

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

2012–2015

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Lucia Macháčková**

**Talent management ako strategická priorita v riadení  
ľudských zdrojov**

Praha 2015

Vedúci bakalárskej práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME)**

2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Lucia Macháčková**

**Talent management as a strategic priority in the human  
resources management**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Lucia Macháčková

## **Pod'akovanie**

Ďakujem Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za cenné odborné rady a pozitívny prístup pri konzultáciách a vedení bakalárskej práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca je zameraná na problematiku talent managementu v organizáciách. Cieľom bakalárskej práce je rozbor a zhodnotenie súčasného stavu riadenia talentov v konkrétnej spoločnosti a identifikácia jeho slabých miest. Na základe výsledkov analýzy a v prípade zistenia nedostatkov je nasledujúcim zámerom kvalifikačnej práce formulácia odporúčaní pre zlepšenie a ďalšie smerovanie vývoja v tejto oblasti.

Prvá časť práce je zameraná na vymedzenie základných pojmov súvisiacich so skúmanou problematikou. Cieľom je formulácia teoretických východísk pre praktickú časť práce.

V praktickej časti bude za použitia auditu riadenia talentov analyzovaný systém talent managementu vo vybranej spoločnosti. Očakávaným prínosom je diagnostika stavu riadenia talentov v spoločnosti Faurecia. Na základe auditu riadenia talentov bude posúdené, ako sa teoretické poznatky zhodujú či rozchádzajú s firemnou praxou. Práca bude obohatená o vlastné návrhy zlepšenia aktuálneho spôsobu práce s talentami.

## **Kľúčové slová**

Audit riadenia talentov, identifikácia talentov, kľúčová kompetencia, kľúčová pozícia, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj talentov, stratégia riadenia talentov, talent, talent management, talent pool, vojna o talenty, získavanie talentov

## **Annotation**

Bachelor's thesis is focused on problematic of talent management in the organizations. The aim of the paper is analysis and valuation of current status of talent management in particular company and identification of its weaknesses. Based on the results of analysis and in the case of determination of negatives, the consequent goal of this paper is definition of recommendations for improvement and next direction of development in this area.

First part of the paper is aimed on demarcation of basic terms related to explored problem. The aim is definition of theoretical scope for practical part of the paper.

In practical part, the system of talent management in particular company will be analyzed by using of audit of talent management. Expected gain is diagnosis of talent management status in Faurecia company. It will be reviewed based on the audit of talent management how the theoretical knowledge corresponds or differs from company practice. The paper will be enriched with own suggestions to improve actual way of talent management.

## **Keywords**

Human resources management, key competence, key position, talent, talent acquisition, talent development, talent identification, talent management, talent management audit, talent management strategy, talent retaining, war for talents.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>10</b>
<b>1 TALENT A JEHO VYMEDZENIE</b> .....	<b>10</b>
1.1 Etymológia pojmu talent.....	11
1.2 Prístupy k vymedzeniu pojmu talent v odbornej literatúre .....	12
1.3 Prístupy k vymedzeniu pojmu talent v praxi .....	14
1.4 Znaký talentovaných pracovníkov .....	16
<b>2 TALENT MANAGEMENT A JEHO VYMEDZENIE</b> .....	<b>19</b>
2.1 Modely talent management.....	21
2.2 Aspekty aplikácie talent managementu v organizáciách: dôvody a prínosy implementácie .....	24
<b>3 VOJNA O TALENTY</b> .....	<b>27</b>
3.1 Ako vyhrať vojnu o talenty? .....	30
<b>4 ZÁKLADNÉ PILIERE TALENT MANAGEMENTU</b> .....	<b>34</b>
4.1 Získavanie talentovaných pracovníkov.....	36
4.2 Rozvoj talentovaných pracovníkov.....	39
4.3 Udržanie talentovaných pracovníkov .....	42
4.4 Hodnotenie systému talent managementu.....	44
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>46</b>
<b>5 TALENT MANAGEMENT V SPOLOČNOSTI FAURECIA</b> .....	<b>46</b>
5.1 Charakteristika spoločnosti.....	47
5.2 Príprava auditu.....	50
5.3 Výsledky auditu a komentáre k hodnoteniu.....	58
5.4 Celkové hodnotenie auditu .....	70
5.5 Doporučenia k zisteniam z auditu.....	72
<b>ZÁVER</b> .....	<b>78</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>81</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH OSTATNÝCH ZDROJOV</b> .....	<b>84</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK</b> .....	<b>86</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV</b> .....	<b>86</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	<b>88</b>

## ÚVOD

Talent management sa v priebehu posledných rokov stal frekventovaným pojmom, skloňovaným ako v odborných publikáciách, tak i v podnikovej praxi. Mnoho organizácií pochopilo, že správne nastavený program talent managementu ich v pozitívnom smere odlišuje od ostatných spoločností, pretože sú to práve ľudia s ich znalosťami, schopnosťami a skúsenosťami, ktorí im dávajú punc výnimočnosti.

Východiskom talent managementu je talent, ktorý si zväčša asociujeme s jedincami, ktorí v istej oblasti pôsobnosti dosahujú mimoriadne výsledky. Talent dáva človeku možnosť vykonávať s ľahkosťou činnosti, ktoré by mohli byť pre ostatných za rovnakých okolností problematické. Je zdrojom inovácie, jeho nositeľom bývajú často veľmi kreatívni jedinci. Preto sa talentovaní pracovníci stali v posledných rokoch v podnikovej sfére vyhľadávaným artiklom.

Talentovaní zamestnanci sú v súčasnosti podľa mnohých odborníkov považovaní za nesmierne významnú konkurenčnú výhodu. Mať talentovaných pracovníkov v kľúčových pozíciách je nespornou devízou. Organizácie sú si tejto skutočnosti vedomé a preto mnohé z nich povýšili talent management na strategickú prioritu v rámci riadenia ľudských zdrojov.

Cieľom bakalárskej práce je rozbor a zhodnotenie súčasného stavu riadenia talentov v konkrétnej spoločnosti a identifikácia jeho slabých miest za použitia auditu talent management a následne SWOT analýzy. Na základe výsledkov rozboru a v prípade zistenia nedostatkov či odchýlok je nasledujúcim zámerom kvalifikačnej práce návrh nápravných opatrení a odporúčaní pre zlepšenie a ďalšie smerovanie vývoja v tejto oblasti.

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti: teoretickú a praktickú. Prvá časť je zameraná na vymedzenie základných pojmov súvisiacich so skúmanou problematikou. Cieľom je formulácia teoretických východísk pre analytickú časť práce.

Keďže témou bakalárskej práce je talent management ako strategická priorita v riadení ľudských zdrojov a základným stavebným prvkom problematiky talent managementu je pojem talent, je pre ďalšie smerovanie kvalifikačnej práce hneď na začiatku nevyhnutná jeho náležitá definícia. Preto je prvá kapitola venovaná práve



termínu talent, jeho etymológii a analýze prístupov, na základe ktorých jednotliví autori výraz talent definujú, ako aj charakteristike talentovaných jedincov.

V druhej kapitole je pozornosť sústredená na pojem talent management, pričom zámerom je jeho definícia a rozbor jednotlivých prístupov a základných modelov. Zároveň je kapitola venovaná i aspektom súvisiacim so zavedením talent managementu v organizáciách. V rámci tejto časti práce sú prezentované dôvody, ktoré vedú organizácie k jeho zavedeniu a následne i prínosy, či výhody plynúce z jeho implementácie.

Tretia kapitola je zameraná na charakteristiku a rozbor súvislostí vzniku termínu „vojna o talenty“, ktorý je s talent managementom nerozlučne spätý.

Posledná kapitola teoretickej časti práci je zameraná na stratégiu talent managementu a jeho základné piliere, ktorými sú získavanie, rozvoj a udržanie talentovaných pracovníkov. Teoretická časť práce vychádza zo štúdia odbornej literatúry.

V druhej časti práce autorka najskôr stručne charakterizuje vybranú spoločnosť a následne zhodnotí súčasný stav spôsobu práce s talentami. Diagnostickým nástrojom je audit riadenia talentov, ktorého otázky formulovala autorka bakalárskej práce na základe teoretických východísk a poznatkov nadobudnutých pri koncipovaní prvej časti práce. Súčasťou auditu je i analýza vnútropodnikovej dokumentácie. Autorka práce zistenia auditu následne prenesie do SWOT analýzy a k auditovým otázkam, ktoré budú ohodnotené najnižším počtom bodov sformuluje odporúčania pre zlepšenie.

Pri písaní kvalifikačnej budú využité logické metódy analýzy, syntézy, abstrakcie, komparácie a indukcie.

# TEORETICKÁ ČASŤ

## 1 TALENT A JEHO VYMEDZENIE

V bežnom živote výrazom talent označujeme výnimočných jedincov, ktorí sa od ostatných odlišujú tým, že dosiahli v oblasti ich pôsobnosti niečo jedinečné. Zväčša si ho asociujeme s vynikajúcimi športovcami, geniálnymi umelcami a vedcami či mimoriadne nadanými deťmi. Ale čo to vlastne je? Narodíme sa s ním, alebo ho môžeme získať počas života? Ako sa prejavuje? Má ho každý z nás alebo len niektorí vyvolení jedinci? Tieto otázky sú tie najčastejšie, s ktorými sa možno stretnúť pri štúdiu odbornej literatúry zameranej na problematiku talentu a talent managementu. Zároveň sú hlavným zdrojom diskusií a príčinou rozmanitosti prístupov k pojmu talent na akademickej pôde. Výsledkom spomenutej nejednotnosti názorov je skutočnosť, že napriek tomu, že sa talent stal v posledných rokoch veľmi frekventovaným výrazom, neexistuje v súčasnosti jeho univerzálna definícia. Snahu o jej nájdenie prirovnáva Honey k otvoreniu Pandorinej skrinky.<sup>1</sup> Podľa Ulricha môže dokonca talent znamenať čokoľvek čo chceme, pretože každý z nás má vlastnú predstavu o tom, čo by jeho definícia mala a nemala obsahovať.

Cieľom úvodnej kapitoly bakalárskej práce je vymedzenie pojmu talent ako z hľadiska autorov odbornej literatúry, tak i z hľadiska praxe. Ešte predtým je však dôležité priblížiť si jeho etymológiu, pretože význam termínu talent prešiel počas histórie rozmanitým vývojom, čo možno hodnotiť ako jeden z dôvodov súčasnej nejednotnosti názorov na otázky, či je talent vrodenný, alebo získaný a či ho máme všetci, alebo ním disponujú len niektorí z nás.

---

<sup>1</sup> Honey v *The Essential Guide to Managing Talent* doslovne píše: „...asking for a definition of talent is the equivalent of opening a can of worms“. Podľa Longman dictionary of contemporary English slovné spojenie „can of worms“ predstavuje vo voľnom preklade veľmi komplikovanú situáciu, ktorá spôsobí mnoho problémov, keď sa ňou začneme zaoberať. („A very complicated situation that causes a lot of problems when you start to deal with it.“). V tomto prípade by sme teda mohli výraz „a can of worms“ nahradiť slovným spojením Pandorina skrinka.

## 1.1 Etymológia pojmu talent

Pojem talent je starý niekoľko tisíc rokov a jeho význam sa počas tejto doby menil. Pôvodne sa ním označovala jednotka hmotnosti vo vtedajších starovekých ríšach. Podľa Gallardo bol v starovekom Grécku ekvivalentom pre 25,86 kg. Citujúc autorov Howatson a Knowles Gallardo ďalej uvádza, že grécka menová jednotka niesla rovnaký názov ako jednotka hmotnosti, pretože v tej dobe sa platilo vzácnymi kovmi ako striebro a zlato. Talent ako peňažná jednotka vznikol teda normovaním kúskov vzácných kovov, aby ich nebolo potrebné vážiť, pričom jeden talent predstavoval 6 000 drachiem<sup>2</sup>, „čo bolo vtedy obrovské množstvo peňazí, pretože suma 3,5 drachmy predstavovala bežnú týždňovú mzdu za prácu.“<sup>3</sup> V tej dobe, aj keď ešte v pôvodnom významne peňažnej jednotky, bol talent skutočne exkluzívny – disponovala ním len vyššia, bohatá vrstva obyvateľstva.

Do angličtiny a ostatných jazykov sa pojem talent podľa Tansley dostal prostredníctvom Biblie. Nový Zákon, a to konkrétne Podobenstvo o talentoch v Evanjeliu podľa Matúša, podľa Gallardo potvrdzuje hodnotu pripisovanú talentu. „Bude to tak, ako keď sa istý človek chystal na cestu. Zavolať si sluhov a zveril im svoj majetok. Jednému dal päť talentov, druhému dva a ďalšiemu jeden, každému podľa jeho schopností a odcestoval.“<sup>4</sup> Príbeh potom pokračuje zhodnotením hospodárenia jednotlivých sluhov, pričom odmenení boli tí, ktorí každý z talentov usilovnou prácou zúročili. Sluha, ktorý nevyvinul žiadnu aktivitu a svoj jediný talent zo strachu pred jeho možnou stratou a prípadným hnevom svojho pána zakopal do zeme a tým zmaril šancu ho ďalej zúročiť, bol potrestaný a musel svoj talent odovzdať sluhovi, ktorý si počínal najlepšie. „Talent je v novozákonných textoch nazývaný ako hrivna, ku ktorej sa viaže jedno z najkrajších podobenstiev, ktoré končí tým, že kto má, dostane ešte pridané.“<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> GALLARDO,E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

<sup>3</sup> DARWILL,T. In: GALLARDO,E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

<sup>4</sup> HERIBAN, J. *Úvody k jednotlivým spisom .Sväté Písmo*. 1.vyd. Trnava: Spolok Svätého Vojtecha, 1996, s. 2177. ISBN 80-716-2152-8.

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.108. ISBN 978-80-247-1457-8.

Podľa Tansley niektoré anglické preklady biblie nahrádzajú výraz talent pojmom kapitál, čo môže byť, ako uvádza Gallardo jedným z dôvodov, prečo je v súčasnosti slovné spojenie ľudský kapitál považované za synonymum slova talent.

V trinástom storočí sa výraz talent používal vo vzťahu k povahe človeka a jeho sklonom k určitému správaniu a konaniu. V pätnástom a šestnástom storočí predstavoval podľa Gallardo zvláštne schopnosti, ktoré boli človeku zverené Bohom aby ich užíval a ďalej zdokonaľoval. „*Uvedené vnímanie pojmu talent bolo výrazne ovplyvnené kresťanskou interpretáciou Matúšovho Podobenstva o talentoch, ktoré zdôraznilo nielen vrodenný charakter talentu, ale taktiež fakt, že je povinnosťou človeka užívať a ďalej zdokonaľovať talent zverený do jeho rúk Bohom.*“<sup>6</sup> Tento koncept vnímania talentu ako vrodenných schopností a zručností, ktorými disponujú len vybraní jedinci, podľa Gallardo do značnej miery ovplyvnil exkluzívnu interpretáciu talentu a pretrval až do sedemnásteho storočia. V devätnástom storočí sa výraz talent začal podľa Tansley používať pre označenie niečoho, čo je vlastné schopným, teda talentovaným jedincom.

Z vyššie uvedeného stručného historického prehľadu je zrejmé, že význam pojmu talent sa v priebehu storočí výrazne zmenil. Od hmotnostnej a peňažnej jednotky až po schopnosť robiť niečo dobre. Možno konštatovať, že i to je jednou z príčin súčasnej rôznorodosti názorov na prístupy k definícii pojmu talent ako v odbornej literatúre tak i v praxi.

## 1.2 Prístupy k vymedzeniu pojmu talent v odbornej literatúre

Autori odbornej literatúry venujúci sa problematike talentu a talent managementu vo všeobecnosti operujú s dvomi základnými prístupmi k pojmu talent. Prvým z nich je vnímanie talentu ako vrodenej ľudskej vlastnosti, zatiaľ čo tým druhým je jeho poňatie ako majstrovstva, resp. dokonalého ovládania určitej činnosti nadobudnutého cieľovým

---

<sup>6</sup> GALLARDO,E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../What\\_is\\_the\\_meaning.../talent'...world\\_of\\_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../What_is_the_meaning.../talent'...world_of_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

učením a praxou. Ako uvádza Gallardo, obe spomenuté koncepcie pristupujú k talentu ako k objektu a charakterizujú ho ako mimoriadnu schopnosť človeka pre isté činnosti.

Základným východiskom prístupu, ktorý spája talent s prirodzenými schopnosťami jednotlivcov je predpoklad, že „talent je vrodene nadanie, ktoré sa prejavuje v určitej oblasti snaženia a je spojené s dosiahnutím vynikajúcich výsledkov.“<sup>7</sup> Podľa Hinrichsa predstavuje talent „jedinečný mix vrodenej inteligencie a mentálnych schopností a istej miery kreativity alebo schopnosti prekonať hranice zaužívaných stereotypov a poskytnúť tak inovátné riešenia problémov každodenného života.....“<sup>8</sup>

Na druhej strane však existuje i iný prístup, ktorý zastáva ideu, že talent sa dá naučiť, osvojiť v priebehu života, a že jeho nadobudnutie spočíva v cielenom, uvedomenom učení a praxi. Podľa autorov Pfeffer a Sutton je talent vždy výsledkom vynaloženého úsilia a skúsenosti, pričom Gallardo uvádza, že „k tomu, aby človek získal talent v určitej oblasti je potrebných minimálne 10 000 hodín cieleného a uvedomeného cvičenia.“<sup>9</sup>

Ako píše Coyle, väčšina z nás žije v domnienke, že talent spočíva výlučne v genetike a dedičnosti a jeho najspoľahlivejším prejavom je včasný a okamžitý úspech. V skutočnosti však podľa jeho názoru výskumy poukazujú na to, že raný úspech nie je smerodajným ukazovateľom pre dlhodobý úspech a z mnohých, ktorí sú spočiatku nevýrazní, vďaka učeniu, cvičeniu a opakovaniu vyrastú hviezdy. „Nech už sa rozhodnete rozvíjať akýkoľvek talent – od hrania golfu, cez zvládnutie cudzej reči, či hrania na gitaru až po vedenie začínajúcej firmy – buďte si istí jednou vecou: narodili ste sa vybavení aparátom, s ktorého pomocou dokážete premeniť začiatočnícku neohrabanosť v rýchlu a plynulú činnosť. Tento aparát nekontrolujú gény, ale vy sami. Každý deň a každé vaše cvičenie sú krokom k inej budúcnosti.“<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> TANSLEY, C. *What do we mean by the term “talent” in talent management?* [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://origin.library.constantcontact.com/download/get/file/1101509651656204/What+do+we+mean+by+the+term+talent%5B1%5D.pdf>

<sup>8</sup> HINRICHS, J. R. In: GALLARDO, E. *What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://origin.library.constantcontact.com/download/get/file/1101509651656204/What+do+we+mean+by+the+term+talent%5B1%5D.pdf>

<sup>9</sup> GALLARDO, E. *What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../What\\_is\\_the\\_meaning.../talent...world\\_of\\_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../What_is_the_meaning.../talent...world_of_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

<sup>10</sup> COYLE, D. *Prodejte svůj talent*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, s.15. ISBN 978-80-265-0074-2.

Oba uvedené aspekty zohrávajú nepochybne významnú úlohu. Tvrdenie, že výlučným zdrojom talentu je len jeden alebo druhý z nich však považujeme za preexponované. Domnievame sa, že lepším variantom je spojenie oboch prístupov a nazeranie na talent ako na čiastočne vrozený a ďalej formovaný v rámci procesu učenia. „*Dieťa si neprináša schopnosti a tým menej talent a genialitu, na svet hotové. Tieto vlastnosti sa u človeka postupne vyvíjajú.*“<sup>11</sup> Tento prístup rozlišuje dva pojmy a to nadanie a talent. Podľa Vacínovej, „*nadaním sú označované skôr vrozené predpoklady a talentom potom získané schopnosti.*“<sup>12</sup> Proces formovania vrozených schopností v talent výstižne popísal vo svojej „*Teórii diferencovaného modelu nadania a talentu*“<sup>13</sup> Gagné. V jeho poňatí predstavuje nadanie prirodzené a nerozvíjané schopnosti minimálne v jednej oblasti, ktoré jedinca zaraďujú medzi najlepších 10% jeho rovesníkov. Na základe pôsobenia tzv. intrapersonálnych a environmentálnych katalyzátorov môžu byť tieto vrozené schopnosti premenené na určitý talent. Pod pojmom talent potom Gagné vníma „*špičkové majstrovstvo systematicky rozvíjaných schopností a znalostí aspoň v jednej oblasti ľudskej činnosti, ktoré jedinca zaraďuje medzi minimálne 10% najlepších rovesníkov, ktorí boli alebo sú aktívni v rovnakej oblasti.*“<sup>14</sup> Na základe Gagného modelu je teda talentovaná osoba vždy nadaná, to znamená, že má istý vrozený potenciál a pokiaľ chceme, aby sa rozvinul v skutočný talent, musí sa ďalej systematicky rozvíjať a budovať. Z uvedenej premisy sa bude odvíjať i ďalšie smerovanie kvalifikačnej práce.

