v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

**M:** Společnost má na dobu 5 let vypracovanou personální strategii, která se odvíjí od podnikových cílů. V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců rozvíjet znalosti a dovednosti klíčových zaměstnanců a budovat tým zdatných profesionálů. Klademe velký důraz i na udržení zaměstnanců, získání a uchování jejich klíčových znalostí. Věříme, že když budeme rozvíjet své zaměstnance, bude se rozvíjet i společnost, resp. její potenciál růst.

**P:** V rámci Personální strategie společnosti je sice rozpracován plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale nejsou blíže stanoveny jeho hlavní cíle a chybí popis samotného procesu vzdělávání a rozvoje. To je bohužel následkem vysoké fluktuace zaměstnanců. Hlavní prioritou vycházející z personální strategie mateřské společnosti je především podporovat schopné a kompetentní zaměstnance. V rámci naší společnosti aplikujeme proaktivní způsob vzdělávání a rozvoje, kdy každý zaměstnanec může aktivně zasahovat a ovlivňovat svůj rozvoj, a tím i svůj kariérní růst ve společnosti.

- 2) Jakou z metod vzdělávání a rozvoje využíváte ve vaší společnosti nejčastěji?

**M:** Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců spadá k dlouhodobým úkolům HR oddělení. Vstupní vzdělávání vychází z kategorie povinných školení, kdy je zaměstnanec zaškolen na vykonávání konkrétní pozice. Další metody vzdělávání se odvíjí od individuálních potřeb rozvoje zaměstnance a jeho náplně práce.

**P:** Používáme standardní a osvědčené metody vzdělávání, zejména znalostní kurzy, praktická školení, workshopy, aj. Při jejich zařizování kombinujeme lektory z externí vzdělávací agentury s našimi interními lektory, kterých zatím není dostatek. Společnost klasicky nabízí více vzdělávacích aktivit pro zaměstnance na manažerských pozicích. Dlouhodobý model vzdělávání a rozvoje pro všechny zaměstnance zatím není zcela zaveden, ale každému zaměstnanci nabízíme dostatečný prostor pro vlastní seberealizaci a růst.

- 3) Jaké metody hodnocení pracovního výkonu nejčastěji uplatňujete?

**M:** Od roku 2012 přešla naše společnost z papírového hodnocení na elektronické, kde se vyhodnocuje plnění jednotlivých předem stanovených cílů a v závislosti na vypočítaném váženém aritmetickém průměru se danému

zaměstnanci přiřadí určitý tzv. rating, který ovlivňuje jeho platové ohodnocení a kariérní posun. Od tohoto způsobu hodnocení očekáváme, že se zvýší zapojení zaměstnanců na plnění podnikových cílů a zjednoduší se proces hodnocení.

**P:** Proces hodnocení probíhá dvakrát ročně a teprve před třemi roky jsme začali používat jednotný elektronický systém, který jsme s určitými úpravami převzali od mateřské společnosti. Systém funguje na bázi metody MBO, kde přímý nadřízený hodnotí, do jaké míry splnil daný zaměstnanec nastavené cíle a od toho se následně odvíjí jeho případné zvýšení mzdy, vyplacení bonusu či povýšení. To platí zejména pro zaměstnance na administrativních a výkonných pozicích. Tým lídři dostávají ještě hodnocení formou zpětné vazby od svého přímého nadřízeného a svého týmu. U manažerských pozic a pozic ve vrcholovém vedení probíhá hodnocení jednou ročně prostřednictvím assessment centra.

- 4) Domníváte se, že by nabídka programu pro talentované zaměstnance zaujala a motivovala vaše zaměstnance?

**M:** Vzhledem k tomu, že se naše společnost rychle rozrůstá, bude v nejbližší době potřeba se zamyslet, jak adekvátně řídit a rozvíjet lidský kapitál společnosti, zejména klíčové zaměstnance. Je otázkou, zda by se zaměstnanci místo motivování nezalekli nových úkolů a povinností, které k tak náročnému programu patří.

**P:** Určitou formu talent programu nabízíme ve formě několika měsíční stáže pro studenty posledních ročníků vysokých škol, se kterými aktivně navazujeme spolupráci a pro něž organizuje různé workshopy. Dle mé zkušenosti ale i řada zaměstnanců ve společnosti má náležitý potenciál k tomu, aby se účastnila takového programu. Sama jsem dokonce podala vrcholovému vedení návrh na individuální rozvojový program pro výkonné zaměstnance, ale bohužel se to nějak prozatím smetlo ze stolu. Zda by zaměstnance program pro talenty motivoval to nedokážu posoudit. Za ty dva roky, co pracují pro společnost, se ještě neuskutečnil průzkum spokojenosti zaměstnanců.

- 5) Na jakou cílovou skupinu by se tento program měl zaměřit?

**M:** Viděl bych to na zaměstnance zastávající klíčové pozice v rámci společnosti a eventuálně jejich nástupce.

**P:** To by se zřejmě odvíjelo od priorit vrcholového vedení a kolik by byli ještě ochotni investovat do rozvoje svých zaměstnanců. Já bych doporučovala, aby byl program přístupný pro všechny zaměstnance společnosti, tak jak podobný program funguje již pár let v mateřské společnosti.

- 6) Jaké překážky by se mohly vyskytnout při zavádění programu TM do vaší společnosti?

