

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozvoj talentů v prostředí korporátní společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Andrea Šuláková, KEMBC02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 12.11.2022

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je na základě provedené literární rešerše seznámit s talent managementem jako důležitou součástí řízení lidských zdrojů, představit využívané metody rozvoje talentů a na základě těchto získaných poznatků provést analýzu talentového programu v prostředí korporátní společnosti XY a navrhnout doporučení pro zlepšení talentového programu.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoreticko-metodologické části byla provedena literární rešerše z domácí i zahraniční odborné literatury. V analytické části práce byla na základě získaných podkladů z prostředí korporátní společnosti provedena analýza zavedeného talentového programu. Podklady byly získány z interních zdrojů společnosti. K získání dalších podkladů pak bylo využito dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci, kteří talentový program absolvovali. Součástí výzkumu byl také polostrukturovaný rozhovor se specialistkou rozvoje a vzdělávání ve společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum byl proveden v prostředí korporátní společnosti podnikající v pojišťovnictví mezi stávajícími zaměstnanci, kteří se v minulosti účastnili firemního talentového programu. Dále byla analyzována data získaná z útvaru HR a proveden polostrukturovaný rozhovor se specialistkou vzdělávání, která má talentový program v kompetenci. Výsledky jsou zaznamenány v kapitole 3.2 a v následných subkapitolách, v příloze 1 jsou zaznamenány pomocí výsečových grafů a grafu na NPS. Z výsledků je patrné, že účast v talentovém programu má pozitivní dopad na retenci, zvyšuje angažovanost a má pozitivní dopad na rozvoj kompetencí. Na druhou stranu by účastníci ocenili více praktických aktivit a propojení s reálným fungováním společnosti.

4. Závěry a doporučení:

Celkově je talentový program velmi pozitivně hodnocen, avšak ve společnosti chybí celkový koncept talent managementu. Celkem bylo sepsáno 6 doporučení, mezi něž patří: dbát na osobní kontakty, věnovat pozornost talentům i po skončení talentového programu, rozvoj manažerů, zapojení účastníků do reálných projektů, vytvořit další talentové programy ve větších útvarech, vyhodnocení talentového programu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, talent management, talent, získávání, rozvoj a udržení talentů, talent pool

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the bachelor's thesis is to familiarize with talent management as an important part of human resources management based on the literature research, to present the used methods of talent development and, based on the knowledge gained, to analyze the talent program in the environment of the corporate company XY and propose possible improvements.

2. Research methods:

The bachelor thesis is divided into two parts. In the theoretical-methodological part, a literary search was carried out from domestic and foreign professional literature. The analytical part of the work was based on the obtained documents an analysis of the established talent program was carried out from the environment of a corporate company. The documents were obtained from the company's internal sources. In order to obtain additional data, a questionnaire survey was used, which was conducted among employees who completed the talent program. Part of the research was also a semi-structured interview with a specialist in development and education in the company.

3. Result of research:

The research was conducted in the environment of a corporate company operating in the insurance industry among existing employees who had participated in the company's talent program in the past. Furthermore, the data obtained from the HR department was analyzed and a semi-structured interview was conducted with an education specialist who is in charge of the talent program. The results are recorded in chapter 3.2 and subsequent subsections, in appendix 1 they are recorded using pie charts and a graph on NPS. The results show that participation in the talent program has a positive impact on retention, increases engagement and has a positive impact on competence development. On the other hand, the participants would appreciate more practical activities and connections with the real functioning of the company.

4. Conclusions and recommendation:

Overall, the talent program is evaluated very positively, but the overall concept of talent management is lacking in the company. A total of 6 recommendations were written, including: taking care of personal contacts, paying attention to talents even after the end of the talent program, developing managers, involving participants in real projects, creating other talent programs in larger departments, evaluating the talent program.

KEYWORDS

Human resources management, talent management, talent, acquisition, development and retention of talents, talent pool

JEL CLASSIFICATION

J24 - Personální management
M12 – Lidský kapitál

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Andrea Šuláková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Rozvoj talentů v prostředí korporátní společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Proces talent managementu 2.2 Rozvoj talentů 2.3 Metodika 3 Analyticko-praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Rozvoj talentů ve společnosti 3.3 Vyhodnocení získaných dat v rozvoji talentů 3.4 Shrnutí a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">LISÁ, E. <i>Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Portál, 2019. ISBN 978-80-262-1472-4.MINOCHA, S., HRISTOV, D. <i>Global talent management: an integrated approach</i>. Los Angeles: SAGE, 2019. 352 s. ISBN 978-1-5264-2423-5.MOON, S. D et al. <i>Rozvíjení talentu</i>. Praha: Dobrovský, 2019. 240 s. ISBN 978-80-7390-838-6.PLAMÍNEK, J. <i>Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu</i>. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">Zpracování cílů a metodiky do 15. 6. 2022Zpracování teoretické části do 30. 6. 2022Zpracování výsledků do 30. 7. 2022Finální verze do 1. 9. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 6. 2022

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Proces talent managementu	7
2.2 Rozvoj talentů	12
2.3 Metodika	14
3 Představení společnosti XY	17
3.1 Rozvoj talentů ve společnosti	17
3.1.1 Stáže	18
3.1.2 Mentoring	18
3.1.3 Koučink	19
3.1.4 Talentový program útvaru Likvidace pojistných událostí	20
3.1.5 Lokální talentový program Alfa	21
3.2 Vyhodnocení získaných dat v rozvoji talentů	25
3.2.1 Vyhodnocení dat z HR	25
3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření	26
3.3 Shrnutí a doporučení	27
4 Závěr	31
Literatura	I
Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	3
Obrázek 1	Vztah mezi podnikatelskou strategií a talent poolem	6
Obrázek 3	Proces získávání talentů	7
Obrázek 2	Využívané nástroje rozvoje	21
Obrázek 5	Hodnotící matice	22

1 Úvod

V posledních několika letech dochází k výrazné změně v přístupu k lidským zdrojům. Lidské zdroje již nejsou považovány pouze za zdroj pracovní síly, ale především za cenný kapitál s důležitým potenciálem znalostí a kreativity. Současně hraje významnou roli v konkurenčním prostředí. Nízká míra nezaměstnanosti, vysoká míra fluktuace a udržení si konkurenceschopnosti tak ve firmách přispívá k ještě většímu důrazu na získávání, motivování, udržení a rozvoj talentovaných lidí, aby firmy dosahovaly svých plánovaných cílů. Jak uvádí Koubek (2009, s. 202): „*Počet těch nejschopnějších lidí je v populaci dosti omezený.*“

Koncept, který se zabývá prací s talenty, se nazývá talent management a jeho východiskem je řízení lidských zdrojů. Proces talent managementu obsahuje identifikaci, získání, rozvoj a udržení talentovaných lidí a jejich využití na těch správných místech. Právě částí rozvoje, tedy talentového programu, se bude zabývat tato bakalářská práce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickými východisky talent managementu. Kapitoly jsou logicky členěny, aby téma, tedy talentový program, zapadl do celkového konceptu talent managementu, který je součástí řízení lidských zdrojů. Pro ukotvení tohoto konceptu je v první části práce na základě literární rešerše od domácích i zahraničních autorů, stručně popsáno řízení lidských zdrojů, jehož je řízení talentů součástí. Dále jsou v první kapitole definovány základní pojmy, jakými jsou: řízení lidských zdrojů, talent management a talent.

V další kapitole následuje popis jednotlivých procesů talent managementu od identifikace klíčových rolí, vymezení potřeby získání talentů, identifikace klíčových kompetencí, hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu až na možnost využití zdrojů k získání talentů a následného vytvoření talentového poolu. V této kapitole je jednotlivým procesům krátce věnováno, aby dále bylo rozpracováno již pouze téma rozvoje talentů, které je pojato více detailně a zabývá se zejména konkrétními možnostmi rozvoje, které lze k rozvoji talentů v rámci talentových programů využít.

Další kapitola se již věnuje metodice. Jejím cílem je popsat nástroje, které budou využity k výzkumu a získání relevantních dat k analýze talentového programu, což je primárním cílem této práce. Nejprve se zde objevuje krátce teorie a dále je zde blíže seznámeno s tím, jak celý výzkum talentového programu ve společnosti XY probíhal.

Cílem bakalářské práce je na základě provedené literární rešerše seznámit s talent managementem jako důležitou součástí řízení lidských zdrojů, představit využívané metody rozvoje talentů a na základě těchto získaných poznatků zhodnotit fungující talentový program v prostředí korporátní společnosti XY. Vzhledem k tomu, že společnost nedala souhlas se zveřejňováním svého názvu pro účely vypracování této závěrečné práce, bude v praktické části představena pouze v obecném rozměru s nemožností její identifikace. Zmíněna bude především její organizační struktura a obor, ve kterém podniká.

Následující kapitola se již bude zabývat talentovými programy, které společnost XY využívá k rozvoji svých talentů a dále se zaměří především na jeden konkrétní, který byl pro účely této práce nazván Alfa.

Na závěr bude vypracováno shrnutí a doporučení na základě získaných interních informací, výsledků z dotazníkového šetření a informací z polostrukturovaného rozhovoru, který studentce poskytla specialistka rozvoje a vzdělávání z útvaru HR.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Stanovení cíle případně kombinace cílů je jedním ze základních pilířů každé společnosti. Dává jí tak jasnou vizi o tom, kam směřuje. Cíle jsou žádoucí stavy, které chce společnost v budoucnu dosáhnout, jsou základem řízení, v němž se využívají pro budoucí plánování. Společnosti k dosahování svých cílů využívají tyto zdroje:

- lidské;
- informační;
- materiální;
- finanční.

Všechny uvedené zdroje spolu souvisí. Nicméně základem každé organizace jsou právě lidé, kteří dávají do pohybu ostatní zdroje, a tak je řízení lidských zdrojů neodmyslitelnou součástí fungování každé společnosti. Lidé přichází s plány a vizemi, nakládají s finančními zdroji, udávají směr celé firmy, vymýšlí a vyrábí výrobky či poskytují služby. I Tomáš Baťa si uvědomoval důležitost lidských zdrojů, jejich nenahraditelnost. Věděl, že právě díky nim je jeho společnost úspěšná a je potřeba jim věnovat náležitou pozornost, vážit si jich, rozvíjet, ale také motivovat. Tuto skutečnost vystihuje citát Tomáše Bati (2017, online): „*Vezměte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vezměte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.*“

Řízení lidských zdrojů je pojetí personální práce, jež vznikalo v 50. – 60. letech 20. století. Předchůdci tohoto pojetí byla personální administrativní a personální management. Personální administrativní je pasivní pojetí řízení lidských zdrojů, v níž se jedná pouze o personálně-administrativní služby. Personální řízení je již aktivní ve fázi, kdy vznikají personální útvary, nicméně stále se orientuje pouze na řešení problémů uvnitř firmy.

Řízení lidských zdrojů je orientováno na význam jednotlivce jakožto nejdůležitějšího zdroje v organizaci. Armstrong (2015, s. 47) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup, jak lidí, kteří pracují v organizacích zaměstnávat, rozvíjet a uspokojovat. Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů Armstrong (2015, s. 48) uvádí:

- tvorba a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti za podpory dosahování strategických cílů (strategické řízení lidských zdrojů);
- rozvíjení kultury se zaměřením na dosahování vysokého výkonu;
- zajišťování talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí;
- tvorba pozitivních pracovních vztahů a posilování důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů vychází z vnitřního i vnějšího prostředí organizace. Jeho efektivní řízení přispívá k výkonnosti organizace zvyšováním produktivity a lepšímu využívání všech svých zdrojů. Úkolem řízení lidských zdrojů je tak snaha o efektivní využívání a neustálý rozvoj znalostí, schopností a dovedností svých pracovníků, čímž je ovlivněno i efektivní využívání všech ostatních zdrojů, tj. informačních, materiálních, finančních tak, aby organizace mohla dosáhnout svých stanovených cílů.

Strategické řízení lidských zdrojů vychází ze strategie společnosti, a pokud správně funguje toto propojení, pak je společnost schopna dosahovat svých stanovených cílů. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 57) strategické řízení lidských zdrojů je specifický přístup k tvorbě

a uplatňování strategií lidských zdrojů. Dále autor uvádí, že strategie lidských zdrojů jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování jejích strategických cílů.

Horváthová uvádí (2011, s. 14), že úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je sloužit tomu, aby firma byla výkonná a aby její výkon byl stále lepší a lepší. Obrázek 1 tento obecný úkol řízení lidských zdrojů dále znázorňuje.

Obrázek 3 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, vlastní zpracování (2007, s. 399).

Horváthová (2011, s. 11) nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na soubor metodik a rozhodování, jejichž hlavním úkolem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích tak, aby organizace dosahovala plánovaných krátkodobých, ale i dlouhodobých cílů, a to za současného přizpůsobení se řízení organizace potřebám a aspiracím zaměstnanců.

Dle Armstronga (2015, s. 45) se pak řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí s lidmi a jejich zaměstnáváním a řízením ve firmách. Součástí jsou činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, znalostí dále také CSR (společenské odpovědnosti organizace). Autor dále uvádí, že nezbytnou součástí je především zabezpečování lidských zdrojů, kdy jde o jejich plánování pracovních pozic, získávání, výběr, ale také řízení talentů, řízení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání, rozvoj. Zároveň se zabývá zaměstnaneckými vztahy, péčí o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.

V odborné literatuře nalezneme mnoho definic na řízení lidských zdrojů. Všechny tyto definice mají společnou myšlenku. Tou je, že řízení lidských zdrojů napomáhá dosahování cílů prostřednictvím lidských zdrojů, a tak primárním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit zaměstnance, kteří pomohou k jejich splnění.

Firmy si do svých personálních strategií stále častěji zahrnují koncept tzv. talent management, jehož úkolem je nalézt, udržet, motivovat a rozvíjet talentované zaměstnance. Jsou to právě talentovaní zaměstnanci, kteří velkou částí přispívají k naplňování firemních strategií a zároveň tvoří v dnešním globalizovaném a rychle se měnícím světě konkurenční výhodu.

Talent management se začal objevovat v 90. letech 20. století. Právě v této době se začalo objevovat slovní spojení „válka o talenty“. Armstrong (2015, s. 315) uvádí, že toto spojení

vzniklo na základě předpokladu, že díky znalostem, dovednostem a schopnostem zaměstnanců se firma stává konkurenceschopnější. Firmy tak usilují o to, aby lidé, které zaměstnávají, byli jedineční a získali tak výhodu před konkurencí.

Michaels a kol. in Armstrong (2015, s. 317) definovali pět nezbytných kroků, chtějí-li vyhrát „válku o talenty“:

- tvorba atraktivního zaměstnavatele k přilákání talentovaných;
- tvorba dlouhodobé strategie na získávání talentů.
- rozvoj potenciálu manažerů za pomoci pracovních zkušeností, mentorů nebo koučů;
- investice do talentů a jejich rozvoje, vytvářet si průběžně jejich zásobárnu;
- talentované lidi na všech úrovních hierarchie.

Potřebu talentovaných lidí ovlivnila i změna požadavků na práci. Firmy přicházely s novými technologiemi, čímž se zvyšovaly požadavky nejen na znalosti, ale i dovednosti zaměstnanců. Svou roli jistě hraje i fakt, že si firmy začaly uvědomovat, jak výstižně poukazuje Koubek (2009, s. 202), že zásoba těch nejschopnějších lidí v populaci je dosti omezená. Firmy si tohoto jsou vědomy, a tak vynakládají velké úsilí na získávání a udržení si těch nejschopnějších.

V souvislosti s „válkou o talenty“ se objevily i námitky, které význam talentu zpochybňují a upozorňují na „škatulkování“ zaměstnanců. Právě proto je důležité si zapamatovat, jak zmiňuje Koubek (2009, s. 203), že proces řízení talentů by neměl být omezen výběrem pouze několika málo preferovanými jedinci, ale měl by směřovat k poznávání, rozvíjení a využívání talentů každého zaměstnance. Každý má na něco talent, jen je potřeba jej rozpoznat a využít.

Jak již bylo zmíněno, řízení talentů umožňuje firmám získat konkurenční výhodu, nicméně o čem talent management vůbec je, a co je jeho podstatou, přiblíží níže uvedené definice.

Dle Armstronga (2015, s. 316) je řízení talentů proces, který zajišťuje organizaci talentované jedince, které organizaci umožní dosahovat své cíle. Toto je hodně zjednodušený pohled, nicméně vystihuje podstatu myšlenky, že talentovaní zaměstnanci jsou zdrojem organizace, který jí napomáhá k dosažení cílů.

Hroník in Horváthová uvádí (2011, s. 25), že talent management je nástroj, jehož pomocí lze řídit kariéru a zvyšovat tak výkonnost vybraných lidí, zároveň ho považuje za stabilizační faktor talentovaných lidí a zdroj konkurenční výhody organizace.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 199) považuje talent management za možnost jak identifikovat zaměstnance s velkým potenciálem ve vybraných oblastech a získat tak možnost, aby tito zaměstnanci svůj potenciál dali společnosti, ve které fungují a umožnili jí tak dosáhnout lepších požadovaných výsledků.

Koubek (2010, s. 29) definuje řízení talentů jako vzájemně propojený soubor činností zabezpečujících, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi potřebné v současnosti i v budoucnosti. Dále pak uvádí, že cílem je zajistit tok talentů s uvědoměním, že jsou hlavním zdrojem organizace. Podobně se vyjadřuje i Horváthová (2011, s. 24). Ta shrnuje názor většiny odborné veřejnosti, že řízení talentů je systém získávání, udržení a rozvoje talentů.