### 1.3 Prístupy k vymedzeniu pojmu talent v praxi

Rovnako ako v odbornej literatúre, tak i v praxi je vnímanie termínu talent rôznorodé a do značnej miery ovplyvnené druhom, činnosťou a oblasťou pôsobnosti organizácie. „*V rámci každej organizácie si možno tento pojem vyložiť inými slovami,*

---

<sup>11</sup>VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, s.57. ISBN 978-80-7452-008-2.

<sup>12</sup> Tamtiež, s. 56

<sup>13</sup> A Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT)

<sup>14</sup> Gagné, F. *A Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT)*. [online]. © 2004 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://nswagtc.org.au/information/general-reference/262-gagn-differentiated-model-of-giftedness-and-talent.html>

pretože každá organizácia môže za talent považovať niečo iné v súvislosti so svojou činnosťou, zameraním a prostredím, v ktorom sa nachádza.“<sup>15</sup> Definícia pojmu talent je pritom pre každú organizáciu kľúčová, pretože je základným stavebným kameňom stratégie talent managementu. „Zjednotenie sa na definícii termínu talent je prvým zásadným krokom k tomu, ako ho správne riadiť.“<sup>16</sup>

Z hľadiska praxe riadenia ľudských zdrojov a talentov sú dôležité dva prístupy. Prvým z nich je prístup inkluzívny, podľa ktorého patria medzi talenty všetci pracovníci organizácie. V druhom prípade, ktorým je prístup exkluzívny, sa medzi talenty v organizácií zaraďuje len istá časť zamestnancov, pričom sa jedná buď o pracovníkov s najvyššou výkonnosťou, alebo najvyšším potenciálom.

Inkluzívny prístup, na základe ktorého sa talent vzťahuje ku všetkým pracovníkom v organizácii, sa odvoláva na tvrdenie, že „v znalostnej ekonomike nemôžu spoločnosti bez svojich ľudí dosiahnuť žiadny zisk.“<sup>17</sup> Ako uvádza Gallardo, inkluzívny prístup predpokladá, že všetci pracovníci v spoločnosti majú svoje silné stránky a teda môžu prispievať k vytváraniu pridanej hodnoty, a že práve ľudia so svojimi znalosťami, skúsenosťami a zručnosťami sú hlavným determinantom úspešnosti organizácie. „Inkluzívny prístup zaručuje rovnostárske rozdelenie zdrojov medzi všetkých zamestnancov podniku a nezameriava sa len na malú podmnožinu elitných pracovníkov a týmto spôsobom zabraňuje poklesu morálky lojálnych zamestnancov, ktorí nie sú považovaní za superstars.“<sup>18</sup> Možno teda konštatovať, že inkluzívny prístup podporuje rozvoj súdržného, kolegiálneho a motivačného pracovného prostredia a prispieva tak k budovaniu pozitívnych vzťahov na pracovisku.

Na druhej strane je však nutné podotknúť, že inkluzívny prístup stiera rozdiely medzi riadením ľudských zdrojov a riadením talentov. V tejto koncepcii sa základné procesy talent managementu ničím nelíšia od bežných personálnych procesov čím

---

<sup>15</sup> LUKÁČ, M. *Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov*. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: [http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent\\_manazment.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf)

<sup>16</sup> *Study On Talent Management DNA Business Essay*. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.ukessays.com/essays/business/study-on-talent-management-dna-business-essay.php>

<sup>17</sup> GALLARDO, E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

<sup>18</sup> GROYSBERG, B. In: GALLARDO, E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013 [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: [www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

riadenie talentov stráca svoju výnimočnosť. Domnievame sa, že egalitarizmus má svoje opodstatnené miesto v riadení ľudských zdrojov ale v žiadnom prípade by nemal byť súčasťou talent managementu. Talentovaní jedinci sa vyznačujú istými špecifickými vlastnosťami, ktoré ich odlišujú od ostatných pracovníkov a preto si vyžadujú špecifický prístup.

Vyššie uvedený predpoklad o špecifickom prístupe k talentovaným jedincom je zároveň hlavným argumentom prístupu exkluzívneho, na základe ktorého sú za talentovaných považovaní len vybraní jedinci. „*Niektorí odborníci, napríklad Smilansky, za talent považujú mimoriadne schopného zamestnanca s veľkým potenciálom, ktorý môže mať významný vplyv na výkon organizácie a domnievajú sa, že talent management sa týka len kľúčových jedincov, teda schopných ľudí smerujúcich do vyšších či vrcholových funkcií. Tento pohľad na to, kto je označovaný za talent prevláda i u nás, v Českej republike.*“<sup>19</sup>

Ďalšia skupina odborníkov však tvrdí, že za talent môže byť považovaný prakticky ktokoľvek, kto môže prispieť k dosahovaniu cieľov organizácie. Preto by sa talent management nemal obmedzovať len na favorizovanú skupinu manažérov. Talentovaní pracovníci sa nachádzajú naprieč celou organizáciou. A to, v akej miere spoločnosť využije ich talent vo svoj prospech závisí výlučne od snahy, ktorú vyvinie k jeho rozvoju.

#### **1.4 Znamky talentovaných pracovníkov**

Mnoho autorov odborných prác spadajúcich do problematiky talentov a talent managementu je toho názoru, že okrem jednej základnej črty vlastnej všetkým talentom, ktorou je schopnosť vykonávať s ľahkosťou a nadpriemernými výsledkami to, čo je pre iných problematické, majú spoločné i ďalšie vlastnosti, ktoré jednak dotvárajú osobnosť talentovaného jedinca a zároveň mu uľahčujú vykonávanie činností v rámci oblasti svojho pôsobenia.

---

<sup>19</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.175. ISBN 978-80-266-0374-0.



Ako uvádza Davis, skutočne talentovaní jedinci sa vyznačujú istými charakteristickými znakmi, ktoré ich diferencujú od ostatných pracovníkov. Prvou z nich je podľa neho jedinečná schopnosť dosahovať výnimočné výsledky v akejkoľvek zverenej úlohe. Davis túto schopnosť nazýva „capability in the role“, čo vo voľnom preklade znamená „spôsobilosť pre úlohu“. Vychádza pritom z diferenciacie talentovaných a špecializovaných jedincov a uvádza, že práve táto vlastnosť odlišuje talentovaných pracovníkov od pracovníkov špecializovaných, pretože špecialisti zväčša podávajú dobré výsledky len vo svojej pracovnej oblasti. Keďže predpokladáme, že talent je súborom istých vrodených a ďalej systematicky rozvíjaných predispozícií človeka v aspoň jednej oblasti ľudskej aktivity, dovoľme si s tvrdením Davisa polemizovať. Podľa jeho koncepcie by talentovaní ľudia mali byť kategoricky všestranní. My sa však domnievame, že špecializácia a jedinečnosť v istej činnosti alebo činnostiach by mala jedným zo základných spoločných znakov talentu.

V poradí druhou vlastnosťou talentovaných jedincov je, ako uvádza Davis, schopnosť zvládať zmeny. Talentovaní jedinci nevnímajú zmenu ako hrozbu, ale ako príležitosť demonštrovať svoje schopnosti a spôsobilosti. „*Talentovaní ľudia nemajú strach zo zmien a v prístupe k novým výzvam sú pripravení zvážiť rôzne spôsoby dosiahnutia želaných výsledkov.*“<sup>20</sup> Sú kreatívni a snažia sa nachádzať nové východiská a inovatívne metódy riešenia problémov.

Predposlednou črtou je podľa Davisa schopnosť učiť sa. Ako uvádza, schopnosť zvládnuť a osvojiť si nové zručnosti je nevyhnutnou súčasťou ich osobného rozvoja. „*Talentovaní ľudia sú zvedaví a snažia sa rozšíriť svoje znalosti a zručnosti prostredníctvom formálneho i neformálneho vzdelávania.*“<sup>21</sup> Majú veľkú intelektuálnu kapacitu a dokážu bez ťažkostí absorbovať nové koncepty a techniky. Navyše sú schopní veľmi rýchlo uplatniť nadobudnuté znalosti v praxi.

Na záver Davis uvádza poslednú charakteristiku, ktorá je vlastná talentovaným jedincom a tou je osobnosť lídra. Podľa nášho názoru však nie každý talentovaný jedinec disponuje vlastnosťami lídra. Odhliadnuc od organizačnej problematiky, vo svete umenia či športu nájdeme mnoho príkladov podporujúcich naše tvrdenie.

---

<sup>20</sup> DAVIS, T. *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Burlington, VT: Gower, 2007, p.11. ISBN 05-660-8731-6.

<sup>21</sup> Tamtiež, s.11

Ďalší autori sa zhodujú na tom, že talentovaný jedinec musí mať vôľu, vytrvalosť a motiváciu. Weiss a Mckay uvádzajú dva veľmi dôležité atribúty talentov pričom prvým z nich je vášeň k vykonávanej činnosti. „*Vášeň je jeden z rozhodujúcich faktorov úspechu top talentov. Ak máte vášeň, rozviniete schopnosti k splneniu obchodných cieľov a dosiahnutiu výnimočných výsledkov.*“<sup>22</sup> Ako druhý významný znak talentovaných jedincov definujú entuziazmus. „*Zamestnaj človeka s entuziazmom a obsah ho naučíš. Ale ak zamestnáš obsah bez entuziazmu, nikdy nezískaš talent.*“<sup>23</sup> Podobný názor zdieľajú i Thorne a Pellant, ktorí uvádzajú, „*že organizácie majú často snahu zavádzať postupy, ako rozvíjať nadanie, ale skutočný úspech prinesie to, ak sa vám podarí zaujať srdce a hlavy jednotlivcov.*“<sup>24</sup>

Ako bolo spomenuté v časti venovanej definícii pojmu talent, každá organizácia si pod spojením talentovaný jedinec predstavuje niečo iné, pretože každej vyhovuje iný profil pracovníkov v závislosti od jej zamerania a oblasti v ktorej pôsobí. Vášeň, entuziazmus, motivácia, vôľa a schopnosť učiť sa sú však atribúty, ktoré môžeme generalizovať, a ktoré sa uplatnia v každej organizácii bez ohľadu na charakter jej činnosti.

---

<sup>22</sup> WEISS, A. a N. MACKAY. *The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009, p. 68. 978-0-470-49854-5.

<sup>23</sup> Tamtiež, s. 68

<sup>24</sup> Thorne, K. a A. Pellant. *Rozvíjíme a motivujeme zamestnance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, s. 6. ISBN 978-80-251-1689-0.

## 2 TALENT MANAGEMENT A JEHO VYMEDZENIE

Talent management je slovné spojenie pozostávajúce z dvoch výrazov – talent a management. Význam slova talent, vrátane jeho etymológie bol predmetom úvodnej časti kapitoly, pričom pre účely bakalárskej práce je talent vnímaný ako súhrn vrodenných a v procese učenia ďalej systematicky rozvíjaných schopností jedinca. Pod významom management rozumieme „*súbor prístupov, názorov, doporučení a metód, ktoré využívajú vedúci pracovníci – manažéri k zvládnutiu špecifických činností – manažérskych činností – smerujúcich k dosiahnutiu sústavy podnikateľských cieľov organizácie.*“<sup>25</sup> Vo všeobecnosti je však bežne používaný vo význame slova management pojem riadenie a preto sa v praxi často stretáme s termínom riadenie talentov ako synonymom k talent managementu.

Nájsť univerzálne akceptovateľnú definíciu termínu talent management je rovnako zložité ako v prípade pojmu talent. Jedná sa o koncept, ktorý má mnoho aspektov a ako v odbornej literatúre, tak i v praxi sa stretávame s rôznymi pokusmi o jeho vymedzenie. Podľa Lewisa a Heckmana „*prieskum odbornej literatúry zameranej na talent management poukazuje na znepokojujúce nejasnosti ohľadne definície, obsahu a celkových cieľov talent managementu.*“<sup>26</sup>

Podľa Armstronga sú talentovaní zamestnanci hlavným aktívom a konkurenčnou výhodou organizácie, a preto by cieľom talent managementu mala byť podpora talentov za účelom maximálneho využitia ich potenciálu pri dosahovaní podnikateľských cieľov. Talent management definuje ako „*používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácia priťahovala, udržiavala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje v súčasnosti i v budúcnosti. Cieľom je zaisťiť tok talentov a uvedomovať si, že talenty sú hlavným zdrojom podniku.*“<sup>27</sup>

Rovnako ako Armstrong, i Hroník považuje talenty a talent management za hlavný zdroj konkurenčnej výhody podniku a talent management vníma ako nástroj pre

---

<sup>25</sup> VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

<sup>26</sup> LEWIS, R. a R.J.HECKMAN. *Talent management: a critical review*. [online] ©2006. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://59.67.71.237:8080/xjp/wzq/wenxian/pdf/11.pdf>

<sup>27</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, s.327. ISBN 978-80-247-1407-3.

riadenie kariéry a zvyšovanie výkonnosti talentovaných jedincov. „*Talent management je nástrojom riadenia kariéry vybraných ľudí.*“<sup>28</sup>

Podľa Davisa je „*talent management nábor, rozvíjanie a udržanie talentovaných jedincov konštantne podávajúcich prvotriedny výkon.*“<sup>29</sup> Riadenie talentovaných ľudí, ako pokračuje, nie je jednoduché, pretože tvoria náročnú skupinu zamestnancov, ktorá potrebuje správnu stimuláciu aby mohol byť rozvinutý a využitý ich veľký potenciál.

Barták uvádza, že riadenie talentov znamená „*chápať každého jedinca ako jedinečnú, nezameniteľnú osobnosť, ktorá disponuje okrem iného i predpokladmi, s ktorými síce zažltnuté personálne normatívy nepočítali, avšak predstavujú výrazný vklad, ktorý múdra firma dokáže využiť a oceniť.*“<sup>30</sup>

Collings a Mellahi definujú talent management ako „*aktivity a procesy, ktoré zahŕňajú systematickú identifikáciu kľúčových pozícií, ktoré rozdielne prispievajú k trvalej konkurenčnej výhode organizácie, rozvoj talent poolu plného vysoko potenciálnych a výkonných adeptov vhodných pre tieto pozície a rozvoj diferencovanej architektúry ľudských zdrojov s cieľom zjednodušiť obsadzovanie kľúčových pozícií kompetentnými jedincami a zaistiť ich oddanosť organizácii.*“<sup>31</sup> Je však dôležité zdôrazniť, že kľúčové pozície nie sú nevyhnutne spojené len s top managementom, ale zahŕňajú i pozície na nižších úrovniach.

Eisel vymedzuje dve poňatia talent managementu: užšie a širšie. V prípade užšieho poňatia talent managementu sa spoločnosť podľa Eisla zameriava na kľúčových zamestnancov a ich získavanie z vonkajšieho trhu práce a to jednak do pozícií manažérskych, ako i do pozícií špecialistov. Ako uvádza, toto je charakteristické zväčša pre medzinárodné spoločnosti. Širšie poňatie je potom zamerané na interné zdroje

---

<sup>28</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, s.110. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>29</sup> DAVIS, T. *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Burlington, VT: Gower, c2007, p.1. ISBN 05-660-8731-6.

<sup>30</sup> BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Alfa Nakladatelství, 2010, s. 91. ISBN 978-80-87197-35-6.

<sup>31</sup> COLLINGS, D. a K. MELLAHI. *Strategic talent management: A review and research agenda*. [online] © 2009. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM\\_ABB\\_Article\\_Collings\\_2009.pdf](https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM_ABB_Article_Collings_2009.pdf)

a znamená, „že úlohou manažéra by malo byť objaviť určitý potenciál a tým i talent ideálne v každom zamestnancovi.“<sup>32</sup>

Každá organizácia je špecifická a preto je samozrejmé, že i pohľady na talent sa rôznia a jedinec, ktorý pre jednu firmu predstavuje obrovský talent by pre druhú firmu nemusel byť až tak veľkým prínosom. Z tohto dôvodu sa líšia i prístupy spoločností v oblasti riadenia talentov. Napriek všetkým rozdielom je však nevyhnutné, aby každý z prístupov zdieľal základnú ideu celého konceptu talent managementu, a to vytvoriť talent pool zamestnancov, ktorých výnimočné schopnosti firma potrebuje alebo bude potrebovať v budúcnosti a zaobchádzať s nimi takým spôsobom, ktorý ich bude motivovať k využitiu celého potenciálu svojho talentu a k podávaniu nadštandardných výkonov.

## 2.1 Modely talent management

Pri štúdiu odbornej literatúry zameranej na problematiku talent managementu sa vo všeobecnosti môžeme stretnúť s dvomi základnými modelmi riadenia talentov v organizáciách. Patria medzi ne:

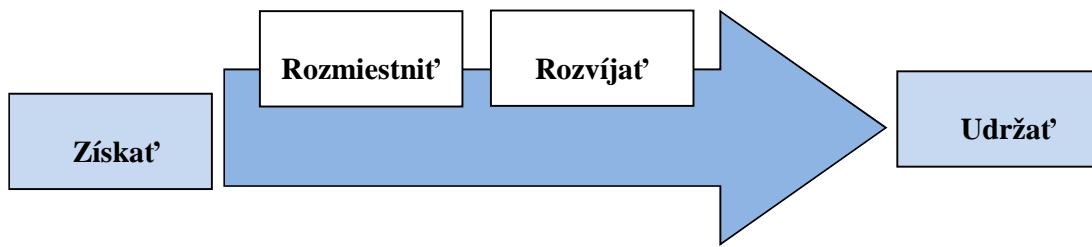
- tradičný lineárny model,
- model Develop-Deploy-Connect.

Tradičný lineárny model je jednoduchší. Podľa štúdie spoločnosti Deloitte, organizácie, ktoré ho využívajú, sa sústredia najmä na dva procesy talent managementu, a to na získavanie a udržanie kľúčových talentov, obzvlášť pokiaľ pociťujú ich nedostatok. Tento model absolútne nereflektuje dôležitosť vhodného umiestnenia a potrebu ďalšieho rozvoja talentov. Ako uvádzajú autori štúdie Deloitte, po získaní zamestnancov do organizácie, či projektu sú títo ďalej ignorovaní a sú ponechaní na mieste, na ktoré boli pôvodne prijatí bez možnosti zmeny či ďalšieho rozvoja.

---

<sup>32</sup> Eisel, J. *Talent management na pozadí ekonomickej kríže*. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika/1887-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>

Obrázok 1: Tradičný lineárny model talent managementu



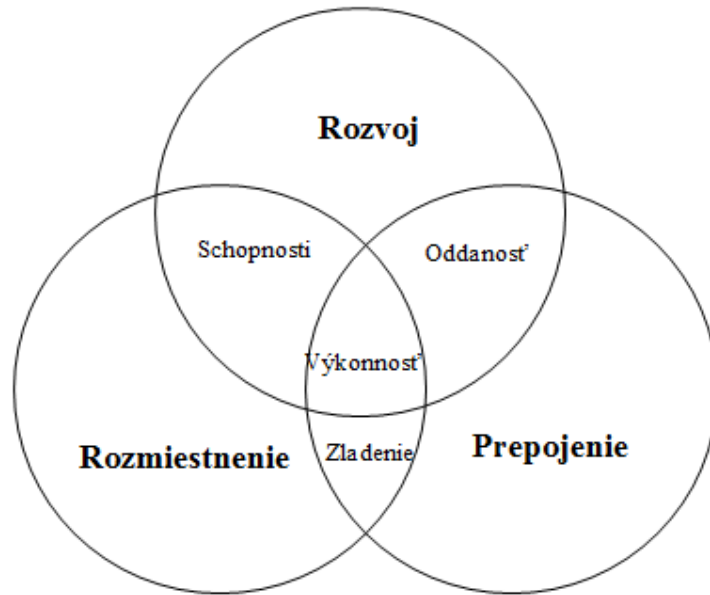
Zdroj<sup>33</sup>

Na druhej strane, ako uvádza tá istá štúdia, „*Develop-Deploy-Connect model by mal byť jadrom stratégie talent managementu v organizácii.*“<sup>34</sup> Tento model prezentuje talent management ako celok vzájomne prepojených a na seba nadväzujúcich činností. Na rozdiel od modelu lineárneho sa sústreďuje na ďalší rozvoj schopností talentovaných pracovníkov, ich rozmiestňovanie v rámci organizácie tak, aby bol maximálne využitý ich talent a potenciál a aby došlo k prepojeniu s ostatnými pracovníkmi v organizácii za cieľom synergického účinku a efektívnejšieho dosahovania podnikových cieľov. Podľa Horváthovej vychádza uvedený model ako z potrieb organizácie, tak z potrieb jedinca a snaží sa ich efektívne prepojiť. Podporuje stotožnenie zamestnancov s ich prácou čím prispieva k rastu angažovanosti pracovníkov. Jednotlivé oblasti modelu sú vzájomne previazané, čo znamená, že akcia v jednej z nich automaticky spôsobí reakciu v druhej.