**M:** Nejdříve si zavedení takového programu musí získat podporu vrcholového vedení. Samotná implementace pak bude klást velké nároky na finanční a lidské zdroje společnosti. Jako další překážka se jeví slabé zapojení vedení a manžerů do jednotlivých procesů z důvodů pracovní vytíženosti či neochoty se zapojit nad rámec svých povinností.

**P:** Za ústřední překážku při zavádění programu považuji to, že HR oddělení má pouze vedlejší roli při plánování budoucnosti společnosti a nepřímo se účastní tvorby personální strategie, což může vést k vytvoření nejednotné strategie k talent managementu, tím pádem k špatně nastaveným principům jednotlivých procesů. Další překážku spatřuji v tom, že si tento přístup žádá dlouhodobější aktivitu a jeho výsledky se projeví až po nějaké době, což nemusí být akceptováno vrcholovým vedením.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

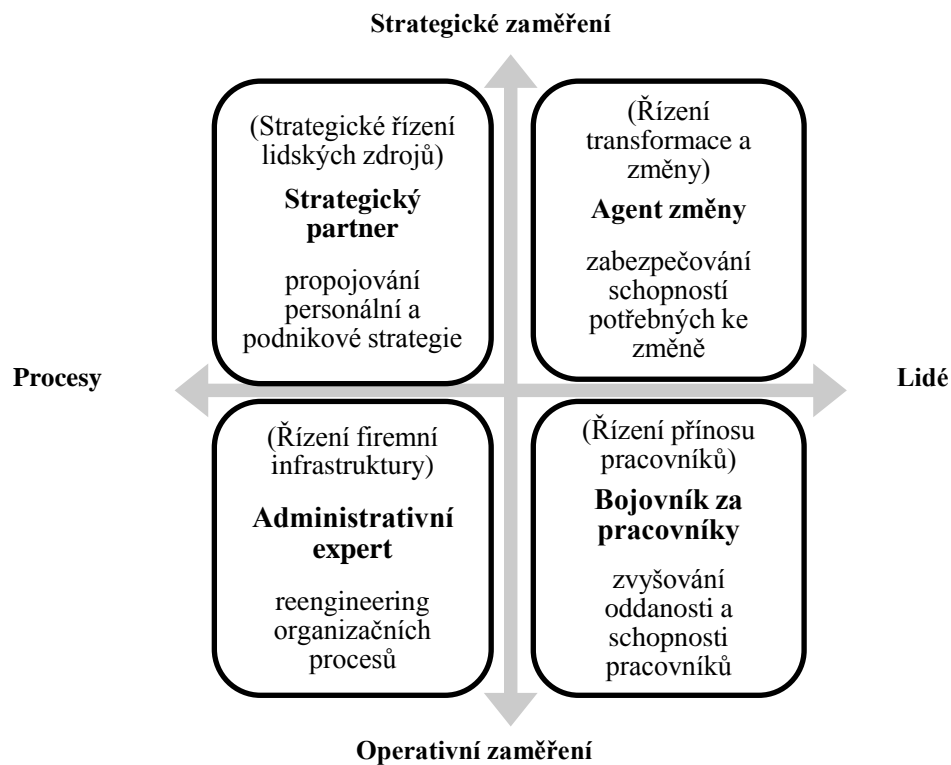
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 3 : Hlavní rozdíly mezi tradičním řízením lidských zdrojů a strategickým řízením lidských zdrojů

<b>Tradiční řízení lidských zdrojů</b>	<b>Strategické řízení lidských zdrojů</b>
Zaměřuje se na nástroje a procedury.	Zaměřuje se na podnikové cíle a strategie.
Zaměřuje se na vnitřní požadavky, opomíjí vnější trendy.	Posuzuje vnitřní a vnější prostředí (SWOT analýza).
Přístup po částech – jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů jsou nedostatečně koordinované.	Komplexní přístup - – jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů jsou konceptuálně integrované.
Krátkodobé zaměření (ne víc jak rok).	Převládá dlouhodobé zaměření (několik let).
Reaktivní plánování lidských zdrojů vychází z produkčních a prodejních plánů.	Proaktivní zapojení do strategického plánování.
Zaměstnanci jako náklad.	Lidské zdroje jako potenciál.
Podřadný status oddělení lidských zdrojů.	Oddělení lidských zdrojů jako strategický partner.

Zdroj: vlastní zpracování dle Deb (2006, s. 46)

Příloha č. 4 : Ulrichův model HR business partnerství



Zdroj: vlastní zpracování dle Ulrich (2009, s. 45)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 5 : Model "trojnožky" HR

HR business partneři	Centra excelence	Sdílené služby
<ul style="list-style-type: none"><li>• vedoucí nebo klíčoví personalisté pracující v úzké spolupráci s podnikovými vůdci nebo liniiovými manažery, obvykle zasazení do určité organizační jednotky, kde ovlivňují a prosazují strategii a implementaci strategie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• obvykle malé týmy HR odborníků s odbornými znalostmi špičkových HR řešení.</li><li>• jejich úlohou je poskytovat konkurenceschopné obchodní výhody prostřednictvím HR inovací v oblastech, jako je odměňování, vzdělávání, angažovanost a talent management.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• jediná, často poměrně velká, jednotka, která zpracovává všechny rutinní "transakční" služby v celé organizaci, jako je nábor, mzdy, monitorování absence a poradenství v oblasti jednodušších problémů zaměstnaneckých vztahů.</li><li>• jejich úkolem je poskytovat levnou, efektivní personální agendu.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Příkryl (2012)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