V obecné rovině můžeme říci, že se jedná o proces, respektive systematickou práci vedoucí k efektivnějšímu fungování organizace, jenž zajišťuje, udržuje, motivuje a rozvíjí talentované zaměstnance. Talent management však musí vycházet primárně od nejvyššího vedení. Jen takový talent management může být pro firmu skutečně přínosem.

Cílem talent managementu je tedy nalézt lidské zdroje, které zajistí zaměstnance s vysokým potenciálem a angažovaností, čímž zajistí plnění cílů společnosti. Firmy si s pomocí talent managementu budují pool talentovaných, angažovaných zaměstnanců, kteří se velkou měrou podílí na plnění strategických cílů organizace.

Přínosem talent managementu je nepochybně atraktivita na trhu práce mezi zaměstnanci. Pokud zaměstnavatel nabízí možnosti dalšího rozvoje, tzn. vzdělávání, podporu osobního růstu, péči o zaměstnance, péči o talentované zaměstnance, stává se na trhu práce vyhledávaným zaměstnavatelem. To se dále promítá do konkurenceschopnosti organizace, protože právě ji pak talentovaní lidé vyhledávají, zvláště pokud je talent management efektivně nastaven.

Horváthová (2011, s. 27) dále mezi přínosy talent managementu uvádí:

- Zaměstnanci, kteří jsou definováni jako talenti, více přispívají k naplňování strategie a ekonomických cílů společnosti.
- Dochází ke snížení nákladů na fluktuaci a zároveň nábor nových zaměstnanců.
- Společnost se stává atraktivním zaměstnavatelem, kterého talenti vyhledávají.
- Dochází k identifikaci a dalšího udržení talentovaných zaměstnanců.
- Existuje plán nástupnictví na klíčové pozice a jejich obsazování se stává efektivnějším. Zároveň jsou zajištěni a motivováni k další spolupráci zaměstnanci z interních zdrojů.
- Dochází k efektivnímu využití talentů na pro ně vhodných pozicích a je tím lépe využít jejich potenciál.
- V neposlední řadě dochází k menšímu riziku ztráty v případě neobsazených klíčových pozic.

Při implementaci talent managementu je nutné si nejprve definovat, kdo je pro firmu talent. Jednotná definice neexistuje. Vždy tedy záleží pouze na organizaci, jak si sama význam talent definuje. Kdo je skutečně ten, jenž má pro firmu přidanou hodnotu, je pro ni jedinečný a firma jej právě pro jeho znalosti, schopnosti a dovednosti chce získat či udržet.

Horváthová (2011, 24) uvádí, že právě přesná charakteristika talentu organizaci umožní:

- naplnění obsahu talent managementu;
- správné rozmístění zdrojů;
- rozvoj zaměstnanců jako prvořadá záležitost;
- dbát na to, aby zaměstnanci rozuměli smyslu samohodnocení;
- správné hodnocení/klasifikování zaměstnanců;
- srovnání společnosti s jinými.

Mezi odborníky se názory na pojem talent liší, někteří vidí talent, pokud má dotyčný velký potenciál, jiní jsou toho názoru, že talentem je obdařen každý člověk, jen jej musí objevit, následně rozvíjet a vhodně využít. Z tohoto důvodu jsou zde uvedeny některé definice, které pojem talent dále přibližují. Většina firem čerpá právě z těchto definic, nicméně vždy si definici svého talentu upravují, aby byl v souladu právě s jejich firemními potřebami, firemní kulturou a strategií. Pohled na pojem talent se tak mezi odborníky dost liší. Obecně bychom talent v rámci organizace mohli identifikovat jako zaměstnance s vysokou výkonností, angažovaností a potenciálem. Bývají to zaměstnanci, jenž jsou houževnatí, přichází s inovacemi, nápady na zlepšení a zjednodušení procesů.

Jak uvádí Michaels et al. argue in Minocha a Hristov (2018, s. 19) talent je souhrn schopností člověka - jeho vnitřních darů, dovedností, znalostí, zkušeností, inteligence, úsudku, postoje, charakteru a nadšení. Zahrnuje také jeho schopnost učit se a růst.

Velmi obdobně definuje pojem talent Barták (2021, s. 168). Ten udává, že talent lze chápat nejen jako soubor schopností člověka, ale i jeho vědomostí, zkušeností, inteligence, charakteru, postojů a stránky osobnosti, přičemž talent není limitován věkem.

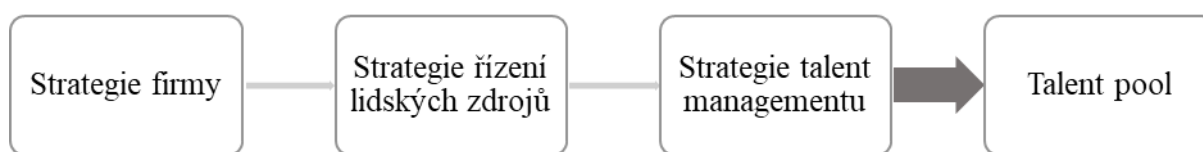
Hroník (2007, s. 109) se na talent dívá z hlediska výkonnosti. Poznává, že talent má v jisté chvíli nejen vysokou výkonnost, ale je zde i předpoklad, že se tato výkonnost ještě zvýší.

Dost podobně se o talentu vyjadřuje také Vodák, Kucharčíková (2011, s. 199), dle nich je za talent zpravidla považován zaměstnanec dosahující vysokého výkonu, který má zároveň i potenciál do budoucna. Pokud bychom se tímto zabývali do hloubky, pak můžeme říci, že se jedná o houževnatého zaměstnance se zájmem o firemní dění vykazujícího nadstandardní výkon s velkým potenciálem do budoucna.

Coyle (2013, s. 13) se na pojem talent dívá více komplexně a vysvětluje tak, že každý člověk je talentovaný a jde jen o to jej rozpoznat, podnítit motivaci k jeho rozvoji a postupně jej stabilizovat. Zjednodušeně lze říci, že talent je komplex vrozených a nabytých osobnostních předpokladů, vlastností a schopností, které je nutné nejprve identifikovat. Pouhá identifikace však nestačí, důležité je cílevědomé rozvíjení a využívání, pro něž je nevyhnutelné vytvořit vhodné podmínky, prostor a podporu. Nevyhnutelnou součástí je také aktivní kooperace talentovaného jedince.

Armstrong (2015, s. 322) dodává, že strategie řízení talentů by měla být založena na definici talentu, a to z hlediska schopností a potenciálu, na určení cílové skupiny, které by se řízení talentů mělo týkat, a na vymezení budoucích požadavků organizace z hlediska potřeby talentů. Klíčem k úspěšnému efektivnímu fungování talent managementu je vytvořit takovou strategii talent managementu, jenž bude vycházet ze strategie řízení lidských zdrojů a samozřejmě celofiremní strategie. Takto fungující strategie vede k vytvoření talent poolu (zásobárna talentů), jak vyjadřuje obrázek níže.

Obrázek 4 Vztah mezi podnikatelskou strategií a talent poolem



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

V praxi se můžeme setkat se dvěma základními přístupy talent managementu:

1. **tradiční lineární model** - organizace dle Horváthové (2011, s. 35) uplatňují v situaci, kdy nedisponují dostatečným množstvím talentovaných zaměstnanců, pročež se zaměřují pouze na získání a udržení talentovaných lidí.
2. **develop-deploy-connect** (rozvoj-rozmístění-propojení) – představuje dle Horváthové (2011, s. 36) komplexní přístup k talent managementu. Dále Horváthová zdůrazňuje, že maximální hodnotu organizaci přináší stav, při němž dochází k systematickému rozvoji

a motivaci zaměstnanců – talentů v těch oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů organizace.

2.1 Proces talent managementu

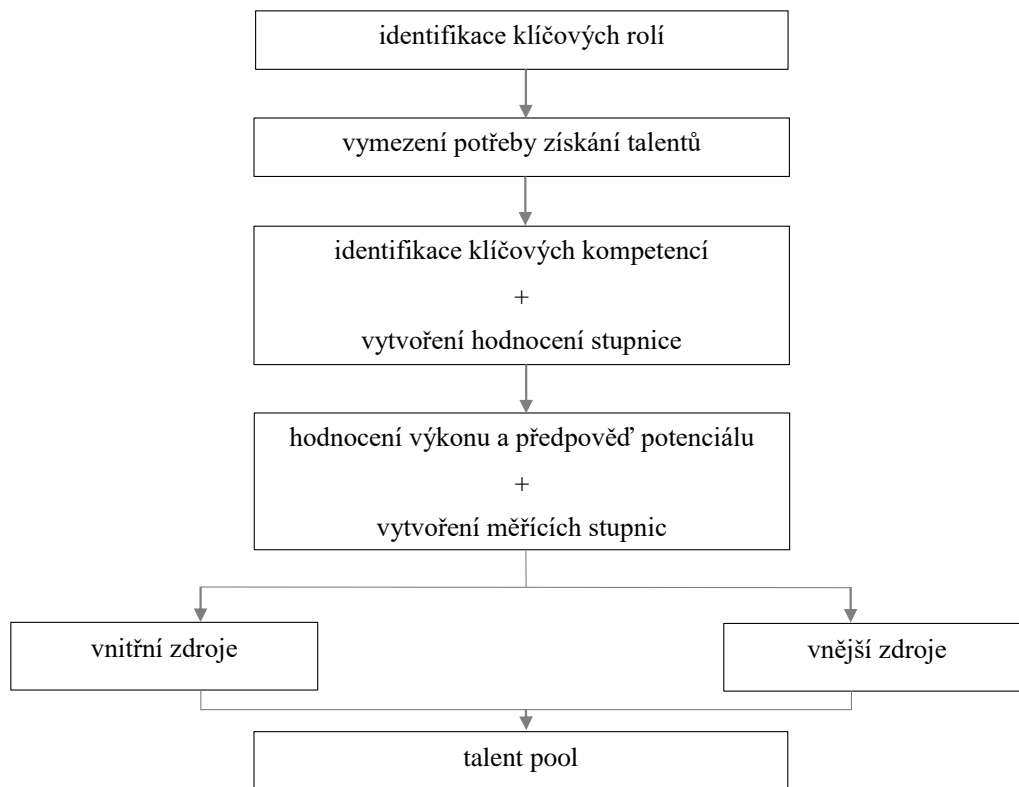
Celý proces talent managementu je složen ze tří základních procesů, přičemž každý z těchto procesů zahrnuje další související oblasti směřující k vytvoření poolu talentů. Celý proces můžeme shrnout do 3 základních skupin:

- získávání;
- rozvoj;
- udržení.

Získávání

Proces získávání talentů je zobrazen schématem znázorňujícím postupné kroky, kterými společnost musí projít, než se dostane k samotnému získávání talentů a vytvoření poolu neboli zásobárny talentů.

Obrázek 5 Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthová, vlastní zpracování (2011, s. 51)

Identifikace kritických klíčových rolí pro fungování organizace je stěžejní. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné mít zajištěn příliv klíčových zaměstnanců. Klíčové role, zde chápeme jako pozice, které se obsazují právě klíčovými zaměstnanci. Ti bývají součástí talent managementu, přičemž jejich důležitost si je společnost vědoma. Horváthová (2015, s. 91) vymezuje klíčové role jako takové pozice ve společnosti, které pokud nedojde k jejich obsazení, povede k závažnému narušení chodu společnosti. Dále uvádí, že se jedná o role nejvíce kritické pro úspěch. Horváthová (2011, s. 94) také upozorňuje, že klíčové pozice kriticky mají vliv na aktivity společnosti - provozní, strategické nebo obojí. Specifikace nebo identifikace klíčových rolí vede k vymezení potřeby získání talentů, kteří jsou na klíčové roli nezbytní.

Vymezení klíčových kompetencí je dalším velmi podstatným krokem v procesu. Správná specifikace kompetencí, jenž chápeme jako soubor vědomostí, dovedností, schopností a hodnot, vede k přínosu pro společnost v podobě zajištění jejího úspěchu. Respektive jak uvádí Hroník (2007, s. 61) kompetence je soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který může vést k dosažení cíle. Způsobů k vymezení klíčových kompetencí ve společnosti je několik. Lze využít již existující seznam, případně se určí pozorováním zaměstnance podávajícího skvělý výkon nebo analýzou pracovních pozic. Je vždy na firmě, jaký způsob pro vymezení kompetencí na jednotlivé pozice si zvolí. Kompetence mohou být pro každou pozici zcela rozdílné, proto jejich vymezení je zásadní, a to nejen u klíčových rolí, ale u všech pracovních pozic. Díky správnému vymezení kompetencí se pracovní pozice obsazují lidmi, kteří těmito kompetencemi disponují. Dle Horváthové (2016, s. 231) mají kompetence dva významy, z nichž první význam je ve smyslu pravomoc nebo oprávnění dělat rozhodnutí a druhý je pak ve smyslu schopností vykonávat nějakou činnost, umět ji a být v této oblasti dostatečně kvalifikovaný. Jak dále uvádí je tím myšleno celistvý soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů.

Hodnocení výkonu je další nedílnou součástí celého procesu. Uplatňuje se zejména při získávání talentů z vnitřních zdrojů. Jedná se o hodnocení dosažených výsledků na dané pozici a jejich základem jsou právě zmíněné kompetence. Horváthová (2015, s. 65) uvádí, že metod, které lze využít při hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů, je velké množství. Mezi metody, jenž je možné v rámci hodnocení při hledání talentů z vnitřních zdrojů využít, Horváthová (2015, s. 65) uvádí:

- MBO - hodnocení podle stanovených cílů;
- assessment centrum;
- analýza kritických událostí;
- 360° zpětná vazba.

Pokud společnost hledá talenty mezi vnějšími zdroji, může dle Horváthové (2015, s. 65) využít jednu z následujících metod:

- test pracovních způsobilostí;
- metody assesment centra;
- behaviorální rozhovory.

Předpověď potenciálu umožňuje posoudit, jaké předpoklady daný zaměstnanec má, tedy jaký je jeho budoucí potenciál. Horváthová (2015, s. 59) uvádí, že potenciál je předpověď, která nastíní, o kolik úrovní se může zaměstnanec v rámci organizace posunout v souvislosti s minulým nebo současným hodnocením výkonu, výcviku a rozvoje v kariéře v porovnání se

současnými a plánovanými úrovněmi kompetencí. Dále uvádí měřicí stupnici, kterou organizace nejčastěji využívají k hodnocení potenciálu:

- vysoký potenciál (5) – lze povýšit o více než dvě úrovně či dokonce výše;
- vyšší potenciál (4) – lze povýšit o maximálně dvě úrovně;
- průměrný potenciál (3) lze povýšit o maximálně jednu úroveň;
- omezený potenciál (2) – lze přesunout laterálně;
- žádný potenciál (1) – v současné chvíli nelze povýšit.

Po všech výše uvedených krocích je možné zvolit cestu získání talentů a vytvořit si tak pool zaměstnanců na klíčové role, kteří budou v případě potřeby v budoucnu k dispozici. Poolem talentů se rozumí vytvořená skupina talentovaných zaměstnanců. Na výběr jsou dvě varianty hledání. Hledání může proběhnout v interních nebo externích zdrojích. Horváthová (2011, s. 48) uvádí, jakým způsobem lze nové talenty získat:

- mezi stávajícími zaměstnanci;
- mezi zaměstnanci konkurence a dodavatelů;
- mezi talentovanými studenty, absolventy nebo identifikace mezi stážisty;
- mezi bývalými zaměstnanci;
- mezi přáteli a známými současných zaměstnanců;
- v databázích agentur, které se zabývají náborem a získáváním nových zaměstnanců;
- v médiích a na internetu;
- na náborových výstavách a veletrzích;
- nábor prostřednictvím asociací, dodavatelských a obchodních partnerů.

V současné době se však většina firem uchyluje k hledání talentů uvnitř své organizace. Jde o lidi, kteří již znají prostředí organizace, procesy, firemní kulturu, a tak odpadají náklady na jejich zaškolení a adaptaci. Dále je u těchto lidí znám pracovní výkon, jejich průběžné hodnocení a je u nich na základě kompetencí identifikován potenciál.

Rozvoj talentů

Po specifikaci, identifikaci a získání talentů následuje jeho rozvoj. Rozvoj je klíčovým prvkem talent managementu. Rozvoj talentů umožní talentovanému jedinci rozvíjet svůj potenciál, aby mohl v budoucnu vykonávat pozici komplexnějšího charakteru. V rámci talent managementu jsou tak vytvářeny talentové programy, jejichž cílem je motivovat a rozvíjet silné stránky jedinců. Horváthová (2011, s. 78) k tomu uvádí, že rozvojový program pro talenty by měl být nad rámec standardní nabídky rozvoje i individuální péče. Standardní nabídka rozvoje přichází ze strany nadřízených a oddělení lidských zdrojů a je určena pro širší spektrum zaměstnanců.

Zároveň Horváthová (2011, s. 78) definuje seznam doporučených kroků pro úspěch rozvojového programu:

1. zajištění podpory a zájmu vrcholového vedení investovat do talent managementu;
2. zapojení klíčových stakeholderů – přímé nadřízené;
3. definování kompetencí;

4. zhodnocení současného výkonu a budoucího potenciálu zaměstnanců;
5. naplánování aktivit programu tak, aby došlo k rozvoji kompetencí;
6. stanovení délky programu;
7. určení hodnocení výkonu účastníků rozvoje;
8. volba aktivit s dostatečným přínosem;
9. zhodnocení celého programu.

