

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

**TALENT MANAGEMENT PROGRAM VE SPOLEČNOSTI**

**ČESKÁ POJIŠŤOVNA a.s.**

**Magisterská diplomová práce**

Obor studia: ANDRAGOGIKA

Autor: Bc. Markéta Pierogová

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Talent management program ve společnosti Česká pojišťovna a.s.*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28.3.2019

Podpis .....

### **Poděkování**

Děkuji paní Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady, podněty, připomínky a vstřícnost při zpracování diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat společnosti Česká pojišťovna a.s. za možnost psát diplomovou práci na toto téma a za všechny poskytnuté zdroje, rady a zkušenosti.

## Anotace

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Jméno a příjmení:</b>    | Markéta Pierogová                                       |
| <b>Katedra:</b>             | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| <b>Obor studia:</b>         | Andragogika   |
| <b>Obor obhajoby práce:</b> | Andragogika   |
| <b>Vedoucí práce:</b>       | Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.                             |
| <b>Rok obhajoby:</b>        | 2019  |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Název práce:</b>   | Talent management program ve společnosti Česká pojišťovna a.s.   |
| <b>Anotace práce:</b> | <p>Cílem práce je na základě popisu a analýzy současného stavu Talent programu v České pojišťovně a.s. definovat případné nedostatky a navrhnout změny a opatření pro zlepšení programu v jeho jednotlivých fázích. Úvodní kapitoly se věnují vymezení pojmu Talent, Talent management. Z čehož vyplynulo co vše je potřeba zohlednit před implementací Talent managementu do firmy. Následně byl vymezen proces Talent managementu, který v sobě zahrnuje fázi identifikace, rozvoje, využití a udržení talentů. Proces Talent managementu je opěrným bodem pro empirickou část práce. Teoretická část se dále věnuje procesům Řízení kariéry a nástupnictví a procesu Řízení pracovního výkonu a hodnocení, které jsou s Talent managementem úzce spjaty. Pro dosažení cíle byla využita smíšená forma výzkumu, kdy pomoci popisu a analýzy současného stavu, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů jsou identifikovány konkrétní nedostatky programu a v jeho jednotlivých fázích a na tomto základě jsou navrženy konkrétní opatření pro zlepšení tohoto programu.</p> |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Klíčová slova:</b>                 | Talent, Talent management, Talent program, Řízení kariéry, Řízení pracovního výkonu, Hodnocení zaměstnanců, Vzdělávání.   |
| <b>Title of Thesis:</b>               | Talent Management Program in Česká pojišťovna a.s. company.   |
| <b>Annotation:</b>                    | <p>The aim of my thesis is based on the description and analysis of the current state of the Talent program in Česká pojišťovna a.s. define any shortcomings and to propose changes and measures to improve the program in its various stages. The introductory chapters are dedicated to the definition of Talent, Talent management. Of which showed what all is necessary to take into account before implementing a Talent Management into the company. And then we defined the process of Talent Management, which includes phase identification, development, use, and retaining of talent. Talent Management process is the support point for the empirical part of the work. The theoretical part is further dedicated to the career management and succession processes and performance management process and evaluation, which are closely linked with Talent Management.</p> <p>In order to achieve the objectives the mixed form of research was used to help to describe and analysis the current state and through the questionnaire survey and semi-structured interviews are identified specific gaps in the various stages of the program and on this basis are specific measures proposed to improve this program.</p> |
| <b>Keywords:</b>                      | Talent, Talent management, Talent program, Career management, Performance management, Development   |
| <b>Názvy příloh vázaných v práci:</b> | <p>Kompetenční model.</p> <p>Osobní rozvojový plán.</p> <p>Pro vazba matice na vzdělávání.</p> <p>Dotazník pro účastníky Talent programu.</p>   |

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
|                                   | Struktura rozhovoru se zástupci Talent programu. |
| <b>Počet literatury a zdrojů:</b> | 53   |
| <b>Rozsah práce:</b>              | 127 s. (137 950 znaků s mezerami)                |

## Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| Úvod.....   | 9         |
| <b>1 Definice pojmu talent .....</b>                          | <b>11</b> |
| <b>2 Vymezení Talent managementu .....</b>                    | <b>13</b> |
| 2.1 Historie a vývoj Talent managementu .....                 | 14        |
| 2.2 Modely talent managementu.....                            | 17        |
| 2.2.1 Tradiční lineární model.....                            | 17        |
| 2.2.2 Model Develop-Deploy-Connect.....                       | 18        |
| 2.3 Přínosy a rizika Talent managementu.....                  | 19        |
| 2.4 Přístupy k Talent managementu.....                        | 21        |
| 2.5 Strategický Talent management.....                        | 23        |
| 2.6 Role a odpovědnosti v rámci Talent managementu.....       | 24        |
| <b>3 Proces Talent managementu.....</b>                       | <b>27</b> |
| 3.1 Identifikace a výběr talentů .....                        | 27        |
| 3.1.1 Kompetenční model.....                                  | 28        |
| 3.1.2 Metody Identifikace a výběru talentů.....               | 31        |
| 3.2 Rozvoj a vzdělávání talentů.....                          | 34        |
| 3.2.1 Rozvojové programy .....                                | 34        |
| 3.2.2 Plánování osobního rozvoje.....                         | 35        |
| 3.2.3 Metody rozvoje talentů .....                            | 37        |
| 3.2.4 Princip 70:20:10 .....                                  | 38        |
| 3.3 Využití a udržení talentů.....                            | 39        |
| <b>4 Plánování a řízení kariéry a nástupnictví .....</b>      | <b>41</b> |
| <b>5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků.....</b> | <b>44</b> |
| 5.1 Řízení pracovního výkonu .....                            | 44        |
| 5.2 Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu.....             | 47        |
| 5.2.1 Metody hodnocení výkonu a potenciálu.....               | 48        |
| <b>6 Shrnutí teoretické části .....</b>                       | <b>49</b> |
| <b>7 Metodologie výzkumu.....</b>                             | <b>50</b> |
| 7.1 Cíle a metodika práce.....                                | 50        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 7.2       | Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....                          | 50         |
| 7.3       | Strategie výzkumu.....                                       | 51         |
| 7.4       | Metody výzkumu a sběr dat .....                              | 52         |
| 7.5       | Výzkumný vzorek .....  | 55         |
| <b>8</b>  | <b>Představení společnosti .....</b>                         | <b>56</b>  |
| 8.1       | Historie a vývoj České pojišťovny.....                       | 56         |
| 8.2       | Strategie.....   | 57         |
| 8.3       | Mise, vize, hodnoty .....                                    | 57         |
| <b>9</b>  | <b>Vzdělávání a rozvoj .....</b>                             | <b>60</b>  |
| 9.1       | Osobní rozvojový plán.....                                   | 64         |
| <b>10</b> | <b>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....</b> | <b>65</b>  |
| 10.1      | Proces řízení pracovního výkonu.....                         | 66         |
| 10.2      | Hodnocení zaměstnanců .....                                  | 67         |
| <b>11</b> | <b>Talent management program.....</b>                        | <b>69</b>  |
| 11.1      | Přínos programu .....  | 69         |
| 11.2      | Definice talentu .....                                       | 70         |
| 11.3      | Nominace a výběr talentů .....                               | 71         |
| 11.4      | Rozvoj a vzdělávání v rámci Talent programu .....            | 74         |
| 11.5      | Využití a udržení talentů.....                               | 77         |
| <b>12</b> | <b>Analýza dat z rozhovorů.....</b>                          | <b>78</b>  |
| <b>13</b> | <b>Analýza dat z dotazníku .....</b>                         | <b>87</b>  |
| <b>14</b> | <b>Diskuse .....</b>   | <b>106</b> |
|           | <b>Závěr .....</b>   | <b>113</b> |
|           | <b>Seznam literatury a zdrojů .....</b>                      | <b>114</b> |
|           | <b>Seznam zkratk.....</b>                                    | <b>118</b> |
|           | <b>Seznam obrázků .....</b>                                  | <b>118</b> |
|           | <b>Seznam tabulek .....</b>                                  | <b>118</b> |
|           | <b>Seznam grafů.....</b>                                     | <b>119</b> |
|           | <b>Seznam příloh .....</b>                                   | <b>119</b> |



## Úvod

Firmy jsou pod velkým konkurenčním tlakem. Ve vysokém tempu se mění technologie, způsob práce a je potřeba na všechny tyto změny pružně reagovat. Díky tomu je pozornost firem stále více soustředěna právě k lidským zdrojům. Onu konkurenční výhodu nevytváří pouze moderní technologie a finanční prostředky, ale i lidský kapitál. Právě zaměstnanci a jejich potenciál patří ke strategickým aktivům firem.

Firmy by se měli prostřednictvím Talent managementu soustředit na to, jak nalákat a udržet zaměstnance, jak s nimi nejlépe pracovat, jak maximálně využít jejich potenciál a motivovat je k nejlepším pracovním výsledkům, jejichž prostřednictvím vrátí firmě investovaný čas a peníze.

Velký vliv na významnosti Talent managementu má i demografický vývoj, který představuje hrozbu pro pracovní trh a firmy musí brát tuto skutečnost v úvahu při snaze obsadit klíčové pozice lidmi, kteří splňují požadavky, budou firmu posouvat vpřed a kterých je na trhu čím dál větší nedostatek.

Právě Talent management by měl v celém svém rozsahu pomoci k využití modelu správní lidé na správném místě, ve správný čas. Díky tomu může firma uspořit náklady spojené s fluktuací zaměstnanců a jejich rozvojem. Právě školení a tréninky přestávají být ve firmách benefitem a nástrojem pro udržení zaměstnanců, ale jsou považovány za investici s očekávanou návratností.

Cílem mé práce je na základě popisu a analýzy současného stavu Talent programu v České pojišťovně a.s. definovat případné nedostatky programu a

navrhnout změny a opatření pro zlepšení tohoto programu v jeho jednotlivých fázích.

První část této práce je věnovaná teoretickým poznatkům z oblasti Talent managementu, konkrétně se podíváme na historický vývoj, modely talent managementu, jeho přínosy a rizika, přístupy k Talent managementu, role a zodpovědnosti a dále samotný proces Talent managementu. Poslední část teoretické části je pak věnovaná procesům, které s Talent managementem úzce souvisí, a to Řízení kariéry a nástupnictví, Řízení pracovního výkonu a hodnocení.

Druhá část práce je pak věnovaná analýze současného stavu Talent programu ve firmě Česká pojišťovna a.s. Zjištěné skutečnosti porovnáme s teoretickými poznatky. Zaměřím se na návrh změn a opatření v jednotlivých fázích, jako je výběr účastníků, jejich rozvoj a práce s nimi v průběhu celého programu i po něm. Zaměřím se i na míru zapojení managementu do programu. Tyto případné nedostatky definuji na základě výzkumného šetření, které zahrnuje popis a analýzu současného stavu, rozhovory a dotazníkové šetření.

# 1 Definice pojmu talent

Historický původ slova vychází z latiny, konkrétně ze slova talentum, které sloužilo pro označení jednotky váhy a pro označení peněžní jednotky (Rejzek, 2001).

Pojem talent může mít několik významů, např. z psychologického hlediska se jedná o druhý stupeň rozvinutí schopnosti. Kdy jednotlivé stupně jsou 1. Nadání, 2. Talent, 3. Genialita. Talent je v rámci firem pojímán různě a každý ho může jinak chápat. Armstrong (2015) uvádí: *„talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku“*.

Talent má člověk, který něco mimořádně umí a má dlouhodobě vysoký výkon a práci dělá vždy na sto procent (Jindřich, 2010). Obdobnou definici uvádí i Krejčová (2011), která vymezuje tři základní body, díky kterým může být jedinec považován za talent. K těm bodům patří dlouhodobě vysoký výkon, specifické schopnosti a vlastnosti, díky kterým vyniká a je to člověk, který tvoří největší přidanou hodnotu pro firmu.

Koubek (2007) uvádí, že existují dva pohledy na to, kdo má talent. Pro některé odborníky je to mimořádně schopný jedinec s vysokým potenciálem, který může mít velký vliv na výkon organizace, a proto si myslí, že Talent management se týká pouze úzké skupiny jedinců, kteří mají potenciál na vyšší a vrcholové funkce. Oproti tomu jiní odborníci tvrdí, že by se to nemělo omezovat pouze na takto úzkou skupinu zaměstnanců, ale že talent má každý jedinec, ale může se lišit jeho míra. K naplnění cílů může přispět tedy každý a záleží, kolik pozornosti firma rozvoji talentů věnuje. Podobný přístup má i Kahl (2011), který na základě odborné studie tvrdí, že jsou dva přístupy

k talentu, a to konvenční a integrativní. Dle konvenčního přístupu je těchto jedinců pouze 3-5 %, kteří mohou být nazýváni, jako zaměstnanci s vysokým potenciálem, high performeři. Oproti tomu u integrativního přístupu jde o nadání, které je možné dále rozvíjet a spočívá v budoucím, duševním a fyzickém postoji.

Úkolem organizace spolu s útvarem lidských zdrojů je řídit výkon a rozvoj svých zaměstnanců s cílem maximálně využít jejich potenciál a maximalizovat jejich výkon. Pojetí toho, kdo má talent se může v každé organizaci lišit s ohledem na její zaměření a potřeby. Je velmi důležité tento krok při implementaci Talent managementu neopomenout, jelikož je odrazovým můstkem proto, aby si organizace ujasnila, koho v daný moment považuje za talent a jak k němu chce přistupovat. Je tedy odrazovým můstkem pro definování celkové koncepce Talent managementu ve firmě, kterou si představíme v dalších částech této práce. Potřeby firmy se mohou v průběhu času měnit a tím se bude měnit definice a přístup k talentům.

## 2 Vymezení Talent managementu

Tato práce pojednává o Talent management programu v konkrétní organizaci, proto je na začátku nutné definovat základní pojmy, jako je Talent, Talent Management a stručně přiblížit jeho historický vývoj a další oblasti, které jsou s tímto procesem spojeny. Je potřeba si uvědomit, že Talent management je součástí systému řízení lidských zdrojů a je jedním z mnoha procesů, které tento systém utváří a může je tak ovlivňovat ať už pozitivně nebo negativně. Jaké další procesy mohou do Talent managementu vstupovat a ovlivňovat ho si blíže představíme v Kapitolách 4 a 5.

Pojetí Talent managementu může být ve firmách různé, tak i odborné publikace uvádí různé definice. Horvátová (2011) definuje Talent management jako: *„Vzájemně propojený soubor činnosti organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů“*.

Koncepci Talent managementu lze chápat i jako nástroj, který pomáhá se zvyšováním výkonu, s řízením kariéry a jako stabilizační faktor u vybraných lidí. Je tedy jedním ze zdrojů konkurenční výhody (Hroník, 2007). Hlavním cílem je zajistit tok talentů ve firmě a uvědomit si, že talenti jsou hlavním zdrojem organizace. Řízení talentů není žádný převratný koncept, ale jde o ucelenou personální práci, která zvyšuje atraktivnost firmy (Armstrong, 2007).

Kazdová (2006) doplňuje, že Talent management není jen o objevování talentů a rozvoji jejich potenciálu, ale zahrnuje v sobě i různé rozvojové programy, programy na řízení kariéry, díky kterým u talentovaných zaměstnanců utváří pocit zodpovědnosti a důležitosti pro danou společnost.

Z výše uvedených definic je patrně, že Talent management v sobě zahrnuje již existující personální procesy a je prostředkem, jak dosáhnout strategických cílů organizace a jak zvýšit svou atraktivitu uvnitř i mimo organizaci. Mezi tyto personální činnosti mimo jiné patří, získávání a výběr, rozvoj a vzdělávání a udržení talentovaných lidí. Tyto činnosti si blíže představíme v Kapitole 3 a jsou zásadní pro naplnění cíle této práce. Zavedený a efektivní systém Talent managementu pomáhá firmám urychlit její růst a je dobrým motivačním prvkem pro stabilizaci a loajalitu zaměstnanců. V empirické části mé práce se budu věnovat tomu, jak k Talent managementu přistupuje Česká pojišťovna a.s. a jestli to odpovídá teoretickým poznatkům zde uvedeným.

## **2.1 Historie a vývoj Talent managementu**

Určitou zmínku o významu rozvoje klíčových lidí najdeme v různých velkých firmách již v minulosti. V našich zeměpisných šířkách je potřebné zmínit Tomáše Baťu, který si byl vědom, že lidé jsou nejdůležitějším aktivem firmy. To také podpořil svým slavným výrokiem: *„Vezměte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vezměte si mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju“* (Pokluda, 2004).

Ještě v nedávné minulosti podniky měli tzv. kádrové rezervy. Tímto pojmem označovali pracovníky, co měli pro firmu zásadní význam. Velkou roli ve využití daného potenciálu bohužel hrála politická situace. Pokud talentovaný zaměstnanec nebyl politicky aktivní, tak bohužel nedostal příležitost svůj potenciál naplno využít (Krejčová, 2011).

Pojem Talent management vznikl okolo roku 1950 na západě, jako důsledek nedostatku zkušených manažerů. Díky tomu začaly firmy zavádět systémy, které jim pomohly připravovat potřebnou manažerskou populaci. Postupem času se tyto systémy stávaly stále propracovanější a překračovaly

hranice. V 70. letech dochází k útlumu Talent managementu a na výsluní se Talent management dostává zpět v 90. letech a již v sobě zahrnuje mnoho personálních činností a soustředí se na zaměstnance, kteří již mají nějakou pracovní zkušenost ať už jako manažer, specialista nebo na absolventy, kteří za sebou ještě žádné zkušenosti nemají. V tomto období začíná taky tzv. boj o kandidáty. Na trhu se postupně vytváří nové pozice, které je problém obsadit z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovních sil a z tohoto důvodu se firmy začali soustředit i na výchovu vhodných pracovníků pro tyto pozice (Charouzová, 2009). Oproti tomu Smilanský (2006) uvádí, že pojem Talent management se začal objevovat až v 80. a 90. letech minulého století ve spojitosti s programy, které se zaměřovaly na absolventy vysokých škol. V rámci těchto programů byly absolventům vytvářeny plány rozvoje a kariérní plány.

Důležitou roli v konceptu Talent managementu sehrála studie společnosti McKinsey Company z roku 1997 „War of talent“, která se soustředila na problémy, které měly organizace se získáváním a udržením talentovaných lidí.

Talent management je mnohými autory řazen pod souhrnný pojem Strategické řízení lidských zdrojů. Vývoj personální práce je zachycen v níže uvedeném schématu Šikýře (2012).

|                      | <b>Personální administrativa</b> | <b>Personální řízení</b> | <b>Strategické řízení lidských zdrojů</b> |
|----------------------|----------------------------------|--------------------------|---|
| <b>Časové období</b> | 1910-1920                        | 1940-1950                | Od r. 1980                                |
| <b>Vnímání lidí</b>  | Jako pracovní síla               | Jako konkurenční výhoda  | Jako unikátní bohatství                   |
| <b>Otázka</b>        | Jak zaměstnávat?                 | Jak využívat?            | Jak rozvíjet?                             |

Tabulka 1. Vývoj personální práce (Šikýř, 2012)

Tato kapitola jasně ukazuje, že vývoj konceptu Talent managementu stále probíhá a pomáhá k lepší adaptaci na nově vzniklé podmínky na trhu práce. Velký vliv na pojetí Talent managementu má demografický vývoj populace a ekonomické změny. V minulém století se firmy k náboru stavěly pasivně, kandidátů bylo dostatek a konkurenční výhodou byly spíše technologie, finance a geografické umístění. Práce bylo dostatek a zaměstnanci byli vůči svému zaměstnavateli loajální. Oproti tomu dnes musí být firmy velmi aktivní ve snaze získat kvalifikované pracovníky a snažit se budovat atraktivní firemní značku.

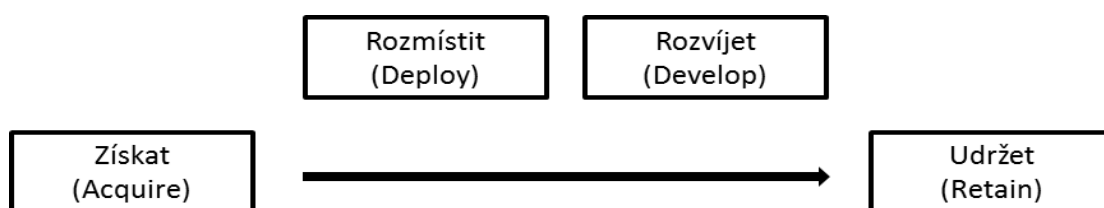


## 2.2 Modely talent managementu

V této kapitole bych ráda přiblížila dva základní modely Talent managementu, a to tradiční Lineární model a model Develop-Deploy-Connect. Právě teoretické vymezení následujících modelů mi následně pomůže zjistit, jakému z níže uvedených modelů odpovídá pojetí Talent programu v České pojišťovně a.s. Každý z uvedených modelů má svá specifika a možné nedostatky.

### 2.2.1 Tradiční lineární model

Organizace tento model využívají, pokud nemají k dispozici dostatek talentovaných zaměstnanců uvnitř organizace a soustředí se primárně na jejich získání a udržení. Využití tohoto modelu sebou nese i určitá rizika. Zaměstnanci jsou většinou ponecháni na stejné pozici bez možnosti změny nebo růstu. Tento model nesleduje výkon a přínos zaměstnance pro firmu. V případě, že firmy využívají lineární model a chtějí si talentované zaměstnance udržet, tak je potřeba, aby se soustředili mimo získání a udržení talentů, i na jejich rozmísťování a rozvoj (Horvátková 2011).

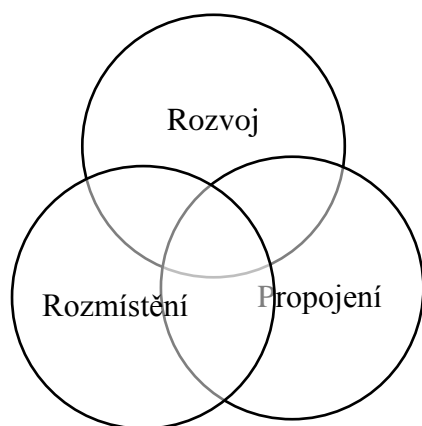


Obrázek 1. Tradiční lineární model (Horvátková, 2011)

### 2.2.2 Model Develop-Deploy-Connect

Tento model pojímá Talent management, jako vzájemně propojené činnosti a na rozdíl od lineárního modelu se soustředí na klíčové části Talent managementu jako je jejich rozvoj, rozmisťování na pozice, kde mohou maximálně využít svůj potenciál a propojení s lidmi, kteří jim pomohou k dosažení cílů. Vyzdvihuje potřebu rozvoje a motivace a výsledkem by měla být rovnováha mezi tím, co talenti chtějí a co firma potřebuje. Výsledkem tohoto modelu by mělo mimo jiné být i zvýšení výkonu organizace (Horvátková, 2011).

Horvátková (2011) doplňuje, že prvky modelu jsou vzájemně provázané, a tak se změna v jednom prvku projeví i v ostatních prvcích. A toto propojení umožňuje budovat vztahy a zlepšit vzájemnou komunikaci na pracovišti.



Obrázek 2. Model Develop-Deploy-Connect (Horvátková, 2011)

## 2.3 Přínosy a rizika Talent managementu

Cílem této kapitoly je pochopit, co vede firmy k implementaci Talent managementu, jaké přínosy může tento proces pro firmu mít, případně jaká rizika sebou nese. Pokud si firmy na začátku tyto skutečnosti ujasní, tak jim to může velmi pomoci v rozhodnutí, jak proces Talent managementu do firmy implementovat, co přesně potřebují tímto procesem ve firmě řešit, jaké talenty potřebují, jaký přístup by měli zvolit a dle toho definovat cíle Talent managementu.