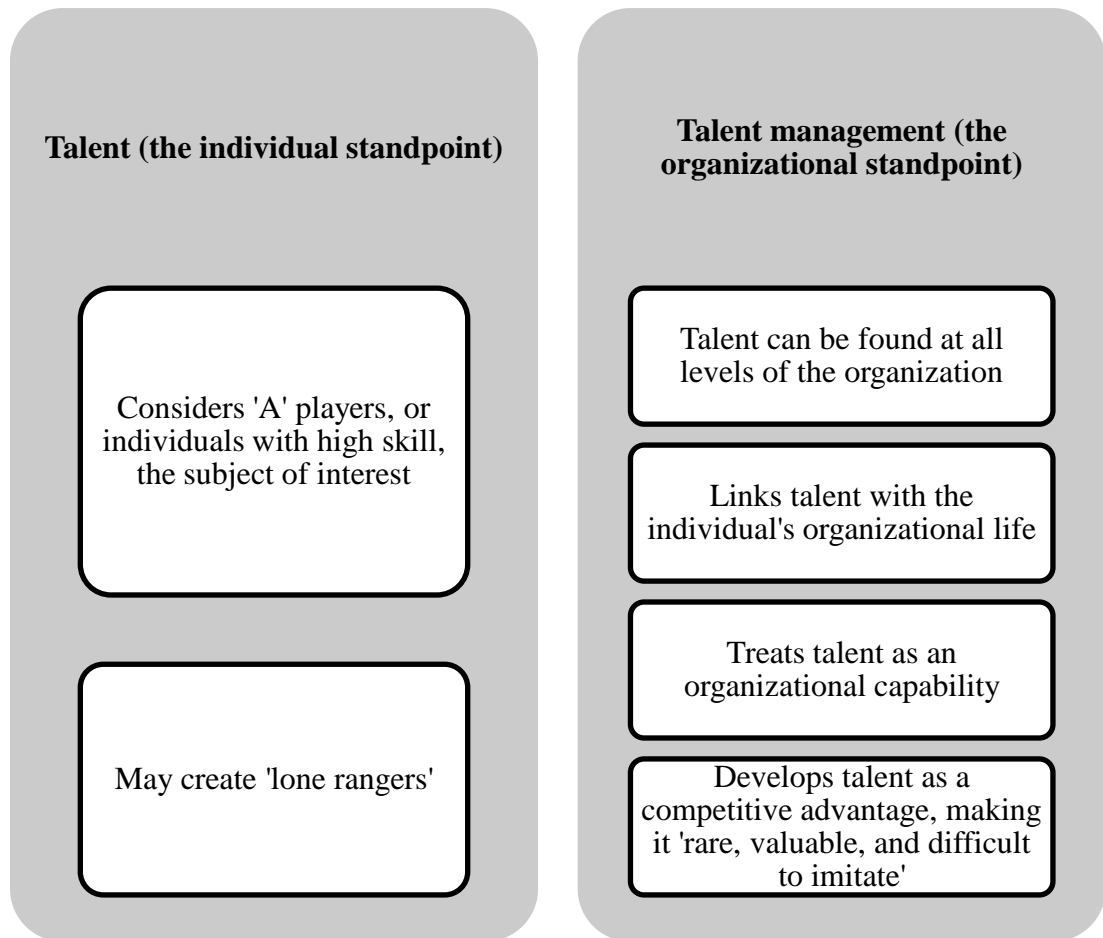
Příloha č. 6 : Tři klíčové oblasti strategického zaměření

<b>Vést a rozvíjet</b>	<b>Získat a zapojit</b>	<b>Přetvořit a znovu objevit</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšířit, prohloubit a urychlit rozvoj vůdcovských schopností na všech úrovních organizace;</li><li>• Vybudovat globální pracovní schopnosti;</li><li>• Oživit podnikové vzdělávání připuštěním zaměstnanců k jeho sestavování;</li><li>• Upravit a upevnit performance management.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rozvíjet inovativní způsoby, jak přilákat, nabírat a přistupovat k talentům;</li><li>• Rozvíjet nadšení a zapojení u zaměstnanců;</li><li>• Využít diverzitu a začleňování jako podnikatelskou strategii;</li><li>• Nalézt způsoby, jak pomoci zaměstnancům zahlcenými tokem informací a neustále rozptýlovými zmatky na pracovišti.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytvořit globální HR platformu, která je silná a zároveň flexibilní natolik, aby se mohla přizpůsobit místním potřebám;</li><li>• Rekvalifikovat HR týmy;</li><li>• Využít HR technologie na základě cloudových datových úložišť ;</li><li>• Zavést HR data analytiky k dosažení podnikatelských cílů.</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle Deloitte Development LLC (2014, s. 4)