Všechny výše uvedené body by měly být součástí přípravy na rozvojový program, jen tak bude zajištěn jeho přínos jak pro talenty, tak pro firmu. Zejména je pak potřeba poukázat na bod číslo 9 – Zhodnocení celého programu, který nám umožní získat informace o prospěchu jak pro talentovaného jedince, tak pro firmu.

Udržení talentů

Talenti by měli dostat dostatek příležitostí, aby neměli důvod k odchodu ke konkurenci a firma si tak svou konkurenční výhodu v podobě talentu udržela. Cílem talent managementu je udržet si talentované zaměstnance a vytvořit si z nich pool do budoucna. Talent pool by měl být seznam konkrétních zaměstnanců napříč společnostmi nebo útvarů sloužící jako zdroj nejen pro obsazování významných pozic, ale také jako důležitá lidská kapacita pro realizaci strategických záměrů, projektů a změn ve společnosti. Jak si ale takové talenty udržet, aby byli dostatečně motivováni a nechtěli odcházet?

Talenti jsou většinou velmi houževnatí jedinci, kteří se rádi rozvíjí a potřebují stále nové podněty. Jsou to lidé iniciativní, inovativní, kreativní vytvářející velké bohatství firmy. K jejich udržení tak musíme zvolit vhodnou strategii. V dnešní době se na trhu práce setkáváme s různými generacemi a s každou generací se pracuje jinak, tj. potřebuje jiné podněty a stimuly. V kontextu udržení talentovaných lidí ve firmě je nutné jednotlivé generace pochopit a uvědomit si, že pokud pochopíme jejich nastavení, pak s nimi můžeme lépe pracovat. Každou generaci ovlivnily jiné události, mají rozdílné názory, postoje a hodnoty. Jak uvádí Barták (2021, s. 235) shody i rozdíly v hodnotách, postojích a preferencích mezi generacemi jsou zcela v pořádku a přirozené. V kontextu řízení rolí hraje poznání jednotlivých generací velmi podstatnou roli.

Baby boomers (1945 – 1964) je nejstarší generace vyskytující se nyní na trhu práce. Bláha et al. (2016, s. 134) uvádí, že tato generace oceňuje v pracovním procesu především osobní růst, nezbytnost jejich práce a dále chtějí být součástí týmu. Autor pokračuje, že zaměstnanci z této generaci jsou zavázáni a věrni svému zaměstnavateli. Barták (2021, s. 234) definuje jejich hodnoty následovně:

- kvalitní pracovní zázemí - kolegové;
- pracovní podmínky;
- samostatný postoj k zadaným pracovním úkolům;
- flexibilita pracovních podmínek;
- získávání nových poznatků, zkušeností;
- pocit, že jsou užiteční a prospěšní;
- ohodnocení od šéfa firmy či přímého nadřízeného.

Pro **generaci X** (1965 – 1979) je typickým rysem, jak zmiňuje Bláha a kol. (2016, 136) dlouhodobé zaměstnání. Dále uvádí, že tato generace se snaží svou práci dobře odvádět s vidinou odměny. Dále uvádí, že časem očekávají postup na další pozice.

Mileniálové neboli **generace Y** (lidé narození v letech 1982–1994) tvoří v současné době více než třetinu pracovní síly (2022, online). Výsledky studie firmy Reputation Ledares z roku 2016 (2022, online) uvádí, že tato generace požaduje za své vynaložené úsilí řádnou odměnu, chce mít pocit jistoty, ale zároveň vyžaduje stále volnost pro svou regeneraci. Dále výsledky stejné studie uvádí, že tato generace chce pracovat se skvělými lidmi a dobu strávenou v práci si užívat, ale s možností flexibility.

Barták (2021, s. 234) shrnuje aspekty, které v práci tato generace uznává a rozhoduje o jejich spokojenosti v pracovním procesu:

- kolegové;
- flexibilita;
- kariérní možnosti;
- uznání;
- stabilní kariérní postup a růst;
- přístup k novým zkušenostem a úkolům.

Generace Z (1995 -2010) je generací, kterou Bláha et al. (2016, s. 134) popisuje jako generaci, jež vyrůstala v období finanční krize, která se projevuje na poli ztráty jistoty, rozšiřuje se multikulturalismus a tradiční rodina se povětšinou rozpadá. Dále zdroj uvádí, že tato generace sice dokáže informace velmi efektivně analyzovat, ale preferují rychlost nad přesností. Pro tuto generaci je typické, že je méně ambiciózní.

Každá generace má svá specifika. Znalosti, dovednosti, moudrost a zkušenosti jsou pro každou generaci jiné a firmě tak každá generace má co nabídnout. Na základě jednotlivých specifík je pak potřeba s těmito generacemi zacházet, umět je motivovat a udržet. Jedním z úhlů pohledu na talenty je jejich příslušnost ke konkrétní pracovní generaci. Tento pohled umožňuje správné, individuální nastavení jejich rozvojových potřeb, motivace a stanovení jejich potenciálu.

Cílem talent managementu je nejen talenty získat, rozvíjet, ale také udržet. Firmy se nejrůznějšími způsoby snaží vytvořit ze svých zaměstnanců angažované jedince, kteří nebudou mít tendenci odcházet. V rámci tohoto cíle se snaží také být pro zaměstnance atraktivní a neustále přicházet s novými nabídkami ve formě různých benefitů majících přinést vyšší spokojenost a angažovanost pracovníků.

Horváthová (2015, s. 117) uvádí následující faktory, jenž přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem:

- zajímavá a oceňovaná práce;
- příležitosti k dalšímu vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře;
- worklife balance – rovnováha mezi pracovním a osobním životem;
- flexibilita;
- kvalitní pracovní podmínky a vybavení;
- uznání, úcta a respekt;
- odpovídající odměny;
- společenská odpovědnost organizace.

Všechny výše uvedené faktory mohou významným způsobem přispět k vyšší angažovanosti zaměstnanců, a tím k vyšší atraktivitě zaměstnavatele na trhu práce. Talentovaní zaměstnanci očekávají zajímavou práci, při níž budou mít možnost se stále posouvat a učit se novým věcem, stejně tak aktivity, příležitosti rozvoje a možnost postupu v kariéře.

2.2 Rozvoj talentů

O rozvoji talentů již bylo krátce napsáno v předchozím textu, tato kapitola se proto bude zabývat více do hloubky konkrétními možnostmi rozvoje, jenž lze v talentových programech využít k rozvoji talentů. Metody, které lze využít dělíme podle toho, kde probíhají. Jedná se o metody probíhající:

- na pracovišti;
- mimo pracoviště.

Nejprve se zaměříme na metody (označované pod anglickým výrazem on-the-job), které se využívají na pracovišti přímo v průběhu pracovního procesu. Jedná se o vzdělávání, jež probíhá neformálně a zaměstnanec během něj získává praktické dovednosti, zkušenosti a znalosti v praxi. Armstrong (2015, s. 374) uvádí, že vzdělávání na pracovišti je metodou, při níž se lidé učí během pracovního výkonu, který jim byl svěřen, při čem absorbuji vlastní zkušenosti a dbají na správné porozumění svěřeného úkolu. Horváthová (2011, s. 81) uvádí některé z metod využívané na pracovišti:

- koučink;
- mentoring;
- stínování;
- pověření úkolem;
- rotace práce;
- práce na projektech;
- stáže;
- instruktáž.

Koučink je metoda, kterou lze při vzdělávání na pracovišti využít. Jedná se o osobní přístup, v němž kouč může být z interních nebo externích zdrojů. Armstrong (2015, s. 698) uvádí, že koučování ač je neformální, mělo by být plánované a obsahovat motivaci, strukturu a zpětnou vazbu. Horváthová (2011, s. 81) zase koučink popisuje jako dlouhodobou spolupráci, při níž dochází ke spolupráci mezi koučem a koučovaným, při němž kouč směřuje žádoucím směrem za plného respektu jeho individuality.

Mentoring popisuje Horváthová (2011, s. 81) jako silný vztah mezi mentorem a zaměstnancem, při kterém dochází k předávání praktických znalostí a dovedností. Armstrong (2015, s. 699) upozorňuje na fakt, že mentor nesmí být direktivní, naopak musí být schopen ukázat mentorovanému správný směr. Mentoring je o navázání vztahu, vzájemné důvěře, respektu a společném dialogu mezi mentorem a mentorovaným.

Stínování Horváthová (2011, s. 81) definuje jako situaci, při níž zaměstnanec tráví den po boku manažera, což napomáhá většímu pochopení činností, které s sebou role manažera přináší. Případně se jedná o dlouhý pobyt v kanceláři člověka, který je stínován, přičemž stínující osoba sice vykonává specifickou roli, ale je v dostatečné blízkosti, aby mohla stínovanou osobu

pozorovat při práci. Klíčové je, jak uvádí Hroník (2007, s. 106), vytvořit prostor pro vlastní úvahy.

Pověření úkolem probíhá na pracovišti, při němž jak uvádí Horváthová (2011, s. 81) zaměstnanec získává kompetentní pravomoci pro splnění úkolu za dohledu zkušenějšího pracovníka.

Rotace práce je další metodou kariérního rozvoje. Probíhá na různých pracovištích v rámci firmy, přičemž jejím smyslem je umožnit získání většího přehledu o fungování firmy. Dle Hroníka (2007, s. 104) během rotace dochází k řadě „křížových“ efektů, při nichž rotující zaměstnanec získává povědomí o fungování v jiném útvaru a opačně.

Práce na projektech je velmi vhodnou a efektivní metodou k rozvíjení talentů. Jak uvádí Horváthová (2011, s. 81) jedná se o učení v průběhu práce, kdy je talentovaný zaměstnanec zapojen do práce na konkrétním projektu, stává se tak členem projektového týmu a dochází k rozvoji týmové práce.

Stáže jsou krátkodobé pracovní činnosti, při nichž talentovaní zaměstnanci získávají praktické dovednosti v jiné části firmy. Horváthová (2011, s. 82) uvádí, že cílem stáží je obohatit praktické znalosti nebo dovednosti účastníka a umožnit tak získání další nebo vyšší odborné kvalifikace při pobytu na jiném pracovišti.

Instruktaž se dle Armstronga (2015, 699) využívá tehdy, pokud je nutné se naučit plnit konkrétní úkoly, jedná se především o specifické administrativní případně manuální dovednosti. Dále uvádí fáze instruktaže, kterými jsou: příprava, vysvětlování, demonstrování, zdokonalování. Tato metoda se nejčastěji využívá při zaškolování nováčka.

Metody rozvoje talentů na pracovišti patří mezi velmi efektivní při rozvíjení talentů, zejména můžeme vypíchnout mentoring, koučink nebo práci na projektech. Jejich prostřednictvím získává talent nejen teoretické znalosti a dovednosti, ale zároveň má možnost praktického ověření.

Druhou skupinou metod rozvoje jsou metody probíhající mimo pracoviště. Ty nabízí talentům jiné možnosti, které mají svůj nezpochybnitelný přínos. Horváthová (2011, s. 83) mezi metody rozvoje, využívané mimo pracoviště, nebo také off-the-job zmiňuje např.:

- přednáška;
- seminář;
- workshop;
- samostudium;
- e-learning;
- rozvoj kompetencí.

Přednáška je pasivní metodou mimo pracoviště. Horváthová udává (2011, s. 83), že jde o předávání informací a znalostí dané problematiky. Jinými slovy můžeme říci, že se jedná o výklad.

Seminář je dle Horváthové (2011, s. 83) obdoba přednášky s tím rozdílem, že je obohacená o diskuzi. Účastníci jsou během semináře aktivní a v průběhu se zapojují, ptají a společně problematiku rozebírají.

Workshop je interaktivní týmová forma semináře, při kterém si účastníci zkouší své znalosti a dovednosti. Horváthová (2015, s. 84) uvádí, že během workshopu mohou účastníci poznat reálné problémy, sdílet nápady na jejich řešení a dále mají možnost posoudit problém z různých

hledisek. Pro skutečně přínosný workshop by mělo v průběhu docházet k interakci, tedy aktivnímu zapojení zúčastněných, jenž přicházejí se svými názory, myšlenkami, řešeními a kreativitou.

E-learning je dle Horváthové (2015, s. 85) metoda, jež je prováděná za pomoci výpočetní techniky a může přinášet velké množství informací, ale také třeba simulací pracovních situací. Rovněž je možné po ukončení e-learningu své znalosti ihned otestovat. Velkou výhodou je vysoká flexibilita a možnost připojení se odkudkoli. V dnešní době se jedná o velmi využívanou formu vzdělávání.

Rozvojem kompetencí se dle Horváthové (2011, s. 85) rozumí rozvoj kompetencí zaměstnance dle rozvojového návodu.

Výhodou metod, které jsou prováděny na pracovišti, je především možnost přímého využití v zavedené praxi, možnost konfrontace s reálným procesem a přímé získání praktických dovedností. Naproti tomu metody mimo pracoviště umožňují talentům seznámit se s novými informacemi, technikami a teoretickými poznatky, které nejsou zavedeny v praxi, což ale znamená, že je nemůže přímo ověřit v reálném fungování společnosti.

2.3 Metodika

Tato kapitola se bude zabývat metodikou práce. Metodiku definuje Reichel (2009, s. 27) jako zcela konkrétní návod k použití zcela konkrétního výzkumného nástroje. Cílem bakalářské práce je vytvořit na základě výzkumu doporučení na zlepšení stávajícího talentového programu v prostřední korporátní společnosti XY. Výsledky budou následně vyhodnoceny a na jejich základě bude vypracováno doporučení na možné zkvalitnění talentového programu. Pro získání těchto výsledků byly využity informace z interních zdrojů společnosti, dotazník a polostrukturovaný rozhovor, který proběhl se specialistkou rozvoje a vzdělávání z útvaru HR (Human Resources - lidské zdroje).

Rozhovor představuje dle Ferjenčíka (2008, s. 171) proces získávání dat, jenž je zprostředkovaný a vysoce interaktivní. Dále uvádí, že rozhovor nám umožní získat informace a data, přičemž nám také slouží k hlubšímu objasnění kontextu. Tazatel, jak též autor dále uvádí, aktivně vstupuje do situace a ovlivňuje průběh hovoru, a tím i množství a charakter získaných informací sdělené respondentem. Výhodou tohoto výzkumného přístupu je zachycení jak sdělovaných dat, tak zároveň i reakcí. Podle toho lze následovně řídit rozhovor žádoucím směrem.

Rozlišujeme tři druhy rozhovorů a pro tento výzkum byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor je dle Ferjenčíka (2008, s. 175) založen na vysoké aktivitě tazatele, který má připraven seznam otázek, přičemž forma odpovědí je volná. Získané informace o polostrukturovaném rozhovoru by se daly tedy shrnout takto:

- nejvhodnější typ rozhovoru;
- aktivní tazatel;
- předem připravené otázky, nemusíme se držet striktně stanoveného pořadí;
- nutné zachovat jádro rozhovoru.

Ferjenčík (2008, s. 176) ve své knize uvádí sedm kritérií pro výběr otázek od Kerlingera (1972):

1. Otázka musí být konkrétní, k problému;
2. Forma dotazování závisí na charakteru informace;

3. Otázka musí být jednoznačná;
4. Otázka nemá být podnětná;
5. Respondent musí být kompetentní k odpovědím;
6. Emočně přijatelná otázka;
7. Otázka musí být bez navádění k sociálně žádoucím odpovědím.

Výzkumným nástrojem, který byl využit pro analýzu talentového programu ve společnosti XY, byl polostrukturovaný rozhovor. Polostrukturovaný rozhovor vychází dle Kocianové (2010, s. 102) z připravených okruhů otázek, které tazatel rozšiřuje podle vlastní potřeby během rozhovoru. Rozhovor proběhl se specialistkou na vzdělávání a rozvoj, která má celý rozvojový program na starosti a věnuje se mu již 6 let. Rozhovor trval zhruba 40 minut a uskutečnil se virtuálně přes aplikaci Microsoft Teams. Na začátku rozhovoru byla respondentka upozorněna na skutečnost, že celý rozhovor je nahráván a informace v něm získané budou použity pro účely analýzy talentového programu do závěrečné práce tazatelky. Cílem rozhovoru bylo zjistit více informací nejen o talentovém programu jako takovém, ale zároveň o celkové koncepci talent managementu. Celý rozhovor byl přepsán a je součástí práce jako příloha 1.

Dalším nástrojem, který byl využit pro sběr informací, bylo dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je dle Dismana (2018, online) jedna z nejčastějších metod sběru informací. Dále uvádí, že informace se od respondentů sbírají písemně na základě předem jasně strukturovaných otázek obsažených v dotazníku. Dále stejný autor uvádí, že dotazníkové šetření není na rozdíl od rozhovoru interaktivní, tudíž během něj nedochází k přímé interakci mezi tazatelem a respondentem. Zároveň umožňuje anonymitu a respondent má dostatek času pro uvedení své odpovědi. Platforma Survio (2020, online) uvádí tři typy otázek: otevřené, polouzavřené a uzavřené. Dále pak platforma vysvětluje jejich výhody a nevýhody.

Otevřené otázky

- respondent se může sám vyjádřit;
- se využívají pro specifické odpovědi;
- není možné statisticky vyhodnotit.