<sup>33</sup> Deloitte *It's 2008: Do you know, where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work.* [online]. © 2008 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Venezuela/Local%20Assets/Documents/VE\\_Consulting\\_HC\\_connect\\_talentmgmt\\_Feb07.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Venezuela/Local%20Assets/Documents/VE_Consulting_HC_connect_talentmgmt_Feb07.pdf)

<sup>34</sup> Tamtiež

Obrázok 2: Develop-Deploy-Connect model



Zdroj<sup>35</sup>

Po komparácii oboch modelov sa domnievame, že práve druhý uvedený, t. z. model Develop-Deploy-Connect disponuje všetkými potrebnými predpokladmi k tomu, aby talent management efektívne plnil v organizácii svoju funkciu. Pokiaľ spoločnosť nebude svoje talenty ďalej rozvíjať a nebude dbať na ich správne umiestnenie v podniku, nikdy sa jej nepodarí premeniť ich jedinečný potenciál v skutočnú konkurenčnú výhodu.

---

<sup>35</sup> Deloitte It's 2008: Do you know, where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work. [online]. © 2008 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Venezuela/Local%20Assets/Documents/VE\\_Consulting\\_HC\\_connect\\_talentmgmt\\_Feb07.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Venezuela/Local%20Assets/Documents/VE_Consulting_HC_connect_talentmgmt_Feb07.pdf)

## 2.2 Aspekty aplikácie talent managementu v organizáciách: dôvody a prínosy implementácie

Dnešné organizácie pôsobia vo veľmi turbulentnom prostredí. Okolité svet sa rýchlo mení a spoločnosti sú neustále konfrontované s novými výzvami, na ktoré musia byť schopné adekvátne a flexibilne reagovať, inak v konkurenčnom boji nemajú šancu prežiť. Aby na trhu obstáli, alebo ešte lepšie boli jedným z jeho lídrov, musia byť nielen pasívnym pozorovateľom a účastníkom týchto zmien, ale musia sa i aktívne zapojiť, vstupovať do diania, predvídať situáciu a byť schopné ju ako ovplyvniť, tak z nej i čo najviac vyťažiť.

Tým najdôležitejším tromfom v boji na konkurenčnom poli sa stali ľudia so svojimi znalosťami, schopnosťami, skúsenosťami, zručnosťami a darom učiť sa a tým sa neustále zlepšovať, rozvíjať a tvoriť pridanú hodnotu. Pretože, *„nie finančné prostriedky, moderná a výkonná technika a technológie či kvalitné stratégie, ale ľudia, efektívni zamestnanci sú hlavnou konkurenčnou výhodou.“*<sup>36</sup>

Ako uvádza Horváthová citujúc Financial Times z roku 2006, *„talent je tým najvzácnejším zdrojom vyskytujúcim sa v dnešnom modernom svete.“*<sup>37</sup> Preto s ním treba zaobchádzať zodpovedne a plánovite. Je potrebné ho vedieť identifikovať, získať, rozvíjať, udržať a zároveň ho premeniť vo svoju konkurenčnú výhodu. O to by sa mal postarať správne nastavený systém riadenia talentov. Cieľom nasledujúcej časti kvalifikačnej práce je predstavenie dôvodov, ktoré vedú spoločnosti k zavedeniu talent managementu, ako i prínosov plynúcich z jeho aplikácie.

Mať správnych ľudí na správnych miestach a ešte k tomu i v správny čas je alfou a omegou úspechu spoločnosti. Toto je jeden z hlavných dôvodov, prečo by spoločnosti mali investovať do systému talent managementu. *„Ľudia sú srdcom obchodného úspechu.“*<sup>38</sup> Sila organizácie spočíva v sile jej zamestnancov, v ich silných stránkach, v ich výnimočnosti. *„V dnešnej globálnej, konkurenčnej ekonomike sa talent stal oveľa dôležitejším, než kapitál, stratégie alebo výskum a vývoj. Kapitálu je dosť, stratégie sa*

---

<sup>36</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.172. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>37</sup> Tamtiež, s. 173

<sup>38</sup> DEB, T. *A conceptual approach to strategic talent management*. New Delhi: Indus Pub, 2005, p.12. ISBN 81-738-7178-7.



*dajú skopírovať a technológie majú stále kratšiu a kratšiu životnosť. To znamená, že ľudia sa stali primárnym zdrojom konkurenčnej výhody.*“<sup>39</sup>

Ďalšou skutočnosťou, ktorú by si mali organizácie pri rozhodovaní o zavedení konceptu talent managementu uvedomiť je, že talent je nedostatkovou komoditou. Ako uvádza Hroník a iní autori, počet talentovaných jedincov je značne obmedzený, pričom organizácie by si mali byť vedomé tohto nedostatku talentov a mali by z talent managementu spraviť prioritu na všetkých stupňoch organizácie.

Horváthová prezentuje nasledujúce dôvody, respektíve problémy, ktoré môžu byť prostredníctvom systematickej práce s talentami riešené:

- v organizácii nebola doposiaľ riešená otázka identifikácie a potreby talentov v súvislosti s obchodnými prioritami,
- v organizácii sa vyskytujú problémy s obsadzovaním najdôležitejších pozícií, na trhu i v rámci organizácie existuje nedostatok kvalifikovaných ľudí,
- proces získavania zamestnancov v organizácii je úspešný, ale talentovaných zamestnancov sa nedarí v organizácii udržať,
- v organizácii nie je možné nájsť talenty a identifikovať zamestnancov z vysokým potenciálom,
- v organizácii sa len s ťažkosťami hľadá rovnováha medzi udržaním zamestnancov v ich pozíciách a poskytovaním príležitostí pre ich ďalší rozvoj,
- v organizácii existuje vysoká fluktuácia, najmä v najdôležitejších segmentoch pracovnej sily.

Ako uvádza Horváthová, na základe výskumu International Learning and Talent Development, ktorý realizovala organizácia CIPD<sup>40</sup> v roku 2011 boli definované nasledujúce prínosy aplikácie talent managementu v organizáciách:

- talentovaní pracovníci prispievajú väčšou mierou k naplňovaniu stratégie a ekonomických cieľov organizácie,

---

<sup>39</sup> DEB, T. *A conceptual approach to strategic talent management*. New Delhi: Indus Pub, 2005, p.12. ISBN 81-738-7178-7.

<sup>40</sup> Chartered Institute of Personnel and Development

- klesajú náklady na fluktuáciu a nábor nových pracovníkov,
- organizácia sa pre talenty stáva vyhľadávaným a atraktívnym zamestnávateľom,
- sú identifikovaní a stabilizovaní talentovaní zamestnanci,
- plánovanie nástupníctva kľúčových pozícií je efektívnejšie, rovnako ako zaisťovanie zamestnancov z interných zdrojov,
- talentovaní zamestnanci sú umiestnení na vhodných pozíciách a ich potenciál je lepšie využitý,
- sú minimalizované straty spojené s neobsadením kľúčových pozícií.

K vyššie uvedenému zoznamu prínosov talent managementu možno ešte dodať, že aktivity spojené s rozvojom talentov v organizácii akcelerujú ich kariéru a zvyšujú výkonnosť. Zároveň môže správne nastavený program riadenia talentov plniť funkciu istého stabilizačného faktora, ktorý motivuje talentovaných pracovníkov k lojalite a k zotrvaní v organizácii. Pri tomto tvrdení vychádzame z predpokladu, že existuje veľmi úzka súvislosť medzi talent managementom a Maslowovou pyramídou potrieb, pretože rozvoj potenciálu jednotlivcov je súčasťou jej najvyššieho stupňa - sebarealizácie. Organizácie správnou stratégiou talent managementu pomáhajú zamestnancom túto potrebu pokryť a preto by pri jej formulovaní mala byť uvedená skutočnosť zohľadnená a mala by sa stať jednou z hnacích síl celého konceptu talent managementu.

### 3 VOJNA O TALENTY

Koncept talent managementu je úzko spojený s ideou „vojna o talenty“, ktorá bola prvý krát prezentovaná skupinou konzultantov spoločnosti McKinsey v roku 1997. V roku 2001 rovnakí autori vydali aktualizovanú verziu štúdie, v ktorej jednoznačne poukázali na to, že vojna o talenty a potreba efektívneho systému riadenia talentov je viac než aktuálna. Z tohto dôvodu považujeme za dôležité uvedený koncept v rámci bakalárskej práce zmieniť a zamerať sa na jeho najdôležitejšie aspekty.

*„V roku 1997 sme v McKinseyho inštitúte stvorili termín „vojna o talenty“ a vzápätí sme si uvedomili, že sme dali meno fenoménu, s ktorým sa stretlo veľa ľudí, ale nikto ho dovtedy nevedel správne pomenovať. Sily formujúce túto vojnu nejaký čas dozrievali a potom náhle kulminovali. Zo dňa na deň začal každý hovoriť o vojne o talenty.“<sup>41</sup>*

Táto koncepcia reflektovala potrebu zmeny v riadení ľudských zdrojov v súvislosti so vznikom nového konkurenčného a dynamického podnikateľského prostredia. „Vojna o talenty“ je skutočnou vojnou, ktorá začala v deväťdesiatych rokoch minulého storočia medzi organizáciami s cieľom prilákať, rozvíjať, motivovať a udržať talentovaných jedincov. Samotné slovné spojenie „vojna o talenty“ už v roku 1997 poukazovalo na kľúčový význam talentovaných jedincov pre dosahovanie podnikateľských cieľov organizácie. Podľa autorov štúdie to boli najmä tri základné sily, ktoré celý proces vojny o talenty iniciovali a ďalej udržiavali.

Prvou z nich bol nezvratný prechod zo spoločnosti priemyselnej do spoločnosti informačnej. Podľa autorov sa vojna o talenty začala v osemdesiatych rokoch minulého storočia, kedy si spoločnosti začali uvedomovať rastúci význam ľudského kapitálu a talentu. *„Prechod do informačnej spoločnosti zďaleka nekončí. Keďže sa ekonomika stáva stále viac znalostnou, význam pridanej hodnoty talentovaných jedincov neprestáva rásť.“<sup>42</sup>*

Druhou silou bol zintenzívnený dopyt po vysoko kvalitných manažérskych talentoch. *„Náš výskum spojený s problematikou vojny o talenty ukazuje ako*

---

<sup>41</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.1. ISBN 15-785-1459-2.

<sup>42</sup> Tamtiež, s. 3

*spoločnosti bažia po silných manažérskych talentoch. 99% účastníkov nášho prieskumu v roku 2000 uviedlo, že ich manažérsky talent pool sa musí do troch rokov posilniť.*<sup>43</sup>

Podľa autorov, spoločnosti potrebujú lídrov inšpirujúcich ostatných ľudí a manažérov schopných adekvátne reagovať na výzvy spoločnosti, mysliac tým globalizáciu, dereguláciu a rýchly technický rozvoj.

Poslednou uvedenou silou bol rastúci sklon ľudí migrovať z organizácie do organizácie. *„Rovnako ako si spoločnosti uvedomili ich potrebu po vysoko zručných manažéroch, uvedomili si i manažéri výhodu prechodu z jednej spoločnosti do druhej.*<sup>44</sup> Tradičná koncepcia výmeny lojality pracovníkov za istotu pracovného miesta bola podľa autorov narušená koncom osemdesiatych rokov minulého storočia, kedy začalo masívne firemné zoštieňovanie. Toto smerovanie sa rozšírilo v deväťdesiatych rokoch, pretože sa vďaka rozvoju internetu stalo hľadanie voľných pracovných miest oveľa transparentnejšie a ponuky prístupnejšie.

Keďže autori nebadajú žiadne náznaky zníženia intenzity uvedených síl, domnievajú sa, že *„vojna o manažérske talenty bude určujúcou črtou podnikateľského prostredia pre mnoho ďalších rokov.*<sup>45</sup> Navyše, ako uvádzajú, vojna o talenty vytvára novú podnikateľskú realitu, s ktorou sa budú musieť spoločnosti vyrovnáť.

---

<sup>43</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p. 4. ISBN 15-785-1459-2.

<sup>44</sup> Tamtiež, s. 5

<sup>45</sup> Tamtiež, s. 3

Tabuľka 1: Stará verus nová realita

Stará realita	Nová realita
Ľudia potrebujú organizácie.	Organizácie potrebujú ľudí.
Stroje, kapitál a geografická poloha sú konkurenčnou výhodou.	Talentovaní ľudia sú konkurenčnou výhodou.
Talent vytvára rozdiely.	Talent vytvára významné rozdiely.
Nedostatok pracovných miest.	Nedostatok talentovaných ľudí.
Lojálnosť pracovníkov a istota pracovného miesta.	Pracovníci sú mobilní a ich oddanosť firme je krátkodobá.
Pracovníci akceptujú štandardné podmienky, ktoré im firma ponúka.	Pracovníci žiadajú oveľa viac.

Zdroj<sup>46</sup>

Nová realita, respektíve zmeny v podnikateľskom prostredí vyžadujú adekvátnu a pružnú reakciu. „*Môžete vyhrať vojnu o talenty, ale v prvom rade musíte z talent managementu spraviť horiacu prioritu organizácie.*“<sup>47</sup> Organizácie by mali prehodnotiť súčasné koncepcie talent managementu a zvoliť si postupy a metódy, vďaka ktorým sa im podarí „vojnu o talenty“ vyhrať.

<sup>46</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.6. ISBN 15-785-1459-2.

<sup>47</sup> CHAMBERS, E., M. FOULON, H. HANDFIELD-JONES, S. M. HANKIN a E. G. MICHAELS. *The war for talent. Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than a few years? Yes, money does matter.* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)

### 3.1 Ako vyhrať vojnu o talenty?

Na základe rozsiahleho výskumu, ktorý trval päť rokov autori štúdie identifikovali základné prvky, respektíve pravidlá, ktoré musia spoločnosti zaviesť a dodržiavať, pokiaľ chcú vo vojne o talenty nielen zvíťaziť, ale zároveň transformovať svoje talenty v skutočnú konkurenčnú výhodu. V tom čase tieto pravidlá predstavovali úplne nový spôsob riadenia talentovaných pracovníkov.

Základom všetkého je podľa autorov publikácie navodenie presvedčenia zdieľaného celou organizáciou, že dosiahnutie konkurenčnej výhody závisí od miery talentovaných pracovníkov na všetkých úrovniach organizácie. Tento jav autori publikácie nazývajú ako „talent mindset“, čím myslia „hlboko zakorenenú vieru v to, že mať lepšie talenty na všetkých úrovniach je spôsob ako prekonať konkurentov. Je to zároveň presvedčenie, že talenty sú kľúčovým zdrojom konkurenčnej výhody podniku.“<sup>48</sup>

Tabuľka 2: Staré verzus nové poňatie riadenia ľudí

Staré poňatie ľudí v organizácii	Talent mindset
Povrchné konštatovanie, že ľudia sú najdôležitejším aktívom podniku.	Hlboké presvedčenie, že talenty zlepšujú výkonnosť podniku.
HR je zodpovedné za riadenie ľudí.	Všetci manažéri sú zodpovední za posilňovanie talent poolu.
Organizácia má raz ročne dvojdnový tréning zameraný na plánovanie nástupníctva.	Talent management je základom riadenia organizácie.
	Podnikám odvážne kroky, aby som si vybudoval talent pool, ktorý potrebujem.

Zdroj<sup>49</sup>

<sup>48</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.22. ISBN 15-785-1459-2.

<sup>49</sup> Tamtiež, s. 6

Druhým pravidlom je vytvorenie hodnotného systému zamestnaneckých výhod, aby bola organizácia obzvlášť atraktívna pre talentovaných pracovníkov. Tento systém zamestnaneckých výhod autori definujú ako Employee Value Proposition, mysliac tým jasný a neprekonateľný dôvod, prečo sa chce potenciálny zamestnanec stať súčasťou organizácie. Je to ponuka akejsi pridanej hodnoty, niečo čím sa podnik stáva pre potenciálneho talentovaného zamestnanca lákavým a čo ho definitívne presvedčí o správnosti jeho výberu. Employee value proposition je spojená s konceptom tzv. employer branding, ktorého cieľom je spraviť z organizácie pre talentovaných pracovníkov čo najpríťažlivejšieho zamestnávateľa.

Za účelom získania vytipovaného talentovaného zamestnanca musí organizácia svoju ponuku benefitov prispôbiť, musí mu doslova „ušiť ponuku na mieru“, tak aby zodpovedala jeho požiadavkám a potrebám. Musí zistiť, čo talentovaní jedinci hľadajú a adekvátne na to reagovať. Ako uvádzajú autori štúdie, „*znamená to urobiť čokoľvek čo je potrebné k získaniu a udržaniu tých najschopnejších zamestnancov.*“<sup>50</sup>

Tretím pravidlom je prehodnotenie stratégie získavania pracovníkov. Ako uvádzajú autori štúdie, vojna o talenty prinútila organizácie od základov prehodnotiť a prepracovať stratégiu získavania pracovníkov, ale aj talentov. „*Spôsob získavania pracovníkov sa dramaticky zmenil. Už to nie je len o výbere toho najlepšieho z dlhej rady kandidátov, je to o nájdení jedinečných kandidátov.*“<sup>51</sup> Súčasná doba vyžaduje aktívne vyhľadávanie nových zdrojov talentov a ich nepretržitý nábor do podniku a to na všetkých úrovniach, pričom práve toto je podľa autorov podstatný spôsob, ako do organizácie neustále prinášať nové zručnosti a perspektívy. Podniky musia jasne definovať, aké talenty potrebujú a nespoliehať sa na staré metódy. Musia hľadať na doteraz nezvyčajných miestach, často i vo vzdialených či zdanlivo s oborom nesúvisiacich oblastiach a odvetviach a zároveň musia hľadať a získavať talenty nepretržite, nielen v prípade nutnosti zaplnenia voľnej pracovnej pozície.

---

<sup>50</sup> CHAMBERS, E., M. FOULON, H. HANDFIELD-JONES, S. M. HANKIN a E. G. MICHAELS. *The war for talent. Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than few years? Yes, money does matter.* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: [http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)

<sup>51</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent.* Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.13. ISBN 15-785-1459-2.

Podľa autorov štúdie, „výhra vo vojne o talenty vyžaduje oveľa viac, ako len víťazstvo v náborovej bitke.“<sup>52</sup> Preto definovali štvrté pravidlo a to rozvoj talentovaných pracovníkov, ktorý musí byť súčasťou širšej podnikovej stratégie. „Rozvoj je kľúčový i v prípade získavania a udržania ľudí v organizácii. Talentovaní jedinci majú tendenciu odísť, ak majú pocit, že sa nerozvíjajú a nepostupujú.“<sup>53</sup>

Ako uvádzajú autori, k rozvoju nestačia len školenia, rozvoj sa má uskutočňovať predovšetkým prostredníctvom učenia pri práci, koučingu a mentoringu. Zároveň autori považujú za dôležité, aby bol rozvoj každodennou súčasťou pracovného života v organizácii, aby sa nedial len príležitostne v rámci naplánovaných školení. „Každý líder na akejkoľvek úrovni v podniku môže rozvíjať ostatných ľudí.“<sup>54</sup>

Posledným pravidlom, ktoré autori identifikovali je diferencovaný prístup k pracovníkom, ktorý by mal tvoriť základ stratégie talent managementu. Organizácia musí identifikovať svoje talenty a pracovníkov s najvyššou a najnižšou výkonnosťou. „Ako môže organizácia podporovať a udržať si svojich najtalentovanejších ľudí keď systematicky nerozpoznáva, o ktorých pracovníkov sa jedná? Ako môže pomôcť podpriemerným pracovníkom, pokiaľ nie sú identifikovaní?“<sup>55</sup>

Autori rozlišujú tri kategórie pracovníkov: A, B, C. A-pracovníci sú najvýkonnejší zamestnanci a podnik by mal do tejto kategórie investovať najviac. B-pracovníci nepatria medzi najvýkonnejších, ich výkony sú síce priemerné, ale stabilné. Preto by im organizácia mala pomôcť dostať ich výkonnosť na vyššiu úroveň. V prípade C-pracovníkov, tzv. slabých hráčov, by mal podnik rázne zakročiť.