## Příloha č. 7 : Individuální a organizační talent



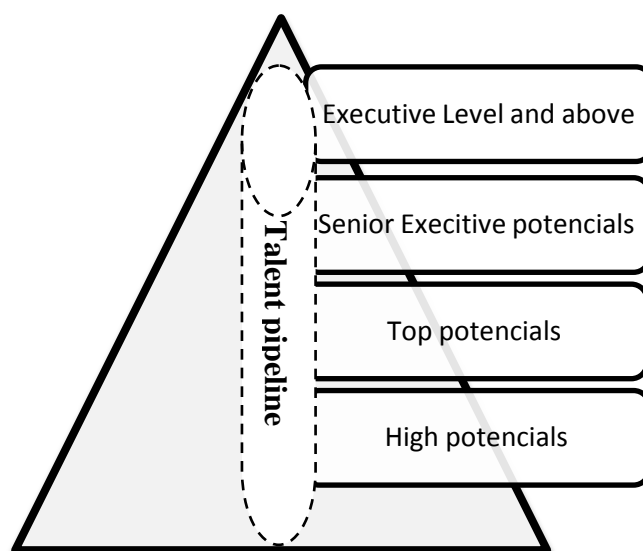
Zdroj: vlastní zpracování dle Hatum (2010, s. 14)

Příloha č. 8 : Členění jednotlivců podle současného výkonu a budoucího potenciálu

		Future Potential	
		High	Low
Present Performance	High	<b>Stars</b> <i>HR strategy:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keep turnover low.</li> <li>Take steps to accelerate their development.</li> </ul>	<b>Workhorses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Keep turnover low.</li> <li>Keep them motivated and productive where they are.</li> </ul>
	Low	<b>Question Marks</b> <i>HR strategy:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Convert them to stars.</li> <li>Counsel them to accelerate their development.</li> </ul>	<b>Deadwood</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Convert them to workhorses.</li> <li>Terminate them if they cannot be salvaged.</li> </ul>

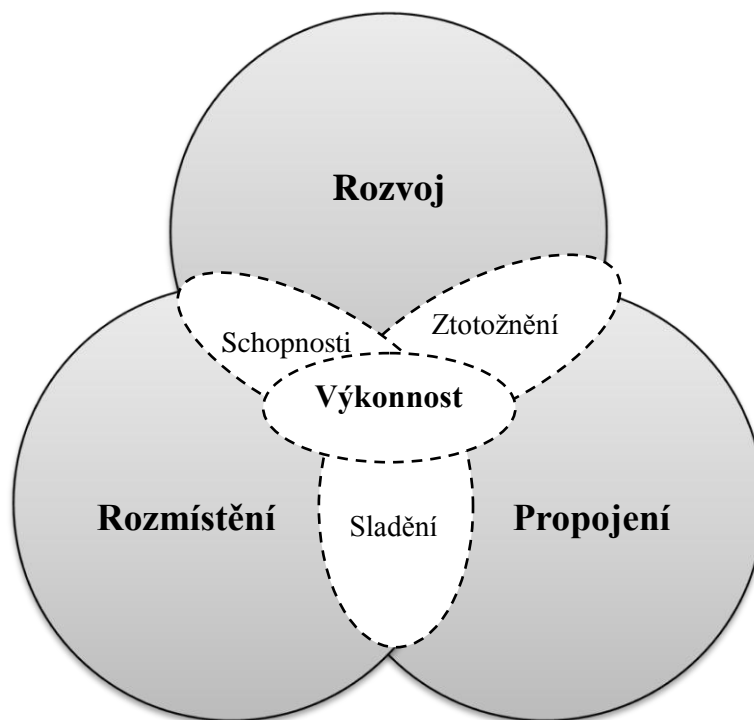
Zdroj: Rothwell (2010, s. 226)

Příloha č. 9 : Talent pipeline



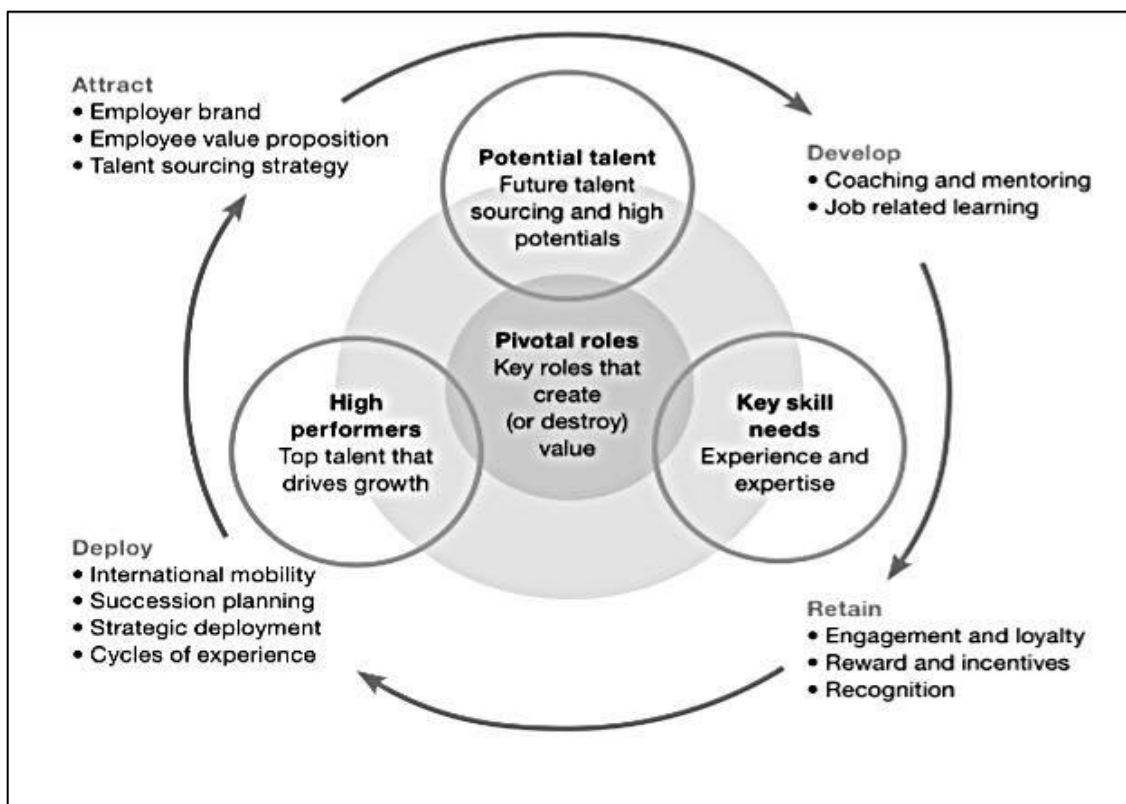
Zdroj: vlastní zpracování dle Cannon, McGee (2007) in Horváthová (2011, s. 76)