Hlavními výhodami otevřených otázek jsou nenáročná formulace a zároveň respondenti mohou vyjádřit vlastní pocit, názor nebo vlastní myšlenku. Mezi nevýhody se uvádí především obtížné vyhodnocování a tento druh otázek je nevhodný pro velký počet respondentů.

Polouzavřené otázky

- lze využít tam, kde je potřeba získat konkrétní odpověď a respondent si nemůže vybrat z předdefinovaných odpovědí.

Velkou výhodou tohoto typu otázek je možnost upřesnění odpovědi, samozřejmě je však nutno uvést, že nelze graficky zpracovat.

Uzavřené otázky

- mají předem definované odpovědi;
- jsou jednoduché pro respondenty.

U tohoto druhu otázek je výhodou především jednoduché zpracování, vysoká návratnost dotazníků a jednoduché vyhodnocování, pro respondenty je jednoznačně rychlost vyplnění. Mezi nevýhody uzavřených otázek patří formulace otázek a odpovědí, aby byly srozumitelné, zároveň je pro respondenta limitující, jelikož musí vybírat z předem definovaných odpovědí.

Dotazníkové šetření proběhlo v elektronické podobě. Dotazník byl vytvořen na online platformě www.typeform.com. Respondenti byli dotazováni celkem na 13 uzavřených a 2 otevřené otázky. Jedna další otevřená otázka byla přístupná pouze pro respondenty s pozitivní odpovědí na dotaz, zda jim něco v talentovém programu chybělo. Než byl dotazník odeslán na respondenty, byl proveden pilot, do kterého bylo zapojeno celkem 5 kolegů. Tímto pilotním spuštěním se ověřila funkčnost dotazníku a srozumitelnost uvedených otázek.

Link společně s vygenerovaným QR kódem pro snadnější přístup byl respondentům zaslán emailem 1. června 2022. V uvedeném emailu byli respondenti požádáni o vyplnění dotazníku, na který odkazoval link případně QR kód, dále byly uvedeny informace o cíli výzkumu, ujištění anonymity a uvedení nejzazšího termínu k vyplnění. Celkem bylo osloveno 47 respondentů, kteří se v minulosti talentového programu účastnili a stále jsou zaměstnanci společnosti. Časový limit na vyplnění dotazníku byl 2 týdny.

První část dotazníku byla vyhotovena pro statistické vyhodnocení vzorku. Respondenti zde odpovídali na otázky typu: pohlaví, věk, vzdělání, pozice. Druhá část již byla specifická a týkala se přímo talentového programu a nabízela pouze odpovědi ANO/NE. Tato volba byla vybrána z důvodu lepšího následného vyhodnocení dotazníkového šetření. V případě potřeby upřesnění dotazu, byl při vyplnění pozitivní odpovědi respondent přeměřován na další otevřenou otázku. To však bylo pouze v jednom případě.

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, jak respondenti vnímají přínos talentového programu pro jejich pracovní kariéru. Zda došlo k rozvoji jejich kompetencí, společnost jim dává více prostoru pro jejich uplatnění, jestli mají návrhy nebo doporučení pro zlepšení talentového programu a zda by účast v talentovém programu doporučili svému kolegovi. Vše je graficky znázorněno a okomentováno v kapitole 3.2.

K celkovému hodnocení spokojenosti s talentovým programem ve společnosti XY byl použit velmi jednoduchý nástroj na měření spokojenosti využívající jedenáctistupňovou hodnotící škálu od 0-10. Setkáváme se s ním pod názvem Net Promoter Score, nebo také jen NPS. Tento nástroj byl součástí platformy na vytváření dotazníků a byl využit za účelem zjištění celkové spokojenosti a ochoty doporučit talentový program svým kolegům.

Jedenáctistupňová škála vyjadřuje:

- 0-6 nespokojení (detractors);
- 7 a 8 neutrální (passives);
- 9 a 10 spokojení (promoters).

Výpočet se provádí tak, že od spokojených respondentů se odečtou nespokojení, pro lepší znázornění vyjádřeno vzorcem: **NPS = % promoters - % detractors**. Získaný výsledek může nabývat hodnot -100 až 100, kdy samozřejmě vyšší hodnota znamená vyšší spokojenost. Pokud vyjde výsledek nižší než nula, pak respondenti spokojeni nejsou.

3 Představení společnosti XY

Tato kapitola se bude zabývat obecným popisem společnosti, organizační struktury a oboru, ve kterém podniká. Jedná se o velkou finanční instituci s mezinárodním zázemím (korporátní společnost má své dceřiné společnosti po celém světě převážně v Evropě, Americe, Asii a Africe) dlouhodobě podnikající na českém trhu v oblasti pojišťovnictví (2022, online). Vávrová (2014, s. 16) uvádí, že pojišťovnictví je velmi významným a dynamicky se rozvíjejícím odvětvím, které je součástí tržní ekonomiky. Dále uvádí, že zasahuje do všech odvětví a jeho funkce v dnešním moderním světě je nezastupitelná. Společnost XY podniká v oblasti životního i neživotního pojištění a je tedy univerzálním pojišťovacím domem.

Pojišťovnictví vzniklo a nadále funguje na principu solidarity. Pojišťovna inkasuje pojistné zpravidla od vysokého počtu klientů (diverzifikace rizika). Protihodnotou za pojistné je, že pojišťovna na sebe přebírá rizika, která mohou nastat na straně pojištěného. Tato rizika přinášejí škody – ekonomické dopady, které by pojištěný sám neunesl, nebo by ho mohli vážně ekonomicky, někdy až existenčně ohrozit. Solidarita spočívá v tom, že pojištěnci se skládají placením pojistného - vytvářejí tedy jakýsi fond na budoucí plnění pro ty klienty, u kterých nastanou škody. Přitom nikdo dopředu neví, kdo z nich a v jakém rozsahu bude škodou zasažen/postižen. Orgánem, který vykonává dohled nad pojistným trhem a činnostmi pojišťoven je Česká národní banka.

Pojišťovnictví patří tedy mezi finanční služby. Jako v každém oboru služeb, i v pojišťovnictví jsou pro zabezpečení servisu klientům nezastupitelní lidé – lidské zdroje. I z tohoto pohledu má práce s lidskými zdroji a talenty mezi nimi přímo strategický význam.

Lidské zdroje této společnosti tvoří převážně kmenoví zaměstnanci a organizační struktura této společnosti je tradičně hierarchická. Vedením společnosti je představenstvo a jednotlivé úseky jsou pojmenovány podle příslušného odvětví a příslušnosti. Významným útvarem ve společnosti je útvar lidských zdrojů, který plní typické funkce řízení lidských zdrojů ve velké organizaci. Strategie lidských zdrojů vychází z celofiremní strategie, do níž patří také talentové řízení, jehož součástí je talentový program. Ten bude blíže popsán v následující kapitole 3.1. Společnost klade důraz na kvalitu lidských zdrojů, jejich rozvíjení, udržení, snižování fluktuace, spokojenost zaměstnanců, diverzitu a vnímá tyto aktivity jako nevyhnutelnou součást řízení společnosti pro trvale udržitelnou konkurenceschopnost a profitabilní podnikání na trhu. Zaměstnanci jsou alokováni ve dvou centrálách, kromě zaměstnanců, kteří jsou lokalizováni po celé republice, protože jejich výkon je striktně spojen s jejich regionem.

Jednou z klíčových činností společnosti je likvidace pojistných událostí, která je v hierarchii společnosti samostatným útvarem. Z pohledu společnosti se jedná o největší útvar, z čehož vyplývá i významný dopad a významná potřeba řízení lidských zdrojů v tomto útvaru.

3.1 Rozvoj talentů ve společnosti

Společnost XY má zavedené tři formy rozvojových programů pro talentované zaměstnance. Tyto programy jsou nazývány podle toho, jakou část organizace zahrnují:

- lokální;
- regionální;
- globální (z pohledu skupiny – globálního korporátu).

Regionální a skupinové programy nejsou pro účely této práce podstatné, a proto nebudou dále více rozebírány, pro představu budou popsány pouze velmi obecně. V rámci regionálních

talentových programů se jedná především o programy zaměřené na rozvoj expertů. V rámci globálního talentového programu můžeme zmínit programy pro ženy manažerky nebo globální mentoringový program. Dále již není pro účely této práce podstatné, a proto nebude rozvedeno, co je obsahem těchto programů.

V dalším textu autorka představí lokální talentový program a uvede další možnosti rozvoje pro talenty v rámci tohoto rozdělení.

- stáže;
- talentový program útvaru likvidace;
- koučink / mentoring;
- rozvojové konzultace;
- talentový program alfa – smyšlený název.

Všechny jednotlivé možnosti rozvoje v rámci lokálního talentového programu budou rozvedeny v jednotlivých subkapitolách. Největší pozornost však bude věnována talentovému programu Alfa, který je hlavním výzkumným cílem této práce.

3.1.1 Stáže

Program pro mladé stážisty je ve firmě XY zaveden již od roku 2017 a od té doby proběhly již 3 ročníky. Program je určen pro studenty 4. a 5. ročníků vysokých škol. Pokud v tom manažer spatřuje smysl, je umožněno vzít i mladšího či staršího studenta. Cílem programu je podpořit studenty, kteří si mohou ověřit své teoretické poznatky v praxi, podpořit employer branding a rozšířit firemní pool mladých talentů. Celkem programem prošlo již kolem 40 mladých studentů. Mnoho z těchto studentů ve společnosti zůstalo i po skončení programu. Délka programu je vždy 9 měsíců. Obsahem těchto stáží jsou tři klíčové oblasti:

- poznej firmu;
- inspirace, motivace;
- projekt.

V rámci první oblasti „poznej firmu“ jsou stážisté zařazeni do daného týmu, ve kterém o stážistu projeví zájem a vytvoří podmínky pro jeho uplatnění. Každý stážista má přiřazeného buddyho/mentora, jenž se o něj po celou dobu průběhu stáže stará, pomáhá mu se zorientovat a dále ho vzdělává. Jedná se vždy o seniornějšího kolegu s již nabitými a zažitými znalostmi a dovednostmi, který má k této roli příslušné kompetence. Rozvojové aktivity programu zaberou cca 1 den měsíčně a na studenty během toho čeká akademie z oblasti pojišťovnictví, přednášky, možnost využívání e-learningové aplikace pro samostudium, školení na prezentační dovednosti a projektové řízení. Studenti jsou také zařazeni do nejrůznějších projektů, v nichž jsou využívány a rozvíjeny jejich znalosti. Forma stáží je velmi efektivní způsob získání nových pracovníků. Během stáže má firma možnost člověka poznat a zjistit jeho schopnosti i jeho vhodnost zařazení do již vytvořeného týmu kolegů.

3.1.2 Mentoring

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2, mentoring je spolupráce 1:1. V tomto pojetí se mentoring zaměřuje na tři oblasti rozvoje: rozvoj leadership dovedností, profesních

dovedností nebo porozumění určitému tématu/businessu. Pro účast v programu jsou dvě možnosti.

Jednou z možností je zúčastnit se programu jako mentee. Mentee je zaměstnanec, který má konkrétní rozvojovou potřebu, chce se rozvíjet a věnovat rozvoji svůj čas. Klíčovým požadavkem na mentorovaného je zájem aktivně pracovat na svém rozvoji a především jasná představa, co od mentoringu očekává. Dalším požadavkem je, že se musí jednat o zaměstnance s vysokým a vyšším potenciálem v rámci ročního hodnocení.

Druhou možností vstupu do programu je v roli mentora. Mentor je zkušený leader/expert na soft nebo hard skills (měkké nebo tvrdé dovednosti), který chce sdílet a předávat své zkušenosti a zároveň tím získat novou perspektivu. Během mentoringu vzniká mezi oběma stranami důvěrný vztah. Mentor rozvíjí mentorovaného nejen po stránce odbornostní, ale také osobnostní. Umožňuje mu během společných setkání lépe poznat svůj potenciál a schopnosti.

Na základě požadavku se pak rozhoduje, zda se zvolí mentoring mezi interními či externími (mezifiremní) zdroji. Společnost spolupracuje s mezifiremní mentoringovou komunitou, která sdružuje více než 50 společností na českém trhu. V této komunitě jsou vyhledávány vhodné páry pro mentoringová setkávání. Vhodný typ mentoringu je vybrán vždy na základě konkrétní potřeby nebo zaměření.

3.1.3 Koučink

Koučink (2022, interní zdroj) ve společnosti funguje podobně jako mentoring. Koučink probíhá formou individuálního sezení mezi dvěma účastníky – koučem a koučovaným. V rámci takového sezení kouč klade otázky a využívá různých technik. Jedná se o efektivní způsob individuálního rozvoje a své uplatnění má zejména při rozvoji zaměstnanců, kde již klasické přístupy nestačí např. pro zaměstnance s dlouhou praxí, kteří již získali potřebné zkušenosti a zároveň se účastnili již velkého počtu vzdělávacích programů. Pomáhá uvolnit lidský potenciál s rozšířením obzoru pro to, co je možné, také má svůj velký význam v situacích, ve kterých zaměstnanec řeší závažnější problémy jako je profesionální vyhoření, ztráta motivace a podobně. Uplatňuje se tedy především tam, kde je potřeba propojit všechny získané zkušenosti a znalosti a najít vlastní cestu na dané pozici. Koučink je založen na osobní zodpovědnosti koučovaného. Pro efektivní průběh koučinku je nutné mít definovaná východiska, které má společnost definována takto (2022, interní zdroj):

- definice cíle;
- průběžná zpětná vazba;
- zaměřuje se na budoucnost;
- motivace;
- chuť na sobě pracovat.

Do koučování však vstupují také další účastníci, kteří mají své role. Jak již bylo zmíněno, koučink probíhá mezi koučem a koučovaným a jejich role byly již definovány. Koučovaný se do této rozvojové aktivity dostává na základě nominace od nadřízeného, který si s koučem definuje cíl. HR manažer pomáhá v rozhodování, zda je koučink vhodně zvolený rozvojový nástroj a dále zajišťuje celý proces koučinku. Koučink je obecně určen pro manažerskou populaci a dále pak právě pro účastníky talentového programu.

3.1.4 Talentový program útvaru Likvidace pojistných událostí

Talentový program v útvaru Likvidace pojistných událostí vznikl v roce 2022, jako reakce na potřebu rozvoje většího počtu talentovaných zaměstnanců a specifických požadavků útvaru i jako reakce na podmínku znalosti angličtiny v celofiremních talentových programech. Program byl vytvořen za plné podpory vrcholového vedení a útvaru HR. Útvar, který čítá kolem 1000 zaměstnanců, tak může talentované zaměstnance rozvíjet specificky v podmínkách útvaru a se zaměřením na přípravu talentů právě pro potřeby obsazování klíčových pozic tohoto útvaru.

Mezi **hlavní důvody zavedení talentového programu** patří (2022, interní zdroj):

- Velké množství talentovaných zaměstnanců;
- Retence – příspěvek ke snížení fluktuace;
- Pool talentů - nástupnictví, zástupnictví;
- Rozvoj talentovaných zaměstnanců na míru;
- Podpora k dalšímu růstu - posílení motivace;
- Příprava na budoucí roli;
- Příležitost pro širší skupinu zaměstnanců, nejen pro ty, kteří splňují požadavky skupinových talentových programů.

Mezi **nominační kritéria** uvádí (2022, interní zdroj):

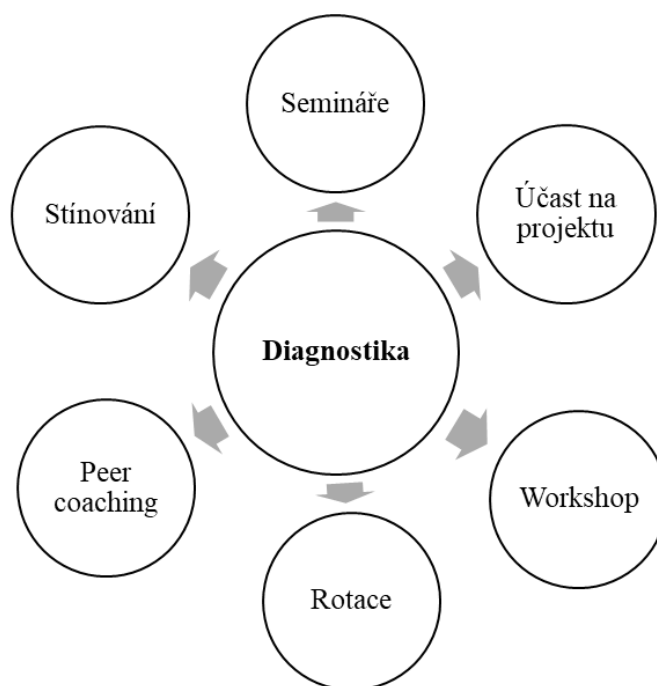
- pracuje na hlavní pracovní poměr minimálně 1 rok;
- aktivně se zajímá o dění ve firmě, žije hodnotami společnosti;
- trvale dosahuje nadprůměrných výsledků, má velký potenciál;
- má zájem o rozvoj, vnitřní motivaci, je iniciativní;
- zájem o práci v likvidaci;

Na počátku zařazení do programu všichni účastníci prochází online diagnostikou, která je pořizována od externí společnosti. Tato online diagnostika talentům umožní odhalení silných i slabých stránek a zároveň identifikuje jejich rozvojové potřeby. Tato metoda umožňuje získat velmi cenné informace o talentech, které umožní připravit rozvojový plán na míru každému z nich.