Uvedené pravidlá formujú úplne odlišný spôsob riadenia talentov a predstavujú akýsi návod pre organizácie, ktorých systém talent managementu nie je efektívny, respektíve sú v štádiu rozhodovania o jeho zavedení. Tieto imperatívy by mali predstavovať základnú kosť strategického talent managementu.

---

<sup>52</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.14. ISBN 15-785-1459-2.

<sup>53</sup> Tamtiež, s. 14

<sup>54</sup> Tamtiež, s. 14

<sup>55</sup> Tamtiež, s. 15



Tabuľka 3: Starý verus nový spôsob riadenia talentov

Starý spôsob	Nový spôsob
Oddelenie HR je zodpovedné za riadenie ľudí.	Všetci manažéri, počnúc CEO, <sup>56</sup> sú zodpovední za skvalitňovanie a rozširovanie svojho talent poolu.
Ponúkame dobré platové ohodnotenie a výhody.	Formujeme našu spoločnosť, naše pracovné pozície dokonca i stratégiu tak aby sme boli atraktívnym zamestnávateľom pre talentovaných ľudí.
Nábor pracovníkov ako „nákup“.	Nábor pracovníkov ako „marketing“.
Rozvíjame pracovníkov prostredníctvom školiacich programov.	Rozvíjame pracovníkov prostredníctvom učenia pri práci, koučingu a mentoringu.
Ku všetkým pracovníkom pristupujeme jednotným spôsobom a sme presvedčení, že všetci zamestnanci sú rovnako spôsobilí.	Vážime si všetkých našich ľudí, ale investujeme diferencovane do jednotlivých kategórii pracovníkov v závislosti od ich výkonnosti (A, B a C-hráči).

Zdroj<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Chief Executive Officer

<sup>57</sup> MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001, p.16. ISBN 15-785-1459-2.

## 4 ZÁKLADNÉ PILIERE TALENT MANAGEMENTU

Aby bol systém talent managementu v organizácii úspešný, musí spĺňať isté náležitosti. Základom je vytvorenie stratégie talent managementu, ktorá bude vyhovovať ako súčasným, tak i budúcim potrebám spoločnosti. Stratégia talent managementu musí vychádzať zo stratégie riadenia ľudských zdrojov a celkovej stratégie podniku. Jej logickým vyústením je vytvorenie kvalifikovaného talent poolu, ktorý bude pre organizáciu podstatnou konkurenčnou výhodou. Vzťah medzi celkovou stratégiou podniku a vytvorením talent poolu možno podľa Horváthovej znázorniť nasledovne:

Obrázok 3: Vzťah medzi celkovou stratégiou podniku a talent poolom



Zdroj<sup>58</sup>

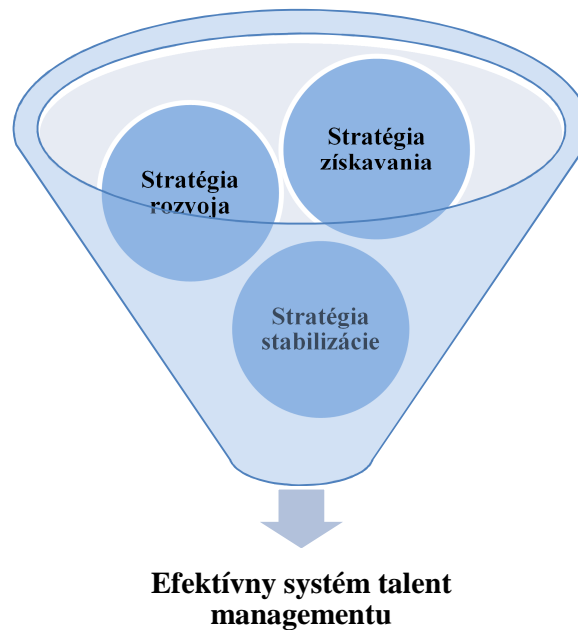
V rámci vytvárania stratégie je nevyhnutné vyčlenenie zdrojov a to ako finančných, tak i personálnych. Je potrebné definovať pracovníka, resp. tím pracovníkov zodpovedných za koordináciu aktivít spojených s talent managementom. Zároveň je dôležité získať podporu najvyššieho vedenia a vybudovať povedomie o talent managemente a o potrebe systematickej práce s talentami medzi všetkými pracovníkmi organizácie.

Stratégia talent managementu musí byť ďalej rozvinutá do stratégie získavania, rozvoja a stabilizácie pracovníkov. Ako uvádza Armstrong, aktivity riadenia talentov musia byť vzájomne prepojené a zladené tak, aby tvorili súdržný celok, „*ktorý môže byť prostriedkom k vytváraniu a realizácii koordinovaných a vzájomne sa podporujúcich*

<sup>58</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.183. ISBN 978-80-266-0374-0.

*prístupov, pomáhajúcich organizácii získať a udržať si potrebných talentovaných ľudí.*<sup>59</sup>

Obrázok 4: Zložky stratégie talent managementu



Zdroj: autor práce, 2015

Úspešnosť talent managementu nezávisí len od schopnosti organizácie talenty identifikovať a získať. Skutočnosť, že organizácia talent získa ešte neznamená, že bude jeho potenciál plne využitý. Organizácia musí talenty ďalej cielene rozvíjať. Musí dbať na ich správne umiestnenie a vytvoriť podmienky vhodné k tomu, aby sa ich talent transformoval v skutočnú, stabilnú a dlhodobú konkurenčnú výhodu. Cieľom nasledujúcej časti práce je charakteristika základných procesov talent managementu.

<sup>59</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, s. 327. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 4.1 Získavanie talentovaných pracovníkov

Základom celého systému talent managementu sú ľudia – talentovaní jedinci, ktorých musí firma vedieť identifikovať podľa vopred stanovených kritérií. Spoločnosť si musí sama určiť, kto je pre ňu talentom, pretože, ako už bolo spomenuté v inej časti práce, neexistuje univerzálna definícia talentovaného jedinca. Kľúčovým krokom v procese získavania je teda stanovenie jasných, jednoznačných a merateľných kritérií, podľa ktorých si podnik bude pracovníkov do svojho talent poolu vyberať. Podľa Bartáka by sa mal výber orientovať na osobnosti, pre ktoré je charakteristické, že:

- majú vynikajúce pracovné výsledky,
- disponujú vysokým potenciálom,
- vlastnia strategicky dôležité informácie,
- majú zásadný vplyv na obchodné výsledky,
- sú veľmi ťažko nahraditeľní na trhu práce,
- sú objektom nežiaducej pozornosti konkurenčných firiem.

Po tom, ako organizácia zodpovie na základné otázky, t. z. kto je talent a podľa akých kritérií ho rozpozná, musí definovať, do akých pozícií plánuje v budúcnosti talenty dosadiť. V spojitosti s tým je nevyhnutná definícia kľúčových rolí a kľúčových kompetencií. *„Špecifikácia kompetencií umožňuje organizáciám nadefinovať, ktorým smerom by sa mal talent jednotlivých zamestnancov formovať tak, aby to viedlo k úžitku organizácie.“*<sup>60</sup>

Organizácia môže talenty vyhľadávať nielen medzi svojimi kmeňovými zamestnancami, ale i z externých zdrojov. Medzi metódy používané k vyhľadávaniu talentov z vonkajšieho prostredia Horváthová zaraďuje nasledujúce:

- vyhľadávanie medzi zamestnancami konkurenčných firiem či v dodávateľských organizáciách,
- identifikovanie talentov medzi stážistami,
- vyhľadávanie talentovaných študentov či absolventov vysokých škôl,

---

<sup>60</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.183. ISBN 978-80-266-0374-0.

- vyhľadávanie medzi bývalými zamestnancami,
- vyhľadávanie medzi známymi súčasných zamestnancov organizácie,
- vyhľadávanie v databázach agentúr,
- vyhľadávanie prostredníctvom headhunterov,
- využitie inzerátov, či veľtrhov.

Ďalším krokom je definícia nástrojov, prostredníctvom ktorých bude podnik potenciálnych talentovaných pracovníkov či už externých alebo interných identifikovať. Hroník uvádza nasledovné nástroje používané pre hľadanie talentov z interných zdrojov:

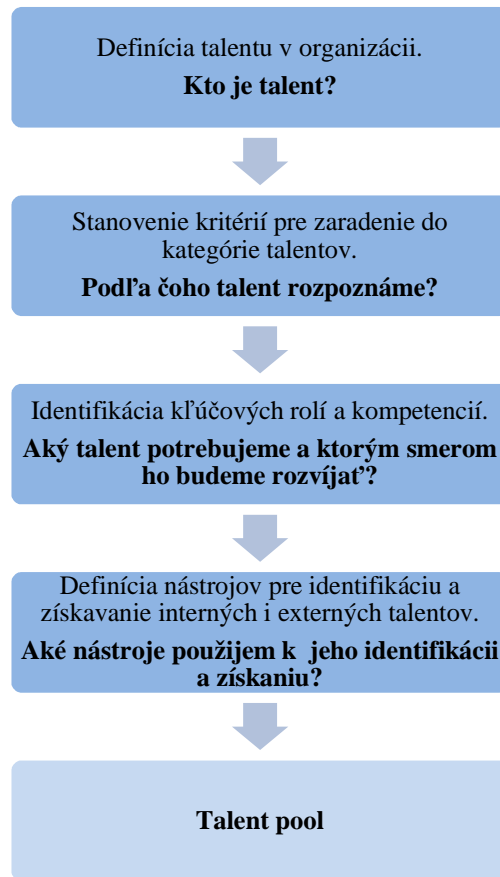
- fungujúci systém hodnotenia,
- účasť v projektoch,
- Development Centre,
- 360° spätná väzba,
- meranie potenciálu,
- nominácia.

Pri identifikácii talentov z externých zdrojov sú zväčša používané tieto nástroje:

- testy pracovnej spôsobilosti,
- assessment centre,
- behaviorálne rozhovory.

Vyústením vyššie uvedených aktivít je vytvorenie talent poolu, z ktorého by organizácia mohla vybrať pracovníkov do neobsadených kľúčových pozícií.

Obrázok 5: Proces identifikácie a získavania talentov



Zdroj: autor práce, 2015

Horváthová popisuje tri základné typy talent poolu:

- všeobecný talent pool,
- vodcovský talent pool,
- technický talent pool.

Do všeobecného talent poolu môže byť, ako uvádza Horváthová, zaradený jednotlivec, ktorý sa vyznačuje akýmikoľvek zručnosťami, ktoré by mohla organizácia v budúcnosti efektívne využiť. Na druhej strane, členovia vodcovského a technického talent poolu by mali disponovať istými vopred vymedzenými špecifickými kompetenciami a to buď vodcovskými alebo technickými.

Dôležitým bodom v rámci stratégie získavania talentov je budovanie značky atraktívneho zamestnávateľa. „Jeden zo spôsobov, ako môžu organizácie zaujať talenty, je stať sa žiaducim zamestnávateľom a jedným zo spôsobov ako to urobiť je zamerať sa na rozvoj svojej zamestnávateľskej značky.“<sup>61</sup> Pod vytváraním značky atraktívneho zamestnávateľa je podľa Armstronga potrebné rozumieť vytváranie priaznivej povesti organizácie pre budúcich pracovníkov. Budovaním značky atraktívneho zamestnávateľa sa organizácia stáva príťažlivou nielen pre potenciálnych, ale i súčasných pracovníkov. „Ludia túžia stať sa členmi organizácie a súčasní pracovníci v nej túžia zostať. Pracovníci sú oddaní organizácii a angažovaní vo svojej práci. Získanie celoštátnej a dokonca i lokálnej povesti dobrého zamestnávateľa vyžaduje čas. Ale stojí to za to.“<sup>62</sup>

Správne nastavený proces identifikácie a získavania talentovaných pracovníkov je jeden zo základných pilierov efektívneho systému talent managementu. Definícia talentu, identifikácia kľúčových rolí a vymedzenie nástrojov vyhľadávania a získavania talentovaných jedincov organizácii zabezpečí, aby mala správne talenty na správnych miestach. Týmto momentom však myšlienka talent managementu nekončí. Aby sa stali talentovaní pracovníci dlhodobou konkurenčnou výhodou podniku, musia byť ďalej rozvíjaní a musia im byť zo strany organizácie poskytnuté také podmienky, ktoré konkurenčné organizácie v boji o talenty nebudú schopné prekonať.

## 4.2 Rozvoj talentovaných pracovníkov

Organizácia by mala talentovaným zamestnancom ponúknuť možnosť ďalšieho rozvoja. Je to jeden z kľúčových momentov ako zabrániť ich stagnácii a strate motivácie. Talentovaní jedinci zväčša pociťujú veľkú potrebu sebarealizácie, ktorú môžu organizácie uspokojiť s vhodne štruktúrovaným rozvojovým programom.

Rozvojový program musí byť výsledkom dôsledného plánovania, pričom musia byť zohľadnené ako potreby jednotlivca, tak i celej organizácie. Mal by sledovať rozvoj silných stránok talentovaných jedincov ako i rozvoj kompetencií spojených

---

<sup>61</sup> Thorne, K. a A. Pellant. *Rozvíjime a motivujeme zamestnávance: Výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, s. 25. ISBN 978-80-251-1689-0.

<sup>62</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, s. 327. ISBN 978-80-247-1407-3.

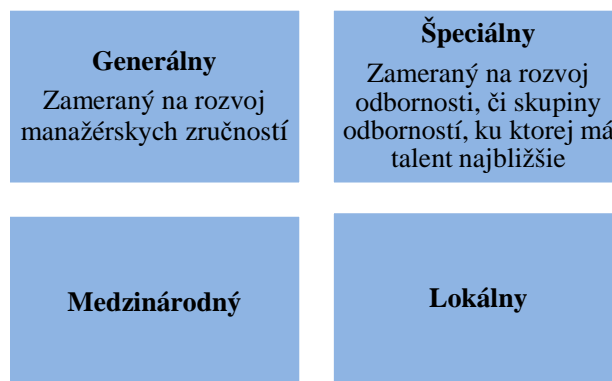
s kľúčovými pozíciami v podniku. Organizácia musí talenty rozvíjať cielene, t. z. spôsobom aby ich schopnosti a potenciál vedela v budúcnosti využiť. Je kontraproduktívne plánovať rozvojový program bez zhodnotenia jej aktuálnych i budúcich potrieb.

Hroník diferencuje dva typy rozvojových programov:

- **Trainee programy**, ktoré sú určené pre absolventov škôl. Ich účastníci sa stávajú zamestnancami organizácie len na dobu konania programu. Pre každého účastníka je vytvorený špeciálny rozvojový plán zväčša na 6 až 12 mesiacov. Úspešným absolventom obvykle podnik ponúkne dlhodobjší kontrakt.
- **Talent development**, ktorý je určený „pre ľudí, ktorí majú už svoju históriu a kredit, zároveň stoja na počiatku svojej kariéry vo firme a potrebujú nájsť jej smer.“<sup>63</sup>

Štruktúra talentového programu, ako uvádza Hroník, sa líši v závislosti od veľkosti organizácií. V prípade menších a stredných spoločností bude mať formu jedného programu s jednoduchou štruktúrou, zatiaľ čo v prípade veľkých medzinárodných podnikov môže nasledovnú podobu:

Obrázok 6: Štruktúra talentového programu



Zdroj<sup>64</sup>

<sup>63</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.114. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>64</sup> Tamtiež, s.114



Podľa Hroníka môžu nastať 4 kombinácie podoby talent managementu vo veľkých medzinárodných firmách:

- medzinárodný program zameraný na rozvoj generálnych kompetencií,
- lokálny program zameraný na rozvoj generálnych kompetencií,
- medzinárodný program so zameraním na rozvoj určitého odborného zamerania,
- lokálny program so zameraním určitého odborného zamerania.

Ako uvádza Horváthová, rozvojový program môže zahŕňať kombináciu najrôznejších metód, aktivít a nástrojov, vždy podľa špecifických potrieb konkrétnej organizácie. Rozlišuje tzv. „On-the-job“ metódy rozvoja na pracovisku pri výkone práce a „Off-the-job“ metódy používané k rozvoju mimo pracoviska.

Metódy rozvoja na pracovisku vyžadujú individuálny prístup a sú častokrát založené na vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávateľom. Do tejto skupiny metód zaraďujeme koučing, mentoring, tieňovanie, poverenie úlohou, rotáciu práce, prácu na projektoch, plnenie dôležitých úloh, stáž, dočasné preloženie či zdieľanie poznatkov.

Do skupiny metód vzdelávania mimo pracoviska sú zahrnuté prednášky, semináre, riešenie prípadových štúdií, simulácie, workshopy, manažérske hry, development centre, outdoor training / learning, e-learning a samoštúdium. Na rozdiel od metód používaných na pracovisku slúžia zväčša k hromadnému vzdelávaniu pracovníkov.

Podľa prieskumu spoločnosti Deloitte sú za najefektívnejší spôsob rozvoja talentov považované metódy rozvoja priamo na pracovisku. Prieskum vyzdvihuje najmä rotáciu práce a zapojenie sa do projektov s podporou priameho nadriadeného, kouča alebo mentora. Uvedený spôsob zároveň podporuje rozvoj sociálnych väzieb vo vnútri tímu. V tejto súvislosti je prínosná i spätná väzba od členov tímu.

V praxi sa veľmi často stáva, že rozvojový plán je zostavený, ale z istého dôvodu sa neuskutoční. Zároveň je bežné, že sa rozvojové aktivity uskutočnia, nie sú však náležite ohodnotené. Hodnotenie by malo byť neoddeliteľnou súčasťou každého rozvojového programu. Je to dôležité ako pre zamestnanca, tak i pre organizáciu, ktorá musí vedieť, že boli u zamestnancov rozvinuté práve tie schopnosti, ktoré sú pre ňu žiaduce.

Ako uvádza Horváthová, rozvoj talentov veľmi úzko súvisí s riadením kariéry, teda s plánovaním kariéry a nástupníctva. *„Riadenie kariéry spočíva v tom, že sa ľudom*

poskytujú príležitosti k postupu vo funkciách a k rozvíjaniu ich kariéry a zabezpečuje sa tak, aby organizácia mala prísun talentov, aké potrebuje.“<sup>65</sup> Podľa Armstronga, riadenie kariéry vyžaduje prístup, ktorý reflektuje ako potreby organizácie, tak i záujmy pracovníkov. „Vyžaduje kreativitu v rozpoznávaní spôsobov, ako poskytovať príležitosti k rozvoju a zvyšovať lojalitu pracovníkov.“<sup>66</sup>

Talentovaní pracovníci by podľa Horváthovej „mali prejsť istým sledom skúseností doplnených koučovaním a rozvojovými programami, ktoré ich pripraví na to, aby boli v budúcnosti schopní zastávať náročnejšie pracovné role.“<sup>67</sup> Plánovanie nástupníctva má potom zabezpečiť, aby organizácia mala k dispozícii talenty, ktoré bude potrebovať k uspokojeniu svojich podnikateľských potrieb.

Je evidentné, že pokiaľ chce organizácia naplno využiť potenciál talentovaného pracovníka a zároveň si ho udržať, musí mu ponúknuť možnosť ďalšieho rozvoja a rastu. Tento moment sa môže stať kľúčovým pri jeho rozhodovaní o tom, či v podniku ďalej zotrvá alebo sa presunie ku konkurencii. Rozvojový program by mal sledovať rozvoj silných stránok a kľúčových kompetencií a tým prispievať k zlepšovaniu výkonnosti. Zároveň by mal vytvárať motivujúce a inšpiratívne prostredie pre rozvoj a budovanie kariéry.