## Příloha 10 : Model Develop-Deploy-Connect



Zdroj: vlastní zpracování dle Deloitte (2004, s. 6)

Příloha č. 11 : Model Develop-Deploy-Connect podle společnosti PricewaterhouseCoopers



Zdroj: PricewaterhouseCoopers (2011, s. 15)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

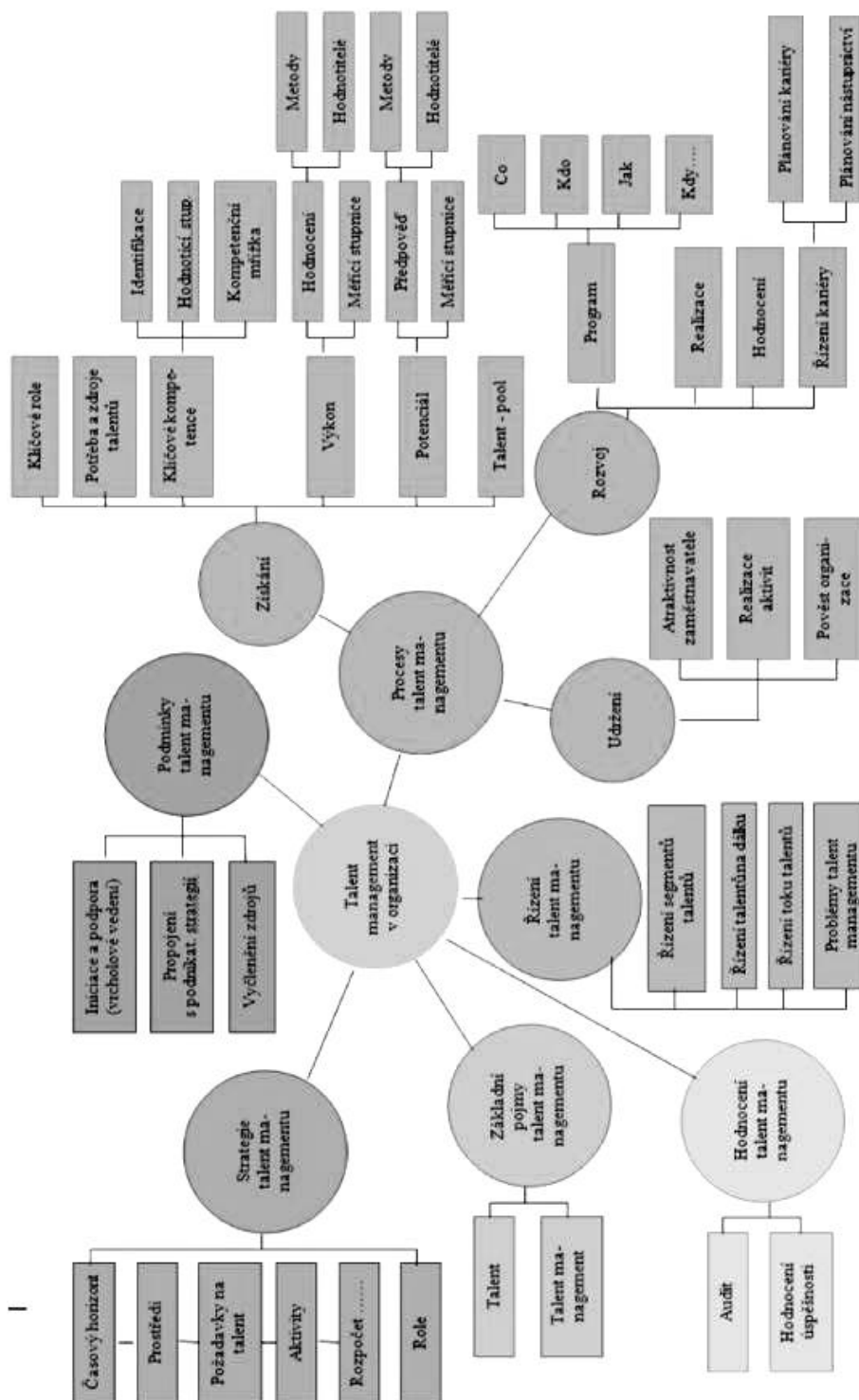
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 12 : Řídící role v procesu talent managementu