Mezi možné důvody, které vedou firmy k tomu, že se začnou zabývat Talent managementem jsou: (Cannon a McGee, 2007 in Horvátková, 2011)

- Neustálá potřeba výzkumu, inovací a rozvoje.
- Růst specializace spojený s prudkým nárůstem znalostí ve všech oblastech.
- Nedostatek požadovaných schopností.
- Potřeba vyhledávat zkušené jedince na trhu práce bez možnosti si je sám vychovat.
- Potřeba work-life balance a díky tomu vyšší požadavky na flexibilitu práce.

Společnost Delloite (2013) doplňuje další důvody pro implementaci Talent managementu.

- Pokud má firma problém obsadit klíčové pozice nebo má na těchto pozicích vysokou fluktuaci.
- Pokud firma dokáže potřebné talenty nabrat, ale již si je nedokáže udržet.
- Pokud firma nedokáže talenty identifikovat.

- Pokud firmu čekají výrazné změny v podobě akvizice, restrukturalizace.

Z výše uvedených důvodů lze odvodit následující přínosy Talent managementu:

- Snížení nákladu za fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele a udržení talentovaných a vysoce výkonných pracovníků ve firmě.
- Udržení klíčových a talentovaných zaměstnanců.
- Snížení ztrát, které vznikly z důvodu, že se nepodaří obsadit klíčové pozice.
- Větší využití interních zdrojů při náboru a efektivnější plánování nástupnictví klíčových pozic ve firmě.

Obecná výhoda Talent managementu je především skryta v primární definici, kterou jsme už zmínili v úvodu této práce, že jsou správní lidé, na správném místě a ve správný čas, a to vede k naplňování strategických cílů firmy a zvýšení konkurenceschopnosti. Důvodů pro implementaci Talent managementu může být mnoho. V empirické části mé práce se zaměřím na to, jaké důvody pro implementaci měla právě Česká pojišťovna a.s.

Je potřeba si uvědomit, že mimo přínosy sebou Talent management nese i řadu rizik.

Urban (2004) považuje za největší nedostatek v rámci Talent managementu jednorázový a krátkodobý přístup. Talent management musí mít dlouhodobý charakter, aby se projevil jeho výsledky.

Mezi další rizikové faktory můžeme zařadit nejasnou definici talentu. Nepřesné vydefinování potřebných kompetencí na základě, kterých by se měli talenti nejen vybírat, ale i rozvíjet. Nevhodný nebo protekční výběr účastníků. Velkým rizikem je nemožnost kariérního posunu u talentů a z toho vyplývající demotivace a riziko odchodu talentovaných pracovníků. Případně, že konkrétní podoba Talent managementu vůbec neodpovídá potřebám firmy.

## **2.4 Přístupy k Talent managementu**

V případě, že má firma jasno v tom, jaké důvody ji vedou k implementaci Talent Managementu, tak dalším krokem je definovat přístup, který k Talent managementu zaujme.

Existuje celá řada přístupů, které lze využít. Jedním z nich je přístup, který vyplývá z toho, jaké zdroje firma využívá pro získání a identifikaci talentů. V širším pojetí se firma soustředí na identifikaci talentů u stávajících zaměstnanců, jejichž talent se dále snaží rozvíjet a maximálně využít uvnitř organizace. V úzkém pojetí se firma soustředí na identifikaci a získání talentovaných lidí mimo organizaci (Zíková, 2010).

Další zajímavý přístup definuje Berger, který stanovil 3 strategie, na základě, kterých klasifikuje zaměstnance.

- 1. strategie se soustředí na identifikaci, výběr a péči o ty nejvýkonnější zaměstnance tzv. Superkeepers.
- 2. strategie se soustředí na nalezení, umístění a rozvíjení nástupců na klíčové pozice. Tyto pozice mohou tvořit 8 až 12 % a jsou zásadní pro plynulý chod firmy.
- 3. strategie se soustředí na investici do tréninků a dalších rozvojových aktivit. Tato strategie pak dělí firemní populaci do třech kategorií a dle

toho určuje výši finančních prostředků, které do nich chce investovat. 20-25 % zaměstnanců tvoří tzv. Keepers a do této skupiny by firma měla investovat nejvíce. 70 % zaměstnanců tvoří tzv. pevné jádro populace a tam by měli být investice o něco nižší a zhruba 5 % zaměstnanců tvoří tzv. nepřizpůsobivý a do těch by firma měla investovat nejméně.

Klasifikace zaměstnanců umožňuje firmě volit různé přístupy v oblastech jako je odměňování, kariérní řízení, rozvoj a vzdělávání. V souvislosti s Talent managementem nám tyto strategie pomáhají při definici, jakou populaci chceme tímto procesem pokrýt.

Jednu z možných cest, jak tyto přístupy definovat nabízí Blass (2007), který na Talent management nahlíží ze strategických perspektiv a na jejich základě definuje, jakým způsobem a proč by měli firmy Talent management realizovat.

- Procesní perspektiva zahrnuje všechny HR procesy k optimalizaci rozvoje a umístění talentů a je to přístup založený na kompetencích a řízení pracovního výkonu.
- Kulturní perspektiva má hlavní myšlenku, že talenti jsou kritickým faktorem pro úspěch firmy a volí přístup, který je založen na rozvoji za využití interních zdrojů, koučování a mentoringu.
- Konkurenční perspektiva má snahu uspokojit potřeby talentů, aby neodešli ke konkurenci a je založena na přístupu zaujmout ty nejlepší na trhu a přetáhnout je od konkurence.
- Rozvojová perspektiva má hlavní myšlenku urychlit rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem a snaží se získat talenty a dále

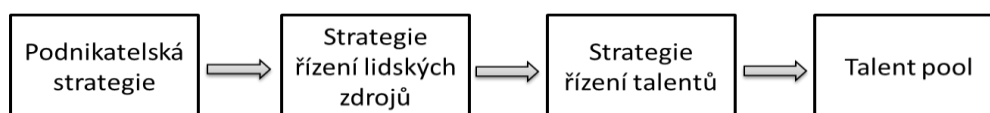
je rozvíjet, přičemž má jasně definovaný kariérní postup, který je cílený na tzv. high-potential.

- Perspektiva personálního plánování znamená, že jsou správní lidé ve správný čas na správném místě. Přístup je na základě kvót, čísel a kariérních map.
- Perspektiva řízení změn je založena na přístupu, jehož cílem je vyhledávat agenty změny, kteří podpoří změny v organizaci.

## 2.5 Strategický Talent management

V předchozích kapitolách jsme si uvedli, co vše je potřeba udělat, než se firmy do implementace Talent managementu pustí. V této kapitole se již blíže zaměřím na to, co vše je potřeba mít na paměti, aby byla implementace do firmy úspěšná. Jelikož se v této práci zaměřujeme na definici možných nedostatků programu, budeme tedy vycházet z celkového nastavení strategie daného programu, jakou podporu má daný program ze strany vedení, jak jsou do něj zapojeni liniový manažeři.

Strategie řízení talentů by měla vždy korespondovat s celkovou strategií firmy, tato strategie stojí vždy na pomyslném vrcholu pyramidy. Její součástí je vždy mimo jiné i strategie řízení lidských zdrojů a z ní vyplývá strategie Talent managementu a výsledkem je pak Talent pool (Horvátková, 2011). Vztah mezi strategiemi je vyjádřen následujícím obrázkem.



Obrázek 3. Vztah mezi strategiemi (Horvátková, 2011)

Strategie Talent managementu musí pružně reagovat na měnící se prostředí firmy. Pro stabilní firmy je lepší vybírat talenty na základě dlouhodobé firemní strategie. U firem, které nejsou stabilní a jejichž prostředí se rychle mění, je výhodnější hledat takové talenty, které se dokáží velmi rychle adaptovat na měnící se prostředí (Selzer a Dowell, 2010).

Zcela zásadní roli pro efektivní fungování Talent managementu hraje podpora nejvyššího vedení firmy. Hned od začátku je potřeba začlenit do Talent managementu i liniové manažery, kteří budou s HR manažerem/specialistou úzce spolupracovat. Dle Pezolda (2012) může být Talent management úspěšný jen v případě, že je vlastníkem projektu někdo z nejvyššího vedení společnosti.

## **2.6 Role a odpovědnosti v rámci Talent managementu**

Pro úspěch Talent managementu je důležité, aby do jeho procesu vstupovaly různé pozice v rámci firmy a vnášely do něj svůj pohled, své zkušenosti a zároveň tak byli i nosiči a propagátory této myšlenky v rámci firmy. Je důležité, aby právě manažeři vnímali smysl této aktivity pro firmu. V empirické části se zaměřím na role, které do programu v České pojišťovně a.s. vstupují a zda jsou jasně definovány jejich odpovědnosti. Právě zapojení managementu je jedním z cílů této práce.

Mezi základní pozice, které vstupují do Talent managementu patří nejvyšší vedení firmy, ředitelé, liniový manažeři, HR manažeři, specialisté a zaměstnanci zařazení do programu (Sizer a Dowell, 2010).



Následující tabulka popisuje, kdo má v rámci procesu za co odpovědnost.

| <b>Role</b>                      | <b>Odpovědnost v rámci TM</b>   |
|----------------------------------|---|
| <b>Nejvyšší vedení</b>           | Určovat a revidovat strategii TM. Sponzorství a aktivní zapojení v průběhu talent programů. Osobní odpovědnost za výběr talentů. Mentoring seniorním manažerům, jak pracovat s talenty.   |
| <b>Výkonný ředitel</b>           | Stanovit vývoj politiky TM. Aktivní zapojení do procesu TM a programů rozvoje a do vyhodnocování. Být vzorem pro ostatní a rozvíjet myšlenku TM. Udržovat manažery v zodpovědnosti a odměňovat je za úspěchy v TM. Revidovat rizika spojená s TM. Vyvinout měřitelné výstupy.   |
| <b>HR Manažer/HR Specialista</b> | Zapojení do implementace strategie TM a rozumět vazbě mezi ní a strategií podniku. Usnadňovat revize plánů TM. Být expertem na oslovení, rozvoj a udržení talentů. Být agentem změny pro vybudování a udržení efektivního přístupu TM. Používat platné metriky k monitorování efektivnosti programů TM.               |
| <b>Liniový manažer</b>           | Převzít odpovědnost za rozhodnutí týkající se TM. Hrát aktivní roli v HR rozhodnutích napříč firmou. Rozvíjet odbornost v rámci náborových, rozvojových a stabilizačních aktivit. Zavést jasný a vysoký standard na talenty. Používat jasné principy a metriky, aby rozhodnutí byla přesná a měla strategický význam. |
| <b>Účastník TM</b>               | Znát a chápat požadavky podniku na talenty. Stanovit jasně definovanou a vysokou úroveň výkonnosti. Znát vlastní  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>dovednosti, znalosti, potřeby rozvoje a zájmy v oblasti kariérního postupu. Převzít odpovědnost za svůj rozvoj.</p> <p>Pravdivě sdělovat kariérní zájmy a nedostatečné kompetence přímému nadřízenému. Vyhledávat kariérní příležitosti, které odpovídají zájmu, znalostem a dovednostem talenta.</p> |
|--|--|

Tabulka 2. Role v rámci Talent Managementu (Silzer&Dowell, 2010)

V celé této kapitole jsme se věnovali tomu, co vše je potřeba zohlednit v procesu přípravy a implementace Talent managementu do firmy. Předmětem mé práce je Talent managementu a všechny výše uvedené informace mi pomohou hlavně v části popisu a analýzy současného stavu, kdy zjištěné poznatky porovnáám s firemní realitou a budu tak schopna definovat závěry o současném nastavení daného programu ve firmě. Následně vyvodím možné nedostatky a porovnáám je s poznatky, které vyplynou z výzkumného šetření.

### 3 Proces Talent managementu

Cílem mé práce je identifikovat případné nedostatky v jednotlivých částech programu. Předmětem mého výzkumu jsou právě jednotlivé části procesu, které představím v této kapitole. Mezi klíčové procesy Talent managementu patří identifikace a výběr, rozvoj a vzdělávání a udržení talentovaných zaměstnanců.

Základním principem Talent managementu je uplatňovat ty nejlepší přístupy v oblastech, jako je získávání pracovníků, jejich rozvoj a odměňování. Všechny tyto aktivity musí být propojeny v jeden funkční celek, který firmě pomůže k získání a udržení talentovaných zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Následující schéma dle Silzera a Dowella (2010) ukazuje pět hlavních procesů, které firmě pomáhají k naplnění strategických cílů.



Obrázek 4. Talent management a jeho hlavní procesy (Silzer a Dowell, 2010)

#### 3.1 Identifikace a výběr talentů

Úvodní fází Talent managementu je identifikace talentů. Mělo by jít o systematický proces, kde jsou určena přesná pravidla.

Fáze identifikace v sobě zahrnuje několik dílčích činností, jako je identifikace klíčových rolí a kompetencí. Hodnocen je výkon a potenciál a na tomto základě jsou vyhodnoceny potřeby talentů. Díky této analýze dochází

k určení, jaké talenty firma potřebuje a jestli je může získat z interních zdrojů nebo je musí získat externě. Výsledkem tohoto procesu je tzv. Talent pool (Horvátková, 2011).

### 3.1.1 Kompetenční model

Jak jsem uvedla výše, tak kompetence jsou jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak identifikovat talenta. V empirické části práce, tak budu zjišťovat, jak je kompetenční model využíván v procesu identifikace a výběru talentů a následně v rámci rozvoje a vzdělávání v České pojišťovně a.s. Tato kapitola mi pomůže objasnit pojem kompetence a kompetenční model, jaký je jejich význam, možné přístupy a využití.

Hroník (2007) vymezuje kompetence jako: *„Trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“*. Kompetence jsou často spojovány s výkonem profese nebo pracovní činností a jde o označení pravomoci činit rozhodnutí a mít odpovědnost nést důsledky svých rozhodnutí (Tureckiová, 2004).

Tureckiová (2004) dále uvádí, že kompetence mohou mít dvojí význam:

- Kompetence jsou souborem rozhodovacích pravomocí, ze kterých vyplývá odpovědnost za důsledky. Obecně jde říci, že jde o kompetence formální autority a jsou úzce spojeny s termíny jako moc, vliv či formální autorita.
- Kompetence jako vyjádření obecné schopnosti. Jde o schopnost vyhodnotit situaci a přizpůsobit ji své jednání.

Dvořáková (2012) definuje kompetence, jako schopnost chovat se odpovídajícím způsobem dle požadavku práce a zahrnuje v sobě postoje, motivy, osobní vlastnosti, znalosti, schopnosti a dovednosti.

Z výše uvedených definic vyplývá, že pojem kompetence je velice obsáhlý a můžeme pod něj zahrnout pojmy jako kvalifikace, odborná způsobilost, chování, ale také motivy, postoje a hodnoty. Kompetence můžeme dělit dle různých přístupů. Mezi nejjednodušší patří dělení na koncepční, sociální, technické.

Dále je můžeme dělit do následujících skupin: (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

- Manažerské kompetence – zahrnují schopnosti a dovednosti, které pomáhají k výbornému výkonu v manažerské roli. Patří tam například řešení konfliktů, delegování, hodnocení a výběr zaměstnanců.
- Interpersonální kompetence – jsou potřebné pro budování pozitivních vztahů na pracovišti i se zákazníky, pro efektivní komunikaci a patří mezi ně například aktivní naslouchání, spolupráce a vyjednávání, schopnost empatie.
- Technické kompetence – jde o soubor dovedností, které se vztahují ke konkrétní funkci a zajišťují schopnost plnit pracovní úkoly. Patří sem například účetnictví, finance, programování.

Pro firmy, které se pohybují v dynamickém prostředí, je potřeba hledat kompetence, které ji pomohou maximalizovat její úspěch ve více rovinách. A v tomto případě je můžeme dělit na: (Vodák, Kucharčíková, 2007)

- Klíčové – určené pro všechny zaměstnance.
- Týmové – pro vzájemně spolupracující a projektové týmy.
- Funkční – obchod, logistika, marketing, finance.

- Vůdcovské a manažerské – určené pro vedení.

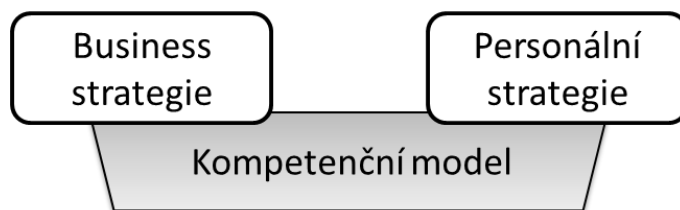
Následně se jednotlivé kompetence spojují do tzv. Kompetenčního modelu. Tento model by měl obsahovat ty klíčové kompetence, které firmě pomohou dosahovat stanovených cílů a tím naplňovat strategii.

Úspěšný kompetenční model by měl dle Armstronga (2007) splňovat následující:

- Neměl by obsahovat velké množství kompetencí.
- Neměl by být příliš složitý.
- Kompetence musí být vybrány tak aby byl manažer schopen je posoudit a vyhodnotit. Tady je užitečné mít popsáno, jak se na daný stupeň projeví na chování.
- Jazyk, kterým mluví by měl být pro všechny jasný a srozumitelný.

Horváthová (2011) doplňuje, že je potřeba navrhnout i hodnotící stupnici na základě, které budeme hodnotit každou kompetenci. Každá pozice by měla mít určenou minimální hodnotu, které by měl daný zaměstnanec dosáhnout.

Dle Hroníka (2007) je kompetenční model uspořádán dle nějakého klíče a musí mít návaznost na strategii firmy, personální strategii a na jednotlivé personální činnosti. Kompetenční model je tedy most mezi Business strategií a personální strategií. Dále je mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce, kdy hodnoty má většinou firma jen jedny oproti tomu popisů práce mnoho.



Obrázek 5. Kompetenční model jako most (Hroník, 2007)

Úspěch Talent managementu je tedy podmíněn tím, že je založen na kompetenčním modelu společnosti (Petzold, 2012).

Jedním z klíčových kroků Talent managementu je tedy určení klíčových kompetencí talenta. Kompetenční model má ale pro firmu široké využití a není určen jen pro proces Talent managementu. Firma ho může využít v rámci dalších personálních činností, jako je nábor zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání až po hodnocení jejich výkonu.

### 3.1.2 Metody Identifikace a výběru talentů

Existuje celá řada metod, které lze využít pro identifikaci talentů ve firmě. Tyto metody by měly být opřeny o kompetenční model a hodnotit výkon a potenciál. Cílem těchto metod je na základě stanovených kritérií identifikovat talenty.

Dle Horvátkové (2011) lze tyto metody rozdělit dle toho z jakých zdrojů chceme talenty identifikovat. Pokud talenty budeme identifikovat z vlastních zdrojů, tak můžeme využít metody jako Assessment centrum/Development centrum, analýzy kritických událostí, 360 zpětná vazba, hodnocení podle stanovených cílů. Pro identifikaci talentů z externích zdrojů je možné využít testy pracovních příležitostí, assessment centrum, behaviorální rozhovory.

Pro účely této práce si blíže představíme metody, které využíváme při identifikaci talentů z interních zdrojů:

- **Assessment centrum a Development centrum** - tyto metody jsou považovány za nejvalidnější metody, co se týče předpovědi. Rozdíl mezi těmito metodami je hlavně v tom, pro jaké účely jsou využívány. Assessment centrum využíváme hlavně při výběru pracovníků, oproti tomu Development centrum využíváme pro získání poznatků pro identifikaci rozvojových potřeb (Hroník 2006). Armstrong (2007) doplňuje, že díky Assessment centru jsme schopni posoudit, jak daný uchazeč vyhovuje kultuře organizace a předpovídat tak jejich budoucí výkon a pokrok lépe než u využití tradičních metod výběru.

Hroník (2006), Armstrong (2007) a Koubek (2007) se shodují, že tyto metody v sobě zahrnují různé skupinové a individuální úkoly, které simulují klíčové aspekty práce. Mezi tyto úkoly můžeme zařadit rozhovory, neřízené skupinové diskuse, případové studie, testy osobnosti a schopností. Po celou dobu jsou účastníci hodnoceni a pozorováni týmem hodnotitelů, kteří mají předem stanovená kritéria hodnocení.

Výhodou Assessment centra je srovnání mezi požadovaným a aktuálním stavem a umožňuje porovnávat výkon a chování kandidátů, kteří najednou plní stejné zadání (Hroník, 2007). Rizikem může dle Kubeše (2004) být, že je Assessment centrum špatně nastaveno a realizováno.

- **Hodnocení zaměstnanců** – identifikace talentů pomocí nástroje hodnocení probíhá ve firmě tak, že alespoň dvakrát za rok provede vedení firmy spolu se zástupci HR oddělení revizi talent poolu,



zhodnotí jeho stav a případná rizika. Zohlední trendy v oblasti Talent managementu a případně upraví strategii dle strategie podniku (Hroník, 2007). Blíže se hodnocení zaměstnanců věnujeme v kapitole 5.2.

- **360 zpětná vazba** – jak uvádí Hroník (2007) i Armstrong (2002), tak jde o metodu, kde je zaměstnanec hodnocen z vícero úhlů pohledu, konkrétně ze strany nadřízeného, podřízených, kolegů, zákazníků a zahrnuje taky sebehodnocení. Hodnocení probíhá formou dotazníků a převážně je anonymní. Pracovník je hodnocen ve předem určených oblastech, které si firma stanovila.

Výsledkem je pak srovnání, jak ho v daných oblastech hodnotí jednotlivé skupiny hodnotitelů a také srovnání se svým sebehodnocením. Na základě výsledků je pak možné stanovit rozvojový plán. Výsledky jsou pak hodnocenému předány formou hodnotícího rozhovoru.

Výhodou této metody je komplexní zpětná vazba, identifikace silných a slabých stránek. Nevýhodou může být subjektivita hodnocení, možná kritika může na hodnoceného působit demotivačně (Armstrong, 2007).

- **Nominace** – identifikace a zařazení do programu je pro firmu citlivá záležitost, a proto je velmi důležité, aby byl výběr vnímán jako spravedlivý. Nominace do programu Talent managementu by neměla být jen záležitostí nadřízeného, ale je možné využít i nominaci ze strany kolegů (Hroník, 2007).

## 3.2 Rozvoj a vzdělávání talentů

V kapitole výše jsme si přiblížili proces identifikace a výběru, dalším bodem celého procesu je rozvoj a vzdělávání talentů. Talenty nestačí jen identifikovat, ale je potřeba s nimi dále pracovat a rozvíjet tak jejich potenciál. Pro tyto účely jsou nejvhodnější programy šité na míru talentům, které jim pomáhají připravit se na jejich případnou budoucí roli. Předmětem mé práce je konkrétní talent program v organizaci, a proto se v této kapitole budu blíže věnovat tématům s tím spojeným. Využití níže uvedených poznatku je důležité pro dosažení cíle této práce.

### 3.2.1 Rozvojové programy

Důležitým předpokladem při tvorbě programů pro talenty je, aby vzdělávání bylo systematické. Musí vycházet z personální strategie, musí zahrnovat všechny fáze jako je identifikace vzdělávacích potřeb, naplánování vzdělávacích akcí, jejich realizace a následná evaluace (Hroník, 2007). Dle Armstronga (2007) se programy vzdělávání soustředí na využívání příležitostí, které firma v učení poskytuje, na to, aby lidé věděli, co se mají učit, na povzbuzování a podporu lidí.