### 4.3 Udržanie talentovaných pracovníkov

Udržanie a stabilizácia talentovaných pracovníkov v organizácii je nesmierne dôležitým momentom systému talent managementu. „Odchody kľúčových pracovníkov môžu mať mimoriadne, ich počtu neprimeraný dopad na chod podniku a ľudí, ktorých si organizácie želajú udržať, bývajú obvykle tými, ktorí s najväčšou pravdepodobnosťou odchádzajú.“<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, s.335. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>66</sup> Tamtiež, s. 335

<sup>67</sup> Horváthová, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. © 2010 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13\\_NUM02PAP02.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13_NUM02PAP02.pdf)

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, s.332. ISBN 978-80-247-1407-3.

Armstrong uvádza nasledujúce faktory, ktoré ovplyvňujú udržanie a stabilizáciu pracovníkov:

- povest' podniku,
- získavanie, výber a rozmiestňovanie pracovníkov,
- štýl a úroveň vedenia,
- príležitosti k vzdelávaniu a učeniu,
- uznávanie, oceňovanie a odmeňovanie výkonu.

Podľa Horváthovej sa organizácia pre zamestnancov stane atraktívnou vtedy, keď bude ponúkať zaujímavú a oceňovanú prácu, zaisťovať príležitosti k učeniu, rozvoju a postupu v kariére pre talenty. Zároveň musí rešpektovať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov a zaisťovať kvalitné pracovné podmienky a vybavenie. Dôležitým je pocit uznania, úcty a rešpektu a v neposlednom rade ponuka náležitej odmeny.

V rámci stratégie stabilizácie a udržania talentovaných jedincov musí organizácia podľa Armstronga zvoliť diferencovaný prístup k pracovníkom v závislosti od štádia kariéry, v ktorom sa aktuálne nachádzajú, pretože pracovníci v každej z nižšie uvedených kariérnych etáp majú rozdielne preferencie:

- pracovníci v ranej fáze kariéry (30 rokov a menej) chcú zvyčajne postup v kariére,
- pracovníci v strednej fáze kariéry (31 – 50 rokov) chcú zvyčajne možnosť riadiť svoju kariéru a mať pocit uspokojenia z vykonávanej práce,
- pracovníci v neskorej fáze kariéry (nad 50 rokov) chcú istotu.

Stratégia stabilizácie by mala vyústiť do plánu stabilizácie talentovaných pracovníkov. Ako uvádza Armstrong, v prvom kroku by mali byť identifikovaní kľúčoví jedinci, u ktorých je riziko odchodu vyššie ako u ostatných. V ďalšom kroku by mali byť vymedzené oblasti, na ktoré by sa organizácia mala zamerať. Ako nástroj môže organizácia v tejto súvislosti využiť analýzu dôvodov odchodu. Podľa

Armstronga by sa plán stabilizácie mal zamerať na každú oblasť, v ktorej by sa mohol objaviť nedostatok oddanosti a nárast nespokojnosti.

Barták zdôrazňuje, že je nesmierne dôležité pestovať v zamestnancoch presvedčenie o zmysluplnosti ich práce. Je potreba byť ľudský a zároveň otvorený a vnímavý voči potrebám pracovníkov. To znamená „*vychádzať im v ústrety najmä tým, že všade, kde to bude možné a účelné, budeme prispôsobovať prácu človeku a nie človeka práci. Uvedomme si, že mnoho ľudí má pocit (nezriedka oprávnený), že majú na viac, než vykonávajú. Dávajme im teda príležitosť. Zverujme im postupne náročnejšie úlohy, na ktorých môžu rásť.*“<sup>69</sup>

Ak organizácia nemá vypracovanú kvalitnú stratégiu stabilizácie a udržania talentovaných pracovníkov a nevyvíja v tomto smere žiaduce aktivity, môže nastať situácia, že o svoje talenty príde. Preto by jednoznačne definované nástroje stabilizácie a udržania talentov mali byť neoddeliteľnou súčasťou celého systému talent managementu. Výchova talentov je veľmi nákladná záležitosť, preto by organizácie mali podniknúť všetky možné kroky, aby ich vychovávali pre svoje budúce potreby a nie pre potreby konkurenciu.

#### **4.4 Hodnotenie systému talent managementu**

Nevyhnutnou súčasťou systému talent managementu je hodnotenie jeho efektívnosti. Jedným z nástrojov, ktorý môže organizácia pri hodnotení využiť je audit talent managementu.

Audit je komplexným nástrojom, ktorý, ak je správne nastavený a používaný, pomôže organizácii identifikovať slabé, ale i silné stránky talent managementu, poukáže na oblasti, ktoré nie sú dostatočne ošetrované a zároveň predostrie spôsoby, ako môžu byť identifikované nedostatky odstránené. Ako uvádza Horváthová, mal by byť vykonaný po implementácii celkovej stratégie talent managementu, resp. jej jednotlivých etáp.

---

<sup>69</sup> BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 92. ISBN 978-80-87197-35-6.

Zároveň je vhodné, aby organizácia nastavila a zamerala sa na vyhodnocovanie kľúčových ukazovateľov, bez ktorých nie je možná identifikácia príčin prípadného zlyhania. Horváthová navrhuje sledovanie nasledovných ukazovateľov:

- rozpočet talent managementu,
- náklady na získanie talentov,
- náklady na rozvoj talentov,
- náklady na udržanie talentov,
- diverzita talent managementu (vek, pohlavie),
- profil skupiny talentov (top talenty, talenty, možné talenty),
- rýchlosť v kariére,
- percento kľúčových pozícií pokrytých talentami,
- percento neobsadených pozícií,
- čas obsadenia dôležitých neobsadených pozícií,
- fluktuácia talentovaných zamestnancov,
- pomer interných a externých kandidátov,
- miera návratnosti investícií.

Hodnotenie sa musí stať súčasťou systému talent managementu. Je potrebné, aby organizácia mala stanovené ukazovatele, vďaka sledovaniu ktorých bude mať prehľad do akej miery sú nastavené procesy úspešné a efektívne. Optimálne je po implementácii talent managementu v organizácii vykonávať audit 1x ročne a vybrané ukazovatele sledovať na mesačnej báze.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 TALENT MANAGEMENT V SPOLOČNOSTI FAURECIA

Predmetom praktickej časti bakalárskej práce je rozbor realizácie talent managementu v konkrétnej organizácii. Za týmto účelom bola vybraná spoločnosť Faurecia, ktorá pôsobí v automobilovom priemysle. Hlavným cieľom praktickej časti záverečnej práce je identifikácia silných a slabých stránok aplikácie talent managementu v uvedenej spoločnosti a v prípade zistenia nedostatkov následne formulácia odporúčaní pre zlepšenie a ďalší vývoj. Východiskovým bodom analytickej časti práce a zároveň diagnostickým nástrojom je interný audit riadenia talentovaných pracovníkov.

Pod pojmom audit rozumieme „*systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získavania informácií z rozličných zdrojov.*“<sup>70</sup> Vo všeobecnosti audit predstavuje detailné skúmanie alebo podrobné preverovanie určitého stavu. Je to hľadanie zhody, respektíve nezhody s vopred špecifikovanými požiadavkami. Zámerom každého auditu musí byť zisťovanie faktov. Audit pre organizáciu predstavuje spätnú väzbu poskytujúcu informácie o jej aktuálnom stave, je nezávislým zdrojom informácií a v konečnom dôsledku i iniciátorom zmien.

Napriek tomu, že existuje pomerne veľké množstvo literatúry venujúcej sa problematike talent managementu, v žiadnej z publikácií sa autorka bakalárskej práce nestretla s komplexným spracovaním otázky auditovania procesov talent managementu. Z tohto dôvodu boli otázky a požiadavky auditu formulované autorkou bakalárskej práce, a to na základe poznatkov nadobudnutých štúdiom odbornej literatúry pri koncipovaní teoretickej časti záverečnej práce.

Audit riadenia talentovaných pracovníkov bol vykonaný v spoločnosti Faurecia Mladá Boleslav v dňoch 2.2. – 4.2. 2015. Hlavným auditorom bola autorka bakalárskej práce a koauditorom bola pracovníčka oddelenia kvality, zodpovedná za oblasť C&C

---

<sup>70</sup> MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006, s. 216. ISBN 80-805-7656-4.

(Conformity and Certification). Obe auditorky patria v spoločnosti do tímu interných procesných auditorov. Auditované bolo personálne oddelenie spoločnosti (HR manager, HR coordinator, HR specialist, Training and development coordinator). Cieľom auditu bolo posúdenie miery zhody, respektíve nezhody aktuálneho stavu práce s talentovanými pracovníkmi s vopred stanovenými požiadavkami pre oblasť riadenia talentov. Súčasťou auditu bola i nižšie uvedená interná dokumentácia.

Tabuľka 4: Prehľad auditovanej internej dokumentácie

1.	Group Employee Referral Policy	FAU-S-EEG-6000
2.	Employee On-boarding Process	FAU-S-EEG-6000
3.	Roční hodnocení výkonu a rozvoje	FAU-F-EEG-1300/CZ
4.	HR Reporting Definition	FAU-S-EEG-1801
6.	PIMS Policy	FAU-S-EEG-1400
7.	Induction plan - project	MBV-F-EES-4085/CZ
8.	Develop People – Career Management	FAU-P-EEC-2400/EN
9.	TFA promotion to M&P position	FAU-S-EEG-2410/EN
10.	Experts Management Policy	FAU-S-EEG-1500/EN
12.	Group Recruitment Guide	FAU-S-EEG-0012/EN
13.	Training Plan Process	FAU-S-EEG-0005
14.	Develop Manager and Professional Careers	FAU-P-EEC-2400
15.	Staff Managers and Professionals Position	FAU-P-EEC-2800
16.	Technical Competence Assessment	FAU-F-EEG-2400
17.	Position Description	FAU-F-EEG-2500

Zdroj: autorka práce, 2015

## 5.1 Charakteristika spoločnosti

Faurecia (Faurecia Group) je šiestym celosvetovým výrobcom automobilových komponentov. Jedno zo štyroch áut je vybavené niektorým z produktov Faurecie.

Faurecia sa špecializuje na vývoj a výrobu automobilových sedačiek, výfukových systémov, interiéroých komponentov (prístrojových dosiek, stredových konzol, dverných panelov a akustických modulov), exteriéroých modulov a dekoratívnych komponentov. Medzi najdôležitejších zákazníkov patria Volkswagen Group, PSA Peugeot Citroën, Renault-Nissan, Ford, General Motors, BMW, Daimler, Fiat/Chrysler, Toyota a Hyundai-Kia. Cieľom spoločnosti Faurecia je byť lídrom medzi dodávateľmi komponentov do automobilového priemyslu. A to nielen v oblasti výrobnjej, ale i vývojovej. Faurecia má 278 výrobných závodov a 30 vývojových centier v 34 krajinách sveta. Približne polovica z výrobných závodov funguje na princípe just-in-time. Aj keď francúzsky výrobca automobilov PSA Peugeot Citroën je s podielom 57,4 % majoritným vlastníkom spoločnosti, Faurecia pôsobí ako nezávislá organizácia. Centrála spoločnosti je vo francúzskom Nanterre. Je riadená výkonnou radou.

Tabuľka 5: Faurecia vo svete

	<b>Obrat v %</b>	<b>Počet zamestnancov</b>	<b>Počet výrobných závodov</b>	<b>Počet vývojových centier</b>
<b>Európa</b>	54%	55 000	160	15
<b>Severná Amerika</b>	27%	21 000	41	6
<b>Južná Amerika</b>	5%	6 100	32	3
<b>Ázia</b>	13%	13 500	45	6

Zdroj: autor práce, 2015

Faurecia Group je tvorená štyrmi základnými obchodnými skupinami (Business Groups):

- automobilové sedačky (Automotive Seating),
- interiéry automobilov (Interior Systems),



- výfukové systémy (Emissions Control Technologies),
- exteriéry automobilov (Automotive Exteriors).

Ako je zrejme z vyššie uvedeného rozdelenia, každá zo skupín je zameraná na iný druh produkcie. Obchodné skupiny sa ďalej delia na regionálne zoskupenia podľa geografickej polohy.

Faurecia Mladá Boleslav je súčasťou obchodnej skupiny Interior Systems a patrí do regionálneho zoskupenia NER – Northeastern region. Výrobný závod Faurecia Mladá Boleslav bol založený v roku 1995. Pôvodným zámerom bolo vybudovať dodávateľský závod interiérových automobilových komponentov pre mladoboleslavskú Škodu. V súčasnosti patria do zákaznického portfólia Faurecia Mladá Boleslav svetové automobilové značky ako Daimler, koncern VW, GM, Ford a PSA.

Faurecia Mladá Boleslav je výrobným závodom špecializujúcim sa na produkciu prístrojových dosiek, dverných výplní, PVC fólií na prístrojové dosky ako i plastových a lakovaných dielov. Jej jedinečnosť spočíva v širokej škále rôznych výrobných technológií, len málokto z ostatných Faurecia výrobných závodov sa jej rozsiahlym spektrom produkcie vyrovná. Medzi najdôležitejšie technológie patrí vstrekovanie plastových dielov, penovanie, kaširovanie, výroba PVC fólií, zváranie, zoslabovanie (airbagovej oblasti) horúcim nožom a laserom, thermoforming (tvarovanie fólií), flambovanie, flokovanie, vysekávanie, frézovanie a lakovanie. Výrobný závod je zároveň výnimočný i tým, že disponuje laboratóriom na vykonávanie airbagových testov.

Produkcia je rozdelená do piatich výrobných segmentov, tzv. UAP<sup>71</sup>. Každý z výrobných segmentov vedie jeden výrobný manažér. Výrobné segmenty sú podporované oddeleniami kvality, ľudských zdrojov, logistiky, technického plánovania a údržby, nákupu a kontrolingu. Každé z podporných oddelení má svojho manažéra. V čele závodu stojí výkonný riaditeľ.

Výrobná hala má rozlohu 25 000 m<sup>2</sup> a skladá sa z dvoch častí: pôvodnej a novej. Nová hala bola pristavená v roku 2005 z dôvodu nárastu počtu projektov. Napriek tomu

---

<sup>71</sup> Unité Autonome de Production – samostatná výrobná jednotka

sú priestory nedostatočné a závod musí prenajímať niekoľko externých skladov. Faurecia Mladá Boleslav má 1069 zamestnancov.

## 5.2 Príprava auditu

Prvým krokom v rámci praktickej časti práce bola príprava auditu, to znamená formulácia auditových požiadaviek. Ako už bolo spomenuté vyššie, požiadavky boli zostavené autorkou bakalárskej práce a vychádzali z poznatkov nadobudnutých pri tvorbe teoretickej časti práce. Cieľom auditu bolo preverenie konformity so stanovenými požiadavkami v oblasti stratégie riadenia talentov a jednotlivých procesov talent managementu a to identifikácie, získavania, rozvoja a stabilizácie talentovaných pracovníkov. Bol rozdelený do troch základných okruhov, pričom každý z nich mal tri otázky.

Prvou auditovanou oblasťou bola stratégia riadenia talentov, pretože prvým krokom, ktorý musí organizácia v záujme vybudovania silného a efektívneho systému talent managementu spraviť, je vytvorenie stratégie. Stratégia talent managementu by mala vychádzať z celopodnikovej stratégie. Podľa Horváthovej, „*len z tejto stratégie, prostredníctvom stratégie ľudských zdrojov, môžu vychádzať kľúčové rozhodnutia, či a ktoré aktivity talent managementu realizovať.*“<sup>72</sup> Cieľom stratégie riadenia talentov je, ako ďalej uvádza Horváthová, zabezpečenie zásoby (talent pool) vysoko talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jedincov, ktorí sú schopní plniť jednak aktuálne ako i budúce požiadavky organizácie.

V rámci budovania stratégie je nutné v prvom rade vyčleniť finančné i ľudské zdroje, pričom odporúčajú vytvorenie špeciálneho tímu. Zodpovednosť za iniciáciu aktivít musí prísť od najvyššieho vedenia spoločnosti. Aj keď hlavnú úlohu v celom procese by malo hrať najmä oddelenie ľudských zdrojov, autori zdôrazňujú, že je dôležité zapojenie všetkých manažérov, pričom každý z nich by mal identifikovať a starať sa o talenty vo svojej oblasti zodpovednosti.

---

<sup>72</sup> Horváthová, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. © 2010 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13\\_NUM02PAP02.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13_NUM02PAP02.pdf)

Na základe vyššie uvedeného bolo cieľom auditu pre oblasť stratégie talent managementu identifikovať, či má organizácia stanovenú stratégiu pre oblasť riadenia talentov podporovanú najvyšším vedením spoločnosti, do akej miery zodpovedá jej aktuálnym potrebám a či stratégia riadenia talentov je ďalej rozpracovaná do jednotlivých politík získavania, rozvoja a stabilizácie talentov s cieľom zaistiť ich plynulý tok organizáciou. Audit bol ďalej zameraný na preskúmanie disponibility finančných a ľudských zdrojov potrebných k naplneniu stratégie. Zároveň bolo cieľom zistiť či a akým spôsobom organizácia buduje značku zamestnávateľa. Požiadavky boli formulované nasledovným spôsobom:

Tabuľka 6: Auditové otázky: stratégia talent managementu

		Otázka	Požiadavky / Ideálny stav
<b>STRATÉGIA TALENT MANAGEMENTU</b>	1.	Má organizácia jasne stanovenú stratégiu talent managementu?	Stratégia talent managementu vychádza zo stratégie riadenia ľudských zdrojov a celkovej stratégie podniku. Stratégia talent managementu má podporu najvyššieho vedenia organizácie. Pre činnosti spojené s talent managementom má organizácia vyčlenené adekvátne finančné zdroje.
	2.	Má organizácia k dispozícii adekvátne ľudské zdroje a jasne definované zodpovednosti?	Pre efektívne vykonávanie činností spojených s talent managementom je v organizácii k dispozícii špeciálny tím pracovníkov zodpovedných za oblasť talent managementu. Oddelenie HR plní funkciu koordinátora. Riadenie talentov má podporu vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach.
	3.	Má organizácia vybudovanú značku atraktívneho zamestnávateľa?	Organizácia podniká kroky smerujúce k vytvoreniu pracovného prostredia, ktoré bude pre talentovaných zamestnancov atraktívne. Organizácia vytvára také podmienky, ktoré dajú šancu prejavíť svoj potenciál a skrytý talent všetkým jednotlivcom, bez ohľadu na ich odlišnosti. Talentovaní jedinci sú vyhľadávaní a oceňovaní na akejkoľvek úrovni v rámci organizácie.

Zdroj: autor práce, 2015

V rámci druhej oblasti bol auditovaný proces identifikácie a získavania talentovaných pracovníkov. Cieľom bolo zistiť, kto je v organizácii považovaný za talentovaného pracovníka a či organizácia za týmto účelom stanovila jasné, zrozumiteľné a merateľné kritéria. Tento bod možno považovať za jeden z najdôležitejších, pretože pokiaľ organizácia nevie správne identifikovať talentovaných jedincov, úspech celej stratégie talent managementu môže byť ohrozený. Prvým krokom v tomto procese je identifikácia kľúčových rolí. „*Tvrdíme, že identifikácia kľúčových*

rolí by mala byť prvým stupňom v rámci akéhokoľvek systému strategického talent managementu.“<sup>73</sup> Sú to také pozície v organizácii, „ktorých neobsadenie vedie k vážnemu narušeniu fungovania organizácie. Sú to role najviac kritické pre dosiahnutie jej úspechu.“<sup>74</sup>

Pod pojmom kľúčové role si však mnoho organizácií predstavuje zväčša vybrané pozície v rámci top managementu. Ale nie je to tak. I Collings a Mellahi uvádzajú, že sa nejedná len o pozície nachádzajúce sa na vrchole organizačnej štruktúry spoločnosti, ale môžu to byť i pozície umiestnené nižšie, resp. naprieč celým podnikom. Organizácia musí vedieť akých pracovníkov a aké zručnosti a schopnosti potrebuje najmä z toho dôvodu, aby si do talent poolu vybrala tých správnych ľudí. Preto si musí sama definovať, aký talent požaduje a kam ho umiestni. Zároveň je nevyhnutné si uvedomiť, že nie každý talent môže organizácia využiť. Nepotrebuje akýkoľvek talent, ale len talent, ktorý spĺňa isté spoločnosťou definované predpoklady. Tieto predpoklady by mali vziť práve z identifikácie kľúčových rolí a následne i kľúčových kompetencií.