	Identifikace		Validace	Komunikace	Rozvoj		Zpětná vazba
	Proces Hodnocení	Návrh liniového manažera	Kvalita síti	Komunikace Talentů	Schůzka o plánování kariéry a rozvoje	Realizace Plánu kariéry a rozvoje	Hodnocení Plánu kariéry a rozvoje
Liniový manažer	•	•	•	•	•	(•)	•
Talent	•			•	•	•	•
Konzultant LZ		(•)	•	(•)	•		•
Manažer 2. úrovně			•				
Vzdělávání a rozvoj*					(•)	•	(•)
Kolegové manažerů			•				

Zdroj: Hraničková (2011, s. 55)

Příloha č. 13 : Myšlenková mapa talent managementu v organizaci



Zdroj: Bláha a kol. (2013, s. 183)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha č. 14 : Ústřední kompetence

<b>Competency</b>	<b>Competency Definition</b>
Action Orientation	Targets and achieves results, overcomes obstacles, accepts responsibility, establishes standards and responsibilities, creates a results-oriented environment, and follows through on actions.
Communication	Communicates well both verbally and in writing. Effectively conveys and shares information and ideas with others. Listens carefully and understands various viewpoints. Presents ideas clearly and concisely and understands relevant detail in presented information.
Creativity/ Innovation	Generates novel ideas and develops or improves existing and new systems that challenge the status quo, takes risks, and encourages innovation.
Critical Judgment	Possesses the ability to define issues and focus on achieving workable solutions. Consistently does the right thing by performing with reliability.
Customer Orientation	Listens to customers, builds customer confidence, increases customer satisfaction, ensures commitments are met, sets appropriate customer expectations, and responds to customer needs.
Interpersonal Skill	Effectively and productively engages with others and establishes trust, credibility, and confidence with others.
Leadership	Motivates, empowers, inspires, collaborates with, and encourages others. Develops a culture where employees feel ownership in what they do and continually improve the business. Builds consensus when appropriate. Focuses team members on common goals.
Teamwork	Knows when and how to attract, develop, reward, and utilize teams to optimize results. Acts to build trust, inspire enthusiasm, encourage others, and help resolve conflicts and develop consensus in creating high-performance teams.
Technical/ Functional Expertise	Demonstrates strong technical/functional proficiencies and knowledge in areas of expertise. Shows knowledge of company business and proficiency in the strategic and financial processes, including P&L planning processes and their implications for the company.

Zdroj: Berger, Berger (2004, s. 23-24)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

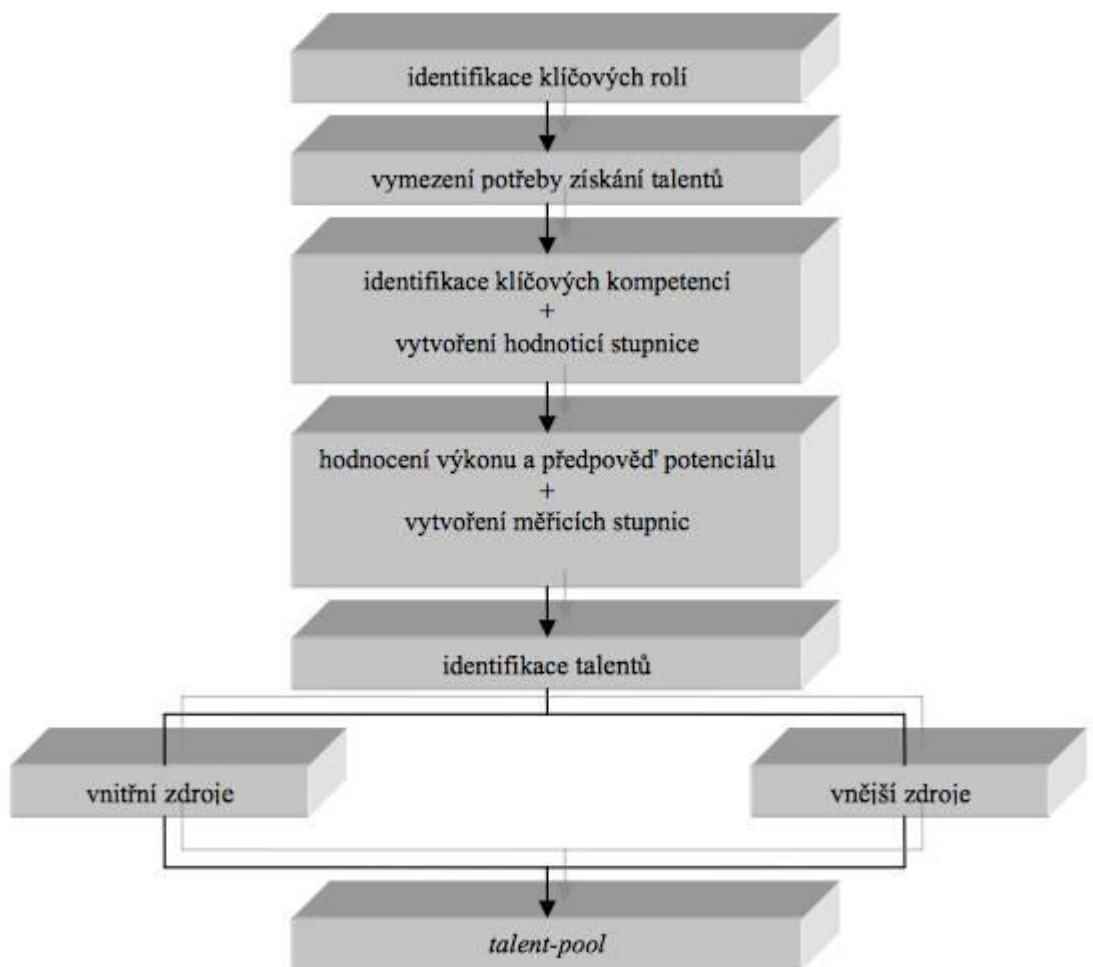
Příloha č. 15 : Kompetenční model společnosti Skanska