Hroník (2007) dále uvádí, že Talent program je určen pro zaměstnance, kteří již mají ve firmě svou historii, ale zároveň stojí na začátku své kariéry. Cílem Talent programů je, aby účastník rozuměl různým souvislostem a prosbám mezi konkrétními odděleními a celou firmou.

Mohou vzniknout tři podoby Talent programu:

- Mezinárodní programy zaměřené na rozvoj manažerských kompetencí.
- Lokální programy zaměřené na rozvoj manažerských kompetencí.

- Lokální programy zaměřené na rozvoj odborných znalostí (marketing, finance atd.).

Výše uvedené ještě doplňuje Kazdová (2006), která zmiňuje, že programy by měli být motivační a atraktivní jak pro stávající účastníky, tak i pro ty budoucí.

Nedílnou součástí rozvojových programů by mělo být i jeho hodnocení. Hodnocení by nemělo probíhat pouze na konci programu, ale i v jeho průběhu. Díky tomu si můžeme dělat průběžně obrázek o vnímání celého programu, jeho jednotlivých akcích a případné nedostatky řešit průběžně. Může nám také pomoci s úpravou programu do budoucna, kdy díky zpětné vazbě můžeme získat mnoho doporučení a tipů co změnit, udělat jinak nebo co naopak zachovat. Může také pomoci ověřovat, zda dochází ke splnění očekávání talentů a případně toto očekávání korigovat. Hodnocení může mít různou podobu ať už formální v podobě dotazníku nebo neformální.

### **3.2.2 Plánování osobního rozvoje**

Plány osobního rozvoje představují souhrn rozvojových potřeb zaměstnance, popis, jak jich bude dosaženo a jak by měl vypadat výsledný stav. Zodpovědnost za tento plán má přímo zaměstnanec, který dostává podporu ze strany svého manažera a firmy. Tento plán může být vyjádřen v podobě smlouvy, která představuje dohodu mezi zaměstnancem a manažerem ohledně toho čeho má být v rozvoji dosaženo a jakým způsobem.

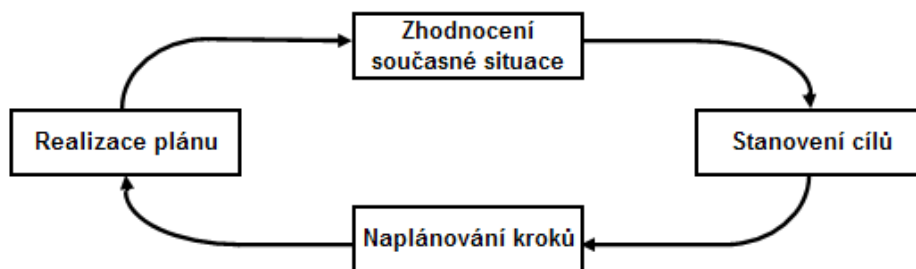
Tato kapitola představuje proces plánování osobního rozvoje. V empirické části této práce se zaměříme na využití osobních rozvojových plánů v rámci Talent programu, konkrétně budeme identifikovat, zda jsou

osobní rozvojové plány součástí Talent programu a jestli jsou v programu zohledňovány individuální rozvojové potřeby.

Plánování osobního rozvoje je většinou součástí procesu Řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2015). Toto tvrzení podporuje i Hroník (2005) který uvádí, že plány rozvoje vyplývají z hodnocení zaměstnanců, jehož výsledkem je dohoda o rozvoji mezi manažerem a zaměstnancem. Proces řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků si představíme v Kapitole 5.

Armstrong (2015) plánování osobního rozvoje rozděluje do několika fází:

1. Analýza současného stavu a určení potřeb rozvoje.
2. Stanovení cílů rozvoje (zlepšit výkon na stávající pozici, příprava na jinou roli, získání nových dovedností).
3. Příprava plánu akcí.
4. Realizace naplánovaných akcí.



Obrázek 6. Plánování osobního rozvoje (Armstrong, 2015)

Zjištěné rozvojové potřeby mohou být uspokojovány mnoha způsoby, přičemž vzdělávací kurzy jsou jen jedna z možných metod. Nejčastější metody rozvoje si představíme v následující kapitole.

### **3.2.3 Metody rozvoje talentů**

Metody rozvoje se dají v základu rozdělit do dvou kategorií, a to na metody rozvoje používané na pracovišti (On the job metody) a na metody rozvoje využívané mimo pracoviště (Off the job metody). Pro účely mé práce zmíníme jen vybrané metody. V empirické části pak identifikujeme metody, které jsou využity v rámci Talent programu v České pojišťovně a.s., jestli kombinují metody on the job i off the job a zda uplatňují metodu 70:20:10, kterou představují v Kapitole 3.2.4.

#### **On the job metody**

Jde o metody používané na konkrétním pracovním místě, při výkonu pracovních úkolů. Dle Goldsmitha a Cartera (2009) je rozvoj na pracovišti tím nejefektivnějším způsobem, jak osvojit znalosti a dovednosti. Mezi metody on the job patří například koučink, mentoring, rotace, práce na projektu a sdílení zkušeností.

#### **Off the job metody**

Jde o metody používané mimo pracovní místo a mnohdy i firmu. Mezi metody off the job patří například přednáška, workshop, tréninky a kurzy, assessment a development centrum a outdoor training.

Důležitým předpokladem pro výběr vhodných metod rozvoje talentů je, že firma ví, na jaké pozice zaměstnance připravuje a v jakém časovém horizontu. Na výběr metod má bezesporu vliv i výše finančních prostředků, které chceme do talentů investovat a jaká je celková kultura organizace.

### 3.2.4 Princip 70:20:10

Tento princip je jeden z trendů v oblasti vzdělávání a určuje míru efektivity u formálních a méně formálních metod vzdělávání. Nejefektivnějšího vzdělávání a učení je možné dosáhnout kombinací vhodných rozvojových metod v následujícím poměru:

- 70 % rozvoj během plnění běžných pracovních činností, účast na projektech.
- 20 % učení od ostatních, ze zpětné vazby a inspirace.
- 10 % školení a samostudium.

Tento princip je bezesporu nositelem důležité myšlenky, ale jeho aplikace do praxe není jednoduchá. Ve většině firem to funguje přesně opačně a největší míru rozvoje tvoří právě formální metody, jako jsou kurzy, semináře apod. Prvním zádrhelem je samotné chápání pojmu vzdělávání a rozvoj, kdy si většina lidí představí pouze kurzy, přednášky, semináře. Další komplikace je přenos rolí a odpovědnosti za rozvoj z firmy, manažera, HR oddělení na samotného zaměstnance. (<https://ec.europa.eu/epale/cs/content/70-20-10-versus-paradigma-firemniho-vzdelavani>)

Armstrong (2015) potvrzuje, že díky správné kombinaci metod můžeme ve vzdělávání a rozvoji dosáhnout nejlepších výsledků.

### 3.3 Využití a udržení talentů

Využívání talentů je průběžné a probíhá již ve fázi rozvoje, jako například rozvíjení pomocí projektů. Nemělo by k tomu docházet až ve chvíli, kdy nastane kritická situace a je potřeba dosadit hotového člověka na klíčovou pozici (Hroník, 2007).

Nástrojů pro využití talentu je hned několik, jedním z nich je právě plánování nástupnictví, jelikož kariérní posun je vždy silný motivátor. Další možný způsob je využít talenty pro práci na klíčových projektech firmy, kde mohou získat nejen další cenné zkušenosti, ale i určitý pocit důležitosti a prestiže.

Závěrečným krokem celého procesu Talent managementu je udržení talentů ve firmě. Firmy do talentů investují mnoho času i financí, a proto je v jejich zájmu, aby si je nadále udrželi a tyto investice se jim vrátily. Talent management je součástí kariérního řízení a na základě strategie, kterou si firma v této oblasti stanovila, by měly vznikat rozvojové programy a vybraný zaměstnanec, by měl vědět proč byl do programu zařazen a na co ho má program připravit. Měl by hlavně chápat smysl programu. To potvrzuje i Hatum (2010), který uvádí, že nejdůležitější faktory pro udržení talentů jsou mimo jiné i kariérní cesty.

Hroník (2007) říká, že činnosti, které směřují k udržení talenta ve firmě by měly mít spíše psychologickou povahu nežli právní (smluvní ujednání/závazky). Podle něj jsou hlavní aktivity pro udržení talentů tyto:

- Sdílení hodnot a vize společnosti.
- Rozvoj commitmentu.
- Reálná perspektiva růstu.

Důležitou roli v udržení zaměstnanců ve firmě hraje i atraktivnost zaměstnavatele. Dle Horvátkové (2011) mohou atraktivnost firmy na trhu práce ovlivnit následující faktory:

- Zajištění dobrých pracovních podmínek a kvalitního pracovního prostředí.
- Určitou flexibilitu, která umožní udržet si rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.
- Možnost využít všechny své znalosti a dovednosti a maximálně využít svůj potenciál.
- Možnost kariérního postupu, rozvoje a vzdělávání.
- Společenská odpovědnost firmy.
- Odpovídající odměna.
- Zajímavá náplň práce.
- Kultura uznání, respektu a úcty.



## 4 Plánování a řízení kariéry a nástupnictví

Výše uvedený text práce pojednával čistě o procesu Talent Managementu, jak už jsme si ovšem uvedli v úvodu této práce, tak Talent management je jedním z procesu Řízení lidských zdrojů a s těmito dalšími procesy je provázán. Pro účely mé práce jsem si vybrala procesy Plánování a řízení kariéry a Řízení pracovního výkonu a hodnocení. Tyto procesy budou předmětem mého dalšího zkoumání v empirické části práce a pomohou k dosažení cíle práce. Podíváme se, jak má tyto procesy zavedena Česká pojišťovna a.s., jak jsou propojeny s Talent programem a jak se pracuje s očekáváním účastníků Talent programu týkající se kariérních posunů.

Firma si musí ujasnit, jaké lidi pro své budoucí fungování potřebuje, zda jsou to specialisté nebo manažeři, jestli jich má dostatek nebo je potřeba je získat. Dle toho by pak měla designovat programy, které jim pomohou tuto potřebu naplnit. Mimo to má tento proces dopad taky do fáze využití a udržení talentů.

*„Řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy. Řízení kariéry tím propojuje potřeby organizace s potřebami jednotlivců“* (Armstrong, 2015). Dále doplňuje, že pro proces kariérního řízení je nezbytné, aby si na samém začátku firma ujasnila, jakou politiku bude při řízení kariéry uplatňovat. Dalším krokem je pak plánování kariéry a z toho vyplývající procesy a programy rozvoje.

Tureckiová (2004) upřesňuje, že kariéra může probíhat ve dvou směrech, a to vertikálně nebo horizontálně. Vertikální je více či méně lineární, postupná, nepřetržitá a uplatňuje se ve firmách s pyramidálním uspořádáním

organizační struktury. Tento směr kariéry se týká jen určité skupiny zaměstnanců. Oproti tomu horizontální směr je pro zaměstnance mnohem dostupnější a jde o obohacování a rozšiřování jejich pracovní náplně a rozhodovacích kompetencí. V obou případech se rozvoj kariéry uskutečňuje za součinnosti dvou jeho složek:

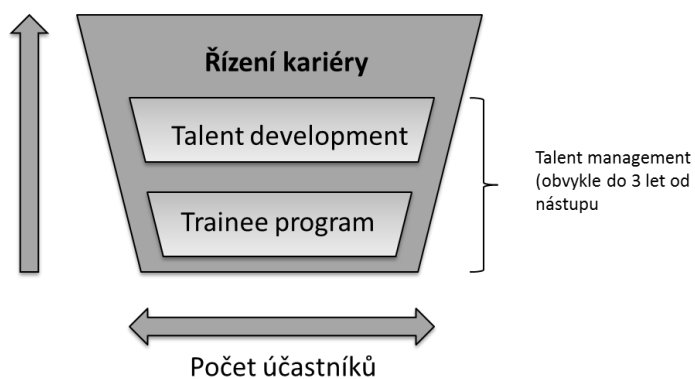
- **Plánování kariéry** – jde o práci jedince, kdy si určí svou budoucí cestu a vyvodí kroky, které ho k cíli dovedou.
- **Řízení kariéry** – umožňuje zaměstnanci rozvinout jeho potenciál.

Díky tomu se lze na rozvoj kariéry dívat ze dvou pohledů a vyvodit z toho cíle řízení kariéry:

- **Na úrovni jednotlivce** – rozvoj motivace a potenciálu zaměstnanců, kteří dokáží odhadnout svou perspektivu ve firmě.
- **Na úrovni firmy** – trvalý rozvoj lidského potenciálu a kontinuita v řídicích procesech (plánování a zajišťování nástupnictví v manažerských funkcích).

Hroník (2007) uvádí, že systém řízení kariéry musí být otevřeným systémem, do kterého může vstoupit každý s patřičným výkonem. Programy řízení kariéry a Talent managementu jsou úzce spjaty s procesem řízený pracovního výkonu a díky tomu lze do programů vstupovat a opouštět je na základě reálné výkonnosti.

Délka trvání pracovního poměru



Obrázek 7. Struktura řízení kariéry (Hroník, 2007)

Bohužel mnoho implementovaných systémů Talent managementu má bolavé místo právě na neschopnosti posunout talenty výš. A proto by firmy neměli talentům slibovat kariérní posuny, pokud to nejsou schopni splnit (Tesař, 2016).

## **5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků**

Proces Talent managementu, řízení kariéry a nástupnictví jsou úzce spjaty s procesem řízení pracovního výkonu. Proto je nezbytné ho blíže představit a zasadit tak Talent management do širší perspektivy. Abych naplnila cíl této práce, tak se budu na Talent program dívat z širšího úhlu pohledu, který právě zahrnuje i další procesy, které ten program mohou ovlivňovat ať už na vstupu, v jeho průběhu nebo na konci. V této kapitole se zaměřím i na hodnocení zaměstnanců s ohledem na výkon a potenciál, který je úzce spjat s fází Identifikace a výběru talentů, jak jsme si uvedli v Kapitole 3.1.

### **5.1 Řízení pracovního výkonu**

Armstrong (2007) definuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces, který vede k neustálému zlepšování výkonu organizace díky rozvoji výkonu týmu a jednotlivců. Autoři se shodují na tom, že díky tomuto procesu dochází k rozpadu strategie firmy mezi jednotlivé zaměstnance, což pomáhá k pochopení toho, čeho má být dosaženo a zvyšuje to součinnost každého zaměstnance na řízení firmy.

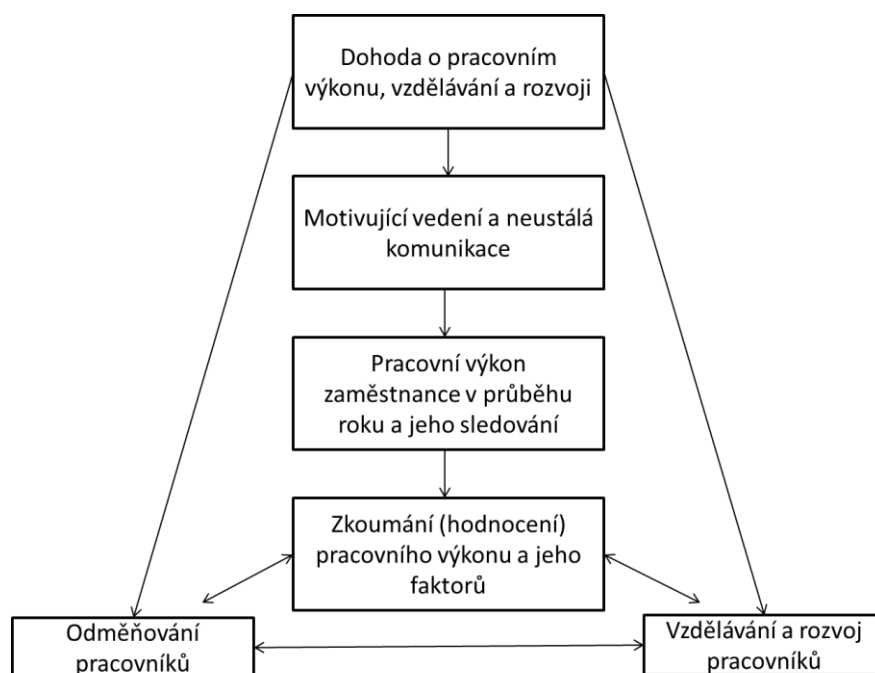
Samotný pojem výkon Koubek (2004) specifikuje jako výsledek vzájemného poměru mezi úsilím, schopnostmi a vnímáním úkolů. Pro úspěšný výkon je potřeba, aby byly zastoupeny všechny tři složky výkonu a aby byl mezi nimi vhodný poměr. Řízení pracovního výkonu pak definuje jako strategický přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní nebo písemné dohody mezi manažerem a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu a co je potřeba proto, aby bylo tohoto výkonu dosaženo. Na základě

této dohody pak dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji a hodnocení zaměstnanců.

Dle Šikýře (2012) dohody o pracovním výkonu obvykle obsahují:

1. Dohodnuté pracovní a rozvojové cíle
2. Normy a ukazatele pracovního výkonu
3. Předpoklady a požadavky výkonu práce
4. Základní standardy a hodnoty organizace

Kociánová (2010) doplňuje, že dohoda o pracovním výkonu a vzdělávání se následně propisuje do odměňování a řízení kariéry zaměstnanců.



Obrázek 8. Řízení pracovního výkonu (Koubek, 2007)

Cílem řízení pracovního výkonu je tedy vytvářet a rozvíjet schopnosti lidí, aby naplňovali a překračovali očekávání a plně využívali svůj potenciál ke svému prospěchu i ku prospěchu firmy. Kdy ze strany firmy mají zaměstnanci k dispozici potřebnou podporu (Armstrong, 2007).

Proces řízení pracovního výkonu vychází z definování role zaměstnance a je to stále se opakující cyklus, který se skládá z uzavírání dohod o pracovním výkonu, plánuje se osobní rozvojový plán, o kterém jsme si více řekli v Kapitole 3.2.2, pak následuje řízení pracovního výkonu v průběhu období a na konci je hodnocení výkonu (Koubek, 2004).



Obrázek 9. Proces řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004)

Do nástrojů řízení pracovního výkonu pak patří systematické hodnocení a poskytování zpětné vazby. Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, je nutné jej uplatňovat na všechny zaměstnance, a to v souladu s podmínkami organizace (Šikýř, 2012).

## 5.2 Hodnocení pracovního výkonu a potenciálu

I když je řízení pracovního výkonu nepřetržitý, stále se opakující proces, tak v jeho průběhu je potřeba alespoň dvakrát uskutečnit setkání za účelem prozkoumání a vyhodnocení pracovního výkonu. Díky těmto setkáním má manažer i zaměstnanec možnost se zamyslet nad případnými problémy a nedostatky ve výkonu a rozvoji.

Zároveň jsou tato setkání nástrojem, který pomáhá dosáhnout, aby se správně používalo pět základních prvků řízení pracovního výkonu, tj. dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní a povzbuzující dialog (Armstrong, 2007). Wágnerová (2008) doplňuje, že tato setkání mohou probíhat formální i neformální cestou v průběhu stanoveného období a na jehož konci pak dojde k finálnímu vyhodnocení uplynulého období. Díky hodnocení má manažer možnost zjistit, jak zaměstnanec plní pracovní úkoly, jaké je jeho chování vůči okolí. Díky tomu pak může zaměstnanci dát zpětnou vazbu.

Hodnocení je tak důležitý personální nástroj. Stejně jako manažer, tak i zaměstnanec má v hodnocení klíčovou roli a jeho názor je stejně tak důležitý, což má dopad na jeho motivaci a angažovanost (Koubek, 1997).

Hodnotitelem nemusí být vždy jen přímý nadřízený zaměstnanec, ale další možnosti dle Koubka (2004) jsou nadřízený nadřízeného jakožto ověřovatel a schvalovatel. Další možností je hodnocení skupinou spolupracovníků.

Dle Hroníka (2006) můžeme za kritéria hodnocení považovat reálný pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence. Kritéria by měla mít přímou spojitost s povinnostmi a úkoly na konkrétním pracovním místě. Měla by být konkrétní, zjištělná, měřitelná a konzistentní (Arthur, 2010).

### **5.2.1 Metody hodnocení výkonu a potenciálu**

Možností, jakým způsobem můžeme zaměstnance hodnotit je spousta, vždy záleží jak, co, koho a proč chceme hodnotit a vybrat si tak tu nejvhodnější metodu, případně kombinaci metod. Pro účely této práce bych ráda zmínila metody, které jsou v praxi používány pro identifikaci talenta. Tyto metody jsme si blíže popsali v Kapitole 3.1.2.



## 6 Shrnutí teoretické části

Teoretickou část mé práce jsem zpracovala s ohledem na empirickou část. V úvodu jsem se věnovala vymezení základních pojmů jako je Talent a Talent management, kde jsem přiblížila kroky, které je potřeba učinit, než dojde k samotné implementaci Talent managementu do firmy, jaká kritéria by měl Talent management splňovat, aby byl úspěšný. Následně jsem se věnovala samotnému procesu Talent managementu, který v sobě zahrnuje fázi identifikace výběru talentů, fázi rozvoje a vzdělávání a následné fázi využití a udržení talentů. Tyto jednotlivé fáze jsou pak součástí mého výzkumného šetření.

V závěru teoretické části jsem se pak věnovala procesům řízení kariéry, nástupnictví a řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníku. Tyto procesy zmiňuji z důvodu, že budou také součástí empirické části mé práce a úzce souvisí s procesem Talent managementu, který je předmětem této práce a pomohou tak nahlédnout na tento proces z širší perspektivy.

## 7 Metodologie výzkumu

### 7.1 Cíle a metodika práce

V této části si popíšeme, jaký byl postup při sestavení empirické části této práce. Informace z předchozích kapitol jsou podkladem pro empirickou část, která pojednává o tom, jaký je současný stav Talent programu ve firmě Česká pojišťovna a.s., jaké případné nedostatky má ve svých jednotlivých fázích a na základě zjištěných skutečností pak navrhnou opatření, kterými můžou být tyto nedostatky odstraněny.

### 7.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem diplomové práce je na základě popisu a analýzy současného stavu Talent programu v České pojišťovně a.s. definovat případné nedostatky programu a navrhnout změny a opatření pro zlepšení tohoto programu v jeho jednotlivých fázích.

Aby byl naplněn hlavní cíl, tak je potřeba naplnit tři dílčí cíle:

- Provést popis a analýzu současného stavu Talent programu ve společnosti Česká pojišťovna a.s.
- Identifikovat případné nedostatky Talent programu v jeho jednotlivých fázích jako je identifikace a výběr účastníků, jejich rozvoj a práce s nimi v průběhu a po skončení programu.
- Navrhnout změny a opatření, které případné nedostatky odstraní.

Z výše uvedených cílů jsem identifikovala hlavní výzkumnou otázku (dále označeno HVO):

**HVO:** Jaká je aktuální situace Talent programu ve firmě, má tento program nějaké nedostatky a jaká konkrétní opatření mohou tyto případné nedostatky odstranit?

Odpověď na HVO vyplyne z následujících částí této práce, kde pomocí deskripce a analýzy současného stavu, rozhovorů s představiteli programu a dotazníkovým šetřením představím Talent program v České pojišťovně a.s.

Z této hlavní výzkumné otázky jsem odvodila 7 dílčích výzkumných otázek (dále označeno DVO):

- **DVO1:** Jaká je aktuální situace Talent programu ve firmě?
- **DVO2:** Jaké nedostatky má tento program ve fázi identifikace a výběru talentů?
- **DVO3:** Jaké nedostatky má tento program ve fázi rozvoje talentů?
- **DVO4:** Jaké nedostatky má tento program ve fázi stabilizace talentů?
- **DVO5:** Jaké další nedostatky má tento program?
- **DVO6:** Jaké je aktuální zapojení managementu do Talent programu?
- **DVO7:** Jaká opatření a změny mohou tento program zlepšit?