Talenti vyplňují celkem 4 online dotazníky, přičemž každý z nich je zaměřen na jinou oblast. Tyto online dotazníky poskytuje externí společnost a informace ohledně dotazníků jsou čerpány z jejich zdroje (2022, online). Všechny dotazníky dostávají účastníci online do svých emailových schránek a tyto dotazníky mohou dělat postupně dle jejich časových možností. Mezi dotazníky, které byly využité, patří:

- **Základní dotazník** vypovídá o osobnostním nastavení, vnímání světa, způsobu rozhodování a preferovaných činnostech, je multifaktorový osobnostní dotazník.
- **Dotazník zvládnutí zátěže** odhaluje, jaké konkrétní strategie talent využívá v zátěžových a stresujících situacích. Zároveň ukazuje, jak se s těmito situacemi vypořádává.
- **Dotazník komunikačního stylu** sleduje schopnost prosazení se, stát si za svým názorem, rovněž ukazuje, jak dotyčný umí pracovat se zpětnou vazbou a rozvíjí vztahy.
- **Kariérový kompas** zjišťuje motivaci k práci a tím dokresluje celkový profil talentovaného zaměstnance.

Obrázek 6 Využívané nástroje rozvoje



Zdroj: interní zdroj, vlastní zpracování (2022)

Výsledky z těchto dotazníků dále talenti konzultují přímo s odborníky, od kterých získají zpětnou vazbu a identifikované oblasti jejich rozvojových potřeb. Výstupy jsou předány také HR business partnerovi a vedoucímu talentového programu, aby s nimi mohl dále pracovat a nastavovat rozvojový plán. Nástroje, které se k dalšímu rozvoji na základě výstupů z dotazníků využívají, jsou znázorněny na Obrázku 4 (2022, interní zdroj).

3.1.5 Lokální talentový program Alfa

Název talentového programu stejně jako název společnosti je smyšlený a v textu bude talentový program nazýván jako talentový program Alfa a všechny informace uvedené níže jsou čerpány z interních zdrojů společnosti XY. Talentový program Alfa má ve firmě XY poměrně dlouhou historii, mezníkem se pro něj stal rok 2014. Za tu dobu se uskutečnily 4 běhy a prošlo jím již 97 kolegyň a kolegů. Program trvá 1 rok a jeho garantem je člen boardu, který se pravidelně s účastníky setkává, stejně jako ostatní členové představenstva. Filozofie talentového programu je Poznej & Přispěj.

Definované cíle programu (2022, interní zdroj):

1. porozumění cílům skupiny - finančním a obchodním;
2. networking;
3. talent pool.

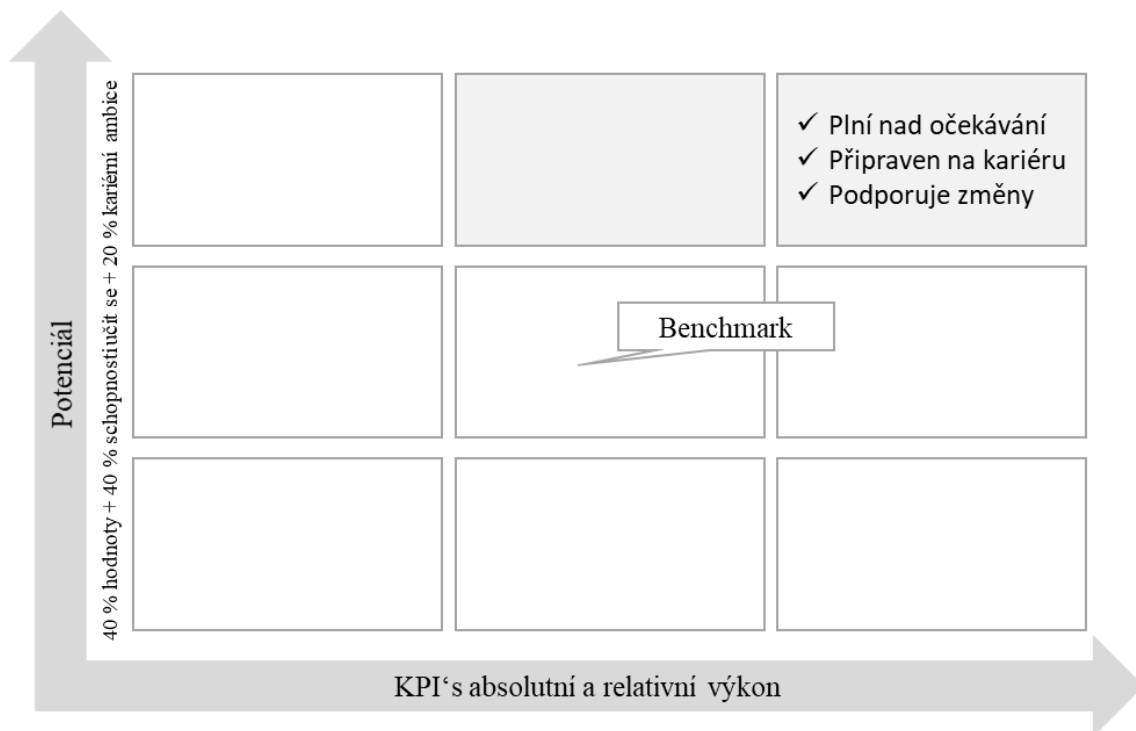
Pro vstup do programu jsou jasně stanovená pravidla. Každá nominace musí být založena na hodnocení manažerem v rámci performance managementu. Wagnerová (2008, s. 31) uvádí, že tento přístup v řízení lidských zdrojů přináší možnost sjednotit vizi, strategii a jasné cíle zaměstnanců, aby se dosáhlo optimálního výsledku.

Hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně a slouží především k dokumentaci a posouzení výkonu zaměstnance za uplynulé období. Smyslem takového hodnocení je nejen upozornit na možné rezervy či nedostatky, ale je to také nástroj vedení, motivace a podpory. Hodnotí se pracovní výsledky, pracovní chování, odborné kompetence a potenciál. Zároveň takové hodnocení vede k nastavení nových cílů na další období, které vycházejí z celkové strategie firmy. Hodnocení musí být především objektivní a nestranné.

Nástroj na hodnocení, jenž společnost XY využívá, je opřen o matici. Nejprve probíhá samohodnocení zaměstnancem a poté hodnotí manažer. Zaměstnanec provádí samohodnocení, navrhuje své cíle a oblasti rozvoje. Nedílnou součástí takového hodnocení je hodnotící rozhovor se svým nadřízeným. Manažer hodnotí a kalibruje zaměstnance, nastavuje cíle, plány rozvoje a zároveň pomáhá identifikovat jejich silné stránky. Velmi důležitou úlohu má v tomto procesu HR Business Partner, který je podporou a v případě potřeby může zajistit organizaci nejrůznějších forem zpětných vazeb.

Manažer hodnotí a umísťuje zaměstnance do matice dle nastavených pravidel, přičemž se hodnotí jeho výkon dle KPI (jedná se o zkratku – klíčové ukazatele výkonnosti, které vychází ze stanovených cílů firemní strategie) a potenciál. Pro nominaci do talentového programu je klíčové právě hodnocení zaměstnance v rámci hodnotící matice. Nominovaný talent se musí nacházet v jednom ze dvou kvadrantů umístěných vpravo nahoře. (2022, interní zdroj). Názorné umístění vyjadřuje Obrázek 6.

Obrázek 7 Hodnotící matice



Zdroj: interní zdroj, vlastní zpracování (2022)

Výkon je rozdělen na (2022, interní zdroj):

- absolutní (v rámci kpi k ročním cílům);
- relativní (srovnání s jinými zaměstnanci ve stejném zařazení dle trhu).

Potenciál je pak souhrnem všech znalostí, schopností, dovedností a tvoří ho tři faktory, které mají definovanou váhu (2022, interní zdroj):

- **hodnoty**
 - Dbá hodnot společnosti.
 - Naplňuje strategii společnosti a šíří její dobrou pověst.
 - Dodržuje principy chování.
- **schopnost učit se**
 - Nabývá zkušenosti.
 - Má zájem o pracovní prostředí.
 - Učí se z chyb.
 - Je odolný, otevřený zpětné vazbě.
- **kariérní ambice**
 - Motivace růstu.

Potenciál se hodnotí na **tříbodové hodnotící stupnici** (2022, interní zdroj).

- **potenciál realizován**
 - Zaměstnanec svůj potenciál již vyčerpal.
- **mírný potenciál**
 - Zaměstnanec s možností mírného rozvoje.
- **vysoký potenciál**
 - Zaměstnanec může být povýšen na komplexnější pozici.

Přínosy se dají rozdělit na dvě skupiny, protože z talentového programu těží jak jeho účastník, tak samozřejmě i firma.

Mezi přínosy pro účastníka, firma uvádí (2022, interní zdroj):

- výjimečná příležitost k rozvoji během práce na projektu;
- zvyšování kompetencí v oboru;
- seberozvoj a sebepoznání;
- setkání s inspirací;
- pravidelné setkávání se členy boardu;
- networking a nové kontakty z firmy.

Mezi přínosy pro firmu, firma uvádí (2022, interní zdroj):

- identifikace talentů;
- podpora strategie;
- pool talentů;
- podpora mobility;
- zvýšení motivace a atraktivity.

Dalšími kritérii nominace do talentového programu, které nominovaní musí splňovat, je práce na hlavní pracovní poměr s délkou minimálně 1 rok a angličtina na úrovni alespoň B1. Nominovaní kandidáti následně musí projít výběrovým procesem, který rozhodne o jejich zařazení či nezařazení do talentového programu.

Pro doporučení kandidáta do talent programu jsou stanoveny **tři klíčové charakteristiky** (2022, interní zdroj):

- **iniciativnost** – talentovaný zaměstnanec je aktivní, iniciativní, proaktivní ale také angažovaný, má vůli a chuť věci ovlivňovat a měnit.
- **dominantnost** – talentovaný zaměstnanec dovede je přirozeně dominantní, autoritativní a své věci, nápady, názory a postupy dokáže prezentovat s nadšením.
- **seberozvoj** – talentovaný zaměstnanec má vůli a chuť na sobě pracovat a rozvíjet se, jeho posun je viditelný již v rámci aktivit rozvojového střediska.

Výběrový proces zahrnuje (2022, interní zdroj):

- testování z angličtiny;
- tvorba a zaslání návrhu projektu, přičemž zadání je předem definováno;
- účast v development centru.

Testování angličtiny je hned prvním vyřazovacím kritériem. Požadovaná úroveň angličtiny je minimálně B1, a proto hned na začátku jsou nominovaní podrobeni jak písemnému testu, tak pohovoru s kompetentním lektorem. Na základě posouzení jejich znalostí jsou pak do talentového programu zařazeni nebo již dále nepokračují.

Dalším krokem při vstupu do programu je úkol v podobě návrhu projektu, který má jasně daná specifikata. Formát projektu musí být vypracován formou prezentace a rozsah nesmí překročit 1 slide. Obsahem musí být (interní zdroj, 2022):

- cíl projektu;
- přínosy projektu;
- krátký popis projektu;
- podpora strategického cíle společnosti.

Projektový návrh musí podporovat firemní strategii alespoň v jednom z následujících strategických cílů, které má organizace vytyčeny:

- profitabilní růst s důrazem na udržitelnost;
- je výhodnější být klientem pouze této společnosti než více pojistitelů;
- neustálé zjednodušování činností;
- naše firemní kultura se stane naší konkurenční výhodou;
- projekt všemi stranami vnímán jako výhodný/přínosný.

Pokud jsou splněny první dva kroky, tj. nominovaný úspěšně absolvuje přezkoušení z anglického jazyka a zhotoví návrh projektu, postupuje do hlavní části, která rozhodne o jeho zařazení nebo nezařazení do talentového programu. Posledním krokem v rámci výběrového řízení je účast v development centru, jež připravuje externí společnost. Development centrum je diagnostická metoda, která vede k identifikaci kompetencí, potenciálu a rozvojových potřeb. Účastníci v průběhu development centra řeší konkrétní situace na základě reálných problémů. Celý průběh je monitorován kompetentními osobami, které sledují chování účastníků a vše

důkladně zaznamenávají. K těmto účelům se využívají např. prezentace, hraní rolí, kreativní nebo logické úlohy, osobnostní dotazníky atd. Na základě výsledků získají účastníci individuální zprávy, které jsou s nimi dále konzultovány. Zároveň společnost, která byla zadavatelem, získá kompletní souhrnnou zprávu všech účastníků. Cílem development centra je poznání pracovníka a zjištění jeho rozvojových potřeb.

Účastníci talentového programu se účastní nejen rozvojových aktivit a inspirativních setkání, při nichž poznávají práci kolegů, ale také jsou zapojeni do projektů. Práce na projektech probíhá v týmech za podpory mentorů. Zároveň se provádí průběžné odečty stavu projektu. Na závěr prezentují týmy svůj výsledek. Posláním společnosti je, že chce každý den chránit a zlepšovat životy lidí, a tak tyto projekty musí naplňovat a zahrnovat 3 základní oblasti: CSR (Corporate Social Responsibility neboli společenská odpovědnost organizací), diverzita a udržitelnost. Společnost je zapojena do celosvětové sítě a pomáhá tak nad rámec svého podnikání těm nejvíce zranitelným v naší společnosti, podporuje firemní dobrovolnictví, pořádá sbírky a aukce, jejichž výtěžek je věnován vždy konkrétnímu účelu. V oblasti diverzity společnost poukazuje na jedinečnost každého člověka bez ohledu na věk, pohlaví, původu, sexuální orientaci nebo třeba zdravotní stav.

3.2 Vyhodnocení získaných dat v rozvoji talentů

Vyhodnocení získaných dat v rozvoji talentů je rozděleno na dvě části. První část se bude věnovat obecným datům o účastnících talentových programů, kteří se účastnili v letech 2014 – 2021, kdy za tuto dobu proběhly 4 ročníky, kterých se celkově účastnilo 91 zaměstnanců. Ve druhé části vyhodnocení studentka pojednává o výsledcích dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zmíněnými účastníky talentových programů. Získané výstupy jsou zobrazeny pomocí výšečových grafů, které jsou k nalezení v příloze číslo 3.

3.2.1 Vyhodnocení dat z HR

Od roku 2014 – 2021 se talentového programu zúčastnilo celkem 40 žen a 51 mužů. Tuto skutečnost zachycuje Graf 1, přičemž je z grafu zřejmé, že se talentového programu účastní o nepatrně více muži než ženy a to v poměru 51:40, vyjádřeno v procentech žen se doposud zúčastnilo 44 % a mužů 56 %. Z tohoto pohledu lze říci, že zastoupení obou pohlaví je poměrně vyvážené.

Z dalších dat, které byly získány ze zdrojů útvaru HR dále vyplývá, že 46 % všech účastníků patří do věkové kategorie 30-39 let, následuje věková kategorie 20 - 29 let, která činí 34 % a nejméně zastoupená kategorie je mezi 40 - 49 lety, která činí 15 %. U 5 % účastníků nebylo možné z nedostatku údajů věkovou kategorii zjistit. Z grafu je zřejmé, že v talentovém programu je nejvyšší zastoupení účastníků ve věkové kategorii 30-39 let, a to jak u žen, tak mužů. Jedná se o věkovou kategorii, pro kterou je typické, že má již za sebou několik let praxe, zpravidla ukončené standardním vzděláním (střední škola s maturitou, vysoká škola) a poměrně dlouhou pracovní etapu před sebou. Logicky tedy u nich přichází k potřebě dalšího rozvoje a kariérního posunu.

Graf 3 zachycuje informace o odchodech účastníků talentových programů ze společnosti. První velký graf je znázorněním celkového poměru mezi talenty, kteří jsou ve firmě, talenty na mateřské a talenty, kteří ve firmě již nejsou. Z grafu vyplývá, že společnost opustilo již 48 % účastníků talentového programu, z toho dobrovolně opustilo společnost 82 % talentů a 18 %

pak nedobrovolně. Ve společnosti nadále setrvává 46 % talentů a 6 % je v současné době na mateřské nebo rodičovské dovolené (MD/RD). Ze získaných dat také vyplynulo, že častěji společnost opouští muži než ženy. Mužů, kteří opustili společnost, bylo 61 % a žen 39 % z celkového počtu odejitých. Další analýzou získaných dat bylo zjištěno, že nejvíce zastoupených odchodů talentů jsou talenti, kteří se účastnili talentového programu již v roce 2014 a to ve výši 65 % Graf 4.

Analýzou získaných dat byly také zjištěny nejčastější důvody odchodů, které jsou graficky znázorněny na Grafu 8. Mezi vůbec ty nejčastější důvody odchodu talenti uváděli jinou nabídku práce v oboru, kterou zmínilo 36 % z nich. Dalším důvodem byla uvedena organizační změna společnosti, díky níž opustilo společnost 23 % talentů, ve většině případů se jednalo o nedobrovolný odchod ze společnosti. Společnost v letech 2020 prováděla významné organizační změny. Ty způsobily, že někteří lidé nechtěli přijmout nově nabízenou pozici, a proto se raději rozhodli pro ukončení pracovního poměru. To může být také jednou z příčin, proč společnost opustilo tolik talentů, kteří se talentového programu účastnili v letech 2014 - 2021. Nemožnost posunout se v kariéře uvedlo jako důvod k odchodu 13 % odchodících talentů, 10 % pak nebylo spokojeno s atmosférou na pracovišti a 3 % ze všech odchodících talentů jako důvod pro svůj odchod uvedlo zahájení vlastního podnikání, zdravotní důvody, uplynutí sjednané doby určité, nerealizovaný návrat z MD/RD, dohodu bez udání důvodu a náplň práce jiná než očekávání.

3.2.2 Výsledky dotazníkového šetření

V další části práce studentka pojednává o výsledcích dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi současnými zaměstnanci společnosti, jenž se v letech 2014 – 2021 zúčastnili talentového programu. Průzkum byl vytvořen na platformě Typeform, která nabízí možnost tvorby formulářů, průzkumů a kvízů. Tato platforma nabízí neotřelé a atraktivní šablony, které lze upravit dle preferencí uživatele přesně k účelu, ke kterému potřebuje. Stejně tak nabízí typové formuláře, které lze již rovnou využít. Všechny takto vytvořené formuláře, průzkumy nebo kvízy lze vkládat buď přímo na webové stránky, spustit emailem nebo odkaz nasdílet cílové skupině. Vzhledem k tomu, že se jedná o moderní platformu součástí je také možnost vygenerování QR kódu, pomocí kterého se respondenti dostanou přímo k dotazníku či kvízu. Uživatelsky se jedná o velmi intuitivní platformu, která nabízí sledování statistiky zobrazení, získaných odpovědí a také času, který na dotazníku respondenti strávili.

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na začátku června a celkem obsahovalo 13 uzavřených a 2 otevřené otázky. Jedna z otevřených otázek byla přístupná pouze pro respondenty s pozitivní odpovědí na dotaz, zda jim něco v talentovém programu chybělo. Pro ověření srozumitelnosti a funkčnosti dotazníku, byl proveden pilot, do kterého bylo zapojeno 5 kolegů. Následně byl dotazníkový průzkum zrealizovaný na vzorku 47 zaměstnanců.

Pro distribuci dotazníku byl využit email, ve kterém byli respondenti požádáni o pár minut času při vyplnění a zároveň byli informováni, k jakému účelu budou získaná data sloužit. Součástí průvodní emailové zprávy byla uvedena informace o dobrovolnosti a garance anonymity. Na vyplnění dotazníku respondenti získali 2 týdny. Platforma nabízí statistiku, ze které je patrné, že si dotazník otevřelo celkem 38 respondentů, 32 jich začalo s vyplňováním a celkem bylo získáno 25 odpovědí, z čehož bylo 7 žen a 18 mužů (Graf 9). Respondenti strávili vyplňováním průměrně 4 minuty a 30 vteřin.

Vyhodnocení dotazníkového šetření dále studentka již samostatně nerozděluje na odpovědi získané od mužů a žen, jelikož detailním zkoumáním výsledků průzkumu nebyly

identifikovány zásadní rozdíly mezi postoji obou pohlaví. Zároveň bylo zjištěno, že se průzkumu zúčastnili pouze 3 manažeři, což potvrzuje, že tento talentový program je primárně zaměřen na nemanážerské pozice, poněvadž jsou manažeři dále rozvíjeni jinými způsoby.

Účast v talentovém programu automaticky neznamená kariérní posun, naproti tomu Graf 12 vypovídá o kariérním posunu 48 % zaměstnanců, kteří se talentového programu účastnili. Podle kvalifikovaného odhadu HR změní svou pracovní pozici v průběhu 10 let méně než 10 % lidí, avšak přesný údaj se nepodařilo zjistit.

80 % všech respondentů uvedlo pozitivní dopad účasti v talentovém programu na rozvoj jejich kompetencí (Graf 13). Celkem 68 % dotazovaných hodnotí pozitivně dopad na jejich angažovanost ve firmě (Graf 14). Grafu 15 znázorňuje, že talentový program výrazně pozitivní dopad na setrvání účastníků v pracovním poměru. Můžeme konstatovat značnou provázanost těchto 3 aspektů, která svědčí o tom, že rozvoj kompetencí s sebou přináší prostor pro ovlivňování dění ve firmě, umožňuje tak větší angažovanost a společně zvyšují motivaci a spokojenost zaměstnanců, ta se odráží ve zvýšené retenci.

Graf 16 zachycuje celkovou spokojenost talentů s talentovým programem. K tomuto měření byl využit nástroj na měření spokojenosti. Respondenti odpovídali na otázku, jak je pravděpodobné, že by účast v talentovém programu doporučili svému kolegovi. Celkem bylo získáno 25 odpovědí. V rámci tohoto měření bylo naměřeno NPS 33. Jak je z grafu zřejmé, dva respondenti nebyli vůbec spokojeni, 12 respondentů se vyjádřilo neutrálně a 10 respondentů bylo s talentovým programem spokojených. Výsledek 33 koresponduje se získanými odpověďmi v rámci dotazníkového šetření. Důležitým aspektem, který je v tomto hodnocení nutno brát v úvahu, je to, že 10 respondentů se účastnilo talentového programu v době pandemie (v letech 2019 -2021). Tato skupina respondentů byla méně spokojená a to zejména z důvodu chybějícího sociálního kontaktu.

3.3 Shrnutí a doporučení

V této kapitole budou vyhodnoceny výsledky získané z dotazníkového šetření a uvedena doporučení, která z tohoto výzkumu vyvstaly. V rámci dotazníku byly 2 otevřené otázky, kdy měli respondenti prostor pro vlastní odpovědi, které nebylo možné graficky zpracovat a jedna další otevřená otázka v případě kladné předchozí odpovědi.

Na otázku, co talentům program přinesl, respondenti nejčastěji odpovídali, že hlavní přínos vidí v navození nových kontaktů napříč společnostmi. Druhou nejčastější odpovědí byl větší rozhled v rámci společnosti, kdy talenti získali možnost více nahlédnout do jejího fungování a vytvořit si tak profesionální nadhled, který jim umožnil větší porozumění strategickým aktivitám. Zároveň respondenti zmiňují získání nových znalostí a zkušeností, které pro ně byly velmi přínosné, inspirativní a motivující. Někteří vnímají vlivem jejich účasti v talentovém programu pocit výjimečnosti.

Respondentům v průběhu talentového programu naopak chybělo dostatečné zapojení do projektů, uváděli, že spoustu věcí tak vnímali velmi abstraktně. Ocenili by více praktických aktivit a propojení s reálným světem. Uvádí, že prezentovaná témata byla zajímavá, ale bohužel bez konkrétního dopadu na vykonávanou pozici. Někteřým také chybělo více osobních setkání. Toto bohužel společnost ovlivnit nijak nemohla, byla to pouze reakce a přizpůsobení se aktuální situaci u nás i ve světě, kdy jeden z běhů byl zasažen koronavirovou pandemií.

Další odpovědi byly spíše než z průběhu talentového programu reakcemi na dění po jeho skončení. Někteří nabyli pocit nedostatečné práce s talenty a nevyužívání jejich potenciálu. Ocenili by větší možnost být více využíváni v rámci společnosti, zejména jim pak chybí možnost zapojení do projektů. Dále účastníkům po skončení talentového programu chybí

konkrétní kariérní příležitosti, dlouhodobější plánování kariéry, dlouhodobý rozvoj a pocit, že je firma chce rozvíjet. Ocenili by možnost rotace práce, kdy by se dostávali mimo komfortní zónu, což by jim přineslo rozvoj i v dalších oblastech.

Součástí dotazníku byly také tipy na konkrétní návrhy a doporučení, kdy talenti měli možnost se vyjádřit. Všechny tyto odpovědi korespondují s předchozím textem:

- Větší důraz na jednotlivé projekty již na začátku. Společnost by měla lépe pracovat s vybranými projekty, kterým je věnováno opravdu velké úsilí, nenechat je pouze v teoretické rovině.
- Více aktivit s osobní účastí (pokud to umožňuje situace).
- Více zapojit talenty do strategických aktivit ve firmě, hlavně po skončení talentového programu.
- Zapojit účastníky více do fungování pojišťovny a jejího pochopení.

Dle průzkumu 85,7 % respondentů uvádí, že účast v talentovém programu přispěla k jejich retenci ve společnosti. Naproti tomu je ze získané statistiky zřejmé, že 48 % účastníků talentového programu opustilo společnost v průběhu 6 let po jeho absolvování. Toto zjištění, zdánlivě protichůdné, je možné vysvětlit samotnou odlišností chování a vnitřního nastavení talentovaných zaměstnanců. Toto chování je charakteristické tím, že tito jedinci mají výrazně vyšší ambice, zájem o osobní rozvoj a kariérní posun, a tudíž mnohem častěji vyhledávají příležitosti k naplnění svých ambicí a očekávání a to v i vně společnosti. To logicky vyústí k jejich odchodu ze společnosti v případech, v nichž naleznou vhodné příležitosti mimo společnost. Je možné konstatovat, že bez existence talentového programu by byla ztráta a fluktuace talentů výrazně vyšší.

Je celkem zřetelné, že i na talentových programech se podepsala pandemie covidu, vyplývá to hlavně ze zpětných vazeb respondentů, kteří opakovaně uvádějí nedostatek osobních kontaktů a prezenčních aktivit. Do budoucna po zlepšení pandemické situace je vhodné klást důraz na osobní kontakty.

Vzhledem k počtu zaměstnanců ve společnosti je zřejmé, že kapacita celofiremního talentového programu je nedostatečná. Řešením by mohlo být otevření talentových programů v rámci jednotlivých útvarů koordinovaných HR, kde by bylo možné rozvíjet talenty zaměřené na potřeby konkrétních organizačních složek společnosti. Ve společnosti, dokonce ani v manažerské populaci není detailní informace o existenci talentového poolu, dopadem toho je, že vyhledávání pro obsazení klíčových pozic probíhá primárně externě. Vyhledávání v talentovém poolu je minimální. Je však nesporné, že obsazování pozic interními lidmi přináší nižší náklady, urychluje jejich adaptaci v nové roli, znamená mnohem detailnější poznání kandidáta, z čehož vyplývá, že výběr bývá zpravidla úspěšnější. Zde lze navrhnout vytvoření takového talentového poolu, ze kterého by bylo možné čerpat klíčové zaměstnance do klíčových pozic společnosti.

Ve společnosti je talent management soustředěný primárně na organizování talentových programů, před kterými probíhá identifikace a výběr talentů. V průběhu talentového programu další vyhledávání talentů neprobíhá. Jedním z doporučení pro zkvalitnění talent managementu je, aby tento proces byl kontinuální, a ne selektivně spjatý pouze s talentovým programem. Dále se zde nabízí posun těchto talentů do mezinárodních talentových programů, které jsou v rámci skupiny společnosti organizovány.

Ve společnosti zároveň neprobíhá systematické vyhodnocování talentového programu a sledování kariérního vývoje talentů. Rovněž společnost nedisponuje statistickými údaji o výsledcích a přínosech talentového programu, kromě jednorázového hodnocení ze strany talentů na konci talentového programu. Chybí tedy zpětná vazba pro zlepšování, následnou práci s talenty, usměrňování kariéry, jejich další pohyb ve společnosti. Tyto poznatky byly získány z vlastního dotazníkového šetření. Z výsledků průzkumu je patrné, že detailnější práce s vyhodnocováním talentového programu by přineslo množství podnětů ke zlepšení a zefektivnění práce s talenty ve společnosti. Doporučením v této oblasti by mohlo být po ukončení talentového programu provést znovu development centrum za účelem zjištění posunu talentovaných jedinců.

V průběhu talentových programů je rozvoj účastníků primárně založen na teoretickém vzdělávání v oblasti měkkých dovedností. Vyšší přidanou hodnotu by přineslo zapojení účastníků do existujících, reálných projektů v prostředí společnosti a i s pokračováním jejich participace po ukončení talentového programu. Od této aktivity lze očekávat i další udržení a růst motivace.

Na základě dalšího zjištění z průzkumu, což současně vyplývá i z rozhovoru se specialistkou na rozvoj a vzdělávání z útvaru HR je, že následná péče o talenty po ukončení talentového programu je značně omezená a její intenzita bezprostředně po skončení talentového programu zásadně klesá. Nejen v průběhu talentového programu, ale i po jeho skončení je potřeba věnovat talentům velkou pozornost. Jedná se o skupinu zaměstnanců, kteří jsou plni očekávání a vyhledávají další příležitosti svého uplatnění. Pro jejich udržení je vhodné jejich aktivní zapojování do zajímavých projektů a i nadále udržovat a posilovat jejich pocit sounáležitosti, který se v průběhu jejich účasti v talentovém programu vytvořil. V této souvislosti je velmi důležitá role manažera, který rozhoduje o tom, jak se bude po skončení talentového programu talent cítit a zda bude mít dostatek pro něj zajímavých impulsů, které udrží jeho nadšení i v další pracovní etapě. Dle informace ředitele útvaru likvidace pojistných události byly manažerské pozice, konkrétně v něm řízeném útvaru společnosti, historicky obsazovány zejména odborníky na danou oblast, nikoli manažery v pravém slova smyslu. Potřeba rozvoje manažerské populace má tedy velký potenciál a to nejen s ohledem na práci s talenty, ale i s ostatními zaměstnanci. Mezi doporučení v této oblasti lze tedy uvést práci s manažery a jejich rozvoj. Manažerský rozvoj dnes nabízí spousta společností, které dokáží vytvořit rozvojový program vytvořený dle specifických požadavků společnosti nebo jednotlivců. Vhodné je začít identifikací rozvojových potřeb za využití např. development centra. Na základě výstupů z development centra získáme informace o oblastech, ve kterých je potřeba manažery rozvíjet. Vzdělávání se může týkat mnoha oblastí manažerského rozvoje od úvodu do managementu a jeho pojetí role manažera až po jednotlivé nástroje a techniky, které se využívají k vedení lidí a týmů.

Jako konkrétní příklad této práce je uvedena potřeba rozvoje v oblasti manažerských rozhovorů, protože právě rozhovor je jedním ze základních pracovních nástrojů manažera. Rozhovor patří mezi základní dovednosti a manažeři by měli rozumět všem typům rozhovorů a měli by je umět vést. Mezi základní **manažerské rozhovory** řadíme:

- přijímací rozhovor;
- motivační rozhovor;
- hodnotící rozhovor;
- zpětnou vazbu;
- vytýkáací rozhovor;
- informační rozhovor, aj.

V této části je popsán celý proces od zadání poptávky až po získání konkrétních nabídek. Na základě získaných nabídek bylo provedeno cenové srovnání. Celkem byly osloveny 3 společnosti a zasláné poptávky byly totožné. V poptávce byl uveden cíl spolupráce, základní informace o cílové skupině, počtu účastníků (10 osob), požadovaný termín realizace, konkrétní téma a základní představa o průběhu. Rovněž byl stanoven termín pro zaslání návrhů rozvojového programu a cenové nabídky. Každá nabídka byla jinak obsáhlá a každá společnost zpracovala zadání po svém.

Společnost A nabízí praktický trénink všech typů manažerských rozhovorů. Program se skládá z dvoudenního manažerského soustředění a online stínování. Součástí nabídky je Dynamics test, který má účastníkům umožnit lepší pochopení svých slabých a silných stránek a zároveň tomu, jaký mají tyto aspekty dopad na spolupráci s ostatními. Manažerské soustředění se zaměřuje na praktický nácvik, při kterém dojde k pochopení svého stylu vedení a komunikace s lidmi. Součástí jsou interaktivní cvičení a natáčení prezentačních videí. Online stínování se váže na účast lektorů během reálných rozhovorů, účastníci poté získávají zpětnou vazbu.

Společnost B staví svůj program na propojení teoretických a praktických východisek v poměru 20 % teorie, 70 % praxe a sdílení a 10 % činí souhrn a aplikování do praxe. V teoretické části je kladen důraz na srozumitelné a jednoduché předání teoretických poznatků na základě příkladů, vzdělávacích filmů, aha efektů a dalších. V praktické části dochází k nácviku ve dvojicích nebo skupinkách a nastavování individuálních plánů. Během této části účastníci úzce spolupracují s lektory a zároveň učení se od sebe navzájem. Shrnutí je pak souborem toho, co si mají účastníci přenést do praxe.

Společnost C přišla s nabídkou velmi praktického dvoudenního workshopu, jehož cílem je předat nové dovednosti a upevnit stávající v oblasti manažerských rozhovorů. Součástí workshopu je také videotrénink, který budou účastníci následně analyzovat a rozebírat.

Tabulka 1 Cenové nabídky

Firma	Obsah	Počet dní	Cena za účastníka	Celková cena
A	Dvoudenní manažerské soustředění + online stínování	2	25 380 Kč	253 800 Kč
B	Teorie + Praxe a sdílení + Shrnutí	5	31 660 Kč	316 600 Kč
C	Praktický dvoudenní workshop s nácvikem všech druhů manažerských rozhovorů	2	5 900 Kč	59 000 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

Rozhodovací kritéria se odvíjí nejen od stanoveného budgetu, ale především od splnění podmínek a naplnění zadání poptávky. Porovnáme-li nabídky na základě ceny, pak nejlépe vychází nabídka společnosti C. Nabídka společnosti B se zdá být nejdražší variantou, ale po přepočtu na dny vychází levněji než nabídka společnosti A. Společnost v nabídce nabízí při realizaci celých 5 dnů slevu 10% z celkové částky. Pokud se zaměříme na obsah a naplnění nabídky, pak tato nabídka vychází jako nejkompexnější. Nicméně musíme zvážit, jaký dopad bude mít, pokud se tyto manažeři nebudou věnovat po dobu 5 dnů plně své pracovní činnosti.

4 Závěr

Lidské zdroje jsou neodmyslitelnou součástí každé společnosti, bez jejich existence by žádná společnost nemohla fungovat. Žijeme v dynamické době, v době plné změn, která přispívá k tomu, že společnosti vyhledávají lidi s vysokým potenciálem, kteří na tyto změny budou schopni a ochotni rychle reagovat. Zároveň je snahou společností si takové lidi udržet, proto se stále častěji můžeme ve firmách setkat s konceptem nazvaný talent management, který si klade za cíl identifikovat, rozvíjet a v neposlední řadě udržet lidi s vysokým potenciálem. Nezbytnou součástí talent managementu je talentový program, jehož cílem je rozvíjet skupinu lidí, kteří byli pro firmu identifikováni jako klíčoví zaměstnanci – talenti.

Práce byla rozdělena na dvě části. První část práce se věnovala především teoretickým východiskům, k jejichž objasnění vedla literární rešerše. Smyslem této části práce bylo vysvětlení nejzákladnějších pojmů a uvedení do celkového kontextu. V první kapitole byl okrajově vymezen základní pojem, kterým je řízení lidských zdrojů. Z řízení lidských zdrojů nadále práce přechází k tématu talent management, jeho základním cílům a objasnění pojmu talent, na který je nahlíženo z různých hledisek. Dále se práce zabývá vymezením tří základních procesů talent managementu, kterými jsou získávání, rozvoj a udržení talentů. Je zde popsáno, jakým způsobem lze talentované zaměstnance identifikovat, získat, rozvíjet a udržet. Důležitým aspektem, který je zde zmíněn, jsou také generační rozdíly, jsou pojmenovány jednotlivé generace a jejich preference, na které je třeba v rámci přípravy talent managementu a talentových programů nahlížet. Ústředním tématem této práce je rozvoj talentů, a proto je mu věnována patřičná část. Představuje nejvýznamnější metody, které se k rozvoji talentů využívají. Z obecného hlediska jsou zde uvedeny metody rozvoje na pracovišti a mimo pracoviště, které jsou následně specifikovány a dále jednotlivé metody popsány.

Bakalářská práce se zabývá rozvojem talentů, jejím cílem bylo na základě zjištěných informací ze společnosti XY navrhnout doporučení, která pomohou zefektivnit talentový program, který je zde zavedený. Vzhledem k tomu, že společnost nechtěla být v práci jmenována, v praktické části je popsána z obecného hlediska, dále je popsán nastavený talent management a po té se již soustředí na představení primárního talentového programu. Talentový program ve společnosti funguje již od roku 2014 a je zřejmé, že přináší spousty výhod a má svoje opodstatnění. Ze získaných odpovědí v rámci dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru byly zjištěny nedostatky, na jejichž základě byl vytvořen seznam doporučení, které by mohly zajistit do budoucna lepší výsledky a spokojenost talentů, kteří talentovým programem prochází.

Závěrem lze říci, že talentový program má bezesporu subjektivní význam pro jednotlivé zaměstnance ať už v oblasti dalšího vzdělávání, zvýšení jejich motivace a získávání potřebných kontaktů, tak objektivní význam pro samotnou společnost. Ta z talentového programu získává pool talentů projevující silnější angažovanost a hlubší porozumění potřebám firmy, což může být výhodné pro obsazování klíčových pozic interními zaměstnanci vedoucí ke snížení finanční i časové zátěže při vyhledávání a adaptaci talentovaných jedinců do prostředí společnosti. Zároveň talentový program vede ke zvyšování retence neboli udržení těchto klíčových zaměstnanců.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. Osobnostní management. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Vyd. 2. Přeložil Petr BAKALÁŘ. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-815-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

MINOCHA, Sonal a Dean HRISTOV. Global talent management: an integrated approach. Los Angeles: SAGE, 2019. 352 s. ISBN 978-1-5264-2423-5.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyhé (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

VÁVROVÁ, Eva. Finanční řízení komerčních pojišťoven. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4662-3.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové zdroje

CAPTERRA: *What is talent management and how is it different from HR [online]*. 2019 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z WWW: <<https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/>>.

HRNEWS: *Jak si získat a udržet mileniály? [online]*. 2022 [cit. 2019-11-05]. Dostupné z WWW: <www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/jak-si-ziskat-a-udrzet-milenialy-id-4213383/>

IDNES: *Odbornice: Naučme se pracovat s generací Y. Budeme ji potřebovat [online]*. 2017 [cit. 2017-29-03]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-generace-y-digitalni-revoluce.A170328_112137_podnikani_kho/>

SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIIE: *Šetření dotazníkové [online]*. 2017 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z WWW: <[https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetření_dotazníkové_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetření_dotazníkové_(MSgS))>

SURVIO: Slovník pojmů *[online]*. 2022 [cit. 2022-08-08]. Dostupné z WWW: <<https://www.survio.com/cs/slovník-pojmu>>.

Seznam příloh

Příloha 1	Rozhovor se specialistkou na rozvoj a vzdělávání	I
Příloha 2	Otázky v dotazníkovém šetření	IV
Příloha 3	Grafické znázornění získaných výstupů	V

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor se specialistkou na rozvoj a vzdělávání.

1. Co pro společnost talent management znamená? Co vedlo společnost k zavedení talent managementu?

„Upřímně, talent management jako takový není ve společnosti moc propracovaný. Talent management je rozsáhlé téma, je to vše od identifikace, náboru, přes performance management a udržení. Máme skvěle vypracovaný talent program, ale trošku nám ve firmě chybí dopracovat talent management jako komplex. Tomuto tématu se na HR budeme nyní intenzivně věnovat, určitě je zde velký potenciál.“

2. Nyní tedy o talentovém programu jako takovém. Jak dlouho již běží?

„Talentový program má dlouhou historii, ale milníkem se pro něj stal rok 2014, kdy se dostal do podoby, v jaké je dnes. Zároveň má od té doby i svého garanta z vedení společnosti (z představenstva společnosti - pozn. aut.), který se v této oblasti velmi angažuje.“

3. Co si společnost od talentového programu slibuje?

„Společnost chce identifikovat, rozvíjet a hlavně si vytvářet pool talentů, které může využívat v rámci kariérních příležitostí nebo jejich zapojení do různých projektů. Tím, že jsme součástí skupiny, je také tlak na mobilitu. V tomto talentovém programu jsou tak lidé, kteří nemají s mobilitou problém.“

4. Kdo je pro firmu talent?

„Já říkám, že „talent zanechává stopy“, to znamená, že je za talentem vidět kus práce. Jeho přesnou definici ve společnosti nemáme. Máme stanovená kritéria, které pro vstup do programu musí dotyčný splňovat. Talentový program je určen pro všechny talentované zaměstnance, kteří se umístili v rámci hodnotící matice v pravém horním rohu a splňují kritéria pro zařazení do programu. V rámci development centra se pak sledují 3 klíčové kompetence: iniciativnost, dominantnost, seberozvoj.“

5. Kdo může do programu talent nominovat?

„Do talentového programu vždy nominuje manažer, který nominace diskutuje s business partnerem, který mu dává podporu. Dříve nominovali i třeba kolegové, ale nedávalo to smysl, tudíž nominuje pouze nadřízený.“

6. Jaká kritéria musí zaměstnanec splňovat, aby mohl být nominován do talentového programu?

„Prvním kritériem je tedy umístění v pravém horním rohu v rámci hodnocení. Druhým kritériem je angličtina. Ta je potřebná pro případné zapojení do mezinárodních projektů nebo dalších talentových programů v rámci skupiny. Třetím kritériem je návrh projektu. Každý z nominovaných má za úkol vypracovat projekt a posléze je vybráno 5 z nich, které se v rámci talentového programu realizují.“

7. Když je nominováno více lidí, než je kapacita programu, jak s tím pracujete?

„Kapacita programu je 25 lidí, v letošním roce jsme do programu zařadili celkem 26 talentů. Všichni nominovaní prochází online testem z anglického jazyka a následně

pohovorem s jazykovým auditorem. Na základě toho se stanoví úroveň. Kdo nedosáhne dané úrovně v rámci testování, výběrový proces pro něj končí. Letos bylo nominováno 42, 7 z nich neprošlo právě angličtinou. Dále se nominovaní účastní development centra a zároveň musí dodat projekt. Vše se vyhodnocuje %: angličtina 10%, development centrum 60% a návrh projektu 30%. Dle získané hodnoty stanovíme pořadí a do programu přijímáme prvních 25/26 lidí. Ti, co se do programu nedostanou, získají výsledky z DC a je jim nabídnuta individuální konzultace k výsledkům a sestavení individuálního rozvojového plánu. Výstupy dostávají i nadřízení a měli by s tím pracovat.“

8. Není škoda, že rozhodujícím kritériem je angličtina? Nemohou být talentovaní lidé i mezi lidmi, kteří nedisponují jazykovými znalostmi?

„Ano, souhlasím. Nicméně tento program je pro lidi, kteří se anglicky domluví a jsou připraveni v rámci mobility. Zároveň mohou být tito lidé nominováni do regionálních nebo globálních rozvojových programů v rámci skupiny. Tudiž angličtina je určitě důležitá. Nicméně je otázkou, zda nevytvořit talentový program, kde nebude angličtina podmínkou. Víme, že je zde spousta šikovných lidí, kteří anglicky neumí.“

9. Co lidem v rámci rozvoje firma nabízí a co od nich očekává?

„Dlouhodobě je filozofie programu Poznej a přispěj, to znamená, že dáváme talentům příležitosti, aby poznali sebe, nové kolegy, firmu, poskytujeme inspirativní setkání, rozvojové programy, ale zároveň očekáváme, že se zvýší jejich angažovanost a budou motivací pro ostatní kolegy.“

10. Jaké zdroje jsou využívány?

„Aktivity jsou zajišťovány jak z externích zdrojů tak interních zdrojů.“

11. Co se děje po ukončení talentového programu?

„Péče po ukončení talentového programu je především na nadřízených účastnících. V jejich kompetenci je s nimi nadále pracovat a dávat jim příležitosti pro uplatnění svého potenciálu a nabytých kompetencí, které v rámci programu získaly. Zároveň dochází k pravidelným setkáním s garantem programu, který s nimi sdílí aktuální firemní informace. I nadále jsou zváni na různé akce, které se ve firmě pořádají.“

12. Jak se talentový program vyhodnocuje?

„Vyhodnocujeme, kolik lidí nám tu zůstane po roce, po třech letech. Udržujeme si seznamy, které pravidelně aktualizujeme. V průběhu programu vyhodnocujeme jednotlivé vzdělávací aktivity. Na konci programu, pak účastníci dávají zpětnou vazbu na průběh talentového programu.“

13. Můžeme říci, co konkrétně z pohledu retence, spokojenosti zaměstnanců apod. talentový program přinesl?

„Nevím, číselně nemáme vysledováno. Minimálně si myslím, že ukazujeme lidem, že nám záleží na šikovných lidech, že je chceme posouvat, že jim chceme dávat prostor i pro jejich vlastní invenci.“

14. Jaké jsou plány a vize talentového programu?

„Talentový program má nyní podobu, kterou není potřeba měnit, a proto se spíš než na program jako takový zaměříme na celkovou koncepci talent managementu.“

15. Cena účastníka vs. nábor.

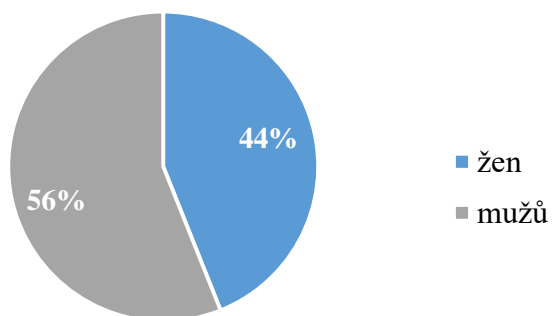
„Srovnání bohužel nemám, ale rozhodně se investice do talentového programu vyplatí. V talentovém programu jsou lidé, kteří znají firmu, protože zde již nějakou dobu pracují.“

Příloha 2 Otázky v dotazníkovém šetření

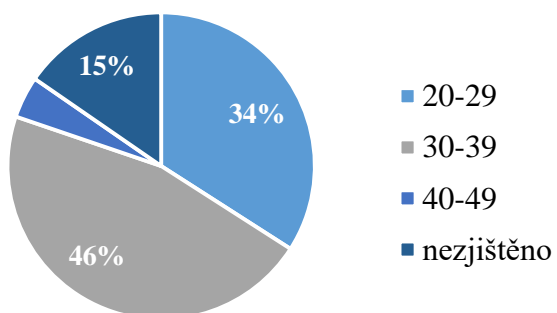
1. Vyberte, prosím, zda jste žena nebo muž:
2. Vyberte, prosím, Vaše věkové rozmezí
3. Vyberte, prosím, Vaše nejvyšší dosažené vzdělání
4. Vyberte, prosím, jak dlouho pracujete ve společnosti:
5. Vyberte, prosím, období, ve kterém jste se talentového programu DaVinci účastnili:
6. Vyberte, prosím, jaká byla Vaše pozice před vstupem do talentového programu
7. Změnila se Vaše pozice od ukončení talentového programu?
8. Pomohl Vám talentový program v rozvoji Vašich kompetencí/dovedností/zručností?
9. Zvýšila se Vaše osobní angažovanost ve společnosti vlivem účasti v talentovém programu?
10. Měla Vaše účast v talentovém programu pozitivní vliv na setrvání ve společnosti?
11. Dává Vám společnost po ukončení talentového programu více příležitostí k rozvoji a uplatňování nabytých kompetencí?
12. Chybělo Vám v talentovém programu něco?
 - a. Prosím, napište krátce, co to bylo:
13. Co Vám talentový program přinesl?
14. Doporučil byste účast v talentovém programu svému kolegovi?
15. Máte nějaké návrhy nebo doporučení na zlepšení talentového programu?

Příloha 3 Grafické znázornění získaných výstupů

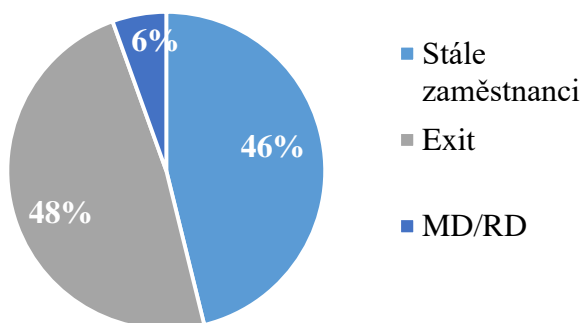
Graf 1 Zastoupení žen a mužů



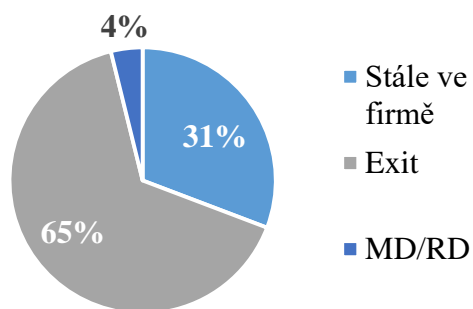
Graf 2 Věkové kategorie účastníků talentového programu



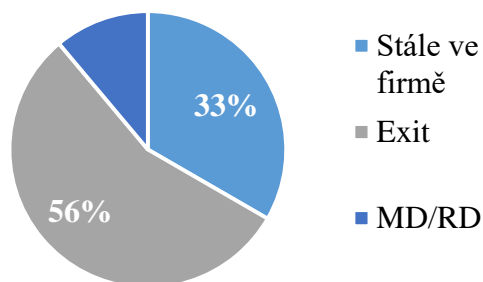
Graf 3 Odchody zaměstnanců a jejich zastoupení



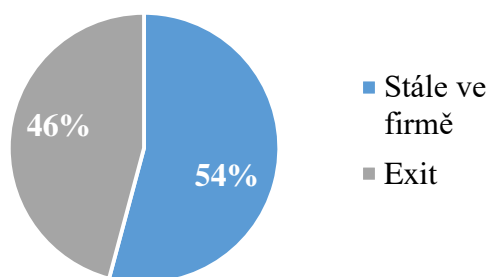
Graf 4 Účastníci TP v roce 2014



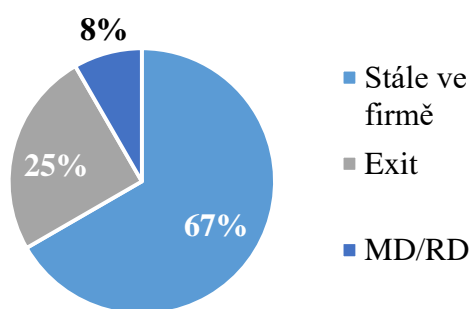
Graf 6 Účastníci TP v letech 2016-2017



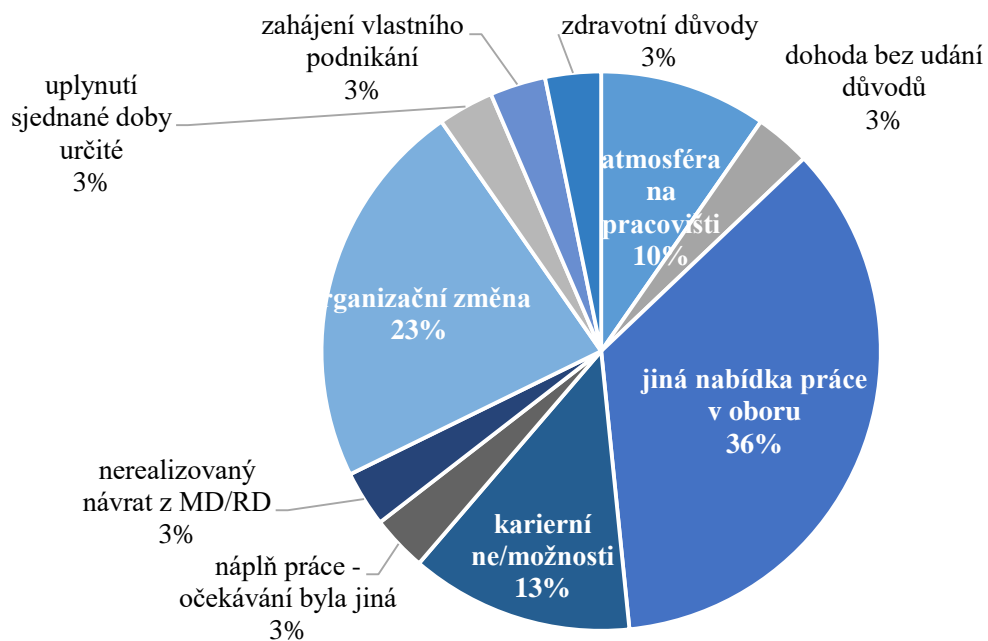
Graf 5 Účastníci TP v letech 2015 - 2016



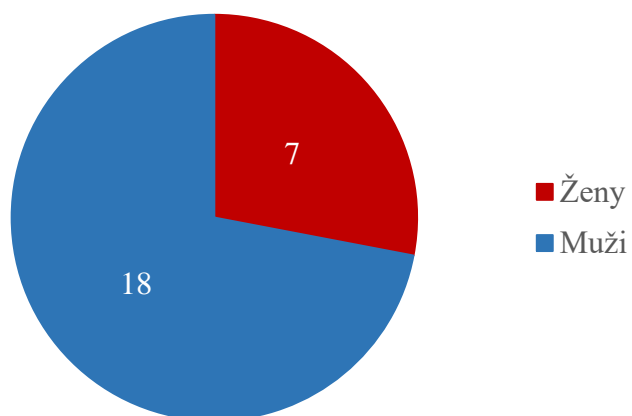
Graf 7 Účastníci TP v letech 2019 - 2020



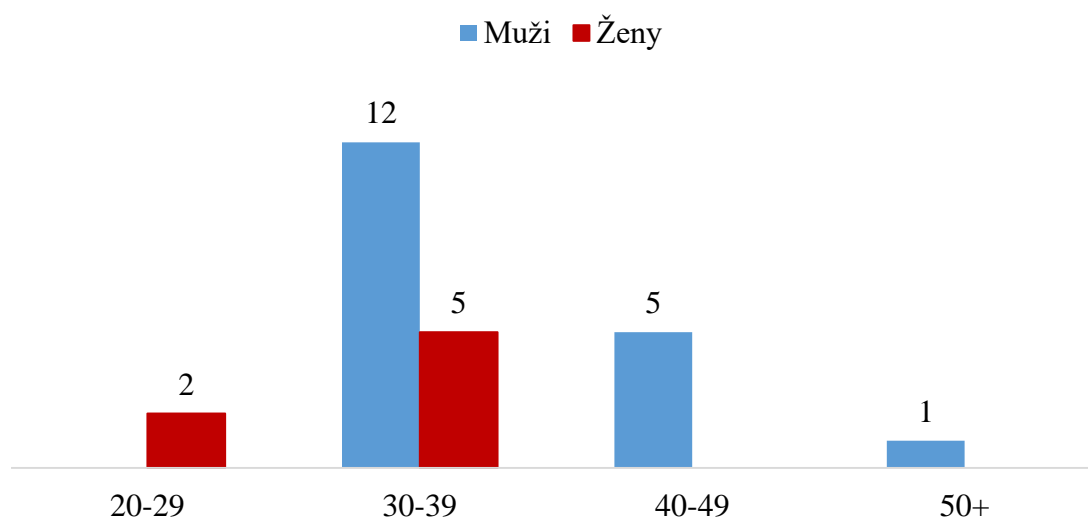
Graf 8 Nejčastější důvody odchodu



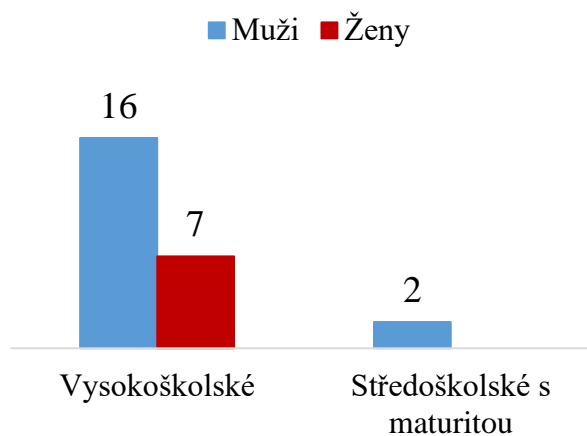
Graf 9 Celkový počet získaných odpovědí s rozdělením na ženy a muže



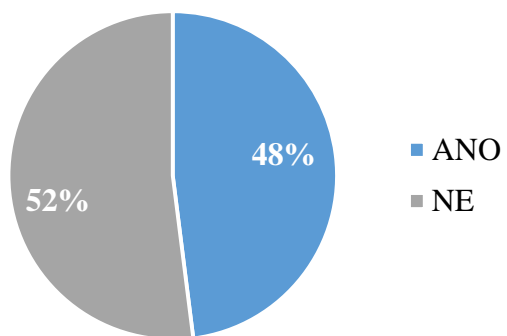
Graf 10 Zastoupení věkových kategorií dle pohlaví



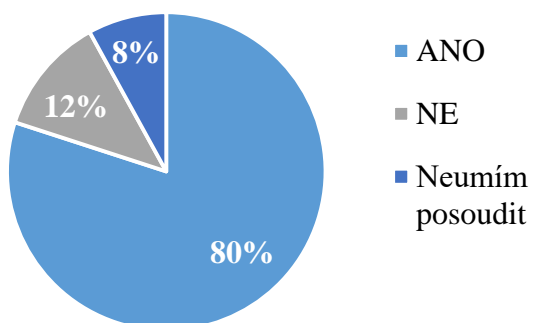
Graf 11 Vzdelání



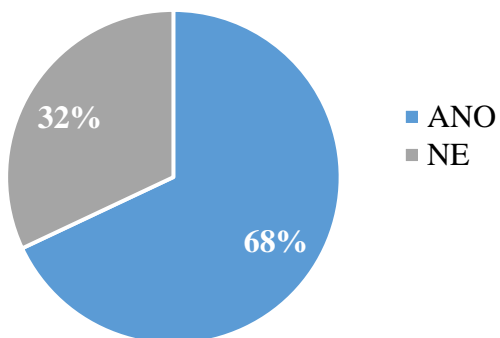
Graf 12 Změna pozice od ukončení talentového programu



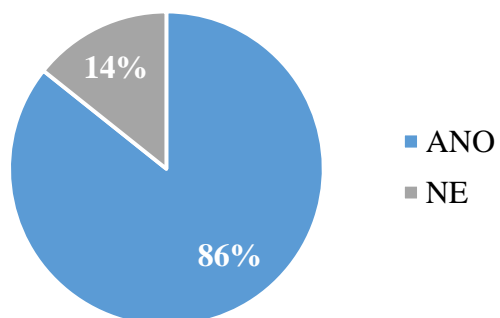
Graf 13 Dopad na rozvoj kompetencí



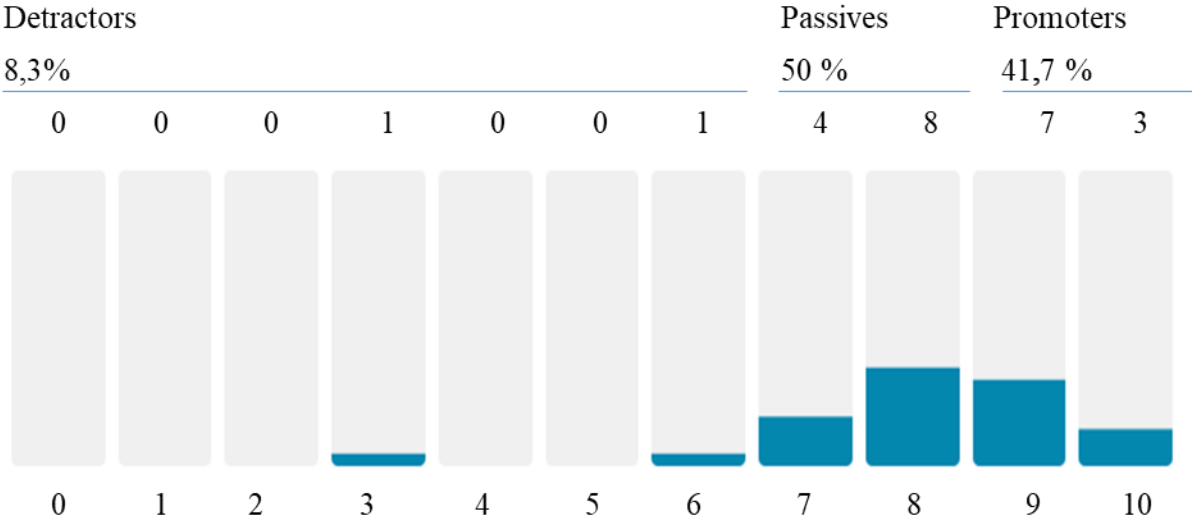
Graf 14 Vliv na růst angažovanosti



Graf 15 Vliv talentového programu na retenci



Graf 16 NPS





PREZENTACE

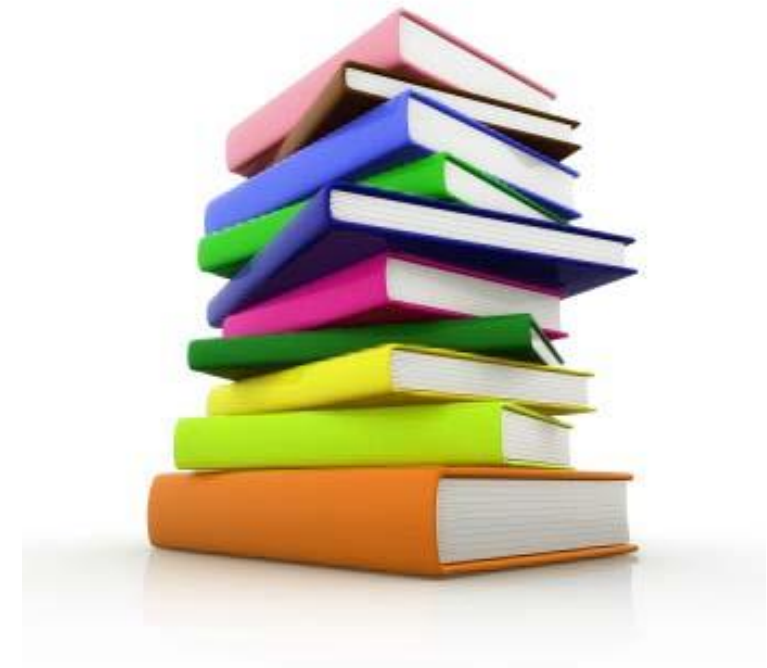
Bakalářská práce

Andrea Šuláková, KEMBC02

Talentový program - úvod do problematiky

Vymezení základních pojmů:

- Management lidských zdrojů
- Talent management
- Talent
- Procesy talent managementu
 - Získávání
 - Rozvoj
 - Udržení



Společnost a její talentové programy

Představení společnosti

- Definice oboru podnikání
- Stručný popis fungování
- Organizační struktura
- Význam útvaru HR

Talentové programy společnosti

- Stáže
- Talentový program útvaru likvidace pojistných událostí
- Koučink / mentoring
- Rozvojové konzultace
- Talentový program Alfa

Talentový program Alfa

Kritéria

- Umístění v rámci hodnotící matice
- Hlavní pracovní poměr
- Angličtina na úrovni B1
- Vypracování projektu

Základní informace o dosavadním průběhu

- Od roku 2014
- Celkem se již účastnilo 91 zaměstnanců
- Z toho 40 žen a 51 mužů
- Nejvyšší zastoupení věkové kategorie 30 – 39 let

Klíčové charakteristiky talentu

- Iniciativnost
- Dominantnost
- Seberozvoj

Cíl a metodika

Hlavní cíl práce:

Zhodnocení současného stavu talentového programu ve společnosti XY a na tomto základě navrhnout doporučení pro jeho zlepšení.

Metody

- Polostrukturovaný rozhovor se specialistkou na rozvoj a vzdělávání z útvaru HR
- Dotazníkové šetření
- Analýza dat získaných na HR oddělení

Vzorek

- Stávající zaměstnanci, kteří se v minulosti talentového programu účastnili

Výsledky

Z výsledků práce vyplynulo, že talentový program je vnímán velmi pozitivně, byl zjištěn pozitivní dopad na rozvoj kompetencí, angažovanost a retenci talentovaných zaměstnanců.

→ Plusy


- Nové kontakty
- Bližší seznámení s fungováním společnosti
- Získání nových zkušeností a dovedností
- Získání pocitu výjimečnosti


→ Mínusy


- Nedostatečné zapojení do projektů
- Málo praktických aktivit
- Málo osobních setkání (pozn. vliv covidu)
- Nedostatečné využití potenciálu
- Chybějící konkrétní kariérní příležitosti
- Chybějící dlouhodobý rozvoj po ukončení talentového programu
- Chybějící možnost rotace v rámci firmy


Doporučení


Do budoucna se doporučuje zaměřením na tyto oblasti


-  Větší zapojení talentů do již existujících projektů

-  Více aktivit s osobní účastí

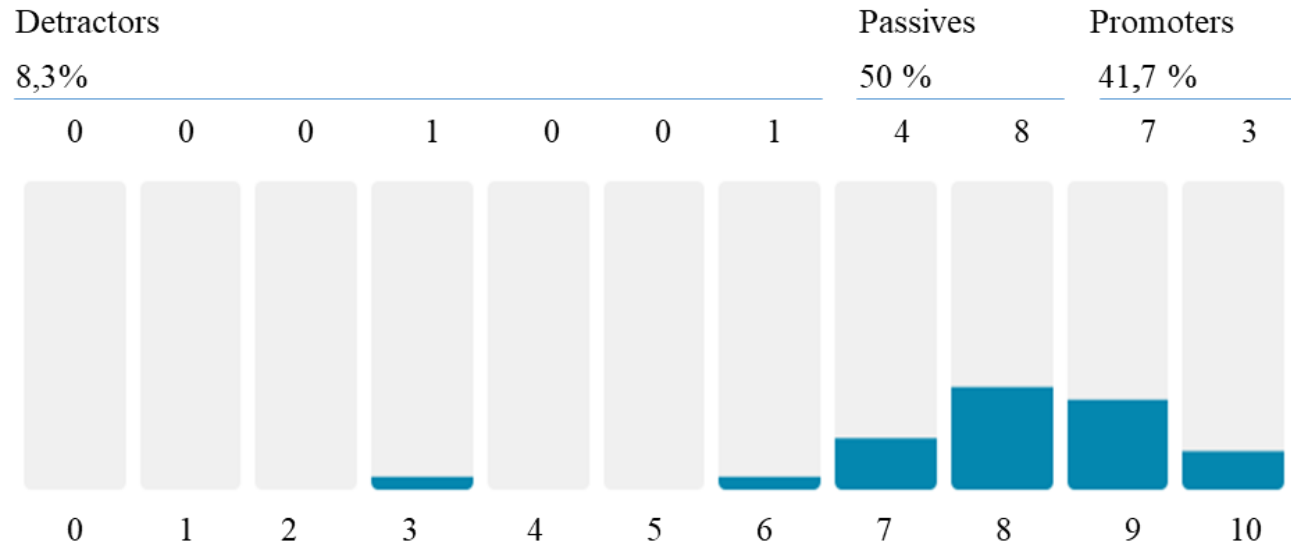
-  Vytvořit talentové programy pro širší skupinu lidí např. v rámci útvarů

-  Vytvořit systém hodnocení talentového programu

-  Zlepšit následnou péči o talenty po ukončení programu

-  Rozvoj manažerů

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: Vlastní zpracování

Měření spokojenosti pomocí **NPS**

Otázka:




„Jak je pravděpodobné, že byste doporučili účast v talentovém programu svému kolegovi?“

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

extrémně nespokojení pasivní spokojení

$$\text{NPS} = \% \text{ spokojených} - \% \text{ nespokojených}$$

Závěr

-  **Práce přinesla ucelený přehled o fungování stávajícího talentového programu ve společnosti XY a zároveň našla prostor pro jeho zlepšení.**
-  Novým řešením je vytvoření dalších talentových programů ve společnosti, práce s talenty i po ukončení talentového programu, rozvoj manažerské populace.
-  Problematika byla posunuta díky výsledkům získaných z dotazníkového šetření, polostrukturovaným rozhovorem a analýzou získaných dat z útvaru HR.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**