Kompetence	Obsah kompetence
<b>Orientace na zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zná požadavky a očekávání zákazníků.</li><li>• Účinně formuje zákaznicko očekávání.</li><li>• Využívá zpětnou vazbu od zákazníka k neustálému zlepšování procesů.</li><li>• Podporuje a udržuje pevnou síť vztahů/partnerství se zákazníky.</li><li>• Chápe význam vnitřních zákaznických vztahů a umí je řídit.</li></ul>
<b>Orientace na výsledky</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stanovuje/přijímá smělé cíle.</li><li>• Plní stanovené cíle.</li><li>• Předvídá problémy a přijímá preventivní opatření.</li></ul>
<b>Strategické myšlení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uvědomuje si širší kontext a příslušně tomu jedná.</li><li>• Svým jednáním dává najevo celopodnikový přístup.</li><li>• Projevuje podnikatelského ducha.</li></ul>
<b>Vedení lidí</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dává najevo aktivní iniciativu a energičnost.</li><li>• Buduje vysoce výkonné týmy.</li><li>• Aktivně rozvíjí schopnosti lidí prostřednictvím náročných úkolů, cílů, zpětné vazby a mentoringu.</li><li>• Účinně se podílí na získávání nových pracovníků.</li><li>• Energicky přistupuje k nevykonným zaměstnancům i k osobám s největším potenciálem.</li></ul>
<b>Osobnostní kvality</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dokáže jasně a účinně komunikovat a projevuje dobrou schopnost naslouchat.</li><li>• Dokáže si získat respekt kolegů v celém podniku.</li><li>• Hledá příležitosti k osobnímu rozvoji.</li><li>• Prokazuje osobní bezúhonnost.</li></ul>
<b>Odborné/obchodní znalosti a dovednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vykazuje znalost obchodních souvislostí.</li><li>• Efektivně řídí riziko.</li><li>• Je zručný ve finančních záležitostech.</li><li>• Má dobré vyjednávací schopnosti.</li><li>• Projevuje systémové myšlení.</li></ul>

Zdroj: Hroník (2006, s. 36)