Odpovědi na dílčí otázky vylýnou z porovnání teoretických poznatků s praxí a následného výzkumného šetření, které blíže popíšu v textu níže.

### **7.3 Strategie výzkumu**

Pro dosažení cíle a zodpovědění výše uvedených výzkumných otázek jsem zvolila kombinaci kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Pro tuto smíšenou variantu jsem se rozhodla z důvodu, že chci využít jak metody

kvalitativního, tak metody kvantitativního výzkumu. Vybrané metody si blíže přiblížíme v textu níže.

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz, jejich potvrzení nebo vyvrácení za využití kvantifikační nebo statistické metody. Cílem kvalitativního výzkumu je hlubší porozumění zkoumané skutečnosti, vyjádření nových hypotéz, nového porozumění, nové teorie. Kvalitativní výzkum je časově náročný a na jeho základě dochází k definici hypotéz. Má vysokou validitu, ale reliabilita je nízká. Mezi nejpoužívanější metody patří rozhovory nebo pozorování (Disman, 2002). Hendl (2005) tvrdí, že kvalitativní výzkum slouží k tomu zjistit, jak se lidé v daném prostředí chovají a jak problém vnímají. Také upozorňuje na časovou náročnost.

Pro smíšený výzkum je typická tzv. triangulace, což znamená, že výzkumná data získáváme z různých zdrojů, za použití různých metod. Mimo jiné jde o dosažení co nejvyšší validity v získaných poznacích (Průcha, 2014). Také Hendl (2005) uvádí jako typický jev smíšeného výzkumu právě využití různých metod ve výzkumu.

## 7.4 Metody výzkumu a sběr dat

V následujícím textu uvádím, jaké metody pro svůj výzkum využiji.

- **Analýza a deskripce současného stavu Talent programu.**

Pro tyto účely využiji všechny dostupné zdroje a materiály týkající se tohoto programu, které budou zaměřeny na následující oblasti.

- Kritéria výběru účastníků do programu.
- Vzdělávání a rozvoj účastníků programu.
- Návaznost na jiné procesy ve firmě (Performance management, Nástupnictví atd.).
- Stabilizace talentu a jejich využití.

- Zapojení managementu do programu.

Výhodou této analýzy je, že použité dokumenty nebyly vytvořeny pro účely výzkumu a tím pádem nejsou zkreslovány a ovlivňovány osobou výzkumníka (Hendl, 2005).

- **Polostrukturovaný rozhovor**

Tento rozhovor povedu s členem představenstva a HR specialistou. Cílem rozhovoru je získat informace o aktuálním stavu programu, které doplní údaje získané z interních materiálů a taky získat jejich názor na celý průběh programu. Kde vnímají silná a slabá místa, co je dle jejich názoru potřeba změnit. Konkrétní scénář a otázky pro rozhovor jsou uvedeny jako příloha této práce. Tyto rozhovory budou probíhat až po Analýze a deskripci současného stavu pro případné doplnění informací.

Tento typ rozhovoru se vyznačuje tím, že je předem připraven soubor otázek nebo témat, které chceme v rámci rozhovoru probrat, ale není pevně stanoveno jejich pořadí a mohou být v průběhu částečně modifikována. V rámci tohoto rozhovoru je možné pokládat i doplňující otázky. Tato varianta rozhovoru v sobě kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru (nestrukturovaného a strukturovaného) (Reichel, 2009).

Gavora (2010) doplňuje, že díky tomuto typu rozhovoru můžeme lépe proniknout do postojů a motivů respondenta.

Rozhovory se zástupci firmy proběhnou na předem domluvené schůzce a respondent bude předem informován, co bude obsahem a cílem rozhovoru. Pozvánku na setkání zašlu přímo do kalendáře a přílohou bude seznam otázek/okruhů, které budeme probírat. S členem představenstva budu schůzku domlouvat prostřednictvím jeho

asistentky. Respondenti budou informováni, že rozhovor bude nahráván. Přepis rozhovorů a jeho struktura je k nahlédnutí i autora práce vzhledem k rozsahu práce. Odpovědi budou vzájemně porovnávat a hledat tam jak případné shody, tak odlišnosti, které mohou v jednotlivých bodech respondenti mít. Hlavní otázky byly pro oba respondenty stejné a případné odlišnosti v doplňkových otázkách budou uvedeny v interpretaci získaných dat.

- **Dotazník**

Forma dotazníku je vhodná pro získání dat v relativně krátkém čase od většího množství respondentů (Průcha, 2014). Dle Reichela (2009) je u dotazníku zásadní jeho návratnost, a proto je potřeba dbát hlavně na dvě věci, a to na vzhled dotazníku a organizaci jeho distribuce. U vzhledu je potřeba dbát hlavně na vizuální stránku, uživatelskou vstřícnost a množství otázek. U distribuce je pak potřeba účastníky předem informovat, že budete spouštět tuto akci a při samotném zaslání dotazníku přiložit úvodní dopis, kde jim blíže specifikujete, proč by dotazník měli vyplnit, čeho se týká, kolik času jim to zabere atd. Dotazník bude distribuován mezi absolventy Talent programu všech třech běhu, které jsou předmětem mého zkoumání. Cílem dotazníku je zjistit, jak absolventi tento program vnímají, zjistit jejich zpětnou vazbu na program jako celek i jeho jednotlivé části a získat případné nápady a podněty pro zlepšení. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze této práce.

Mnou vytvořený dotazník obsahuje 17 otázek, které jsou jak uzavřené, tak otevřené. Dle Dismana (2002) jsou uzavřené otázky standardizovaná technika, kde respondent předem vybírá

z definovaných možností. Oproti tomu otevřené otázky umožňují respondentovi volnost v jeho odpovědích (Gavora, 2002).

Veškerá data získaná z výše uvedených metod budou zpracována a zjištěné skutečnosti budou interpretovány v následujících kapitolách. Na tomto základě budou identifikovány případné nedostatky programu a budou navrženy opatření, jak tyto případné nedostatky odstranit. Díky tomu dojde k naplnění cíle této práce.

## 7.5 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem pro rozhovor je člen představenstva společnosti, který je garantem programu a reprezentuje tak nejvyšší vedení v rámci tohoto programu. Poté je to HR specialista, který má tento program ve firmě na starost a je tak zodpovědný za jeho celkovou organizaci, průběh a obsahovou náplň.

Výzkumný vzorek pro dotazník jsou pak absolventi programu. Jde o absolventy tohoto programu od roku 2015. Vybrala jsem tento vzorek respondentů, protože v roce 2015 prošel program inovací. Od té doby se program nijak výrazně nezměnil, a proto bude možné zjištěná data porovnat se skutečností a všichni zúčastnění hodnotí stejnou podobu programu. Jde tedy o vzorek 63 lidí, kteří jsou stále zaměstnanci firmy.

Vybrané vzorky respondentů by tedy měli splňovat následující kritéria:

- Jsou to absolventi programu od roku 2015.
- Jsou stále zaměstnanci společnosti.
- Jsou to lidé, kteří se podílejí na jeho organizaci, tvorbě a dobře program znají a mohou ho ovlivnit.

## 8 Představení společnosti

Česká pojišťovna a.s. je univerzální pojišťovnou se 190. letou tradicí poskytování životního i neživotního pojištění. Po znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 zůstává i v současné době jednou z nejvýznamnějších pojišťoven na českém pojistném trhu. Poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových a podnikatelských rizik i zemědělství. Česká pojišťovna a.s. má tři miliony klientů, spravuje více než sedm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 21,5 %.

### 8.1 Historie a vývoj České pojišťovny

Tradice České pojišťovny se odvíjí od roku 1827, kdy byly schváleny stanovy instituce nazvané Císařsko-královský, privilegovaný, český, společný náhradu škody ohněm svedené pojišťující ústav. Tato instituce, která zpočátku nabízela pouze pojištění proti požáru, později změnila svůj název na První českou vzájemnou pojišťovnu.

V druhé polovině 19. století již byla První česká vzájemná pojišťovna tak silná instituce, že jí neotřásl ani náhrady škod po řadě velkých požárů koncem století včetně vůbec největší pojistné události v 19. století, jíž byl požár rozestavěného Národního divadla.

Počátkem 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné



odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup dalších pojišťoven. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení (Intranet České pojišťovny a.s.).

## 8.2 Strategie

Nedávno byla ve firmě představena nová strategie na další dva roky, která je postavena na třech pilířích. Prvním pilířem je ziskový růst, druhým pilířem je řízení kapitálu a finanční optimalizace. V rámci třetího pilíře se zaměří na inovace a digitální transformace (Strategie skupiny, 2019).

## 8.3 Mise, vize, hodnoty

**Vize** – Naším cílem je aktivně chránit a zlepšovat životy lidí.

- **Aktivně**

Hrajeme aktivní a vedoucí roli při zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění.

- **Chránit**

Pojištění je pro nás srdeční záležitostí. Řídíme a minimalizujeme rizika občanů i firem.

- **Zlepšovat**

Zavazujeme se k vytváření hodnot.

- **Lidé**

Pečujeme o naše klienty a staráme se o životy a budoucnost našich lidí.

- **Životy**

Ovlivňujeme kvalitu života lidí. Naše stabilita, finanční jistoty, kvalitní servis a poradenství jim pomáhají na cestě, kterou si zvolili.

**Mise** – Naším posláním je být první volbou pro poskytování relevantních a dostupných pojistných řešení.

- **První volba**

Nejlepší nabídka na trhu s jasnými přínosy pro klienty je logickým a přirozeným krokem k tomu, abychom se stali jejich první volbou.

- **Nabídka a služby**

Úspěchu dosáhneme snahou o maximální výkon.

- **Relevance**

Předvídáme a naplňujeme skutečné lidské potřeby. Nabízíme pojištění šitá na míru.

- **Dostupnost**

Jednoduché, pochopitelné, srozumitelné, použitelné a vždy dostupné řešení za dobrou cenu.

- **Pojistná řešení**

Pojištění v našem podání představuje vhodnou kombinaci ochrany, poradenství a služeb.

## **Hodnoty**

- **Držíme slovo**

Dlouhodobé vztahy vytváříme na základě vzájemné důvěry našich lidí, klientů a veřejnosti. Naše úsilí směřuje k tomu, abychom zlepšili životy našich klientů a dokázali tento závazek naplňovat nejen dnes, ale také v budoucnu.

- **Vážíme si našich lidí**

Podporujeme různorodost a investujeme do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváříme transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem našich lidí zajišťujeme dlouhodobou budoucnost naší Skupiny.

- **Jsme součástí společnosti**

Jsme hrdí na to, že patříme do globální skupiny se silnými, udržitelnými a dlouhotrvajícími vztahy na všech trzích, kde podnikáme. Naše trhy jsou našimi domovy.

- **Jsme otevření**

Jsme přístupní novým myšlenkám a na věci se díváme z různých úhlů pohledu. (Strategie skupiny, 2019)

## 9 Vzdělávání a rozvoj

Cílem této kapitoly je představit celkový přístup firmy ke vzdělávání a rozvoji, jaké formy a metody rozvoje zaměstnancům nabízí, jakou roli v celém konceptu vzdělávání hraje Talent program, případně jestli jsou v rámci tohoto programu využívány některé stávající metody a programy.

Díky tomu, že firma organizuje a podporuje rozvoj svých zaměstnanců, dává najevo, že si jich váží a dává jim perspektivu, kdy na vlastní náklady dokonce zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce a přispívá tím ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji celé firmy (Vodák, Kucharčíková, 2007). Hroník (2007) doplňuje, že vzdělávání má dvě základní funkce, a to rozvoj způsobilosti všeho druhu (kompetence) a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti.

Rozvojové aktivity České pojišťovny a.s. kopírují jak strategii společnosti, tak i zaměstnanecký cyklus pracovníka. Na začátku se tedy soustředí hlavně na to, aby se nováčci dobře adaptovali po stránce odborné, a měli tak možnost blíže se seznámit s firemní kulturou a hodnotami. Kolegy aktivně podporuje v přijetí zodpovědnosti za vlastní rozvoj. Firma chce, aby zaměstnanci pod vedením svého manažera dokázali růst po profesní i osobnosti stránce.

Firma má pestrou nabídku rozvojových aktivit, které jsou organizovány buďto plošně, jako stálá nabídka nebo individuálně dle konkrétních potřeb zaměstnance nebo týmu. Tyto potřeby by měli vždy vycházet z procesu Řízení pracovního výkonu a hodnocení. Tyto rozvojové potřeby by měli být zahrnuty v osobních rozvojových plánech (Vzdělávání a rozvoj, 2018).

Níže uvádím nabídku rozvojových aktivit ve firmě:

- **Katalog osobnostního rozvoje** – Celoroční nabídka soft skill kurzů jejichž cílem je rozvoj klíčových osobnostních kompetencí zaměstnanců, podpořit zaměstnance v jejich připravenosti přirozeně reagovat na měnící se podmínky, zvyšovat jejich spokojenost a propojovat pracovní i osobní zájmy a motivace. Kurzy jsou určeny pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici a zaměstnanci je mohou začít čerpat po zkušební době.
- **Inspirativní přednášky** – Krátké přednášky v trvání 2-4 hodin. Cílem je získat inspiraci v širokém záběru tematických okruhů a zlepšovat úroveň firemní kultury a celkově atmosféry ve společnosti. Kurzy jsou určeny pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní pozici a zaměstnanci je mohou začít čerpat po zkušební době.
- **Manažerská akademie** – Cílem je rozvoj klíčových manažerských kompetencí. Jde o rozvojové aktivity, které naplňují manažerské kompetence v souladu s cíli a hodnotami skupiny. Kurzy jsou určeny pro všechny manažery a vedoucí skupin.
- **Koučink** – Proces, podporující hledání individuálních řešení a rozvoj člověka v jím zvolené oblasti. Kouč není trenér ani poradce, ale hledá řešení společně s klientem. Koučink je určen pouze pro vybrané zaměstnance, musí být dodržena určitá pravidla a projít schvalovacím procesem (Intranetová stránka Vzdělávání a rozvoj, Vzdělávání a rozvoj, 2018).

Mimo oblast osobnostního rozvoje, převážně tedy měkkých dovedností ve firmě dbají i na rozvoj v oblasti pojišťovnictví a poznání dalších procesů ve firmě. Pro tyto účely jsou určeny níže uvedené programy.

- **Den s klientem** – Rozvojová aktivita, která je doporučena všem novým i stávajícím zaměstnancům, kteří se zajímají o fungování společnosti.

Cílem je, aby každý zaměstnanec, i ti co nejsou v přímém kontaktu s klientem, měl možnost podívat se na pracoviště v 1. linii (např. call centrum, tým likvidace, pobočková síť atd.). Den s klientem probíhá na vybraných pracovištích, kde se zájemcům věnuje vybraný mentor, který jim pomůže pochopit souvislosti, propojení a návaznost mezi procesy a provozními systémy.

- **Pojišťovací akademie** – Cyklus přednášek zaměřených na interní klíčové profese, odborná témata pojišťovnictví a pracovní postupy jednotlivých organizačních jednotek v rámci firmy. Cílem této aktivity je poznat pojišťovnu a dceřiné společnosti.

Nedílnou součástí nabídky jsou i programy určené pro vybrané skupiny zaměstnanců, účast v těchto programech je podmíněna nominačním a výběrovým procesem.

- **Mobilita** – Cílem iniciativy mobilita je podpořit využití pracovních možností, které mezinárodní prostředí Skupiny Generali nabízí.
- **Mezifiremní mentoring** – Iniciativa více než tří desítek firem, které formou mezifiremního mentoringu podporují otevřené sdílení zkušeností, znalostí a dovedností. Člověk může do programu vstoupit jako mentee (ten, kdo má konkrétní rozvojovou potřebu a je rozvoji ochoten věnovat svůj čas) nebo jako mentor (zkušený leader/expert, který chce sdílet své zkušenosti dál mimo hranice firmy).
- **Motivační program pro interní školitele** – Cílem programu je podpořit a motivovat interní školitele, kteří nemají školení v náplni práce a chtějí své znalosti a dovednosti předat ostatním zaměstnancům.
- **Trenérský inkubátor** – jedná se o interní rozvojový program pro zaměstnance firmy zakončený certifikací MŠMT. Jedná se o

akreditovaný kurz, po úspěšném zakončení zkoušky obdrží účastník certifikát.

- **Talent program** – Hlavním cílem programu je systematicky vzdělávat, klíčové zaměstnance firmy, formou rozvojových aktivit na míru v duchu Poznej a Přispěj. Tento program blíže přiblížím v Kapitole 11 (Intranetová stránka Vzdělávání a rozvoj, Vzdělávání a rozvoj, 2018)

Mimo všechny výše uvedené aktivity ještě firma nabízí rozvoj v oblasti PC dovedností, účast na externích kurzech a konferencích. Tým vzdělávání také organizuje tzv. akce na míru, které jsou určeny pro předem určenou skupinu zaměstnanců, kteří mají nějakou konkrétní rozvojovou potřebu, která je zpravidla vyvolaná ze strany manažera. Nabídka rozvojových a vzdělávacích aktivit je opravdu široká což je na jednu stranu pozitivní a zaměstnanci tak mají velkou příležitost pracovat na svém rozvoji. Oproti tomu jsou ale zaměstnanci mnohdy již přehlcní a přistupují k tomu s určitým despektem. Najít určitou rovnováhu mezi tím co všechno trh nabízí a co jsou schopni zaměstnanci v určitém čase pojmout, aniž by byli zahlcní, není jednoduché a tým HR, převážně tým vzdělávání se snaží neustále hledat nové metody a směry, které pomohou nejen zaujmout, ale posouvat firmu dále a dosahovat tak strategických cílů.

## 9.1 Osobní rozvojový plán

Cílem osobního rozvojového plánu je definovat rozvojové potřeby, které zaměstnanci pomohou naplňovat požadovaný výkon a dosáhnout požadované úrovně kompetencí. Rozvojové potřeby by měli být definovány co nejkonkrétněji (požadovaná změna) a dle pravidla SMART.

|                |  |
|----------------|--|
| Specifický     | Specifikace cíle z hlediska obsahu (množství, kvalita, čas).             |
| Měřitelný      | Cíl musí být měřitelný v kvantitě i kvalitě.                             |
| Akceptovatelný | Ztotožnění se s cílem a jeho přijetí od všech, kteří ho budou naplňovat. |
| Reálný         | Reálná šance dosáhnout požadovaného cíle – musí být dosažitelný.         |
| Termínovatelný | Splnění cíle v daném čase i průběžně při dosažení jednotlivých etap.     |

Tabulka 3. Pravidlo SMART (Langer, 2016)

Pro jednotlivé cíle je potřeba definovat i konkrétní metodu a v rámci výběru metody by se měl zaměstnanec držet pravidla 70/20/10, které jsem popisovala v kapitole 3.2.4. Je doporučeno nedávat si více jak pět cílů na rok. S rozvojovým plánem zaměstnanec pracuje průběžně během celého roku a v případě, že se změní priority, tak by měl být plán revidován. Rozvojový plán schvaluje manažer, který by měl zaměstnanci poskytovat potřebnou podporu v dosahování cílů. Konkrétní podoba rozvojového plánu, který je ve firmě využíván je přílohou této práce (Individual Development Plan, 2017).

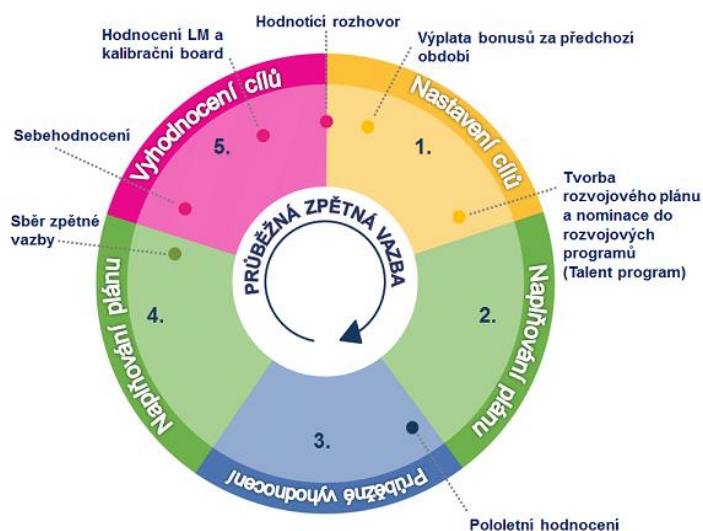


## **10 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Cílem této kapitoly je stručně představit, jak je proces řízení pracovního výkonu a hodnocení nastaven uvnitř firmy a jaká je jeho návaznost na Talent program. Jde o nástroj, který pomáhá firmě dosahovat stanovených cílů. Tyto cíle se následně kaskádují přes jednotlivé úrovně řízení až ke každému zaměstnanci. Díky tomu pak každý zaměstnanec ví, jak přispívá k naplnění firemní strategie. Jde o aktivní dialog na jehož základě jsou stanoveny výkonnostní cíle („CO“) a kompetenční cíle („JAK“) a osobní rozvojový plán.

## 10.1 Proces řízení pracovního výkonu

Cyklus řízení pracovního výkonu je postaven v pěti základních krocích, které se neustále opakují a odpovídá to teoretickým poznatkům v Kapitole 5.1.



Obrázek 10. Proces řízení pracovního výkonu v České pojišťovně a.s.

(Intranetová stránka Řízení pracovního výkonu)

Jak je z výše uvedeného obrázku patrné, tak ve fázi Nastavování cílů dochází i k nominaci do rozvojových programů, což je jeden z předpokladů pro vstup do Talent programu. Tyto nominace většinou vychází z tzv. Kalibračního boardu, který je součástí kroku Vyhodnocení cílů a který blíže popisují níže.

V rámci tohoto procesu jsou také jasně definovány role a jejich odpovědnost. Zaměstnanec navrhuje své cíle a rozvojové potřeby, naplňuje své (rozvojové) cíle, provádí sebehodnocení. Zajímá se o zpětnou vazbu na svůj výkon. Manažer provádí hodnocení a kalibraci zaměstnanců, nastavuje, podporuje a vyhodnocuje plnění cílů a rozvojového plánu svých podřízených,

poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance. Zajímá se o své podřízené, pomáhá jim identifikovat silné stránky, v čem jsou dobří, co je baví a hledá příležitosti k uplatnění silných stránek zaměstnance a výkonu činností, ve kterých se zaměstnanci daří. HR manažer podporuje manažera i zaměstnance v procesu řízení výkonu. Pomáhá s organizací (Performance management, 2016, Intranetová stránka Řízení pracovního výkonu).

Vymezení jednotlivých rolí je v procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení velmi důležité a díky tomu je všem jasné co mají dělat a je to velmi užitečně pro nově příchozí zaměstnance nebo manažery.

## **10.2 Hodnocení zaměstnanců**

Prvním krokem v rámci hodnocení je tzv. sebehodnocení, kdy zaměstnanec hodnotí splnění svých cílů za minulé období, posuzuje své vlastní pracovní chování na základě kompetenčního modelu. V rámci sebehodnocení se zaměstnanec také zařazuje do matice, kde se na základě sebehodnocení svého výkonu a potenciálu vidí. Druhým krokem je hodnocení zaměstnance ze strany manažera, ten vyhodnotí klíčové ukazovatele výkonnosti (Key Performance Indikátor – KPI) a naplňování kompetencí podřízeného za minulý rok (Intranetová stránka Řízení pracovního výkonu).

Informace získané z těchto dvou kroků pak slouží jako podklad pro třetí krok, a to je kalibrační board. Kalibrace je nástroj, který pomáhá zvýšit objektivnost hodnocení. V rámci kalibrace jsou zaměstnanci hodnoceni v rámci srovnání s kolegy, kteří jsou na stejné profesní úrovni. Snižuje se tak subjektivní hodnocení manažera. Pro manažera je to také příležitost, jak získat širší zpětnou vazbu na daného zaměstnance. Na základě kalibračního setkání je zaměstnanec finálně zařazen do matice. Firma pracuje s devítimístnou maticí a vždy se odvíjí od hodnocení výkonnostních cílů („CO“) a

kompetenčních cílů („JAK“). Matice slouží pro rozlišení přístupu k zaměstnancům v dalších oblastech jako je vzdělávání a rozvoj, navyšování mezd, odměny, kariérní posuny atd. V příloze této práce uvádím doporučení pro jednotlivé kvadranty matice pro oblast vzdělávání. Jde o doporučení, nikoliv o automatický nárok zaměstnance na uvedené (Pokyny ke kalibračním boardům, 2017).

Kompetencím jsme se blíže věnovali v Kapitole 3.1.1. I Česká pojišťovna a.s. má definován svůj kompetenční model pro zaměstnance i manažera. Kompetenční model je součástí procesu Vzdělávání a rozvoje, kde jsou na jeho základě postaveny některé rozvojové aktivity i procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení, jak jsme si uvedli v předchozím textu. Konkrétní podoba kompetenčního modelu je uvedena v příloze této práce.

Výše uvedené odpovídá tvrzení Hroníka (2006), že hodnocení kompetencí je důležité pro definování rozvojových potřeb a kompetence jsou druhým kritériem hodnocení.

## 11 Talent management program

Různým formám Talent programu se Česká pojišťovna a.s. věnuje již řadu let, kdy byly různé formy programů pro různé cílové skupiny. Pro účely této práce přiblížím současný Talent program, který v dané podobě probíhá od roku 2015 a kterým do dnešního dne prošlo 73 lidí. Program trvá jeden rok.

Základní filozofie celého programu je Poznej & Přispěj. Firma do účastníků programu investuje a očekává, že se jí tato investice vrátí a talenti budou ti největší tahouni, kteří budou firmu posouvat stále dopředu a kteří budou inspirací pro další kolegy.

### 11.1 Přínos programu

Česká pojišťovna a.s. si pro svůj program definovala následující přínosy (Talent program – vedení, 2016).

#### **Přínosy pro talenty:**

- Mimořádné příležitosti k rozvoji.
- Zvyšování expertní roviny v oblasti pojišťovnictví.
- Rozvoj manažerského potenciálu a poznání sebe.
- Inspirativní setkávání .
- Navázání kontaktů a zviditelnění se ve společnosti.
- Akcelerace kariéry.

## **Přínos pro společnost**

- Nástupnictví (střední management).
- Identifikace talentů.
- Posílení motivace.
- Využití potenciálu talentů.
- Podpora interní a mezinárodní mobility.

### **11.2 Definice talentu**

Jak jsme si uvedli v Kapitole 1, tak důležitým krokem pro tvorbu Talent programu je definovat, kdo je pro firmu tím talentem, kterému chce firma věnovat čas a peníze. Kdo jsou v daný moment ti lidé, co firma potřebuje pro svůj další růst. Jsou to specialisté, jsou to leadeři, anebo obojí?

Česká pojišťovna a.s. si své talenty definovala následovně, talenti jsou všichni ti, kteří dokáží firmu posouvat kupředu a zvyšovat její přidanou hodnotu. Hledáme nejlepší z nejlepších. Tato obecná definice talenta je pak více rozpracovaná do níže uvedených klíčových kritérií, které musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být do programu zařazen (Intranetová stránka Talent program).

- Má zájem o svůj o osobnostní růst a rozvoj.
- Má vysoký výkon a motivaci.
- Minimální znalost angličtiny B1.
- Vysoký potenciál a kompetence (možným nástrojem je matice).
- Minimálně jeden rok ve firmě.
- Žije hodnotami skupiny Generali.
- Má vysokou ochotou k mobilitě (lokální, regionální).

## 11.3 Nominace a výběr talentů

Proces nominace a výběru talentů je definován do čtyř kroků:



Obrázek 11. Proces nominace a výběru talentů (Talent program, 2016)

### Nominace

Nominace je možná buďto ze strany nadřízeného nebo od kolegy. Kolega může talenta nominovat pomocí nominačního formuláře. Manažer předává své nominace HR Business Partnerovi a ten předává HR specialistovi, který má program na starost. Nominace ze strany manažera by měli vycházet z kalibračních boardů a zaměstnanec by tak měl být zařazen v matici vpravo nahoře.

### Testování

Zahrnuje testování úrovně angličtiny a Assessment centrum.

- **Testování angličtiny** – požadovaná úroveň angličtiny je B1, která je definovaná následovně:
  - Rozumí hlavním myšlenkám a informacím týkající se běžných témat, s nimiž se pravidelně setkává v práci a ve svém volném čase.
  - Umí si poradit se většinou situací, které mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví.
  - Umí napsat jednoduchý souvislý text na téma, které dobře zná.

Testování angličtiny probíhá ve dvou krocích, kdy prvním krokem je online test, který ověřuje znalost gramatiky a úroveň písemného projevu a druhým krokem je interview s lektorem, který ověřuje mluvený projev (Talent program, 2016).

- **Assessment centrum** – toto je asi nejnáročnější část celého výběrového procesu co se organizace a časové náročnosti týče. Assessment centrum se skládá ze tří částí (TP-Assessment centrum, 2017).
  - Osobnostní diagnostika.
  - Výkonové testy.
  - Behaviorální interview, modelové situace a písemný úkol.

Pro tyto účely využívá Česká pojišťovna a.s. externí firmu, která má propracovanou metodiku celého Assessment centra, do samotného assessment centra jsou ale zapojeni i interní HR specialisté z oblasti náboru a vzdělávání.

### **Motivační rozhovor a zlepšovací návrh**

V této fázi je potřeba zpracovat zlepšovací návrh a absolvovat rozhovor s jedním z členů boardu. Tento krok již podstupují jen ti, kteří prošli Assessment centrem.

- **Zlepšovací návrh** – zlepšovací návrh je součástí rozhovoru s manažerem. Jeho cílem je, aby nominovaný dal vědět, jak přemýšlí o firmě a firemních hodnotách, jak se dívá na firmu jako na celek. Návrh by měl mít maximální rozsah jedné A4.



Zlepšovák by měl vycházet z těchto oblastí:

- Zlepšení firemních procesů.
  - Klientské zkušenosti.
  - Podpora firemních hodnot a kultury.
- 
- **Rozhovor s členem představenstva** – cílem rozhovoru je zjistit jaké jsou dosavadní zkušenosti, jaký je zájem a motivace nominovaných být zařazen do programu. Do jaké míry a jak jsou nominovaní zvyklí a ochotní pracovat na rozvíjení svého potenciálu. Jaká jsou očekávání nominovaných od programu. Manažer dostane od HR speciality ke každému nominovanému podklad, který zahrnuje informaci o tom, jaká je pozice zaměstnance, jak dlouho je ve firmě, výstupy z Assessment centra a návrh možných otázek pro rozhovor (Talent program, 2016).

### **Výběr a zařazení do programu**

Na základě výsledků z výše uvedených kroků jsou pak finálně vybráni účastníci programu. Garant programu, což je člen představenstva může do výběru vstupovat a má právo veta. Může dát i tzv. divoké karty, kdy může ještě nominovat nějaké zaměstnance bez ohledu na to, jestli prošli výše uvedeným procesem (Talent program-Front, 2017)

## **11.4 Rozvoj a vzdělávání v rámci Talent programu**

Cílem programu je systematicky vzdělávat klíčové zaměstnance firmy, formou rozvojových aktivit na míru. Byly definovány rozvojové aktivity, které talenti v průběhu programu absolvují. Tyto aktivity jsou kombinací různých metod, které jsme si představili v Kapitole 3.2.3.

### **Teambuilding**

Program je zahájen výjezdem, jehož cílem je se vzájemně poznat jako skupina, představit účastníkům co je v průběhu programu čeká. Tento výjezd je v rozsahu dvou dnů s přespáním a koná se vždy mimo Prahu. Součástí je teambuildingová aktivita a školení, které většinou cílí na efektivitu, time management (Talent program – kick off, 2017)

### **Práce na projektu**

Stěženi aktivitou celého programu je práce na projektu. Nyní si představíme proces, jak jsou témata projektů definována a jak se tvoří projektové skupiny, které na nich budou po dobu celého programu pracovat. Jak bylo uvedeno výše, tak v rámci identifikace a výběru talentů musel každý nominovaný zaměstnanec navrhnout zlepšovací návrh. Každý účastník programu následně musí rozpracovat svůj návrh zlepšováku do většího detailu a představit ho ostatním účastníkům a odborné porotě na tzv. Dni D.

Porota je složena z manažerů vyššího a nejvyššího managementu. Má zpravidla 5 členů, kteří se následně stanou mentory pro jednotlivé projekty. Ze všech představených zlepšováku porota vybere finálních pět, které z jejich pohledu a s ohledem na firmu má cenu dále rozpracovávat. Účastníci programu, jejichž zlepšováky nebyly vybrány, se následně musí přidat

k jednomu z vybraných projektů a tím se stanou členy projektového týmu a po dobu programu budou na daném tématu pracovat. Vznikne tak zpravidla pět projektových týmů o přibližně pěti členech a jedním mentorem, který zastává roli poradního hlasu a pomáhá projektový tým směřovat správným směrem. Práci na projektu si řídí sama projektová skupinka a dle potřeb se potkává s mentorem, případně s dalšími kolegy (Talent program, 2016).

## Školení

Vzdělávání a rozvoj účastníků Talent programu je koncipováno tak aby bylo naplněno cíle, připravit talenty na jejich případnou budoucí roli. Program je rozdělen na 5 hlavních modulů, což jsou školení na různá témata, na inspirativní setkání a kávu se členy boardu.

**Modul 1: Školení Prezentačních dovedností** – toto školení probíhá před tzv. Dnem D a jeho cílem je pomoci účastníkům připravit prezentaci, která dokáže v krátkém čase zaujmout a obsáhnout ty nejdůležitější informace. Školí externí dodavatel.

**Modul 2: Projektové řízení** – cílem školení je za pomoci případové studie ukázat účastníkům klíčové techniky a nástroje dobrého projektového řízení a pomoci jim tak s vedením jejich projektů. Školí externí dodavatel

**Modul 3: Change management** – cílem školení je účastníkům představit jak pracovat se změnou, jak ji komunikovat a jaký styl vedení zvolit ve změně. Školí externí dodavatel.

**Modul 4: Efektivní komunikace** – cílem školení je účastníky seznámit s komunikační typologií, jak na různé typy lidí a jak je motivovat ke spolupráci. Dovednosti pro efektivní komunikaci (otázky, řeč těla), verbální

srozumitelný projev, naslouchání, parafráze. Jak pracovat s manipulací a kritikou a jak sdělovat nepříjemné věci. Školí externí dodavatel.

**Modul 5: Leadership** – cílem školení je účastníky seznámit s tématy jako je osobnost manažera, osvědčené strategie a styly vedení, jak si správně rozvrhnout čas, jaké nástroje použít při vedení lidí a jak nastavit komunikaci v týmu tak aby byla efektivní. Školí externí dodavatel.

### **Inspirativní setkání**

Cílem těchto setkání je talenty inspirovat životními příběhy jiných lidí, převážně z externího trhu, kteří něco dokázali, měli odvalu i přes různé překážky jít si za svým cílem. Tyto setkání jsou v rozsahu 2-3 hodiny.

### **Káva se členy boardu**

V rámci programu probíhá taky několik neformálních setkání s jednotlivými členy boardu. Cílem je talenty více přiblížit nejvyššímu vedení firmy a zároveň je to příležitost se jich na cokoli zeptat a poslechnout si jejich kariérní cestu. Rozsah těchto setkání je v rozsahu 2-3 hodin (Talent program – kick off, 2017).

Program je ukončen výjezdem talentů, kde probíhají prezentace jednotlivých projektů a vyhlášení toho nejlepšího z nich. Vyhodnotí se celý program jak ze strany jejich organizátorů, tak ze strany účastníků.

Všechny uvedené aktivity jsou pevně definované a povinné aktivity, které by měl účastník absolvovat. Dále je účastníkům doporučeno absolvovat aktivity jako je Den s klientem, Pojišťovací akademie. Tyto aktivity jsou nepovinné a záleží pouze na aktivitě účastníka.

## 11.5 Využití a udržení talentů

Využití talentů probíhá již v průběhu programu, a to právě díky práci na projektu, kdy firma už během programu využívá talenty k tomu, aby firmě přinesli nějaký zajímavý podnět pro zlepšení a dále ho svým úsilím rozpracovali. Což odpovídá teoretickému vymezení v Kapitole 3.3. Dále jsou talenti zařazení do tzv. Talent poolu, který slouží jako zdroj možných kandidátů pro obsazování klíčových pozic.

Fáze udržení nebyla jasně popsána v žádném z materiálů, který jsem měla k dispozici, ale dle teoretického vymezení v Kapitole 3.4 usuzuji, že pro udržení talentů přispívá aktivní zapojení členů představenstva, kteří s nimi sdílí strategické priority, hodnoty a vize firmy. Jak jsem uvedla v Kapitole 9, tak firma má bohatou nabídku rozvojových možností, které mohou talenti využívat bez ohledu na Talent program. Díky mezinárodnímu rozměru firmy je další příležitostí pro talenty mobilita do jiných zemí. Ochota k mobilitě je i jedním z předpokladů pro vstup do programu.

Česká pojišťovna a.s. také umožňuje svým zaměstnancům práci na Home Office, což zvyšuje její atraktivitu a pomáhá k udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Ve firmě není příliš rozpracován program nástupnictví a kariérního řízení a díky tomu nemají talenti reálnou perspektivu růstu, ale vždy záleží na momentálních příležitostech.

## 12 Analýza dat z rozhovorů

Rozhovor s HR specialistkou trval přibližně 35 minut a s členem představenstva přibližně 25 minut. Rozhovor s HR specialistou probíhal v zasedací místnosti, kterou jsem pro tyto účely rezervovala. S členem představenstva jsem se setkala přímo v jeho kanceláři.

### **Jaká je vaše role v rámci programu?**

- Z odpovědí vyplývá, že oba respondenti mají jasnou představu o své roli v programu. Do obsahu programu vstupují oba, kritéria pro výběr jsou definována ze strany managementu firmy a specialista má možnost se vyjádřit a dát svůj odborný pohled. HR specialista program vede po stránce organizační a koordinační. Oba se pravidelně setkávají a dělají tzv. odečty, kdy shrnují, co se v programu odehrálo a s jakým výsledkem co se bude dít dál.
- Člen představenstva má ještě zodpovědnost za propojení programu s ostatními členy představenstva a jejich zapojení se.
- V čem se oba respondenti úplně neshodují je, kdo má v rámci obsahu programu hlavní slovo, každý z nich má dojem, že je to právě on.

### **Jaký přístup má Česká pojišťovna k Talent managementu?**

- Oba respondenti se shodují, že programy tohoto typu jsou ve firmě podporovány a jsou zásadní pro možnou líheň manažerů a lidí, kteří budou firmu posouvat vpřed. Jde o výběrový program, kde jsou stanovena jasná kritéria a výběrový proces.

- Člen představenstva ještě doplňuje, že účast v programu je náročná a firma chce od účastníků aktivitu a výsledky.

### **Proč je podle vás důležité, aby firma pracovala s talenty?**

- Člen představenstva je přesvědčen, že když do těchto lidí firma investuje čas a peníze, tak se jí to dvojnásobně vrátí a možným důkazem je, že dva jeho kolegové z představenstva prošli talentovými programy a ve firmě začínali na řadových pozicích. Specialista doplňuje, že je nejdůležitější pracovat s lidmi, kteří chtějí a mají chuť věci měnit a nebojí se toho.

### **Jaké talenty tedy hledáte, kdo je pro firmu ten talent?**

- Oba respondenti se shodují na tom, že jsou nastavena nějaká pevná kritéria pro vstup do programu a musí to být lidé, kteří se chtějí rozvíjet a je u nich jasná motivace proč do toho programu chtějí jít a absolvovat ho.
- Člen představenstva ještě doplňuje, že to musí být lidé, co se dokáží prosadit, ale jsou to i týmoví hráči, mají vysokou inteligenci a nadhled.

V této části, jsem HR specialistovi položila doplňující otázku, že jsem z dokumentů nevyčetla, jestli program připravuje talenty na nějaké konkrétní role.

- Program cílí na lidi, kteří mají potenciál pro manažerskou nebo projektově řídicí roli. Tohle následně potvrdil i člen představenstva.

**Do programu může zaměstnance nominovat manažer i kolega? Vnímáte nějaký rozdíl v tom, z jaké strany nominace přichází?**

- Tady se odpovědi obou respondentů liší. Člen představenstva říká, že nominace manažera je komplexnější a manažer má lepší představu o schopnostech daného člověka a dokáže tak lépe zvážit všechny kritéria, zároveň má podklady z hodnocení. Specialista naopak vidí v nominaci manažera rizika a to, že mnohdy pak chybí motivace člověka v programu vůbec být, ale bere to jako rozhodnutí manažera. Dalším rizikem je pak, že do programu dávají zaměstnance z důvodu retence. Což není cílem programu a přenáší tak svou odpovědnost udržet zaměstnance na Talent program.

Následně jsem se HR Specialisty doptávala na informace, co se týče výběru účastníků programu.

- **Jaký je proces od nominace po výběr finálních účastníků?**
  - Počet nominovaných je vždy kolem 70-80 lidí. Všichni nominovaní musí v první řadě projít jazykovým testováním a testem Matrigma, což je inteligenční test. Toto je první síto výběru a ti co tímto testováním projdou a splní kritéria, tak se pak účastní Assessment Centra, což je zhruba kolem 40-45 lidí a pak je finálně vybráno 25 účastníků programu, kteří postupují do finálního kola což je motivační rozhovor a zlepšovák.
- **Dostávají účastníci Assessment centra po jeho absolvování zpětnou vazbu?**
  - Všichni vybraní (tedy těch 25) dostanou hodinovou zpětnou vazbu ohledně výsledků z Assessment centra. Ti nevybraní dostávají možnost si o tuto zpětnou vazbu taky říct, ale je to dobrovolná záležitost.



- **Je Assessment centrum navázáno na firemní kompetenční model?**
  - Není navázáno na kompetenční model.
- **Může být někdo vyřazen na základě motivačních rozhovorů?**
  - Členové představenstva mohou na základě rozhovoru zastavit účast v programu, ale jelikož k nim jdou už vlastně ti nejlepší z nejlepších, tak se to neděje.

Člena představenstva jsem se zeptala, jak využívá možnost Divokých karet.

- Využívá a vždy jsou to zhruba dva účastníci, které takto nominuje. Zaměřuje se na zaměstnance z obchodu. Z důvodu, že běžnou cestou se nominace z obchodní sítě příliš nedostávají, protože preferují dělat obchod před rozvojem.

**Vnímáte nějaké slabiny v procesu identifikace a výběru talentů?**

- Člen představenstva zmiňuje, že je potřeba více motivovat obchodní síť pro tento program, což je hlavně o práci s manažery, vysvětlit jim přínosy programu. Dalším možným rizikem je najít rovnováhu mezi tím, že hledáme silné osobnosti, ale zároveň je potřeba aby to byli týmový hráči.
- Specialista za možné slabiny označuje navázání Assessment centra na kompetenční model a pak lepší ošetření motivace účastníka, pokud ho nominuje manažer.

**Jak vnímáte rozvoj talentů v rámci programu?**

- Oba respondenti se shodují na tom, že hlavním bodem programu je práce na projektu a program jim poskytuje podporu ve formě soft/hard školení, které jim pomohou získat znalosti a dovednosti potřebné pro řízení projektů. Specialista doplňuje, že je tak naplněna filozofie

programu Poznej & Přispěj. Dále pak oba potvrzují, že mimo školení jsou aktivity jako Kávy s boardem a další inspirativní setkání.

Specialisty jsem se pak doptávala na další otázky týkající se rozvoje:

- **Nastavují si talenti na začátku programu osobní rozvojový plán?**
  - Talent program by měl být součástí rozvojového plánu zaměstnance, který si sestavuje v rámci procesu řízení výkonu a hodnocení. Po dobu programu si tedy rozvojový plán nenastavují, to je i s ohledem na fakt, že jsou tam aktivity namyšleny plošně pro všechny stejně.
- **Sledujete účast na aktivitách v rámci programu?**
  - Účast je monitorována a člen představenstva chce zhruba v půlce programu vidět report účasti.
- **Je v rámci programu prostor pro individuální rozvoj účastníků?**
  - V rámci Talent programu nejsou řešeny individuální potřeby účastníka a aktivity jsou namyšleny předem a plošně pro všechny. V případě, že nějaký účastník má o něco zájem a dokáže si to relevantně obhájit, tak je snaha v rámci programu ty prostředky najít a podpořit ho.
  - Tuto otázku jsem následně položila i členovi představenstva a ten se specialistou shoduje na tom, že je to hlavně o aktivitě daného účastníka a navíc, že je potřeba je učit, že rozvoj nespočívá jen ve školeních, ale měli by se naučit těžit z networkingu a využít nástroje, které již ve firmě jsou.

Poslední otázka z oblasti rozvoje směřovala na oba respondenty.

### **Vnímáte nějaké nedostatky v oblasti rozvoje a vzdělávání talentů?**

- Oba se shodli, že plošné nastavení aktivit v sobě nese riziko, že se netrefíte do potřeb a úrovně znalostí v daném tématu všech účastníků. Také se oba shodli, že je potřeba aby se účastníci více rozvíjeli po odborné stránce, co se týče pojišťovnictví a více se zajímali o businessovou část.
- Dle specialisty je dalším nedostatkem, že se aktivně nepracuje s kompetenčním modelem a že by i v této části programu měli být více zapojeni nadřízení účastníků, kteří by měli dostávat pravidelně zpětnou vazbu o jejich talentech.

### **Jak pracujete s rizikem odchodu u talentů?**

- Specialista uvedl, že nemá dojem, že se s tímto tématem nějak výrazně pracuje a že je to určitě oblast, která není podchycena a je to chyba.
- Člen představenstva říká, že je to hlavně o vytvoření takového prostředí pro práci, které jim nedává důvod odejít.
- **Co konkrétně tím myslíte?**
  - Například firma nabízí možnost zahraničních stáží, umožnit lidem uplatňovat své nápady a inovace a jako zásadní vnímá vztah s manažerem.
- **Jak z pozice garanta programu řešíte, když zjistíte, že se některý z talentů chystá z firmy odejít?**
  - Staví se k tomu aktivně a možnému odchodu talenta se snaží zabránit ve spolupráci s daným manažerem, případně s útvarem HR. Osobně se s daným talentem vždy potká. Problémem ale je, že většinou už má daný talent konkrétní nabídku, kterou potvrdil a

v tu chvíli už je pozdě to rozhodnutí zvrátit. Proto následně zmiňuje, že je potřeba tyto situace podchytit včas a tady je potřeba opět více pracovat s nadřizenými daných talentů. Následně ještě doplnil informaci, že se od začátku programu a po celý jeho průběh snaží ošetřovat případná očekávání účastníků. Převážně jde o očekávání týkající se kariérního postupu.

### **Co se děje s účastníky po skončení programu?**

- Oba mi potvrzují, že účastník je dále členem daného týmu na dané pozici, jsou zařazeni v poolu talentů, firma o nich ví a může je tak využít pro případné výzvy a příležitosti. Specialista se opět vrací k roli nadřizeného, kdy zmiňuje, že jeho úlohou je pak zaměstnance stabilizovat a pracovat s ním. Oba zmiňují, že velkou roli opět hraje sám účastník a jeho aktivita.

### **Jaké další procesy ve firmě jsou na Talent program navázány?**

- Oba potvrzují, že nominace ze strany manažera by měla vycházet z celkového hodnocení zaměstnance a z jeho zařazení v matici. Specialista ještě doplňuje, že v rámci řízení pracovního výkonu si zaměstnanci vyplňují své rozvojové plány a tam by případný zájem o Talent program měl být uveden stejně jako případné kariérní ambice.
- Specialista pak ještě dodává, že systém řízení výkonu si jednotlivé útvary ohýbají dle svých potřeb a některé ho vůbec nepoužívají, a tak jeho napojení na Talent program není jednoznačné a jednoduše definovatelné. Ale zároveň je to jediný proces, u kterého se dá hovořit o nějaké možné provázanosti.

Následně jsem se obou respondentů zeptala na proces nástupnictví, jelikož jsem ho nikde v podkladech neviděla uveden.

- Specialista mi upřesňuje, že proces nástupnictví je ve firmě zaveden, ale pouze u vyššího managementů, tedy od ředitelů výše a hlouběji do struktury už se nerozpadá. Tento proces není na Talent program navázán nijak pevně, ale pokud si manažeři své nástupce definují, měli by zohlednit, zda mají v týmu talenta. To potvrdil i člen představenstva, kterému tato otázka vnukla myšlenku se na to blíže podívat.
- Specialista mi pak upřesnil, že žádný další proces není na program navázán pevně, že se ho případně nějak částečně dotýká nebo se z něj čerpají nějaká data. Říká, že je nesmírně těžké v tak velké firmě procesy mezi sebou provazovat s ohledem na různé výjimky a potřeby jednotlivých útvarů.

#### **Jak vnímáte zapojení managementu do programu.**

- Oba se shodují, že aktivně jsou zapojeni členové představenstva, jak do fáze výběru, tak i v průběhu. Tomu hodně pomohlo, že garantem je právě jeden z členů představenstva a ten je k zapojení aktivně vyzívá.
- Specialista doplnil, že by měli být aktivnější v propagaci programu v rámci svých útvarů a většími „nosiči“ myšlenky v rámci firmy.

#### **Co je největším přínosem programu pro firmu?**

- Oba se shodují, že je to vytvoření poolu talentů, které firma má, ví o nich a může je využívat.

### **Co je největším přínosem programu pro účastníky?**

- Opět se oba shodli, že jde hlavně o networking napříč útvary a profesemi ve firmě a zkušenost s řízením projektů.

### **Co vnímáte jako největší slabinu Talent programu?**

- HR specialista říká, že je to hlavně vzájemná spolupráce mezi ním, garantem, nadřízeným talenta a HR Business partnerem ve všech krocích programu, tedy před jeho spuštěním, v jeho průběhu i po jeho skončení. Vyjasnit si všechny role a zodpovědnosti v tomto programu. Člen představenstva doplňuje, že je to role nadřízeného, že je potřeba tuto roli více akcelarovat v průběhu celého programu i po něm a vyjasnit si co tato role v programu obnáší. Zároveň je přesvědčen, že ten program je ve své podstatě nastaven dobře, i když je pořád co zlepšovat.

Z rozhovorů se zástupci Talent programu vyplývá, že jsou oba respondenti sladění na fungování programu, každý do něj vnáší své znalosti, pohled na věc a odbornost. V rámci rozhovoru hodně resonovalo téma zapojení nadřízených v rámci průběhu programu, potřeba ošetřovat očekávání účastníků a zasadit program více do firemních procesů a rozpracovat na případné další programy, procesy atd.

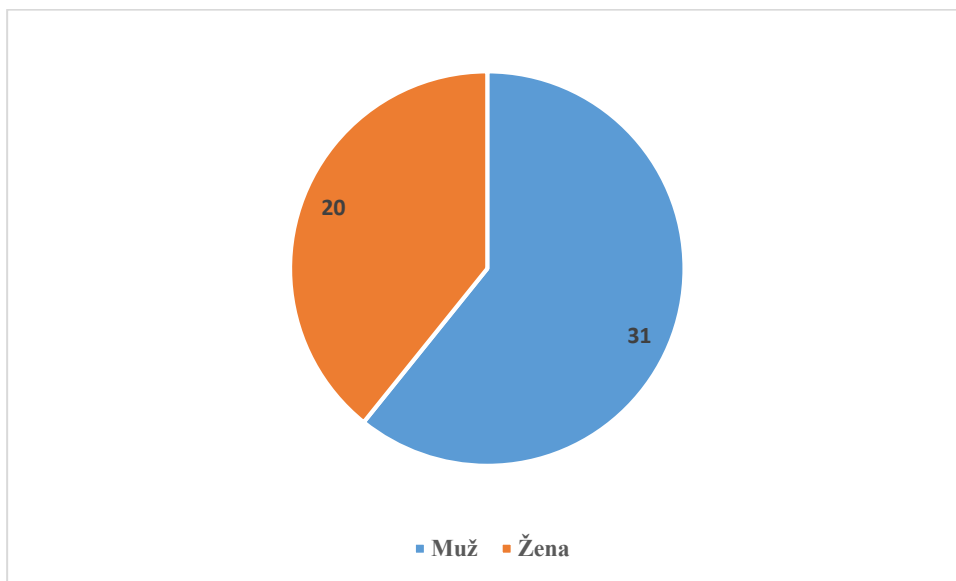
## 13 Analýza dat z dotazníku

Dotazníkové šetření bylo aplikováno na zjištění mínění a postojů k Talent programu. Jednak k vlastní motivaci a zároveň na míru podpory ze strany nejvyššího vedení a přímých nadřízených. Dotazník byl zpracován v interní platformě firmy s názvem Sharepoint a odkaz byl prostřednictvím emailu poslán na všechny dotazované. Tato platforma následně umožňuje si získaná data stáhnout do excel souboru. Na vyplnění měli respondenti 14 dní, konkrétně od 30.1. do 13.2.2019. Během této doby bylo zasláno jedno připomenutí. V úvodu dotazníku jsou respondenti seznámeni s účelem dotazníku. Do dotazníkového šetření bylo osloveno 63 respondentů a návratnost byla 51 dotazníků, tedy 81 %. Data získaná z dotazníku mají tedy vypovídající hodnotu.

Otázky 1 až 5 slouží pro identifikaci osob a jejich selekci dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, délky působení ve firmě. Tyto otázky by měli potvrdit, případně vyvrátit následující hypotézi:

**Hypotéza 1:** Ze 70 % je program tvořen specialisty ve věku 26-39 let.

### 1. Vaše pohlaví?

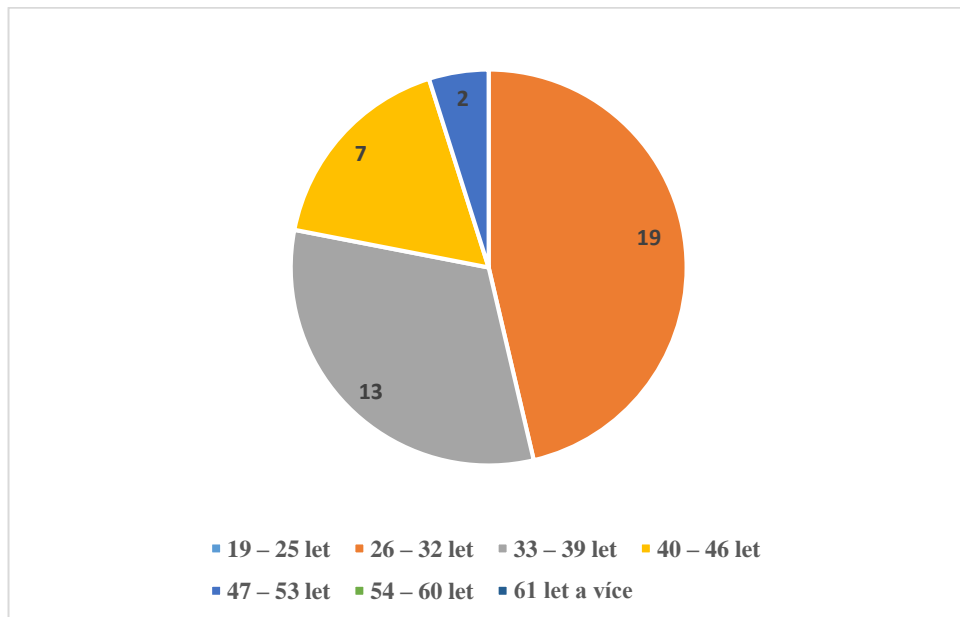


Graf 1. Pohlaví respondentů

Z celkového výzkumného vzorku 51 respondentů jsou ženy zastoupeny z 39 % a muži z 61 %.



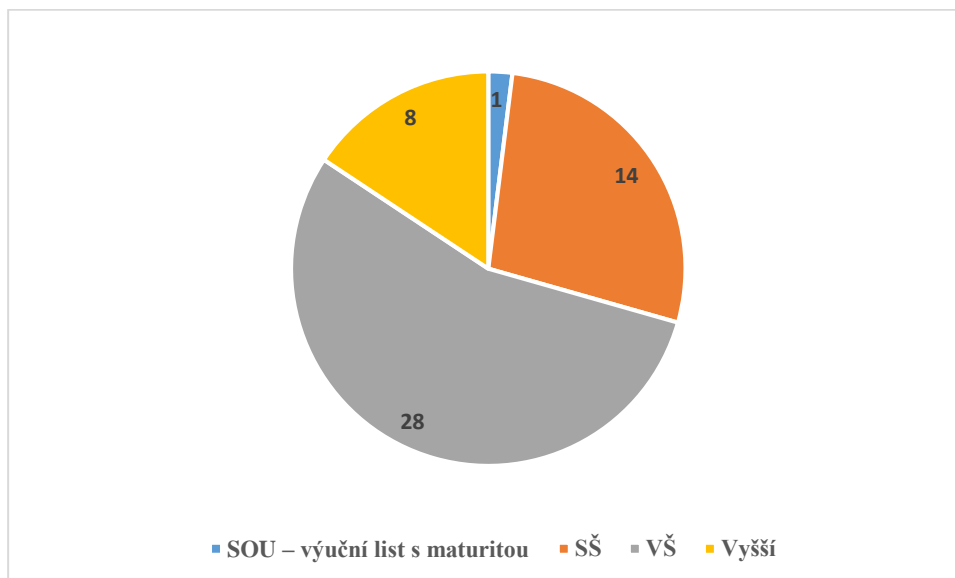
## 2. Váš věk v době účasti v Talent programu?



Graf 2. Věk respondentů v době účasti v Talent programu

Tato otázka zjišťovala, kolik bylo jednotlivým respondentům let v době účasti v programu. Respondenti měli možnost vybrat z definované škály. Nejvíce zastoupenou skupinou je rozmezí věku mezi 26 - 32 let, oproti tomu nejméně zastoupeno je věkové rozmezí od 47 let dále.

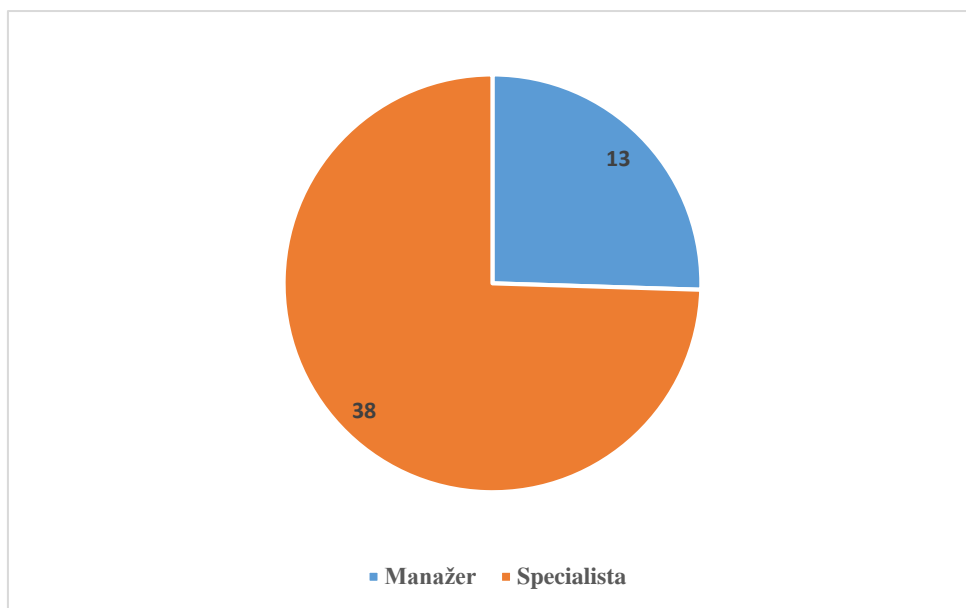
### 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Z více jak poloviny mají respondenti vysokoškolské vzdělání, z 27 % jsou zastoupeni respondenti se středoškolským vzděláním a z 15% respondenti s vyšším vzděláním.

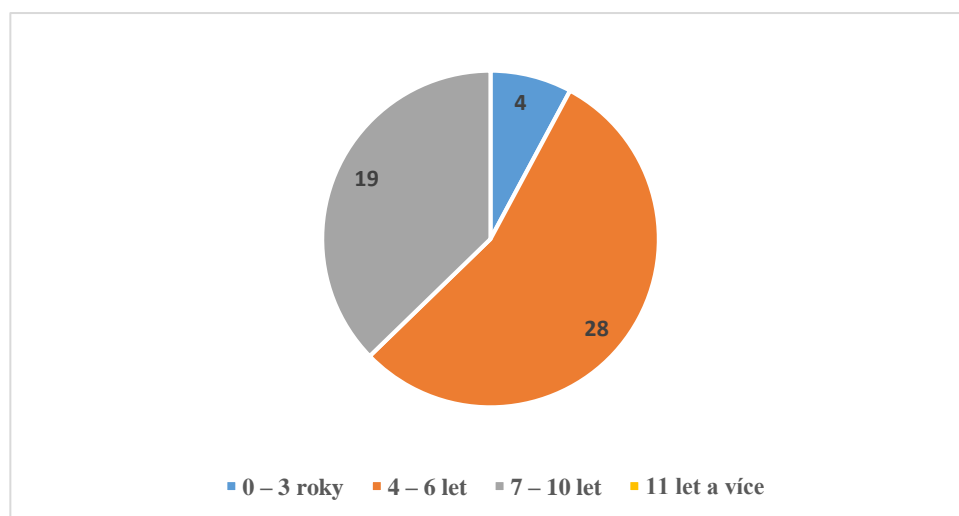
#### 4. Vaše pracovní úroveň v době účasti v Talent programu?



Graf 4. Pracovní úroveň v době účasti v Talent programu

Z této otázky vyplývá, že nejvíce zastoupenou skupinou v Talent programu jsou specialisti, konkrétně ze 74 %.

## 5. Délka vašeho působení ve firmě v době účasti v Talent programu?



Graf 5. Délka působení ve firmě v době účasti v Talent programu

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho byli respondenti ve firmě, když byli účastníky programu. Z více jak poloviny byli ve firmě v rozmezí od 4 do 6 let, oproti tomu nejméně zastoupenou skupinou jsou účastníci, kteří ve firmě byli méně jak 3 roky.

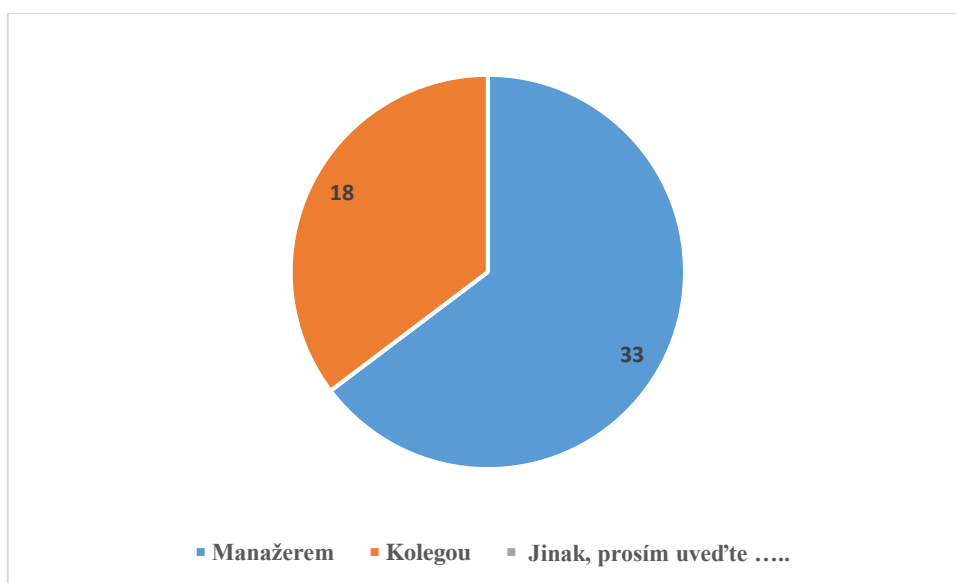
Hypotéza č. 1 byla potvrzena jen částečně. Potvrzeno bylo, že z více jak 70 % tvoří specialisti. Nebylo potvrzeno, že 70 % tvoří program účastníci ve věku 26 až 39 let. Toto věkové rozmezí je zastoupeno z 62 %.

Otázky 6,7,8 se zaměřují na fázi identifikace a výběru talentů. Pro tuto oblast byly stanoveny následující hypotézy.

**Hypotéza 2:** Nominace ze strany kolegy byla využita z méně jak 30 %.

**Hypotéza 3:** Většina respondentů považuje výběrový proces za spravedlivý a za rozhodující kritérium pro výběr považují celkové hodnocení zaměstnance. Tato hypotéza se potvrdí v případě více než 70 % výskytu souhlasu – i částečného – s výroky v předmětných otázkách.

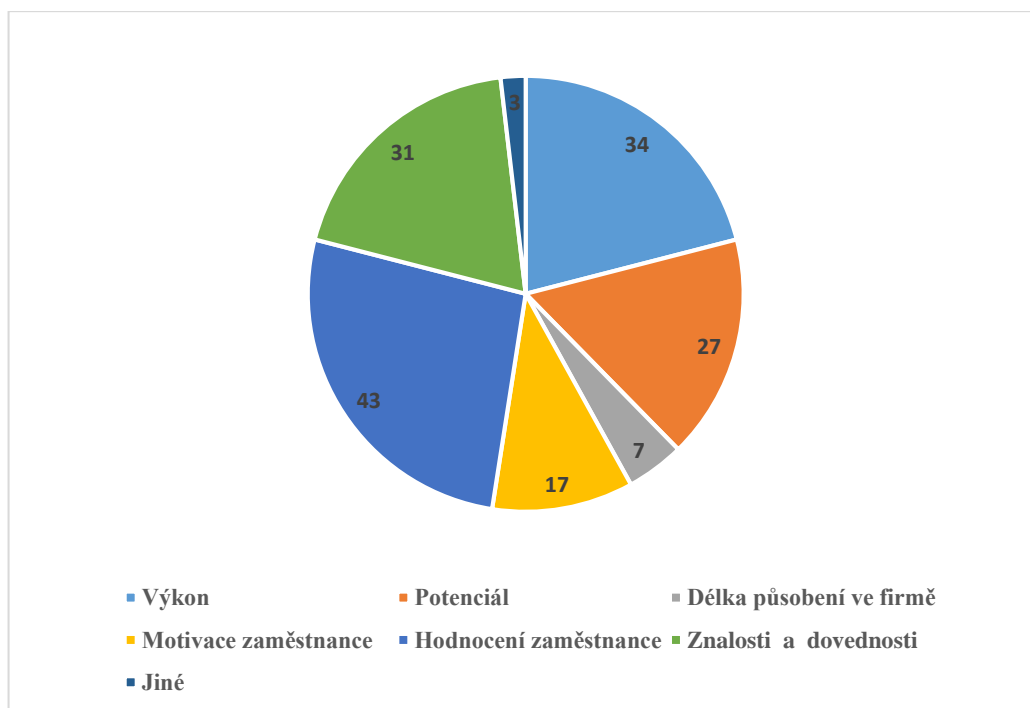
## 6. Jak jste byl/a nominován/a do Talent programu?



Graf 6. Způsob nominace

Touto otázkou jsme zjišťovali, z jakého kanálu byl účastník nominován do Talent programu. Nikdo z respondentů nezvolil možnost „Jinak, prosím uveďte“. Nominace ze strany kolegy byla využita v 35 %, což vyvrací Hypotézu č. 2.

7. Jaká kritéria jsou dle vašeho názoru rozhodující pro identifikaci talentu ve společnosti Česká pojišťovna a.s.?

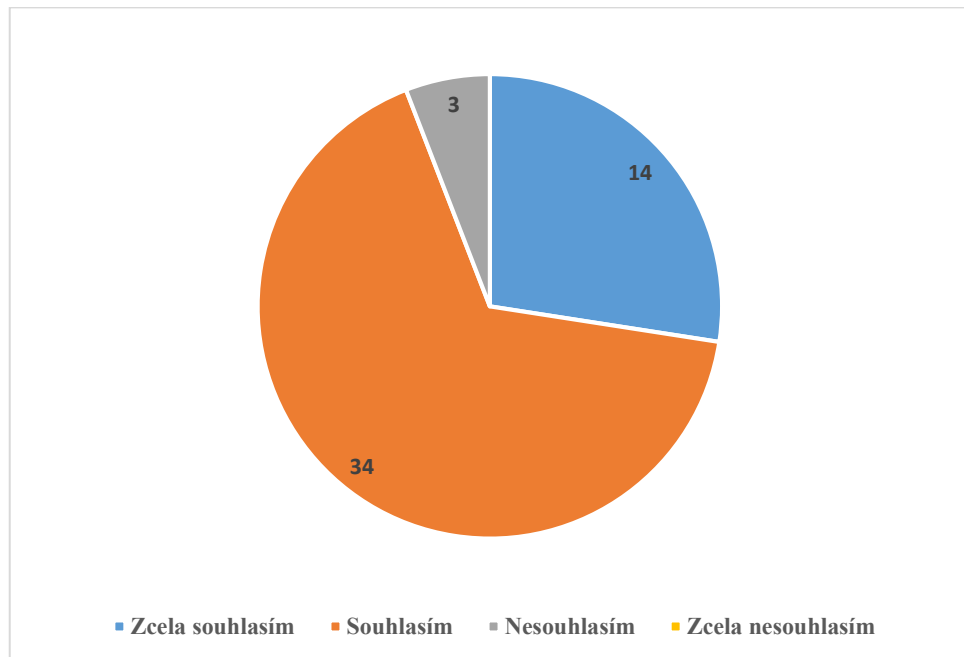


Graf 7. Rozhodující kritéria pro výběr do Talent programu

Tato otázka cílila na zjištění, co je podle respondentů rozhodujícím kritériem pro výběr do Talent programu. U této otázky byla možnost vybrat více odpovědí a zároveň zvolit možnost jiné a případně odpověď doplnit. Možnost jiné byla zvolena ve třech případech a byly uvedeny komentáře, které za jeden z rozhodujících kritérií považují vztah s manažerem nebo vedením a znalost cizích jazyků.

Dle respondentů je rozhodujícím kritériem Hodnocení zaměstnance, tuto možnost zvolilo 80 % respondentů. Dalšími rozhodujícími kritérii jsou pak Výkon, znalosti a dovednosti a potenciál. Za nejméně rozhodující kritérium je označena délka působení ve firmě.

## 8. Výběrový proces považují za spravedlivý.



Graf. Spravedlivost výběrového procesu

Otázka zjišťovala, jestli účastníci výběrový proces považují za spravedlivý. Výběrový proces považuje za spravedlivý 94 % dotazovaných.

U této otázky byla možnost i doplnit slovní komentář. V komentářích se objevili reakce, že někteří účastníci byli do programu zařazeni bez toho, aby absolvovali výběrový proces.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena.

Otázky 9 a 10 se zaměřují na rozvoj a vzdělávání talentů. Pro tuto oblast byla stanovena následující hypotéza.

**Hypotéza 4:** Většina respondentů považuje školení za přínosná a nechyběla jim možnost individuálního rozvoje. Tato hypotéza se potvrdí v případě více než 70 % výskytu souhlasu – i částečného – s výroky v předmětných otázkách.

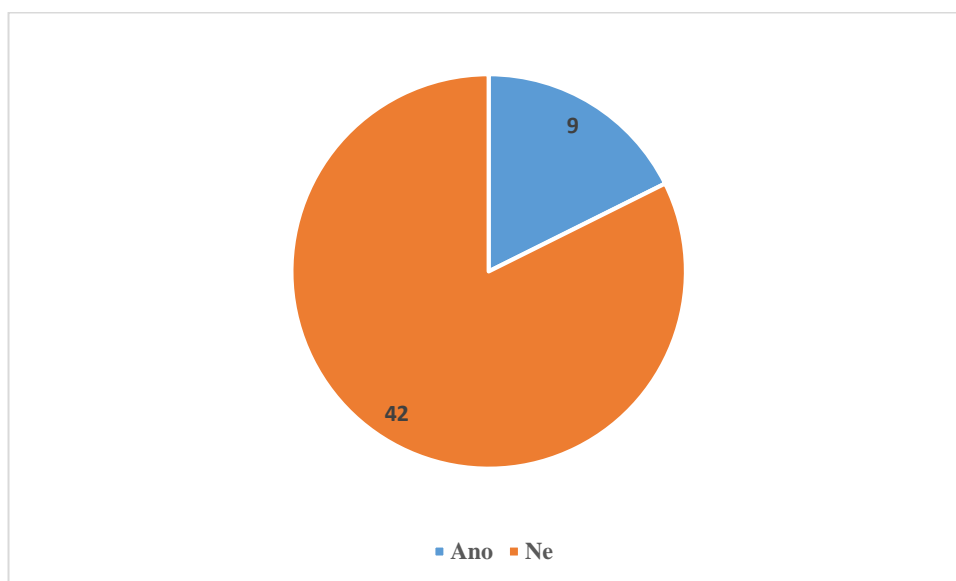
### 9. Ohodnoťte jednotlivá školení v rámci Talentového programu.

| Školení                | Velmi přínosné | Spíše přínosné | Spíše bez přínosu | Rozhodně bez přínosu | Nezúčastnil/a jsem se |
|------------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Prezentační dovednosti | 13             | 24             | 5                 | 2                    | 7                     |
| Projektový management  | 15             | 27             | 3                 | 1                    | 5                     |
| Efektivní komunikace   | 21             | 17             | 3                 | 2                    | 8                     |
| Leadership             | 19             | 27             | 5                 |                      | 5                     |
| Change management      | 18             | 21             | 4                 |                      | 6                     |
| Inspirativní setkávání | 27             | 19             | 4                 | 1                    |                       |
| Káva s členy boardu    | 30             | 19             | 2                 |                      |                       |

Tabulka 4. Hodnocení školení v Talent programu



**10. Chyběla vám možnost si v průběhu programu vybrat i nějaké individuální aktivity (školení, koučink atd.)?**



Graf 9. Individuální školení

Tato otázka zjišťovala, zda účastníkům chyběla možnost si v průběhu programu vybrat i nějaké individuální aktivity rozvoje a řešit si tak své specifické individuální potřeby rozvoje. Více jak 82 % dotazovaných uvedlo možnost, že jim tato možnost nechyběla. U této otázky byla možnost komentářů. Nejčastěji se tam objevovaly komentáře, že mají možnost řešit své individuální potřeby mimo Talent program, ale zároveň to z kapacitních důvodů nevyužívají, protože je program vytěžuje. Zároveň bylo zmíněno, že by mohl mít každý účastník přidělen nějaký rozpočet, který by se mohl vyčerpat na individuálně zvolenou aktivitu.

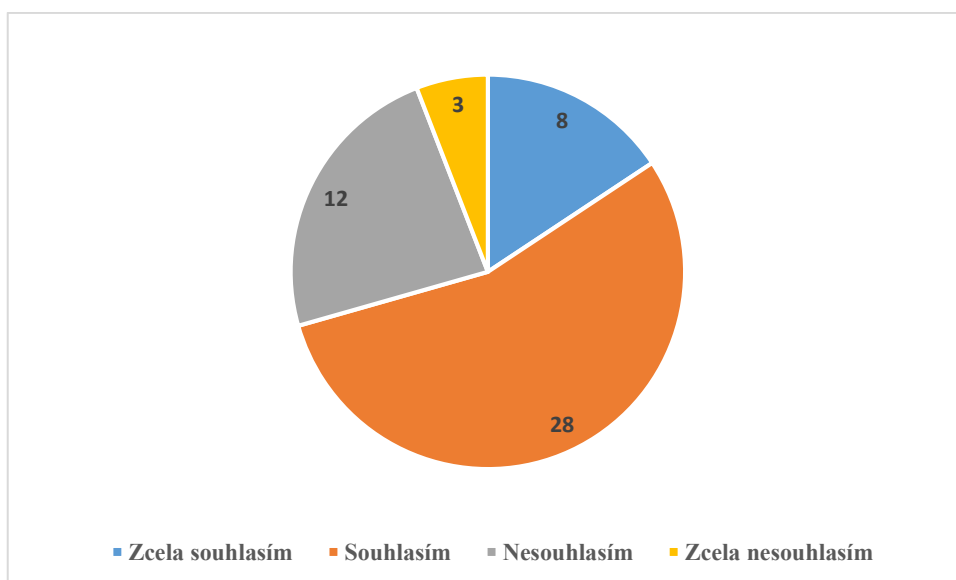
Hypotéza č. 4 byla potvrzena. Více jak 70 % dotazovaných nechyběla možnost individuálního rozvoje. Jednotlivé rozvojové aktivity považují dotazovaní za přínosné v rozmezí od 72 % do 96 %. Z tohoto šetření

také vyplynulo, že nad 90 % jsou považovány za přínosné aktivity interního charakteru (Kávy se členy boardu) a dále inspirativní setkání, které zahrnují jak interní, tak externí řečníky.

Otázky 11 a 12 se zaměřují na podporu účastníků ze strany jejich nadřízených a na podporu a zapojení nejvyššího vedení do programu. Pro tuto oblast jsem stanovila následující hypotézu.

**Hypotéza 5:** Více než 80 % respondentů cítilo podporu svého nadřízeného v jejich účasti v Talent programu a zapojení nejvyššího vedení do programu.

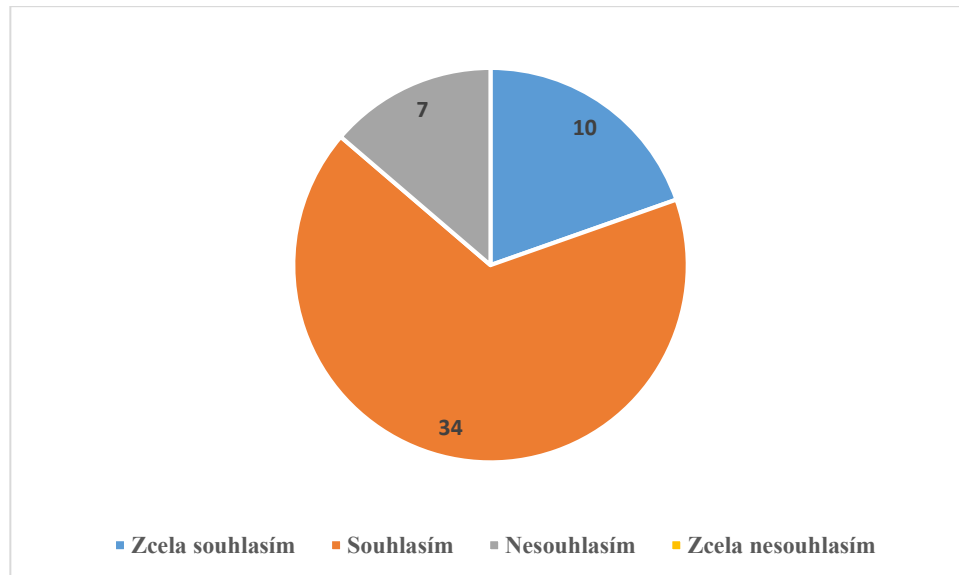
### 11. Ze strany svého nadřízeného jsem cítil/a podporu mé účasti v Talent programu.



Graf 10. Podpora od nadřízeného

Tato otázka zjišťovala, jestli dotazovaní cítili podporu své účasti v programu ze strany svého nadřízeného. Nejčastěji volenou možností bylo, že dotazovaní s tvrzením souhlasí. Možnost, že s tímto tvrzením nesouhlasí i zcela zvolilo 11 dotazovaných. Podporu svého nadřízeného tedy dotazovaní cítili ze 70 %.

**12. Nejvyšší vedení firmy se o program a jeho účastníky aktivně zajímá a zapojuje se do něj.**



Graf 11. Zapojení nejvyššího managementu firmy

Tato otázka měla za cíl zjistit, jak účastníci vidí podporu a zapojení nejvyššího managementu do programu. 86 % dotazovaných souhlasí i zcela souhlasí s tvrzením, že se nejvyšší vedení o účastníky zajímá a zároveň se do programu zapojuje.

Tato otázka nabízela i možnost komentáře. Nejčastěji zde dotazovaní zmiňovali roli garanta, že se na akcích ukazuje, podporuje je a následně velmi pozitivně hodnotí aktivitu Káva s členy boardu. Několik komentářů zmiňovalo, že by se vedení mohlo zapojovat více.

Hypotéza č. 5 tedy byla potvrzena jen částečně. Podporu svého nadřízeného cítilo 70 % respondentů, stanovená hranice byla 80 %. Potvrzeno bylo vnímání podpory a zapojení ze strany nejvyššího vedení, zde byla hranice 80 % překročena o 6 %.

Otázky 13 a 14 jsou pak zaměřeny na celkovou spokojenost s programem, zda by program účastníci doporučili kolegům, zda splnil jejich očekávání. Dále, jestli program pomohl účastníky připravit na jejich případnou budoucí roli a zda vnímají svou budoucnost ve firmě.

Pro tuto oblast byla stanovena následující hypotéza.

**Hypotéza 6:** Více jak 80 % respondentů je s programem spokojeno a program splnil jejich očekávání.

**13. Ohodnořte, prosím, míru Vašeho souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními.**

| <b>Tvrzení</b>                                  | <b>Rozhodně souhlasím</b> | <b>Spíše souhlasím</b> | <b>Spíše nesouhlasím</b> | <b>Rozhodně nesouhlasím</b> | <b>Nelze odpovědět</b> |
|---|---------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Talentový program naplnil moje očekávání        | 12                        | 31                     | 8                        |                             |                        |
| Talentový program bych doporučil/a svým kolegům | 22                        | 26                     | 3                        |                             |                        |
| Talent program mi pomohl připravit se na mou    | 2                         | 22                     | 10                       |                             | 17                     |

|   |   |    |   |  |    |
|---|---|----|---|--|----|
| případnou<br>budoucí roli ve<br>firmě             |   |    |   |  |    |
| Cítím, že mám<br>v této společnosti<br>budoucnost | 7 | 25 | 5 |  | 14 |

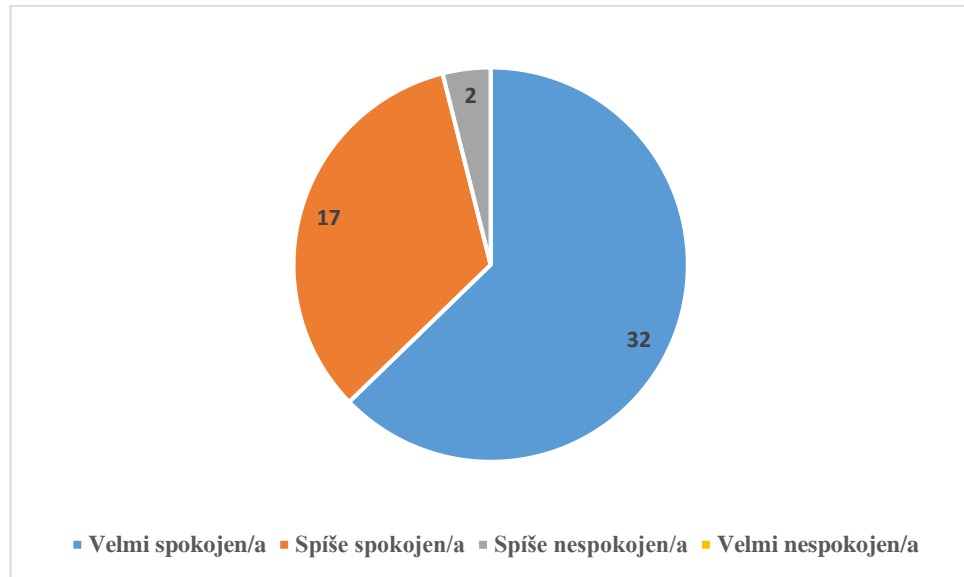
Tabulka 5. Hodnocení Talent programu

U jednotlivých tvrzení byl souhlas potvrzen následovně:

- Talentový program naplnil moje očekávání – souhlasí 84 % dotazovaných.
- Talentový program bych doporučil/a svým kolegům – souhlasí 94 % dotazovaných.
- Talent program mi pomohl připravit se na mou případnou budoucí roli ve firmě – souhlasí 47 % dotazovaných.
- Cítím, že mám v této společnosti budoucnost – souhlasí 62 % dotazovaných.

Talentový program splňuje očekávání účastníků a jednoznačně by ho dotazovaní doporučovali kolegům. Co se týče tvrzení týkající se přípravy na budoucí roli a vnímání budoucnosti ve firmě je souhlas nižší, což zřejmě pramení z kariérních očekávání, které není možné u účastníků naplnit.

#### 14. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s Talentovým programem?



Graf 12. Celková spokojenost s Talent programem

Tato otázka zjišťovala celkovou spokojenost dotazovaných s Talent programem. 49 dotazovaných byla s programem spokojena (velmi i částečně).

Hypotéza č. 6 byla potvrzena. Program splnil očekávání více jak 80 % dotazovaných a 96 % dotazovaných bylo s programem spokojeno.

Otázky 15, 16 a 17 jsou otevřené a zaměřují se na zjištění přínosů, případných nedostatků programu a na podněty pro zlepšení.

### **15. Co je podle vás největší přínos programu?**

Nejvíce bylo za přínosné označeno poznání firmy, interních procesů, kolegů napříč firmou a zviditelnění se. Dále rozvojové aktivity, inspirativní setkání zahrnující i setkání s členy představenstva.

Za velmi přínosné byla taky označována práce na projektu.

### **16. Jaké případné nedostatky má podle vás Talentový program?**

Z uvedených komentářů vyplynulo, že největším nedostatkem programu je čas, aktivita a motivace některých účastníků, propojenost s jinými běhy programu a jejími účastníky, chybějící kroky po skončení programu a využití angličtiny.

Konkrétně tedy byla zmiňovaná časová náročnost programu, nerovnoměrné rozprostření aktivit v čase, kdy někdy celý měsíc nebyla žádná akce programu a další měsíc třeba i tři. Pozvánky na akce nechodili vždy dostatečně dopředu, a tak pak bylo těžké se na akci uvolnit. Případně umožnit streamování některých akcí pro mimopražské účastníky. Nepochopenost s jinými skupinami talentů, účast na akcích dalšího běhu programu a možnost vzájemně si předávat zkušenosti a sdílet, zároveň tak zůstat v dění firmy. Po skončení programu se už z jeho absolventy nijak nepracuje a není jim příliš jasné, co se očekává, chybí návaznost na kariérní plány apod.

Aktivita a motivace některých účastníků programu, hlavně v rámci projektových skupin, kde někteří členové týmu nechodili na projektové



schůzky, nedodávali slíbené podklady nebo se značným zpožděním. Mezi další nedostatky programu byl zmiňován příliš velký rozptyl dosavadních zkušeností a dovedností, který se projevoval v rámci školení a nevyužití anglického jazyka, který je přitom jedním z kritérií výběru.

#### **17. Jaká doporučení byste navrhl/a pro zlepšení talentového programu?**

Doporučení vyplývají z výše zmíněných nedostatků. Níže budu interpretovat ty nejvíce zmiňované, případně zajímavé podněty. Více ověřovat motivaci účastníků do programu. Organizace pravidelných setkání všech účastníků programu a přispívání na akce probíhajícího programu (kávy se členy boardu, inspirativní setkání). Zároveň organizace neformálních setkání mimo práci. Více akcí v anglickém jazyce. Lepší časové rozložení aktivit v rámci celého průběhu programu. Častější komunikace ze strany HR i směrem k nadřízeným, aby měli přehled, co se v programu děje a co jeho účastníky čeká. Přizpůsobit školení úrovni znalostí dané skupiny. Možnost strávit více času se členy boardu, podívat se, jak probíhají jejich jednání. Více poznat práci jiných týmů v rámci pojišťovny.

## 14 Diskuse

Zhodnotíme celou výzkumnou část s ohledem na cíl práce. Zároveň zodpovíme všechny dílčí výzkumné otázky, a tak dostaneme odpověď na hlavní výzkumnou otázku a tím dojde k naplnění cíle této práce.

### **DVO1: Jaká je aktuální situace Talent programu ve firmě?**

Talent program má ve firmě hlubokou historii a programy tohoto typu jsou zde realizovány již řadu let. Je to aktivita, kterou vedení firmy podporuje a považuje ji za strategickou. V České pojišťovně a.s. je v tuto chvíli téma Talent managementu zastoupeno tímto jediným programem a částečně procesem nástupnictví, který je ovšem implementován jen na nejvyšší pozice ve firmě a není nijak pevně navázán na existující Talent program.

Česká pojišťovna a.s. se soustředí na identifikaci talentů u stávajících zaměstnanců, tedy čerpá z vlastních zdrojů. Aktuálně neběží program stáží, který byl dříve několik let realizován a který by mohl být dalším zdrojem talentů pro firmu. Firma jde tedy spíše cestou modelu Develop-Deploy-Connect, který jsme si uvedli v Kapitole 2.2.2 Má jasně definováno, kdo je pro ně talent, jaké jsou přínosy programu. Dle Kapitoly 2.4 sebou tento program nese rizika, která se týkají pouze zaměstnanců s vysokým potenciálem.

Program je převážně veden ze strany HR a představuje jednorázový a krátkodobý přístup k talentům. Což potvrzuje i fakt, že Talent program v sobě odráží strategii firmy, která se následně rozpadá na strategii lidských zdrojů a tam je pravidelně jedním z bodů práce s talenty. S ohledem na perspektivy,

kteří jsme si uvedli v Kapitole 2.5, jsou v programu zastoupeny perspektiva řízení změn, rozvojová perspektiva a kulturní perspektiva.

V rámci Talent programu se cíleně nepracuje s kompetenčním modelem, i když je ve firmě definován a v rozvojových aktivitách, která firma nabízí je zohledňován. Lehce je zastoupen v rámci nominace talentů, které vychází z procesu hodnocení a ze zařazení v matici. Rozvojové aktivity ho v sobě nezohledňují vůbec, i když bezesporu nějaký dopad na kompetence mají, chybí ovšem definování, jaké kompetence by měl talent mít a na jaké úrovni.

Pro identifikaci talentů jsou využity vstupy z procesu řízení pracovního výkonu a hodnocení, následně jsou využity metody výběru, jako je Assessment centrum, testování a nominace.

Rozvojové aktivity jsou vybírány s ohledem na cíle programu, tedy připravit účastníky na jejich budoucí manažerskou nebo projektovou roli, networking. U školení není reflektovaná úroveň znalostí účastníků v daném tématu a v rámci programu není možné řešit individuální rozvojové potřeby. Po dobu Talent programu si účastníci netvoří rozvojový plán, ten si každý zaměstnanec tvoří v rámci procesu řízení pracovního výkonu a Talent program by měl být pouze jeho součástí. Podněty pro svůj případný rozvoj mohou čerpat z interpretace výsledků Assessment centra. V rámci rozvojového plánu je také možné definovat své případné kariérní ambice. V rozvoji jsou kombinovány různé metody i externí a interní lektori. Hlavní aktivitou programu je práce na projektu, jejichž témata vzejdou přímo od účastníků.

Ve firmě není ošetřena fáze udržení talentů, s tímto tématem se aktivně nepracuje.

## **DVO2: Jaké nedostatky má tento program ve fázi identifikace a výběru talentů?**

Ve fázi identifikace a výběru talent byly na základě výzkumného šetření identifikovány následující nedostatky.

- **Nominace účastníků od garanta programu tzv. Divoké karty** – jak potvrdil HR specialista, tak i dotazníkové šetření, tak způsob těchto nominací se příliš neosvědčil, jak z pohledu spravedlnosti výběru účastníků do programu, tak z pohledu motivace daných účastníků do programu.
  - **Návrh opatření:** tyto nominace úplně zrušit a zachovat tak pro všechny stejné podmínky výběru. Případně na začátku programu objasnit všem účastníkům tento postup výběru a zároveň divokým kartám definovat požadavky, které na ně program bude klást.
- **Motivace účastníků** – jak u výše zmíněných „Divokých karet“, tak i motivace u účastníků, které nominoval nadřízený, kde se stává, že se zaměstnanec bojí účast odmítnout a do programu jde, aniž by chtěl.
  - **Návrh opatření:** více pozornosti věnovat vnitřní motivaci účastníka pro vstup do programu už ve fázi Assessment centra. Informovat nominované o časové náročnosti programu už ve fázi výběru a dát jim tak možnost svou účast zvážit ještě před tím, než projde výběrovým procesem.
- **Využití kompetenčního modelu** – v Talent programu není využíván kompetenční model ani ve fázi identifikace ani ve fázi rozvoje.
  - **Návrh opatření:** v prvotní fázi identifikovat kompetence a jejich úroveň u talentů a dle toho postavit výběrový proces a rozvoj

### DVO3: Jaké nedostatky má tento program ve fázi rozvoje talentů?

- **Různá úroveň znalostí ve školených tématech** – školení jsou definována předem a nezohledňují možnou odlišnou úroveň znalostí účastníků v daném tématu ani výstupy z assessment centra.
  - **Návrh opatření:** více zohlednit individuální úroveň znalostí v daném tématu a dle toho uzpůsobit školení, při výrazných rozdílech uspořádat dva běhy tréninku dle pokročilosti.
- **Nevyužití anglického jazyka** – jedním z kritérií pro výběr talentů je i znalost anglického jazyka, který pak ale není v rámci programu využíván.
  - **Návrh opatření:** některé z rozvojových aktivit zajistit v angličtině. Využít toho, že je firma součástí mezinárodního koncernu a podporuje mobilitu. Zajistit krátkou stáž na centrále v Itálii. Zjistit, jestli v jiných krajinách mají Talent program a propojit účastníky.
- **Zapojení účastníků do řešení projektů** – v rámci projektových skupin nejsou všichni stejně aktivní a angažovaní, nechodí na projektové schůzky, nedodávají, nedodržují termíny.
  - **Návrh opatření:** více objasnit roli vedoucího projektu, jehož zodpovědnost je, že skupina dodá výsledky. V rámci školení Projektového řízení více akcelarovat část řízení projektových týmů. Vedoucí projektového týmu by měl pravidelně sdílet své zkušenosti s mentorem.
- **Plánování a organizace aktivit** – aktivity nejsou rovnoměrně rozprostřeny v čase, někdy se měsíc nekoná nic a další měsíc třeba i tři aktivity. Poznámky na akce nechodí dostatečně dopředu.

- **Návrh opatření:** rovnoměrné rozprostření aktivit v čase, Dostatečně dopředu informovat účastníky o akci. V ideálním případě mít konkrétní termíny aktivit již na začátku programu.
- **Rozvoj v oblasti pojišťovnictví a businessu** – více účastníky rozvíjet směrem ke znalosti pojišťovnictví a zkušenostmi s obchodem.
  - **Návrh opatření:** více do programu zapojit aktivity jako je Den s klientem, Pojišťovací akademie, každý talent by měl zažít zkušenost obchodníka, strávit tedy nějaký čas na pobočce.

#### **DVO4: Jaké nedostatky má tento program ve fázi využití a udržení talentů?**

- **Neexistující nebo nedopracované procesy kariérního řízení a nástupnictví** – tyto procesy ve firmě buď zcela chybí nebo nejsou na Talent program navázány. Díky tomu chybí pro účastníky perspektiva růstu.
  - **Návrh opatření:** Zavedení nebo dotažení těchto procesů a jejich napojení na program. Reflektovat talenty v týmu pro proces nástupnictví a zahrnovat je do nich.
- **Nadřazený talenta** – který následně neví, jak s talentem po programu pracovat a jak ho může využít.
  - **Návrh opatření:** edukovat nadřazené, jak pracovat s talenty v týmu, jak pracovat s případným rizikem jeho odchodu.

#### **DVO5: Jaké další nedostatky má tento program?**

- **Role a zodpovědnosti** – konkrétně pojmenovat zodpovědnost jednotlivých rolí, které v programu jsou. Tedy HR specialista, HR Business partner, Garant, Nadřazený talenta, Talent.

- **Propagace a komunikace programu napříč firmou** – více program komunikovat v rámci celé firmy, kdo jsou účastníci, co se v programu děje, na čem talenti pracují atd.

**DVO6: Jaké je aktuální zapojení nejvyššího managementu do Talent programu?**

- Nejvyšší management je do programu zapojen ve všech jeho fázích. Ve fázi výběru, kde probíhají motivační rozhovory. Dále pak do fáze rozvoje, v rámci aktivity Káva se členy boardu, která je velmi pozitivně hodnocena. Ve fázi využití a udržení talentů jsou někteří využiti jako mentoři pro projekty a garant se osobně vždy potká s každým talentem, který se chystá s firmou odejít. Ve fázi udržení a využití by měli být více zapojeni samotní nadřízení talentů.

Účastníci by dále uvítali možnost strávit více času se členy představenstva a zažít si, jak probíhá jejich jednání. Někteří ředitelé, tedy této možnosti vyhověli a pro řečníky vytvořili aktivitu s názvem Inspirativní setkání.

**DVO7: Jaká další opatření a změny mohou tento program zlepšit/zefektivnit?**

- Prodloužit délku trvání programu z jednoho roku na rok a půl.
- Roli garanta programu střídat mezi členy představenstva.
- Jednou za tři měsíce vytvořit shrnutí o tom co se v programu děje, co účastníky čeká v dalším období a informovat takto nejen samotné účastníky, ale i jejich nadřízené, HR business partnery, případně zveřejnit někde na intranetových stránkách firmy.

Pro dotazníkové šetření bylo stanoveno šest hypotéz, jejich potvrzení případně vyvrácení bylo uvedeno v kapitole 13.



## Závěr

V této diplomové práci jsme se věnovali tématu Talent Management Programu ve společnosti Česká pojišťovna a.s. Cílem práce bylo na základě popisu a analýzy současného stavu Talent programu v České pojišťovně a.s. definovat případné nedostatky programu a navrhnout změny a opatření pro zlepšení tohoto programu v jeho jednotlivých fázích.

Bylo zjištěno, že Talent program má ve firmě hlubokou historii a programy tohoto typu jsou zde realizovány již řadu let. Je to aktivita, kterou vedení firmy podporuje a považuje ji za strategickou.

V současné době je téma Talent managementu zastoupeno jediným programem a částečně procesem nástupnictví, který je ovšem implementován jen na nejvyšší pozice ve firmě a není nijak pevně navázán na existující Talent program. Česká pojišťovna a.s. by se tedy měla do budoucna zaměřit na Talent management jako na systém, který je tvořen různými procesy a programy, které jsou spolu provázány a umožňují tak komplexnější práci s talenty.

Stanoveného cíle bylo dosaženo, byla zodpovězena hlavní výzkumná otázka i všechny dílčí výzkumné otázky.

## Seznam literatury a zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of performance management: an evidence – based guide to delivering high performance*. London : Kogan Page, 2015. ISBN 978-0-7494-7029-6.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2
3. ARMSTRONG, M. *Řízení Lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.
5. BERGER, L. a BERGER, R. D. *The Talent management handbook creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York : McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-007-1436-120.
6. BLASS, E. Dostupné online z [https://eoleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1237115518\\_RBGM\\_maximising\\_talent\\_for\\_business\\_performance.pdf](https://eoleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/1237115518_RBGM_maximising_talent_for_business_performance.pdf) [cit. 4.3.2019].
7. Deloitte. Dostupné z [https://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/index.htm](https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/index.htm).
8. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2002. ISBN: 978-80-246-0139-7.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : P. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
10. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
11. HATUM, A. *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. New York : Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 978-023-0279-292.

12. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
13. HORVÁTKOVÁ, P. *Talent management*. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
14. HORVÁTKOVÁ, P., BLÁHA, J. a CÉPÍKOVÁ, A. *Řízení Lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
15. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
16. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. Brno : Era Group s.r.o., 2005. ISBN 80-86517-20-9.
17. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
18. CHAROUZDOVÁ, Y. Dostupné online z <https://hrm.ihned.cz/c1-33432670-proc-hledat-talent-manazery>. [cit. 10.3.2019].
19. JINDŘICH, T. *Acta Oeconomika Pragensia*, 3/2010. Dostupné online z <https://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl%=307>. [cit. 10.3.2019].
20. KAHL, M. *Modernes Talent-Management: Wegweiser zum Aufbau eines Talent-Management-System*. Hamburg : Diplomica Verlag, 2011. ISBN 978-3-8428-1502-5.
21. KAZDOVÁ, A. Dostupné online z <https://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>. [cit 12.2.2018].
22. KOCIÁKOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
23. KOUBEK, J. *Řízení Lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2007. ISBN 80-726-1168-3.
24. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.
25. KREJČOVÁ, L. *Psychologické aspekty vzdělávání dospívajících*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2011. ISBN 978-80-247-3474-3.

26. KUBEŠ, M. a kol. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2004. ISBN 8024706989.
27. PETZOLD, J. Dostupné online z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/talent-management-motor-pro-uspech-v-podnikani-v-dobe-krize-id-1659673>. [cit. 5.3.2019]
28. POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.
29. PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
30. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
31. REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. Praha : Leda, 2001. ISBN 80-85927-85-3.
32. SILZER, R. a DOWELL, B. *Strategy – driven talent management*. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0-7879-8847-0.
33. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
34. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
35. URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
36. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing s.r.o, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
37. ZÍKOVÁ, Š. Dostupné online z <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=294.pdf> [cit. 12.3.2019].

## **Interní zdroje České pojišťovny a.s.**

38. Individual development plan (2017), interní dokument.
39. Intranet České pojišťovny a.s.
40. Intranetové stránky Vzdělávání a rozvoj
41. Intranetové stránky Performance management
42. Intranetové stránky Talent program
43. Kompetenční model, prezentace Power Point
44. Performance management (2016), prezentace Power Point
45. Pokyny ke kalibračním boardům (2017), interní dokument
46. Provazba matice na vzdělávání, prezentace Power Point
47. Strategie skupiny (2019), prezentace Power Point
48. Vzdělávání a rozvoj (2018), prezentace Power Point
49. Talent program – vedení (2016), prezentace Power Point
50. Talent program (2016), prezentace Power Point
51. Talent program – Front (2017), prezentace Power Point
52. Talent program – Kick Off (2017), prezentace Power Point
53. TP – Assessment centrum (2017), prezentace Power Point

## **Seznam zkratk**

HVO – hlavní výzkumná otázka

DVO – dílčí výzkumná otázka

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1. Tradiční lineární model

Obrázek 2. Model Develop-Deploy-Connect

Obrázek 3. Vztah mezi strategiemi

Obrázek 4. Talent management a jeho hlavní procesy

Obrázek 5. Kompetenční model jako most

Obrázek 6. Plánování osobního rozvoje

Obrázek 7. Struktura řízení kariéry

Obrázek 8. Řízení pracovního výkonu

Obrázek 9. Proces řízení pracovního výkonu

Obrázek 10. Proces řízení pracovního výkonu v České pojišťovně a.s.

Obrázek 11. Proces nominace a výběru talentů

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1. Vývoj personální práce

Tabulka 2. Role v rámci Talent Managementu

Tabulka 3. Pravidlo SMART

Tabulka 4. Hodnocení školení v Talent programu

Tabulka 5. Hodnocení Talent programu

## **Seznam grafů**

Graf 1. Pohlaví respondentů

Graf 2. Věk respondentů v době účasti v Talent programu

Graf 3. Nejvyšší dosažené vzdělání

Graf 4. Pracovní úroveň v době účasti v Talent programu

Graf 5. Délka působení ve firmě v době účasti v Talent programu

Graf 6. Způsob nominace

Graf 7. Rozhodující kritéria pro výběr do Talent programu

Graf 8. Spravedlivost výběrového procesu

Graf 9. Individuální školení

Graf 10. Podpora od nadřízeného

Graf 11. Zapojení nejvyššího managementu firmy

Graf 12. Celková spokojenost s Talent programem

## **Seznam příloh**

Příloha 1. Kompetenční model

Příloha 2. Individuální rozvojový plán

Příloha 3. Provazba matice na vzdělávání

Příloha 4. Dotazník pro účastníky Talent programu

Příloha 5. Struktura rozhovoru se zástupci Talent programu

# Kompetenční model

2

## Dopady na obchod a na společnost

### Tvoříme pojišťovnictví

Naše odborné poznatky a znalost trhu nám umožňují předvídat obchodní a společenské trendy; Jsme povazováni za tvůrce veřejného mínění a za regulátory odvětví. Aktivně zastáváme pozici lídra na trhu a přispíváme k udržitelnému rozvoji společnosti.

Ovlivňovat s podnikatelskou prozíravostí

Přidaná hodnota pro společenské okolí

### Pecujeme o naše lidi

Předáváme vášni našim zaměstnancům a budujeme angažované týmy napříč celou společností. Připravujeme budoucnost naší organizace vytvářením samostatného učícího se prostředí a různorodé a zacílené zaměstnance.

Rozvoji talentů

Rozvíjení rozmanitého globálního myšlení

### Vášně pro dokonalost

Jsme nadšeni pro Generali a pro odvětví pojišťovnictví. Jakožto vlastníci společnosti činíme rozhodnutí a podstupujeme rizika vždy v souladu s lokálními i globálními cíli. Jednáme čestně a podle našich etických standardů.

Týmový duch

Podnikatelská odvaha

### Zaměření na úspěch

Přijímáme změnu a využíváme toho, že jsme globální komunitou. Podněcujeme angažovanost při dosahování výsledků a usilujeme o vysoký výkon. Neustále si připomínáme naše poslání a pracujeme zodpovědně a s jednoduchoostí.

Podpora globálních změn

Zajištění úspěchu

### Rozumíme klientovi

V každodenním jednání vždy vycházíme z hlediska našich klientů tak, abychom předčili jejich očekávání a byli jejich kreativním a důvěryhodným partnerem. S cílem poskytnout kvalitní služby v celém hodnotovém řetězci, tvoříme silné partnerství s našimi distributory.

Vyváět hodnody pro klienta

Rozumět zákaznickému pohledu

Dopad na lidi

Dopad na strategii

Dopad na trh



## Příloha 2. Osobní rozvojový plán

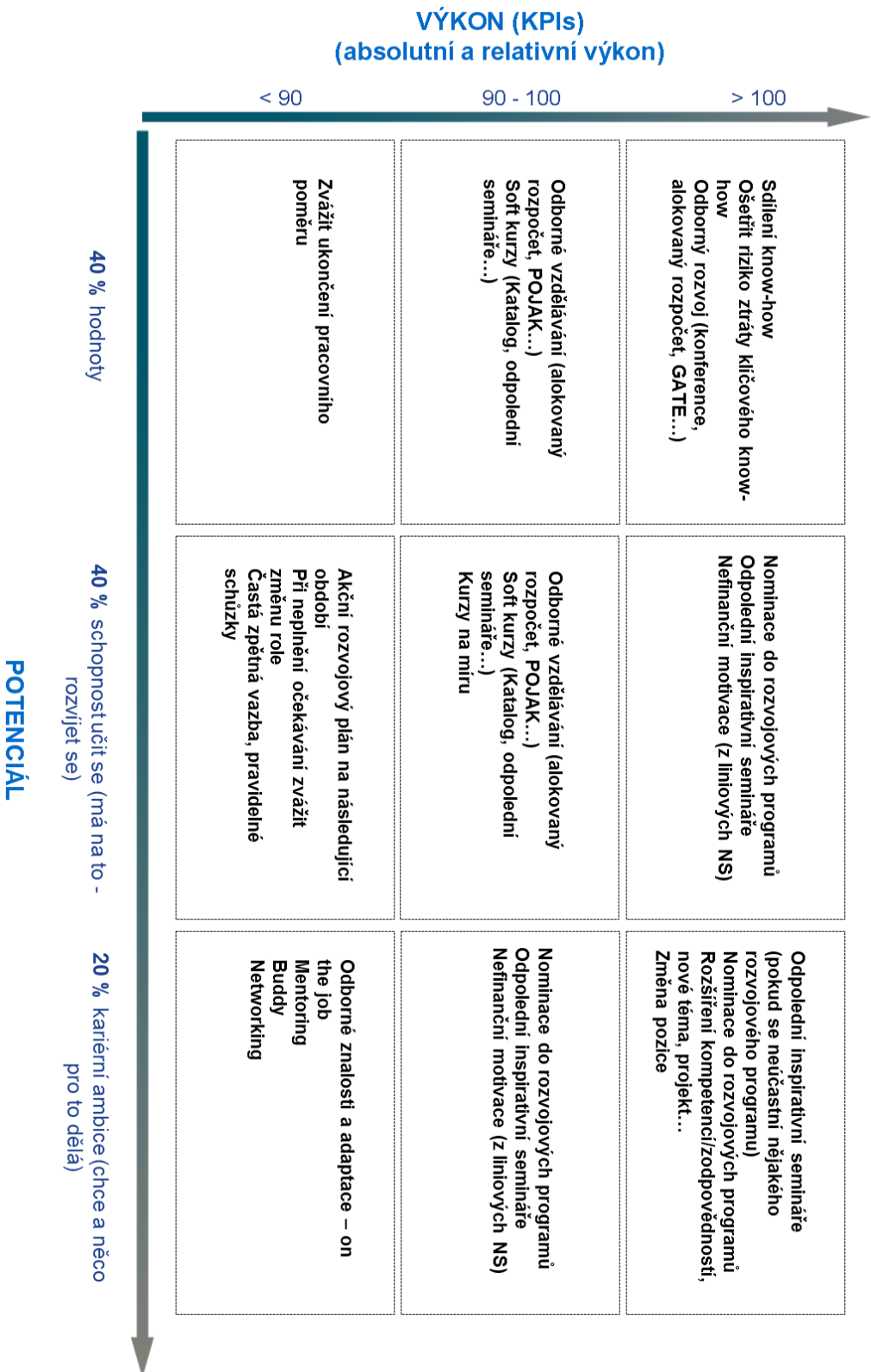
### Osobní rozvojový plán Rozvojové cíle pro rok 2012 (cíle si definuje zaměstnanec na základě smlouvy a pracovní smlouvy s nadřízeným, podporují primárně pracovní cíle/KPI)

| Stanovení rozvojového cíle - Čeho chcete dosáhnout? (doporučujeme max. 1-4) |       |  |  | Kritérium splnění - (jak poznám, že jsem cíl splnila) | Termín splnění | Priorita | Sebehodnocení |
|---|-------|--|--|---|----------------|----------|---------------|
| Cíl 1   |       |  |  |   |                |          |               |
| rozvojové aktivity  | Cíl 1 |  |  |   |                |          |               |
| 1   |       |  |  |   |                |          |               |
| 2   |       |  |  |   |                |          |               |
| 3   |       |  |  |   |                |          |               |
| 4   |       |  |  |   |                |          |               |
| Cíl 2   |       |  |  |   |                |          |               |
| rozvojové aktivity  | Cíl 2 |  |  |   |                |          |               |
| 1   |       |  |  |   |                |          |               |
| 2   |       |  |  |   |                |          |               |
| 3   |       |  |  |   |                |          |               |
| 4   |       |  |  |   |                |          |               |
| Cíl 3   |       |  |  |   |                |          |               |
| rozvojové aktivity  | Cíl 3 |  |  |   |                |          |               |
| 1   |       |  |  |   |                |          |               |
| 2   |       |  |  |   |                |          |               |
| 3   |       |  |  |   |                |          |               |
| 4   |       |  |  |   |                |          |               |
| Cíl 4   |       |  |  |   |                |          |               |
| rozvojové aktivity  | Cíl 4 |  |  |   |                |          |               |
| 1   |       |  |  |   |                |          |               |
| 2   |       |  |  |   |                |          |               |
| 3   |       |  |  |   |                |          |               |
| 4   |       |  |  |   |                |          |               |

Datum: .....

Podpis nadřízeného: ..... Podpis zaměstnance: .....

# Provazba matice na vzdělávání



## Příloha 4. Dotazník pro účastníky Talent programu

Vážení kolegové,

Ráda bych vás tímto požádala o vyplnění dotazníku týkajícího se Talent management programu ve společnosti Česká pojišťovna a.s. Dotazník je anonymní a získaná data budou sloužit jako podklad pro mou diplomovou práci.

Cílem dotazníku je zjistit jaký je aktuální stav programu a jestli má případně nějaké nedostatky v jeho jednotlivých fázích a získat od vás i případné podněty pro zlepšení.

Předně vám moc děkuji za ochotu a čas, který tomuto věnujete.

Pierogová Markéta

---

1. Vaše pohlaví:
  - Muž
  - Žena
  
2. Váš věk v době účasti v Talent programu:
  - 19 – 25 let
  - 26 – 32 let
  - 33 – 39 let
  - 40 – 46 let
  - 47 – 53 let
  - 54 – 60 let
  - 61 let a více
  
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:
  - SOU – výuční list s maturitou
  - SŠ
  - VŠ
  - Vyšší
  
4. Vaše pracovní úroveň v době účasti v Talent programu:
  - Manažer
  - Specialista
  
5. Délka Vašeho působení ve firmě v době účasti v Talent programu:
  - 0 – 3 roky
  - 4 – 6 let
  - 7 – 10 let
  - 11 let a více
  
6. Jak jste byl/a nominovan/á do Talent programu?
  - Manažerem
  - Kolegou

- Jinak, prosím uveďte ....

7. Jaká kritéria jsou dle vašeho názoru rozhodující pro identifikaci talentu ve společnosti Česká pojišťovna a.s.

- Výkon
- Potenciál
- Délka působení ve firmě
- Motivace zaměstnance (nutno zaměstnance motivovat, existuje riziko jeho odchodu)
- Hodnocení zaměstnance
- Znalosti a dovednosti
- Jiné ...

8. Výběrový proces považuji za spravedlivý?

- Zcela souhlasím
  - Souhlasím
  - Nesouhlasím
  - Zcela nesouhlasím
- Prostor pro komentář

9. Ohodnoťte jednotlivá školení v rámci Talentového programu.

| Školení                | Velmi přínosné | Spíše přínosné | Spíše bez přínosu | Rozhodně bez přínosu | Nezúčastnil/a jsem se |
|------------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------|-----------------------|
| Prezentační dovednosti |                |                |                   |                      |                       |
| Projektový management  |                |                |                   |                      |                       |
| Efektivní komunikace   |                |                |                   |                      |                       |
| Leadership             |                |                |                   |                      |                       |
| Change management      |                |                |                   |                      |                       |
| Inspirativní setkávání |                |                |                   |                      |                       |
| Káva s členy boardu    |                |                |                   |                      |                       |

10. Chyběla vám možnost si v průběhu programu vybrat i nějaké individuální aktivity (školení, koučink atd.)?

ANO

NE

Prostor pro komentář

11. Ze strany svého nadřízeného jsem cítil/a podporu mé účasti v Talent programu.

Zcela souhlasím

Souhlasím

Nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

12. Nejvyšší vedení firmy se o program a jeho účastníky aktivně zajímá a zapojuje se do něj.

Zcela souhlasím

Souhlasím

Nesouhlasím

Zcela nesouhlasím

Prostor pro komentář

13. Ohodnoťte, prosím, míru Vašeho souhlasu či nesouhlasu s následujícími tvrzeními.

| Tvrzení  | Rozhodně souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Rozhodně nesouhlasím | Nelze odpovědět |
|--|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| Talentový program naplnil moje očekávání                                     |                    |                 |                   |                      |                 |
| Talentový program bych doporučil/a svým kolegům                              |                    |                 |                   |                      |                 |
| Talent program mi pomohl připravit se na mou případnou budoucí roli ve firmě |                    |                 |                   |                      |                 |
| Cítím, že mám v této společnosti budoucnost                                  |                    |                 |                   |                      |                 |

14. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s Talentovým programem?

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

15. Co je podle vás největší přínos programu?

*Prosím uveďte*

16. Jaké případné nedostatky má podle vás Talentový program?

*Prosím uveďte*

17. Jaká doporučení byste navrhl/a pro zlepšení talentového programu?

*Prosím uveďte*

## Příloha 5. Struktura rozhovoru se zástupci Talent programu

Zde si uvádíme návrh otázek rozhovoru, které byly pro potřeby rozhovoru připraveny. Otázky mohou být modifikovány a upřesněny dle potřeb. Dále byly v rámci rozhovoru pokládány doplňující otázky, které nejsou součástí této přílohy, ale jsou patrné z analýzy dat z rozhovoru.

- Jaká je vaše role v rámci programu?
- Jaký přístup má Česká pojišťovna k Talent managementu?
- Proč je podle vás důležité, aby firma pracovala s talenty?
- Jaké talenty tedy Česká pojišťovna hledá, kdo je pro ni ten talent?
- Do programu může zaměstnance nominovat manažer i kolega. Vnímáte nějaký rozdíl v tom, z jaké strany nominace přichází?
- Vnímáte nějaké slabiny v procesu identifikace a výběru talentů?
- Jak vnímáte rozvoj talentů v rámci programu?
- Vnímáte nějaké nedostatky v oblasti rozvoje a vzdělávání talentů?
- Jak pracujete s rizikem odchodu u talentů?
- Co se dále děje s účastníky programu po jeho skončení?
- Jaké další procesy ve firmě jsou na Talent program navázány?
- Jak vnímáte zapojení managementu do programu?
- Co je největším přínosem programu pro firmu?
- Co je největším přínosem programu pro účastníky?
- Co vnímáte jako největší slabinu Talent programu?