Okrem iného je však namieste upozorniť i na skutočnosť, že náklady spojené so zavedením a ďalším fungovaním talent managementu vonkoncom nie sú nízke. Collings a Mellahi sa domnievajú, že investície do kľúčových pozícií sú tie, ktoré sa organizácii vrátia, pretože práve kľúčové pozície sú tie, ktoré organizáciu odlišujú a sú zdrojom jej konkurenčnej výhody. Preto musí diferencovať a zvoliť ten správny smer pre tok zdrojov. Domnievame sa, že identifikácia kľúčových rolí je skutočne nevyhnutným krokom, ktorý musí organizácia podniknúť, pokiaľ chce, aby bol zavedený systém talent managementu efektívny a prospešný. Ako už bolo spomenuté v prvej kapitole, egalitarizmus by v žiadnom prípade nemal byť súčasťou talent managementu a patrí skôr do oblasti riadenia ľudských zdrojov. Talent management vyžaduje diferencovaný prístup a nemôže sa vzťahovať ku všetkým pracovníkom organizácie, pretože tak by celý jeho koncept splynul s bežnými personálnymi procesmi, čím by v podstate stratil svoj zmysel.

---

<sup>73</sup> COLLINGS, D. a K. MELLAHI. *Strategic talent management: A review and research agenda*. [online] © 2009. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM\\_ABB\\_Article\\_Collings\\_2009.pdf](https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM_ABB_Article_Collings_2009.pdf)

<sup>74</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.182. ISBN 978-80-266-0374-0.

Okrem identifikácie kľúčových rolí je ďalším potrebným krokom, ako uvádza Horváthová, identifikácia kľúčových kompetencií. *„Kľúčové kompetencie sú kombináciou faktorov, ktoré vedú k zaisteniu trvalého úspechu organizácie na trhu, k jej odlíšeniu sa od konkurentov.“*<sup>75</sup> Podľa Bergera sú to kompetencie kritické pre úspech každého zamestnanca a teda i organizácie. Na základe výsledkov vykonaného výskumu Berger tvrdí, že existuje okolo tridsať kľúčových kompetencií, a že organizácie ich v rámci talent managementu používajú deväť až jedenásť, pričom medzi ne patrí orientácia na činnosť, komunikácia, kreativita, schopnosť kritického úsudku, orientácia na zákazníka, intrapersonálne zručnosti, vodcovstvo a tímová práca. *„Jednoznačná špecifikácia kľúčových kompetencií“*, ako uvádza Horváthová, *„umožňuje organizáciám nadefinovať, ktorým smerom by sa mal talent jednotlivých zamestnancov formovať tak, aby to viedlo k úžitku organizácie a zároveň umožňuje jednoduchšie porovnať a zhodnotiť, do akej miery sú nastavené očakávania naplnené.“*<sup>76</sup> Vychádzajúc z vyššie uvedeného boli požiadavky auditu pre oblasť identifikácie a získavania pracovníkov stanovené nasledovne:

---

<sup>75</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.183. ISBN 978-80-266-0374-0.

<sup>76</sup> Tamtiež, s. 183

Tabuľka 7: Auditové otázky: identifikácia a získavanie

		Otázka	Požiadavky / Ideálny stav
<b>IDENTIFIKÁCIA A ZÍSKAVANIE</b>	4.	Sú v organizácii identifikované kľúčové role a kľúčové kompetencie?	Organizácia identifikuje kľúčové role. Organizácia identifikuje kľúčové role naprieč celou organizačnou štruktúrou. S talentovanými pracovníkmi sa počíta pri plánovaní nástupníctva kľúčových rolí a sú za týmto účelom ďalej rozvíjaní.
	5.	Je v organizácii explicitne stanovené, kto je považovaný za talentovaného pracovníka?	V organizácii existuje jednoznačná a merateľná definícia talentovaného pracovníka. Sú stanovené zrozumiteľné kritéria pre zaradenie pracovníkov do kategórie talentov. Štruktúra talentovanej pracovnej sily v organizácii je rôznorodá.
	6.	Má organizácia k dispozícii adekvátne nástroje na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných i externých zdrojov?	V organizácii sú zavedené metódy pre identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných i externých zdrojov. Zodpovední pracovníci sú spôsobilí tieto metódy a nástroje efektívne používať.

Zdroj: autor práce, 2015

Posledná časť auditu bola zameraná na rozvoj a stabilizáciu talentovaných zamestnancov. Identifikácia a zaradenie talentovaného pracovníka do talent poolu by mala byť len prvým krokom v rámci práce s talentami v organizácii. Pokiaľ má byť systém talent managementu efektívny a talentovaní pracovníci skutočnou konkurenčnou výhodou, musí sa o nich organizácia adekvátne starať. To znamená, že ich musí vedieť vhodne umiestniť a najmä ďalej rozvíjať. Pre talentovaných pracovníkov by mala organizácia pripraviť individuálny rozvojový program, ktorý zabezpečí rozvoj ich

silných stránok. Rozvojový program musí zohľadňovať ako potreby organizácie, tak i jednotlivca. Musí vychádzať z analýzy vzdelávacích potrieb a byť výsledkom dôsledného plánovania. Organizácia by mala podporovať internú mobilitu a rozmiestňovať talentovaných pracovníkov tak, aby bol čo najlepšie využitý ich potenciál. Zároveň musí vytvoriť také podmienky, vďaka ktorým bude pre talentovaných pracovníkov *„atraktívnym zamestnávateľom, zamestnávateľom vysokej kvality, miestom, kde ľudia radi pracujú, skvelým pracoviskom a skvelým miestom pre prácu.“*<sup>77</sup> Preto boli požiadavky auditu pre túto oblasť formulované nasledovným spôsobom:

---

<sup>77</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.187. ISBN 978-80-266-0374-0.



Tabuľka 8: Auditové otázky: rozvoj a stabilizácia

		Otázka	Požiadavky / ideálny stav
<b>ROZVOJ A STABILIZÁCIA TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKOV</b>	7.	Pripravuje organizácia pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program?	Rozvojový program podporuje výnimočnosť a rozvoj silných stránok talentovaných pracovníkov. Rozvojový program je výsledkom dôsledného plánovania. Reaguje na potreby jednotlivca i podniku. Pri príprave rozvojového programu organizácia ku každému talentovanému pracovníkovi pristupuje individuálne. V rámci programu organizácia umožňuje talentovaným pracovníkom rozvoj schopností a zručností napr. prostredníctvom mentoringu, job rotation či prideľovania špeciálnych úloh, resp. projektov.
	8.	Rozmiestňuje organizácia efektívne talentovaných pracovníkov?	Organizácia podporuje internú mobilitu a rozmiestňuje talentovaných pracovníkov tak, aby bol čo najlepšie využitý ich potenciál.
	9.	Má organizácia stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu?	Organizácia má stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu, ako napr. náklady na získanie talentov, náklady na rozvoj talentov, náklady na udržanie talentov, diverzita talent managementu (vek, pohlavie), percento kľúčových pozícií pokrytých talentami, čas obsadenia voľných kľúčových pozícií. Organizácia tieto ukazovatele sleduje, vyhodnocuje a reportuje.

Zdroj: autor práce, 2015

Po formulácii otázok a definícii požiadaviek - ideálneho stavu bol vytvorený systém hodnotenia auditových otázok. Miera plnenia požiadaviek bude posudzovaná na základe trojúroveňovej hodnotiacej škály.

Tabuľka 9: Spôsob hodnotenia auditových otázok

0	Požiadavky nesplnené.
1	Požiadavky splnené čiastočne, je potrebné zlepšenie.
2	Požiadavky splnené.

Zdroj: autorka práce, 2015

Každá auditová otázka bola hodnotená samostatne. V prípade, že aktuálny stav zodpovedal alebo dokonca prevyšoval definované požiadavky - ideálny stav, získala auditová otázka maximálny počet bodov, a to konkrétne 2. Pokiaľ boli požiadavky splnené len čiastočne bol auditovej otázke pridelený len 1 bod. Pokiaľ audítori nenašli žiadnu zhodu medzi stanovenými požiadavkami a aktuálnym stavom, auditová otázka nezískala žiadny bod.

### 5.3 Výsledky auditu a komentáre k hodnoteniu

V nasledujúcej časti práce budú prezentované výsledky auditu postupne po jednotlivých oblastiach. Pre lepšiu prehľadnosť bude hodnotenie i základný komentár k zisteniam z auditu znovu zobrazený v tabuľke. V ďalšom texte bude komentár k jednotlivým otázkam rozšírený o poznatky a pozorovania, ktoré boli audítormi pri hodnotení zohľadňované.

Prvou hodnotenou oblasťou je stratégia riadenia talentov. Z celkového možného počtu 6 bodov stratégia získala 4 body, to znamená 67%.

Tabuľka 10: Výsledky auditu – stratégia talent managementu

		Otázka	Body	Komentár
<b>STRATÉGIA TALENT MANAGEMENTU</b>	1.	Má organizácia jasne stanovenú stratégiu talent managementu.?	1	Organizácia má stanovenú stratégiu talent managementu na úrovni Faurecia Group. Stratégia je podporovaná najvyšším vedením. Stratégia dostatočne nereflektuje potreby a špecifiká jednotlivých výrobných závodov. Rozpočet je vyčlenený.
	2.	Má organizácia k dispozícii adekvátne ľudské zdroje a jasne definované zodpovednosti?	1	Na úrovni Faurecia Group má organizácia vytvorený špeciálny Talent Acquisition Team. Nie je však dostatočne zabezpečené prepojenie na jednotlivé výrobné závody. Vo výrobnom závode Faurecia Mladá Boleslav nie je definovaný žiadny tím ani pracovník zodpovedný prioritne za oblasť talent managementu.
	3.	Má organizácia vybudovanú značku atraktívneho zamestnávateľa?	2	Organizácia v súčasnosti rozbieha projekt budovania značky zamestnávateľa. Projekt sa nachádza v 1. fáze realizácie.

Zdroj: autor práce, 2015

### Komentár otázka č. 1

Otázka č. 1 zameraná na stratégiu riadenia talentov bola ohodnotená 1 bodom. Organizácia má vypracovanú stratégiu riadenia talentov, táto však dostatočne nereflektuje špecifiká a potreby jednotlivých výrobných závodov. Jeden z jej najväčších

nedostatkov je prílišná byrokratizácia a centralizácia aktivít spojených s talent managementom na úroveň Faurecia Group, pričom nie je zabezpečené efektívne prepojenie s výrobnými závodmi. Stratégia riadenia talentov má štyri základné ciele:

1. Zabezpečiť kvalitný a efektívny nábor (urýchliť proces náboru, získavať „správne talenty“, investovať do zapracovania nováčikov).
2. Naplniť talent pool (nábor čerstvých absolventov, uprednostňovať internú mobilitu).
3. Zvýšiť ROI / návratnosť investícií.
4. Stať sa atraktívnym zamestnávateľom.

Z vyššie uvedeného je evidentné, že Faurecia preferuje tradičný lineárny model riadenia talentov. To znamená, že sa sústreďuje najmä na dva procesy talent managementu a to na získavanie a udržanie talentovaných pracovníkov. Oblasť ďalšieho rozvoja talentovaných pracovníkov nie je v stratégii vôbec spomenutá.

### **Komentár otázka č. 2**

Otázka č. 2 vzťahujúca sa na personálne zabezpečenie získala pri hodnotení 1 bod. Vo Faurecii Mladá Boleslav nie je žiadny pracovník, ktorý by sa venoval výlučne aktivitám talent managementu a bol za túto oblasť zodpovedný. Na nadzávodovej úrovni bol síce vytvorený špeciálny „Talent acquisition team“, ktorého úlohou má byť zjednodušenie a urýchlenie náboru talentovaných pracovníkov. V skutočnosti však chýba účinná koordinácia spolupráce jeho členov tzv. „Country Talent Acquisition Managers“ s jednotlivými výrobnými závodmi.

### **Komentár otázka č. 3**

Otázka č. 3 týkajúca sa budovania značky atraktívneho zamestnávateľa získala maximálny počet bodov, t. z. 2. V súčasnosti Faurecia rozbieha veľký projekt budovania značky zamestnávateľa. Projekt s názvom „Podďte s nami“ má za cieľ prilákať kvalifikovaných pracovníkov, špecialistov a mladé talenty. Hlavným zámerom je, aby sa Faurecia stala známym a atraktívnym zamestnávateľom, ako pre vlastných

interných ľudí, tak i pre talentovaných pracovníkov na trhu práce. Projekt sa usiluje nájsť odpovede na štyri nasledujúce otázky:

- Aké sú silné a slabé stránky zamestnávateľa Faurecia?
- Podľa čoho si talentovaní ľudia vyberajú zamestnávateľa?
- Kto sú naši hlavní konkurenti v nábore zamestnancov?
- Ako je dnes Faurecia ako zamestnávateľ ľuďmi vnímaná a ako by mala byť vnímaná v budúcnosti?

Projekt je rozdelený do troch základných etáp. Prvou z nich je etapa poznania, ktorej hlavnou náplňou je zber informácií o tom, ako Faureciu vidia zamestnanci, ako a podľa čoho si svojho zamestnávateľa vyberajú kandidáti a kde sú silné a slabé stránky náborového procesu v porovnaní s konkurenciou. Na základe výsledkov etapy poznania bude vypracovaná stratégia a následne plán realizácie.

Obrázok 7: Etapy projektu budovania značky zamestnávateľa



Zdroj: autor práce, 2015

Súčasťou projektu je i kampaň s pracovným názvom „Cesta do hláv a srdc vysokoškolákov“. Je zameraná na študentov vysokých škôl a to najmä technického zamerania. Jej cieľom je zvýšiť povedomie študentov o Faurecii a o možnostiach, ktoré im práca vo Faurecii ponúka. Ako uvádza Jana Patková, Country Human Resources Director Faurecia CZ *„talentovaní absolventi, najmä technicky zameraných vysokých škôl, sú pre budúcnosť Faurecie nesmierne dôležití. Bohužiaľ nás veľmi nepoznajú, nevedia, čo robíme a aké príležitosti na nich u nás čakajú. A to je škoda, pretože mladým talentovaným ľuďom rozhodne máme čo ponúknuť.“* Stredobodom kampane sa má stať kariérny web s rôznorodým obsahom. Zaujímavosť na ňom nájdú osobné príbehy mladých inžinierov z Faurecie o ich pôsobení v spoločnosti, informácie o Faurecii, jej histórii a hlavných míľnikoch a o zaujímavých projektoch, ktorých súčasťou sa môžu stať. Zároveň budú prostredníctvom kariérneho webu zverejňované voľné pozície.

Druhou hodnotenou oblasťou je identifikácia a získavanie talentovaných pracovníkov. Z celkového možného počtu 6 bodov táto časť získala 3 body, to znamená 50%.

Tabuľka 11: Výsledky auditu – identifikácia a získavanie

		Otázka	Body	Komentár
<b>IDENTIFIKÁCIA A ZÍSKAVANIE</b>	4.	Sú v organizácii identifikované kľúčové role a kľúčové kompetencie?	1	Kľúčové role sú definované len na úrovni najvyššieho managementu. Kľúčové kompetencie sú definované. S talentovanými pracovníkmi sa počíta pri plánovaní následníctva, nie sú však systematicky za týmto účelom rozvíjaní.
	5.	Je v organizácii explicitne stanovené, kto je považovaný za talentovaného pracovníka?	0	V organizácii existuje definícia talentovaného pracovníka, nie je však jednoznačná a merateľná. Pravidlá pre zaradovanie do skupiny talentovaných pracovníkov nie sú uplatňované rovnocenne.
	6.	Má organizácia má k dispozícii adekvátne nástroje na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných i externých zdrojov?	2	V organizácii je zavedené každoročné hodnotenie pracovníka, ktoré je nástrojom k identifikácii talentovaných pracovníkov z interných zdrojov. Nástroje pre identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z externých zdrojov sú adekvátne.

Zdroj: autor práce, 2015

#### **Komentár otázka č. 4**

Napriek tomu, že kľúčové role sú vo Faurecii definované, bola táto auditová otázka ohodnotená len 1 bodom a to z toho dôvodu, že sú vymedzené iba na úrovni najvyššieho managementu. Táto skutočnosť však nekorešponduje s aktuálnymi potrebami výrobného závodu Faurecia Mladá Boleslav. Pokiaľ chápeme kľúčové role ako tie, ktorých neobsadenie vedie k podstatnému narušeniu chodu organizácie, potom by spoločnosť, ktorá pôsobí v automobilovom priemysle mala medzi ne radíť i špecialistov, ktorých zručnosti, skúsenosti a znalosti sú nevyhnutné pre efektívne fungovanie výrobného závodu. Podľa informácií z personálneho oddelenia, ktoré však z dôvodu citlivosti a ochrany interných údajov nemôžeme podložiť merateľnými datami, sú práve pozície špecialistov tými, ktorých obsadzovanie trvá najdlhšie a ktoré v prípade ukončenia pracovného pomeru zostávajú dlhodobo neobsadené.

#### **Komentár otázka č. 5**

Otázka č. 5 zameraná na definíciu talentovaného pracovníka nezískala pri hodnotení žiadny bod. Vo všeobecnosti sa za talentovaných jedincov v rámci Faurecie považujú pracovníci pripravení na kariérny postup. Títo sú vyberaní zo skupiny pracovníkov označovanej ako M&P (Managers & Professionals). Podľa internej smernice FAU-S-EEG-1801 sa medzi M&P zamestnancov zaraďujú manageri, experti, inžinieri a špecialisti, ktorí ukončili minimálne bakalárske štúdium. V ojedinelých prípadoch môžu byť výnimočné zručnosti a skúsenosti pracovníka považované za ekvivalent požadovaného stupňa vzdelania.

Vo výrobnom závode Faurecia Mladá Boleslav je 51 M&P zamestnancov. 20 z nich nemá požadovaný stupeň vzdelania. Po dôslednej analýze potrebnej dokumentácie bolo zistené, že pravidlá zaraďovania pracovníkov do tejto zamestnaneckej kategórie nie sú uplatňované rovnocenne. Ako názorný príklad možno uviesť 2 pracovníkov oddelenia kvality pracujúcich na rovnakej pozícii t. z. Customer relation. Pracovníčka, ktorá má ukončené 5 ročné magisterské štúdium a pracuje na pozícii customer relation už 8. rok do kategórie M&P zamestnancov zaradená nebola, naproti tomu, jej kolega bez ukončeného minimálneho požadovaného vzdelania, ktorý pracuje na rovnakej pozícii ešte len dva roky bol začlenený medzi M&P zamestnancov už pri svojom nástupe.



Po porovnaní aktuálneho stavu s vopred definovanými požiadavkami na jednoznačnú, zrozumiteľnú a merateľnú definíciu talentovaného pracovníka bola preto auditová otázka č. 5 hodnotená 0 bodmi.

#### **Komentár otázka č. 6**

Otázka č. 6 vzťahujúca sa k nástrojom identifikácie a získavania talentovaných pracovníkov bola ohodnotená 2 bodmi. Na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných zdrojov Faurecia využíva pravidelné ročné hodnotenie zamestnancov, tzv. APDR - Annual Performance & Development Review a People review. APDR je každoročné stretnutie manažera a zamestnanca, počas ktorého spoločne zhodnotia pôsobenie a výkon zamestnanca, zamerajú sa na analýzu silných a slabých stránok a dohodnú sa na možnostiach jeho ďalšieho rozvoja. Každý pracovník je hodnotený v troch oblastiach:

1. výsledky voči stanoveným cieľom,
2. technické kompetencie,
3. požadované prejavy chovania.

Súčasťou APDR je i hodnotenie pripravenosti na postup v kariére. Pokiaľ je zamestnanec pripravený na postup v kariére, jeho nadriadený pri hodnotení označí políčko RCD, čo znamená Ready For Career Development a následne ho navrhne v rámci People review HR managerovi ako vhodného kandidáta na kariérny postup. V praxi to znamená, že ku kariérnemu presunu by malo dôjsť v priebehu nasledujúcich 12 mesiacov. Hodnotenie pripravenosti na postup v kariére sa vzťahuje spravidla len na vyššie spomenutých M&P zamestnancov. Práve M&P zamestnanci hodnotení ako RCD sú považovaní za talentovaných pracovníkov.

Na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z externých zdrojov Faurecia využíva 3 základné nástroje medzi ktoré patrí spolupráca s kariérnymi portálmi, agentúrami a mechanizmus zamestnaneckých odporúčaní.

Faurecia úzko spolupracuje s kariérnymi portálmi vo viacerých krajinách sveta. Existuje priame prepojenie medzi Taleom – HR systémom Faurecie a kariérnymi portálmi. V praxi to znamená, že v okamihu, keď náborový špecialista uverejní inzerát

o voľnom pracovnom mieste vo vyššie uvedenom Taleu, zobrazí sa automaticky i na kariérom portáli, pokiaľ patrí medzi tie, s ktorými Faurecia spolupracuje.

Ďalším zavedeným a osvedčeným nástrojom je mechanizmus zamestnaneckých odporúčaní. Pre tento nástroj má Faurecia vypracovanú internú smernicu FAU-S-EEG-6000 Group Employee Referral Policy. Každý zamestnanec, ktorý úspešne odporučí jedného alebo viacerých kandidátov do voľných M&P pozícií je finančne odmenený.

Z dôvodu redukcie nákladov, rozhodnutie o využití služieb agentúry k vyhľadávaniu talentovaných kandidátov prichádza až po vyčerpaní všetkých ostatných možností. Náboroví špecialisti môžu osloviť len agentúry, ktoré boli schválené a sú súčasťou tzv. panelu dodávateľov.

V rámci auditu bola pozitívne hodnotená už vyššie uvedená práve prebiehajúca kampaň s pracovným názvom „Cesta do hláv a sŕdc vysokoškolákov“, ktorej cieľom okrem iného je i zintenzívnenie spolupráce s vysokými školami pri identifikácii a získavaní mladých talentovaných absolventov technických oborov.

Po zhodnotení aktuálneho stavu a porovnaní zistení s vopred stanovenými požiadavkami bola auditová otázka č.6 ohodnotená 2 bodmi. Napriek tomu, že otázka bola hodnotená maximálnym možným počtom bodov, v nasledujúcej časti práce zameranej na návrh doporučení k vybraným bodom z auditu budú prezentované námety, ako súčasný proces identifikácie a získavania talentovaných pracovníkov zefektívniť a zdokonaľiť.

Poslednou hodnotenou oblasťou bol rozvoj a stabilizácia talentovaných pracovníkov. Z celkového možného počtu 6 bodov táto časť získala 2 body, to znamená 33%.

Tabuľka 12: Výsledky auditu – rozvoj a stabilizácia

		Otázka	Body	Komentár
<b>ROZVOJ A STABILIZÁCIA TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKOV</b>	7.	Pripravuje organizácia pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program?	0	Organizácia nepripravuje pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program. Prístup k rozvojovým potrebám je reaktívny.
	8.	Rozmiestňuje organizácia efektívne talentovaných pracovníkov?	2	Podpora internej mobility je jeden z hlavných bodov stratégie riadenia ľudských zdrojov.
	9.	Má organizácia stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu?	0	Organizácia nemá stanovené žiadne ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu.

Zdroj: autor práce, 2015

#### **Komentár otázka č. 7**

Otázka č. 7 bola hodnotená 0 bodmi, pretože organizácia nepripravuje pre talentovaných pracovníkov žiadny špeciálny rozvojový program. Prístup k vzdelávacím potrebám je reaktívny. Organizácia systematicky nepracuje s talentovanými

pracovníkmi, nepripravuje ich na ich prípadný presun do kľúčových pozícií. Ak je talentovaný pracovník v rámci APDR procesu identifikovaný ako vhodný kandidát na kariérny posun, absolvuje len školenia nevyhnutné pre vykonávanie novej funkcie podľa školiaceho plánu.

V prípade talentov z externých zdrojov platí rovnaký postup. V rámci adaptačného procesu sú zaškolení len na pozíciu, do ktorej boli prijatí.

Čo však možno hodnotiť veľmi pozitívne, je online nástroj Nelly, ktorý pomáha urýchliť a zjednodušiť školiaci proces. Nelly je aplikácia, ktorá pomáha novému pracovníkovi v učení a získavaní nových znalostí. Nelly posiela novému pracovníkovi prostredníctvom e-mailu 3-6 otázok týždenne v závislosti od jeho výsledkov. Pracovník môže odpovedať kedykoľvek, priemerný čas strávený s Nelly za týždeň je maximálne 3 min. V prípade nesprávnej odpovedi, Nelly zamestnancovi poradí, kde urobil chybu. Pracovník má možnosť sledovať svoje skóre a trend.

Obrázok 8: Ukážka z aplikácie Nelly



Zdroj<sup>78</sup>

<sup>78</sup> *Training materials HR department Faurecia*. [online]. [cit. 2015-03-03] Dostupné z: [http://group.intranet.faurecia/sites/human\\_resources/talent\\_sourcing/WebPartPages/Onboarding%20toolkit.aspx?PageView=Shared](http://group.intranet.faurecia/sites/human_resources/talent_sourcing/WebPartPages/Onboarding%20toolkit.aspx?PageView=Shared)

### **Komentár otázka č. 8**

Otázka č. 8 zameraná na internú mobilitu bola ohodnotená maximálnym počtom bodov. Podpora internej mobility je jedným zo základných bodov stratégie talent managementu vo Faurecii. Politika internej mobility je dôležitý spôsob ako pritiahnúť a udržať kľúčové talenty. Pracovníci označení počas APDR ako „pripravení na kariérny postup“ by mali byť považovaný za základný zdroj internej mobility.

Zamestnanci sú o voľných pracovných miestach informovaní prostredníctvom intranetových stránok. V súčasnosti, v rámci projektu budovania značky zamestnávateľa vo Faurecii prebieha výstavba tzv. komunikačného kútika, kde budú môcť pracovníci nájsť aktuálnu ponuku voľných pozícií zo všetkých závodov Faurecia v ČR. Zároveň budú v komunikačnom kútiku prezentované i nové projekty a s nimi spojené nové pozície.

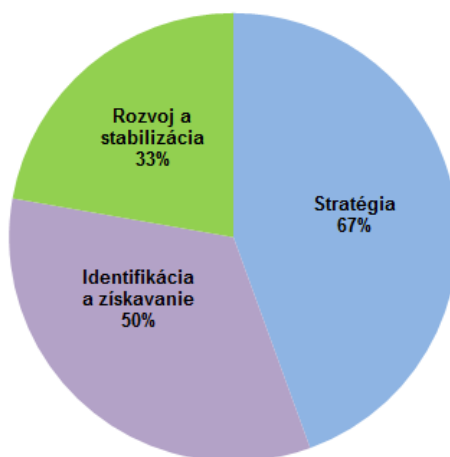
### **Komentár otázka č. 9**

Otázka č. 9 zameraná na ukazovatele merania efektívnosti talent managementu nezískala ani jeden bod. Organizácia nemá stanovené žiadne ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu.

## 5.4 Celkové hodnotenie auditu

Audit riadenia talentov získal v konečnom hodnotení 56%. Najlepšie zo všetkých bola hodnotená oblasť stratégie talent managementu a to na 67%. Druhou v poradí bola s 50% oblasť identifikácie a získavania talentovaných zamestnancov. Na poslednom mieste sa umiestnil rozvoj a stabilizácia talentovaných zamestnancov s celkovým ziskom 33%.

Graf 1: Výsledky auditu talent managementu



Zdroj: autor práce, 2015

Záverečným krokom v rámci hodnotenia auditu talent managementu v spoločnosti Faurecia bolo vypracovanie SWOT analýzy. Na základe zistení z auditu boli definované silné a slabé stránky ako i príležitosti a hrozby aktuálneho stavu programu talent managementu.

Tabuľka 13: SWOT analýza talent managementu vo Faurecii

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora najvyššieho vedenia.</li> <li>• Podpora internej mobility.</li> <li>• Podpora diverzity.</li> <li>• Projekt budovania značky atraktívneho zamestnávateľa.</li> <li>• Nástroje na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov.</li> <li>• Inovatívne nástroje používané v školiacom procese.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégia je zameraná len na získavanie a udržanie talentovaných zamestnancov.</li> <li>• Stratégia talent management dostatočne nereflektuje potreby a špecifiká výrobných závodov.</li> <li>• Rozpočet pre talent management je veľmi obmedzený.</li> <li>• Chýba jednoznačná a merateľná definícia talentovaného pracovníka.</li> <li>• Kľúčové role definované len pre najvyšší management.</li> <li>• Vo výrobnom závode chýba pracovník zodpovedný prioritne za oblasť / koordináciu talent managementu.</li> <li>• Talentovaní pracovníci nie sú cielene rozvíjaní, chýbajú rozvojové programy.</li> <li>• Reaktívny prístup k vzdelávacím potrebám.</li> <li>• Centralizácia aktivít spojených s talent managementom na úroveň Faurecia Group + neefektívne prepojenie s výrobnými závodmi</li> </ul>
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnosť internacionálnej mobility.</li> <li>• Možnosť spolupráce pri rozvojových programoch s Faureciami v ČR , ale i celosvetovo.</li> <li>• Dobrá lokalita, koncentrácia technicky zameraných talentovaných pracovníkov.</li> <li>• Blízkosť VŠ – zdroj mladých talentov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z dôvodu nevyjasnenej definície talentovaného pracovníka riziko výberu nesprávnych ľudí do talent poolu.</li> <li>• Pokles výkonnosti príp. odchod talentovaných pracovníkov v dôsledku nedostatočnej motivácie zapríčinennej neexistujúcim rozvojovým programom.</li> <li>• Chýbajúce ukazovatele hodnotenia efektívnosti programu talent managementu.</li> </ul>

Zdroj: autor práce, 2015

Napriek tomu, že celkový výsledok auditu je len 56% a na prvý pohľad vyzerá neuspokojivo, nemožno ho hodnotiť len negatívne. Počas auditu bolo identifikovaných viacero pozitívnych zistení, ktoré môže organizácia v budúcnosti využiť a ktoré môžu slúžiť ako základ pri formulácii inovatívnych opatrení. Cieľom auditu bola identifikácia slabých miest, mal byť sondou súčasnej situácie v oblasti talent managementu v spoločnosti Faurecia. Možno konštatovať, že zámer tejto časti práce bol splnený.

## **5.5 Doporučenia k zisteniam z auditu**

Posledná časť bakalárskej práce bude zameraná na formuláciu doporučení k zisteniam z auditu. Keďže z hľadiska obmedzeného rozsahu bakalárskej práce nie je možné prezentovať doporučenia ku všetkým bodom z auditu, autorka sa bude venovať tým otázkam, ktoré počas auditu nezískali žiadne body, resp. pri ktorých nebola nájdená žiadna zhoda v porovnaní so stanovenými požiadavkami. Medzi tieto otázky patria nasledujúce:

1. Je v organizácii explicitne stanovené, kto je považovaný za talentovaného pracovníka?
2. Pripravuje organizácia pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program?
3. Má organizácia stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu?

### **Doporučenie 1:**

Počas auditu bolo zistené, že v spoločnosti je stanovené, koho možno považovať za talentovaného jedinca, existujúca definícia odvolávajúca sa na stupeň dosiahnutého vzdelania v spojení s príslušnou pozíciou (managera, experta, inžiniera alebo špecialistu), je príliš vágna a nereflektuje potreby a špecifiká jednotlivých výrobných závodov. Okrem toho nie je merateľná a nediferencuje pracovníkov z hľadiska výkonnosti, potenciálu či miery invencie. Navyše, výrobné závody definíciu nerešpektujú.



Faurecia Mladá Boleslav je výrobným závodom pôsobiacim v automobilovom priemysle, jej úspech stojí na zvládnutí rozmanitých druhov technológií. Potrebuje ľudí výkonných, flexibilných, rýchlo sa učiacich a disponujúcich vysokým potenciálom. Z tejto skutočnosti je potreba vychádzať pri definícii talentovaného pracovníka. Preto navrhujeme úpravu definície takým spôsobom, aby za talentovaného pracovníka bol považovaný ten, ktorý jednak dosahuje nadpriemerný výkon a zároveň disponuje vysokým potenciálom. Za týmto účelom navrhujeme zmeniť spôsob súčasného hodnotenia, ktoré je používané k identifikácii talentov z interných zdrojov tak, aby nebol v budúcnosti prehliadnutý žiadny talent disponujúci oboma vyššie uvedenými charakteristikami. Základom hodnotenia výkonu a predpovedi potenciálu bude definícia kľúčových kompetencií.

Tabuľka 14: Príklad hodnotenia výkonu a predpovede potenciálu

<b>Hodnotiteľ:</b>	<b>Pozícia:</b>	<b>Dátum:</b>
<b>Hodnotený:</b>	<b>Pozícia:</b>	
<b>Kľúčové kompetencie</b>	<b>Potenciál</b>	<b>Výkon na súčasnej pozícii</b>
Orientácia na činnosť	2	pod očakávaním 2
Komunikácia	1	hlboko pod očakávaním 1
Kreativita	2	spĺňa očakávanie 3
Orientácia na zákazníka	2	spĺňa očakávanie 3
Intrapersonálne zručnosti	3	spĺňa očakávanie 3
Vodcovstvo	3	pod očakávaním 2
Tímová práca	3	spĺňa očakávanie 3
Technická kvalifikácia	1	spĺňa očakávanie 3
<b>Celkom:</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
<b>Výsledný index:</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>

Zdroj<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.186. ISBN 978-80-266-0374-0.

Predpoveď potenciálu je vlastne odhad toho, o koľko úrovni môže zamestnanec ešte v budúcnosti v rámci organizácie postúpiť. Vo vyššie uvedenom prípade je použitá nasledujúca meracia stupnica:

Tabuľka 15: Stupnica potenciálu

Stupeň potenciálu:	Možno povýšiť o:
5 / vysoký potenciál	viac ako 2 úrovne
4 / vyšší potenciál	o maximálne 2 úrovne
3 / priemerný potenciál	o 1 úroveň
2 / obmedzený potenciál	pripravený na laterálny presun
1 / žiadny potenciál	v súčasnej dobe nie je možné povýšiť

Zdroj: autor práce, 2015

Hodnotenie výkonu je, ako uvádza Horváthová, meranie aktuálne dosiahnutých výsledkov v rámci tých oblastí, za ktoré je daný jednotlivец zodpovedný, resp. kompetencií považovaných za kritické jednak pre úspech vykonávanej zverenej funkcie, ale i celej organizácie. Spoločnosti najčastejšie používajú nasledovnú stupnicu:

Tabuľka 16: Stupnica výkonnosti

Stupeň výkonu:	
5	veľmi prekračuje očakávanie
4	prekračuje očakávanie
3	spĺňa očakávanie
2	pod očakávaním
1	hlboko pod očakávaním

Zdroj: autor práce, 2015

Informácie získané v procese hodnotenia výkonu a predpovede potenciálu (výsledný index) preniesieme do tzv. klasifikačnej mriežky talentov.

Tabuľka 17: Klasifikačná mriežka talentov

	Výkon					
	nízky				vysoký	
nízky		1	2	3	4	5
<b>Potenciál</b>	1					
	2				možný talent	
vysoký	3			možný talent	možný talent	talent
	4		možný talent	možný talent	talent	top talent
	5			talent	top talent	top talent

Zdroj<sup>80</sup>

Na základe spojenia výsledkov hodnotenia výkonu a predpovede potenciálu s klasifikačnou mriežkou talentov získame pomerne jednoducho prehľad o tom, či daný pracovník spĺňa požadované kritériá a či je možné zaradiť ho do talent poolu. Okrem toho nám klasifikačná mriežka umožní talenty ďalej klasifikovať, a to na top talenty, talenty a možné talenty a môže byť podporným prostriedkom pri plánovaní investícií do rozvojových programov pre jednotlivých členov talent poolu.

### Doporučenie 2:

Druhá otázka, ktorá v rámci auditu nezískala žiadne bodové ohodnotenie bola zameraná na rozvoj talentovaných pracovníkov. Počas auditu bolo zistené, že organizácia nepripravuje pre talentovaných pracovníkov žiadny špeciálny rozvojový program a k vzdelávacím potrebám pristupuje skôr reaktívne. Ak je talentovaný pracovník v rámci APDR procesu identifikovaný ako vhodný kandidát na kariérny posun, absolvuje len školenia nevyhnutné pre vykonávanie novej funkcie podľa školiaceho plánu.

<sup>80</sup> Horváthová, P. Talent Management. In: BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, s.187. ISBN 978-80-266-0374-0.

Keďže rozvojový talentový program predstavuje finančne náročnú záležitosť, navrhujeme, aby do neho boli zaradení len tí pracovníci, ktorí podľa klasifikačnej mriežky spĺňajú kritériá pre top talenty. Zároveň by mali mať ukončenú skúšobnú dobu a byť v organizácii minimálne 1 rok. Navyše by sa malo jednať o pracovníkov, ktorí sa talentového programu ešte v minulosti v rámci spoločnosti nezúčastnili. Pre ďalší rozvoj talentov, ktorý sa už programu zúčastnili by mali byť plánované aktivity individuálneho rozvoja, ktoré by však prebiehali mimo rámec talentového programu.

Talentový program by mal byť časovo ohraničený, najlepšie na 12 mesiacov. Mal by byť verejne komunikovaný a zameraný na ciele rozvoj. Plánovaniu jednotlivých rozvojových aktivít musí predchádzať podrobná osobná diagnostika. Každému členovi talentového programu musí byť vypracovaný individuálny rozvojový plán.

Talentový program navrhujeme rozdeliť do 3 etáp. Prvou z nich je prípravná fáza, v rámci ktorej sa analyzujú potreby jednotlivých účastníkov. V tejto časti sa účastníci programu podrobia osobnej diagnostike, najlepšie prostredníctvom DC (Development centre). Výsledkom prípravnej fázy je vypracovanie osobného rozvojového plánu.

Druhá etapa je realizačná, čo znamená, že dochádza k absolvovaniu naplánovaných rozvojových aktivít. Tie môžu mať rôzne formy. Od školení, cez rotácie, e-learning až po mentoring a iné. V rámci Faurecie je možné nastaviť spoluprácu či už v rámci ČR, ale i celosvetovo a organizovať pre účastníkov talentového programu stáže, resp. výmenné pobyty.

Záverečná, tretia fáza bude zameraná na hodnotenie a meranie efektívnosti rozvojového programu.

### **Doporučenie 3:**

Posledná otázka ohodnotená v rámci auditu 0 bodmi sa vzťahuje k meraniu efektívnosti procesov talent managementu. Na to, aby sme mohli hodnotiť efektívnosť talent managementu musíme definovať kľúčové ukazovatele. Navrhujeme, aby sa organizácia zamerala na nasledujúce indikátory:

- rozpočet talent managementu,
- náklady na získanie talentov,
- náklady na rozvoj talentov,

- náklady na udržanie talentov,
- percento kľúčových pozícií pokrytých talentami,
- čas obsadenia voľných kľúčových pozícií,
- fluktuácia talentovaných pracovníkov.

Výsledky hodnotenia by mali byť prezentované najvyššiemu vedeniu 1x mesačne.

Hlavným cieľom praktickej časti záverečnej práce bol rozbor realizácie talent managementu v spoločnosti Faurecia a identifikácia silných a slabých stránok aplikácie talent managementu v uvedenej spoločnosti. V prípade zistenia nedostatkov bola zámerom formulácia odporúčaní pre zlepšenie ďalšieho vývoja.

Ako diagnostický nástroj bol zvolený audit riadenia talentov, ktorého otázky formulovala autorka bakalárskej práce na základe poznatkov nadobudnutých pri koncipovaní teoretickej časti práce. Na základe zistení z auditu boli definované silné a slabé stránky talent managementu vo Faurecii a v záverečnom kroku boli formulované doporučenia k najhoršie hodnoteným otázkam auditu riadenia talentov. Z toho hľadiska považujeme cieľ praktickej časti bakalárskej práce uvedený v úvode za splnený.

## ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala problematikou talent managementu. Bola rozdelená do dvoch častí: teoretickej a praktickej. Zámerom teoretickej časti práce bolo vymedzenie základných pojmov súvisiacich s oblasťou riadenia talentov v organizáciách.

Prvá kapitola bola zameraná na etymológiu a rozbor jednotlivých prístupov k vymedzeniu pojmu talent. V súčasnosti neexistuje jeho univerzálna definícia, čo je do značnej miery spôsobené diskusiou vyvolanou otázkami či je talent vrodený, alebo získaný a či ho máme všetci, alebo ním disponujú len niektorí vyvolení jedinci. Pre účely bakalárskej práce bol ako najvhodnejší označený prístup vychádzajúci z modelu F. Gagného, na základe ktorého je talentovaná osoba vždy nadaná, to znamená, že má istý vrodený potenciál a pokiaľ chceme, aby sa rozvinul v skutočný talent, musí sa ďalej systematicky rozvíjať a budovať.

V súvislosti s vymedzením vnímania pojmu talent v organizáciách bolo zdôraznené, že každá organizácia je špecifická a preto je samozrejmé, že i pohľady na talent sa rôznia. Každá organizácia si pod spojením talentovaný jedinec predstavuje niečo iné, pretože každej vyhovuje iný profil pracovníkov v závislosti od jej zamerania a oblasti v ktorej pôsobí.

V rámci prvej kapitoly bola prezentovaná i charakteristika talentovaného jedinca, pričom boli uvedené znaky, ktoré autori odborných publikácií definujú ako vlastné všetkým talentovaným jedincom. Napriek tomu, že v niektorých prípadoch bolo možné s autormi o univerzálnosti uvedených charakteristík polemizovať, existujú atribúty, ktoré možno generalizovať, a ktoré sa uplatnia v každej organizácii bez ohľadu na charakter jej činnosti. Do tejto skupiny charakteristík patrí vášeň, entuziazmus, motivácia, vôľa a schopnosť učiť sa.

Druhá kapitola bola zameraná na definíciu talent managementu. Boli predstavené jednotlivé prístupy, ktoré sú, rovnako ako v prípade talentu rôznorodé. Vo všeobecnosti však riadenie talentov predstavuje systematické úsilie organizácie smerujúce k identifikácii, získavaniu, rozvoju a udržaniu talentovaných pracovníkov, ktorého cieľom je vybudovanie kvalitného talent poolu, z ktorého by organizácia v budúcnosti mohla vyberať zástupcov do voľných kľúčových pozícií.

V rámci druhej kapitoly bol priestor venovaný i modelom talent managementu, pričom boli predstavené dva základné, s ktorými sa môžeme stretnúť v organizáciách. Tradičný lineárny model je jednoduchší a sústreďuje sa najmä na získavanie a udržanie talentovaných pracovníkov. Druhý z modelov, tzv. Develop-Deploy-Connect sa navyše od tradičného lineárneho sústreďuje i na ďalší rozvoj a rozmiestňovanie talentovaných pracovníkov s cieľom maximalizácie využitia ich potenciálu. Následne boli prezentované dôvody, ktoré vedú organizácie k zavedeniu talent management ako i výhody plynúce z jeho úspešnej implementácie.

Tretia kapitola bola venovaná súvislostiam vzniku termínu „vojna o talenty“, ktorý je s talent managementom nerozlučne spätý. Táto koncepcia reflektovala potrebu zmeny v riadení ľudských zdrojov v súvislosti so vznikom nového konkurenčného a dynamického podnikateľského prostredia. Napriek tomu, že tento termín vznikol už koncom deväťdesiatych rokov minulého storočia, je stále aktuálny a poukazuje na nevyhnutnosť systematickej práce s talentami.

Záver teoretickej časti práce pojednával o základných pilieroch talent managementu. Bola zdôraznená dôležitosť stratégie talent managementu, ktorá musí vychádzať z celkovej stratégie podniku. Následne boli analyzované základné procesy riadenia talentov v organizáciách, medzi ktoré patrí identifikácia a získavanie, rozvoj a udržanie talentovaných pracovníkov.

Praktická časť práce vychádzala z poznatkov nadobudnutých v rámci koncipovania teoretickej časti práce. V tomto smere možno považovať cieľ teoretickej práce, a to formuláciu teoretických východísk pre praktickú časť práce, za splnený.

Základom praktickej časti práce bol audit riadenia talentov, ktorého otázky a požiadavky boli formulované autorkou bakalárskej práce. Audit riadenia talentov bol diagnostickým nástrojom k rozboru práce s talentami v spoločnosti Faurecia. Bol rozdelený do troch oblastí. Prvá z nich bola zameraná na stratégiu talent managementu, druhá na identifikáciu a získavanie a tretia na rozvoj a stabilizáciu talentovaných pracovníkov. Každá z uvedených oblastí auditu obsahovala tri otázky.

Audit riadenia talentov získal v konečnom hodnotení 56%. Napriek tomu nemožno tento výsledok vnímať len negatívne. V rámci auditu bolo identifikovaných niekoľko pozitívnych bodov, ktoré môže organizácia v rámci optimalizácie jednotlivých procesov talent managementu v budúcnosti využiť. Najlepšie zo všetkých bola hodnotená oblasť

stratégie talent managementu, druhou v poradí bola oblasť identifikácie a získavania talentovaných zamestnancov a na poslednom mieste sa umiestnil rozvoj a stabilizácia talentovaných zamestnancov. Najhoršie zo všetkých boli ohodnotené otázky zamerané na definíciu talentovaného pracovníka, rozvojový program a hodnotenie efektívnosti talent management. Keďže organizácia nemá jednoznačne stanovenú definíciu talentovaného pracovníka, ani špeciálny talentový rozvojový program a nevyužíva žiadne nástroje k vyhodnocovaniu efektívnosti systému talent managementu, boli tieto otázky ohodnotené nulovým počtom bodov. Ku každej z vyššie uvedených otázok autorka kvalifikačnej práce formulovala odporúčania pre zlepšenie aktuálneho stavu.

Cieľom bakalárskej práce bol rozbor realizácie talent managementu vo vybranej spoločnosti a identifikácia jeho slabých miest. K prípadným nedostatkom bola v ďalšom kroku plánovaná formulácia nápravných opatrení. Z vyššie uvedeného hľadiska bol cieľ bakalárskej práce splnený.

Za pridanú hodnotu kvalifikačnej práce možno považovať audit riadenia talentov. Formulár auditu ako i jeho výsledky boli prezentované vedeniu spoločnosti. Po menších korekciách je plánované formulár štandardizovať a využívať ho ako nástroj k pravidelnému hodnoteniu systému talent management v spoločnosti Faurecia.



## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých slovenských zdrojov

HERIBAN, J. *Úvody k jednotlivým spisom. Sväté Písmo*. 1. vyd. Trnava: Spolok Svätého Vojtecha, 1996. ISBN 80-716-2152-8.

MATEIDES, A. *Manažérstvo kvality: história, koncepty, metódy*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-805-7656-4.

### Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-807-4520-204.

BERGER, L. A a D. R. BERGER. *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-007-173905-4.

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

COYLE, D. *Prodejte svůj talent*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0074-2.

DAVIS, T. *Talent assessment: a new strategy for talent management*. Burlington: Gower, 2007. ISBN 05-660-8731-6.

DEB, T. *A conceptual approach to strategic talent management*. New Delhi: Indus Pub, 2005. ISBN 81-738-7178-7.

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

Kolektív autorů. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 5. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-037-2.

MICHAELS, E., H. HANDFIELD-JONES a B. AXELROD. *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 15-785-1459-2.

OAKES K. a GALAGAN. P. *The executive guide to integrated talent management*. Alexandria, VA: ASTD Press, 2011. ISBN 978-156-2867-546.

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

THORNE, K. a A. PELLANT. *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train*. Philadelphia: Kogan Page, 2007. ISBN 978-074-9444-631.

VACÍNOVÁ, M., D. TRPIŠOVSKÁ a M. FARKOVÁ. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-008-2.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WEISS, A. a N. MACKAY. *The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009. 978-0-470-49854-5.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

COLLINGS, D., and K. MELLAHI. *Strategic talent management: A review and research agenda*. [online] © 2009. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM\\_ABB\\_Article\\_Collings\\_2009.pdf](https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM_ABB_Article_Collings_2009.pdf)

*Deloitte It's 2008: Do you know, where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work.* [online]. © 2008 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z:

[http://www.deloitte.com/assets/DcomVenezuela/Local%20Assets/Documents/VE\\_Consulting\\_HC\\_connect\\_talentmgmt\\_Feb07.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomVenezuela/Local%20Assets/Documents/VE_Consulting_HC_connect_talentmgmt_Feb07.pdf)

EISEL, J. *Talent management na pozadí ekonomické krize.* [online]. [cit. 2014-12-01].

Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika/1887-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>

GAGNÉ, F. *A Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT).* [online]. © 2004

[cit. 2014-12-12]. Dostupné z: <http://nswagtc.org.au/information/general-reference/262-gagn-differentiated-model-of-giftedness-and-talent.html>

GALLARDO, E. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* [online]. © 2013

[cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

[www.researchgate.net/...What\\_is\\_the\\_meaning...'talent'...world\\_of\\_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/...What_is_the_meaning...'talent'...world_of_work/.../0deec528e09d5009c7000000.pdf)

Horváthová, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů*

*v organizaci.* [online]. © 2010 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z:

[http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13\\_NUM02PAP02.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13_NUM02PAP02.pdf)

CHAMBERS, E., M. FOULON, H. HANDFIELD-JONES, S. M. HANKIN a E. G.

MICHAELS. *The war for talent. Tell me again: Why would someone really good want to join your company? And how will you keep them for more than few years? Yes, money does matter.* [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z:

[http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf)

LEWIS, R., R. J. HECKMAN. *Talent management: a critical review.* [online] © 2006.

[cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://59.67.71.237:8080/xjp/wzq/wenxian/pdf/11.pdf>

*Longman English Dictionary Online.* Dostupné z: <http://www.ldoceonline.com/>

LUKÁČ, M. *Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov*. [online]. [cit. 2014-10-11]. Dostupné z:  
[http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent\\_manazment.pdf](http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/talent_manazment.pdf)

*Pravidlá slovenského pravopisu*. Štátny jazykovedný ústav Ľ. Štúra. Dostupné z:  
<http://slovníky.juls.savba.sk/?d=kssj4&d=sss&d=sss2&d=psp&d=scs&d=sss&d=peciar&d=bernak&d=hssjV&d=obce&d=priezviska&d=un>

*Study On Talent Management DNA Business Essay*. [online]. [cit. 2014-10-11].  
Dostupné z: <http://www.ukessays.com/essays/business/study-on-talent-management-dna-business-essay.php>

TANSLEY, C. *What do we mean by the term “talent” in talent management?* [online]. [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:  
<http://origin.library.constantcontact.com/download/get/file/1101509651656204/What+do+we+mean+by+the+term+talent%5B1%5D.pdf>

### **Zoznam použitých ostatných zdrojov**

Group Employee Referral Policy. FAU-S-EEG-6000. Faurecia 2012.

Employee On-boarding Process. FAU-S-EEG-6032. Faurecia 2013.

Roční hodnocení výkonu a rozvoje. FAU-F-EEG-1300/CZ. Faurecia 2014.

HR Reporting Definition. FAU-S-EEG-1801. Faurecia 2008.

Career Interview Employee Handbook. FAU-S-EEG-2078. Faurecia 2014.

PIMS Policy. FAU-S-EEG-1400. Faurecia. 2012. Faurecia 2008.

Induction plan – project. MBV-F-EES-4085/CZ. Faurecia 2013

Develop People – Career Management. FAU-P-EEC-2400/EN. Faurecia 2011.

TFA promotion to M&P position. FAU-P-EEC-2400/EN. Faurecia 2008.

Experts Management Policy. FAU-S-EEG-1500/EN. Faurecia 2007.

Organizing Human Aspects of Production. FAU-S-EEG-1010/EN. Faurecia 2012.

Group Recruitment Guide. FAU-S-EEG-0012/EN. Faurecia 2014.

Training Plan Process. FAU-S-EEG-0005. Faurecia 2011. Faurecia 2009.

Develop Manager and Professional Careers. FAU-P-EEC-2400. Faurecia 2010.

Staff Managers and Professionals Position. FAU-P-EEC-2800. Faurecia 2012.

Technical Competence Assessment. FAU-F-EEG-2400. Faurecia 2008.

Position Description. FAU-F-EEG-2500. Faurecia 2011.

[http://group.intranet.faurecia/sites/human\\_resources/talent\\_sourcing/WebPartPages/On-boarding%20toolkit.aspx?PageView=Shared](http://group.intranet.faurecia/sites/human_resources/talent_sourcing/WebPartPages/On-boarding%20toolkit.aspx?PageView=Shared)

## ZOZNAM SKRATIEK

- DMGT - Differentiated Model of Giftedness and Talent / diferencovaný model nadania a talentu  
CEO - Chief Executive Officer  
CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development

## ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

- Obrázok 1: Tradičný lineárny model talent managementu.....22  
Obrázok 2: Develop-Deploy-Connect model.....23  
Obrázok 3: Vzťah medzi celkovou stratégiou podniku a talent poolom .....34  
Obrázok 4: Zložky stratégie talent managementu .....35  
Obrázok 5: Proces identifikácie a získavania talentov .....38  
Obrázok 6: Štruktúra talentového programu.....40  
Obrázok 7: Etapy projektu budovania značky zamestnávateľa .....61  
Obrázok 8: Ukážka z aplikácie Nelly .....68

### Zoznam tabuliek

- Tabuľka 1: Stará verzus nová realita .....29  
Tabuľka 2: Staré verzus nové poňatie riadenia ľudí.....30  
Tabuľka 3: Starý verzus nový spôsob riadenia talentov .....33  
Tabuľka 4: Prehľad auditovanej internej dokumentácie.....47

Tabuľka 5: Faurecia vo svete .....	48
Tabuľka 6: Auditové otázky: stratégia talent managementu .....	52
Tabuľka 7: Auditové otázky: identifikácia a získavanie .....	55
Tabuľka 8: Auditové otázky: rozvoj a stabilizácia.....	57
Tabuľka 9: Spôsob hodnotenia auditových otázok .....	58
Tabuľka 10: Výsledky auditu – stratégia talent managementu.....	59
Tabuľka 11: Výsledky auditu – identifikácia a získavanie.....	63
Tabuľka 12: Výsledky auditu – rozvoj a stabilizácia .....	67
Tabuľka 13: SWOT analýza talent managementu vo Faurecii .....	71
Tabuľka 14: Príklad hodnotenia výkonu a predpovede potenciálu.....	73
Tabuľka 15: Stupnica potenciálu.....	74
Tabuľka 16: Stupnica výkonnosti.....	74
Tabuľka 17: Klasifikačná mriežka talentov .....	75

### **Zoznam grafov**

Graf 1: Výsledky auditu talent managementu.....	70
---	----

## **ZOZNAM PRÍLOH**

<b>Príloha A – Auditový formulár .....</b>	<b>I</b>
--	----------



## Příloha A – Auditový formulář

Audit riadenia talentov				
Dátum: 2.2.-4.2.2015 Auditori: L. Macháčková, A. Buráková	Požiadavky	Body	Ideálny stav	Komentáre
Stratégia	Má organizácia jasne stanovenú stratégiu talent managementu?	1	Stratégia talent managementu vychádza zo stratégie riadenia ľudských zdrojov a celkovej stratégie podniku. Stratégia talent managementu má podporu najvyššieho vedenia organizácie. Pre činnosti spojené s talent managementom má organizácia vyčlenené adekvátne finančné zdroje.	Organizácia má stanovenú stratégiu talent managementu na úrovni Faurecia Group. Stratégia je podporovaná najvyšším vedením. Stratégia dostatočne nereflekтуje potreby a špecifika jednotlivých výrobných závodov. Rozpočet je vyčlenený.
	Má organizácia k dispozícii adekvátne ľudské zdroje a jasne definované zodpovednosti?	1	Pre efektívne vykonávanie činností spojených s talent managementom je v organizácii k dispozícii špeciálny tím pracovníkov zodpovedných za oblasť talent managementu. Oddelenie HR plní funkciu koordinátora. Riadenie talentov má podporu vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach.	Na úrovni Faurecia Group má organizácia vytvorený špeciálny Talent Acquisition Team. Nie je však dostatočne zabezpečené prepájanie na jednotlivé výrobné závody. Vo výrobnom závode Faurecia Mladá Boleslav nie je definovaný žiadny tím ani pracovník zodpovedný prioritne za oblasť talent managementu.
	Má organizácia vybudovanú značku atraktívneho zamestnávateľa?	2	Organizácia podniká kroky smerujúce k vytvoreniu pracovného prostredia, ktoré bude pre talentovaných zamestnancov atraktívne. Organizácia vytvára také podmienky, ktoré dajú šancu prejavu svoj potenciál a skrytý talent všetkým jednotlivcom, bez ohľadu na ich odlišnosti. Talentovaní jedinci sú vyhľadávaní a oceňovaní na akejkoľvek úrovni v rámci organizácie.	Organizácia v súčasnosti rozbieha projekt budovania značky zamestnávateľa. Projekt sa nachádza v 1. fáze realizácie.
Identifikácia a získavanie talentov	Sú v organizácii identifikované kľúčové role a kľúčové kompetencie?	67%	Organizácia identifikuje kľúčové role. Organizácia identifikuje kľúčové role naprieč celou organizačnou štruktúrou. S talentovanými pracovníkmi sa počíta pri plánovaní nástupníctva kľúčových rolí a sú za týmto účelom ďalej rozvíjani.	Kľúčové role sú definované len na úrovni najvyššieho managementu. Kľúčové kompetencie sú definované. S talentovanými pracovníkmi sa počíta pri plánovaní nástupníctva, nie sú však systematicky za týmto účelom rozvíjani.
	Je v organizácii explicitne stanovené, kto je považovaný za talentovaného pracovníka?	0	V organizácii existuje jednoznačná a merateľná definícia talentovaného pracovníka. Sú stanovené zrovnateľné kritéria pre zaradenie pracovníkov do kategórie talentov. Štruktúra talentovanej pracovnej sily v organizácii je rôznorodá.	V organizácii existuje definícia talentovaného pracovníka, nie je však jednoznačná a merateľná. Pravidlá pre zaradovanie do skupiny talentovaných pracovníkov nie sú uplatňované rovnomerne.
Rozvoj a stabilizácia talentovaných pracovníkov	Má organizácia k dispozícii adekvátne nástroje na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných i externých zdrojov?	2	Organizácia má stanovené nástroje na identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z interných i externých zdrojov. Zodpovední pracovníci sú spôsobilí tieto metódy a nástroje efektívne používať.	V organizácii je zavedené každoročné hodnotenie pracovníka, ktoré je nástrojom k identifikácii talentovaných pracovníkov z interných zdrojov. Nástroje pre identifikáciu a získavanie talentovaných pracovníkov z externých zdrojov sú adekvátne.
	Prípravuje organizácia pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program?	0	Rozvojový program podporuje výkonnosť a rozvoj silných stránok talentovaných pracovníkov. Rozvojový program je výsledkom dôsledného plánovania. Reaguje na potreby jednotlivca i podniku. Pri príprave rozvojového programu organizácia ku každému talentovanému pracovníkovi pristupuje individuálne. V rámci programu organizácia umožňuje talentovaným pracovníkom rozvoj schopností a zručností napr. prostredníctvom mentoringu, job rotation či pridelenia špeciálnych úloh, resp. projektov.	Organizácia nepripravuje pre talentovaných pracovníkov špeciálny rozvojový program. Prístup k rozvojovým potrebám je reaktívny.
	Rozmiesťuje organizácia efektívne talentovaných pracovníkov?	2	Organizácia podporuje internú mobilitu a rozmiesťuje talentovaných pracovníkov tak, aby bol čo najlepšie využity ich potenciál.	Podpora internej mobility je jeden z hlavných bodov stratégie riadenia ľudských zdrojov.
	Má organizácia stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu?	0	Organizácia má stanovené ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu, ako napr. náklady na získanie talentov, náklady na rozvoj talentov, náklady na udržanie talentov, diverzita talent managementu (vek, pohlavie), percento kľúčových pozícií pokrytých talentami, čas obsadenia voľných kľúčových pozícií. Organizácia tieto ukazovatele sleduje, vyhodnocuje a reportuje.	Organizácia nemá stanovené žiadne ukazovatele pre hodnotenie efektívnosti talent managementu.
		33%		
			<b>56%</b>	

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Lucia Macháčková**

**Obor: Manažerská studia - řízení lidských zdrojů**

**Forma štúdia: kombinované**

**Název práce: Talent management ako strategická priorita v riadení ľudských zdrojov**

**Rok: 2015**

**Počet stran textu bez príloh: 72**

**Celkový počet stran príloh: 1**

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 2**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 17**

**Počet internetových zdrojov: 13**

**Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.**