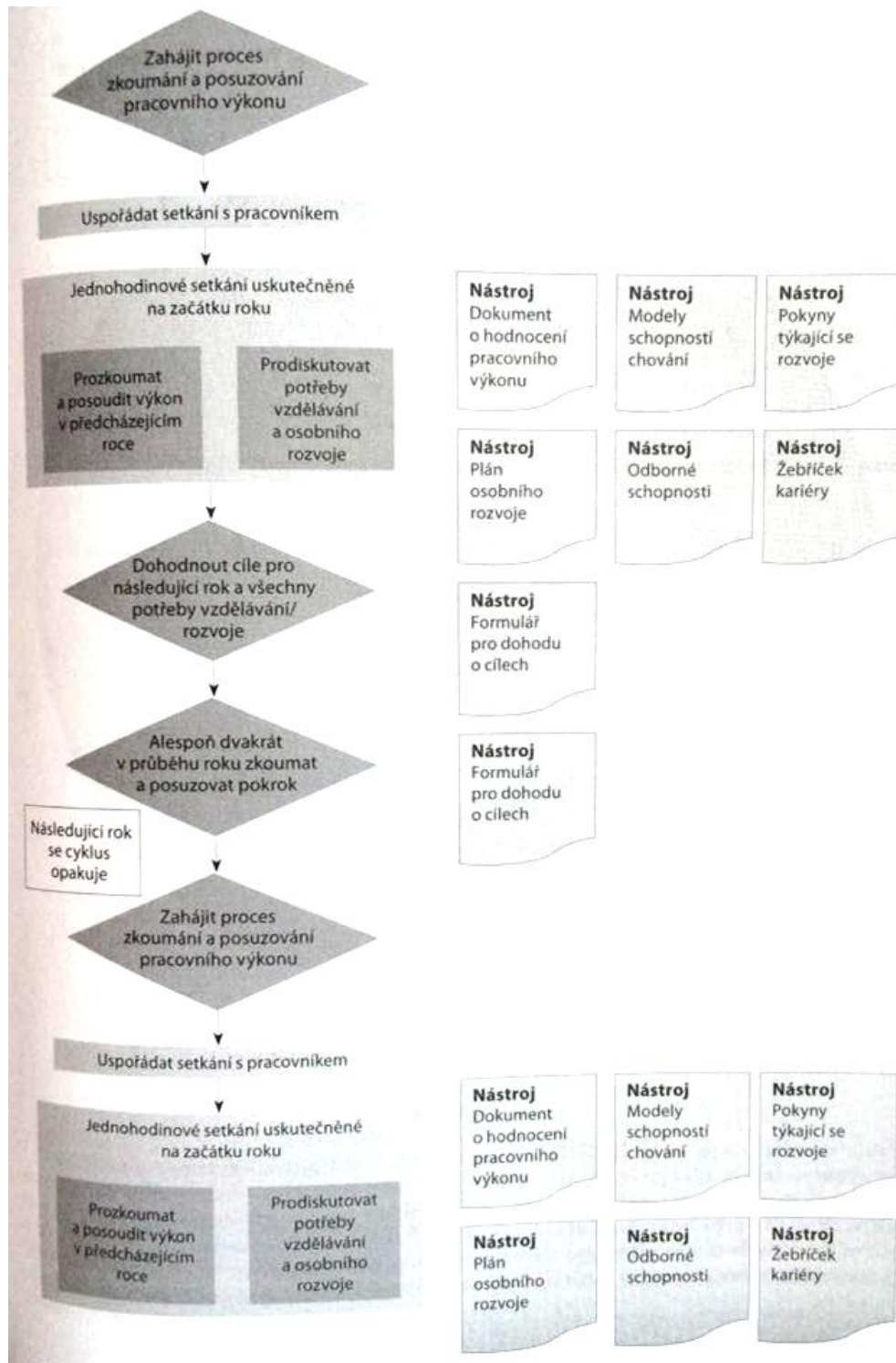


Příloha č. 16 : Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthová, 2011, s. 51

Příloha č. 17 : Model systému řízení pracovního výkonu ve společnosti DHL



Zdroj: Armstrong (2011, s. 205)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha č. 18 : Harmonogram činností

#	ČINNOST	TERMÍN	ZODPOVĚDNOST	POZNÁMKA
1	Vypracování personální strategie společnosti	leden	HR oddělení, vrcholové vedení	
2	Vypracování strategie talent managementu	únor	HR oddělení, garant TM	
3	Sestavení rozvojového plánu	březen	HR oddělení, garant TM, vrcholové vedení	
4	Hodnocení a výběr účastníků	duben – květen	přímí nadřízení, HR oddělení, vrcholové vedení	
5	Nominace a úvodní schůzka pro vybrané talenty	červen	garant TM, specialista na rozvoj	Setkání s vrcholovým managementem a manažery, teambuilding
6	Realizace AC	červenec	garant TM, specialista na rozvoj, externí společnost	
7	Vyhodnocení výsledků účastníků a sestavení jejich plánů nástupnictví, úprava a finální potvrzení rozvojového plánu	srpen	HR manažer, garant TM, specialista na rozvoj, specialista na plánování kariéry, vrcholové vedení	
8	I. modul rozvojového programu	září - listopad	garant TM, specialista na rozvoj, externí vzdělávací centrum	Dopolední (přednášky) či odpolední (workshopy) výuka, v ostatním čase plní účastníci své pracovní povinnosti
9	II. modul rozvojového programu	prosinec - únor	garant TM, specialista na rozvoj, vedoucí útvarů	Stínování některých manažerských pozic a práce na projektech
10	III. modul rozvojového programu	březen - květen	garant TM, specialista na rozvoj, vedoucí útvarů, externí společnost	E-learning, simulace modelových situacích a rotace práce

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

11	IV. modul rozvojového programu	červen - srpen	HR oddělení, garant TM, vrcholové vedení, vedoucí projektů	Finální zkoušky a prezentace projektů před vrcholovým vedením, účast na konferenci
12	Realizace závěrečného AC a slavnostní ukončení programu	září		Vyhodnocení pokroku jednotlivých účastníků programu, předání certifikátů o absolvování rozvojového programu a ocenění nejlepších účastníků
13	Vyhodnocení TM programu	září	HR manažer, garant TM, specialista na rozvoj, finanční manažer, vrcholové vedení	Vyhodnocení účinnosti programu, propočítání nákladů na jednoho účastníka a celkové náklady na program, vyhotovení závěrečné zprávy a schválení programu
14	Spuštění rozvojového programu	září	HR manažer, garant TM, specialista na rozvoj	

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Příloha č. 19: Kalkulace doporučení

Aktivita	Kurz: „HR jako partner businessu“
Cíl	Posílit postavení HR oddělení.
Náklady	3 400,- Kč / osobu
Aktivita	Seminář: „Talent Management (Best Practice)“
Cíl	Správně nastavit strategii talent managementu.
Náklady	8 990,- Kč / osobu
Aktivita	Realizace AC
Cíl	Provéřit aktuální úrovně kompetencí účastníků.
Náklady	5 500,- Kč / účastníka
Aktivita	Garant programu pro talentované zaměstnance
Cíl	Naplánovat a implementovat rozvojový program.
Náklady	35 000,- Kč / měsíc
Aktivita	Akademie pro talentované zaměstnance
Cíl	Akcelerovat manažerský potenciál a rozvíjet tvrdé a měkké dovednosti.
Náklady	500 000,- Kč + 50 000,- Kč na odměny
Aktivita	E-learning, business simulace
Cíl	Poskytnout komplexní obraz o firemní strategii, firemních procesech a jejich vztazích, rozumět trhu, firemním klientům a svým podřízeným, zlepšení finanční gramotnosti.
Náklady	4 999,- Kč / měsíc + 8 800,- Kč / měsíc
Aktivita	Workshop: Hodnocení výkonu - účinná zpětná vazba
Cíl	Naučit se používat hodnocení zaměstnanců jako nástroje vedení a motivace lidí.
Náklady	30 000,- Kč
<b>Celkem:</b>	<b>1 122 767,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz