

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

TALENT MANAGEMENT

TALENT MANAGEMENT

Magisterská diplomová práce

Roman Mach

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

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Uherském Brodě 30. 11. 2014

.....

Mach Roman

Obsah:

Úvod	4
1. Popis organizace.....	5
1.1. Poslání, vize a hodnoty organizace.....	6
1.2. Organizační struktura organizace.....	7
2. Základní definice pojmů.....	8
2.1. Talent.....	8
2.2. Talent management.....	9
2.3. Talent pool.....	14
3. Strategie a proces talent managementu.....	16
3.1. Strategie talent managementu.....	16
3.2. Proces talent managementu.....	18
3.2.1. Identifikace talentů.....	21
3.2.2. Získávání talentů.....	22
3.2.3. Rozvoj talentů.....	25
3.2.3.1. Metody rozvoje.....	27
3.2.4. Udržení talentů.....	34
3.2.5. Využití talentů.....	36
4. Zavedení talent managementu v organizaci.....	38
5. Talent management na KÚZK.....	41
5.1. Základní definice pojmů, cíle a přínosy talent managementu.....	41
5.2. Rozdělení talentů – profil talentů.....	43
5.3. Role v talent managementu.....	45
5.4. Proces talent managementu.....	46
5.5. Proces nominace.....	48
5.6. Evidence talentů.....	50
5.7. Talent program.....	50
6. Návrh na zlepšení talent managementu na KÚZK.....	53
6.1. Strategie talent managementu.....	53
6.2. Proces talent managementu.....	54
6.2.1. Identifikace a získávání talentů.....	54
6.2.2. Rozvíjení talentů.....	55
6.2.3. Udržení talentů.....	55
6.2.4. Využití talentů.....	56
6.3. Další doporučení.....	57
Závěr.....	58
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....	59
Seznam obrázků.....	62
Seznam příloh.....	63

Úvod

Je mnoho přístupů, jak může firma či organizace přistupovat k udržení své konkurenční výhody či svého postavení na poli svého působení. Toho ale nelze docílit bez schopných pracovníků či zaměstnanců, kteří znají svou práci a pomáhají tak naplnit dané cíle organizace.

Dobám, kdy nejcennějším a nejdůležitějším zdrojem byly hmotné statky, již odzvonilo a za podstatný a důležitý zdroj je považován zaměstnanec, potažmo jeho znalosti, které jsou v dnešní době největší konkurenční výhodou. Mnoho manažerů si uvědomilo, že pokud chtějí dosahovat ve finanční oblasti svých cílů, nestačí pouze vlastnit dobré technologie, mít výborně vypracované interní procesy a dobrou péči o zákazníka, ale je zapotřebí také získat kvalifikované pracovníky či zaměstnance a talenty. O tyto lidi je také třeba pečovat, cíleně je rozvíjet v jejich znalostech a dovednostech a hlavně si je udržet.¹

Jako koordinátor talent programu na Krajském úřadě Zlínského kraje (dále jen KÚZK), jsem se rozhodl věnovat ve své diplomové práci právě tématu talent managementu, jelikož má práce může posloužit i ke zlepšení tohoto programu na KÚZK, kdy mnou zjištěné nedostatky a následné návrhy mohou posloužit k celkovému zkvalitnění talent managementu na KÚZK.

Cílem mé diplomové práce je návrh na zlepšení talent managementu na KÚZK.

Celá práce je koncipována jako jeden celek, který je propojením popisné části (terminologicko-teoretické) s částí již probíhajícího talent programu a jeho návrhu na zlepšení.

¹ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 15.

1. Popis organizace

Jak jsem již zmínil v úvodu, budu se věnovat talent managementu či talent programu, který probíhá na KÚZK. Subjekt, který v této kapitole budu popisovat je specifický v tom, že se nejedná o organizaci, která je zaměřena na zisk, ale o instituci sloužící občanům a která si je vědoma důležitosti rozvoje vlastních zaměstnanců k naplňování poslání, cíle a vize úřadu.

Zlínský kraj patří mezi čtrnáct územně samosprávných celků České republiky a patří do něj čtyři okresy, a to: Vsetín, Kroměříž, Uherské Hradiště a Zlín. Počátek Zlínského kraje je datován k 1. 1. 2000 v rámci reformy veřejné správy dle ústavního zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Zlínský kraj je územním společenstvím občanů a veřejnoprávní korporací, která má svůj majetek a příjmy dané zákonem a hospodaří dle vlastního rozpočtu. Zlínský kraj dbá o všeobecný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, je také zřizovatelem zdravotnických zařízení a nemocnic, škol a školských zařízení, příspěvkových služeb v oblasti kultury, správy silnic, sociálních služeb a dalších. Nejdůležitějším právním předpisem, kterým se upravuje postavení a působnost kraje, je zákon č. 129/ 2000 Sb. o krajích.²

Činnost Krajského úřadu Zlínského kraje započala 1.1.2001 v souvislosti s volbami do krajského zastupitelstva. Krajský úřad je výkonným orgánem kraje a plní úkoly jak samostatné působnosti, tak v přenesené působnosti. V samostatné působnosti to jsou převážně úkoly uložené zastupitelstvem a radou, dále také pomáhá činností výborů zastupitelstva a komisím rady. V přenesené působnosti se jedná o činnosti vyplývající z legislativních předpisů na jednotlivých úsecích veřejné správy jako školství, doprava, životní prostředí a jiné. V čele KÚZK stojí ředitel, který je odpovědný za plnění úkolů KÚZK hejtmanovi.³

Krajský úřad se člení na odbory, kterých je celkem 17, a na jednotlivá oddělení, která jsou zařazena pod dané odbory (viz organizační struktura v příloze č. 1). Ke dni 22. 4. 2014 měl KÚZK 471 zaměstnanců.

² Zlínský kraj 2012, s. 6.

³ Zlínský kraj 2012, s. 7.

1.1. Poslání, vize a hodnoty organizace

Posláním KÚZK je poskytovat veřejné služby, směřující ke spokojenosti občanů a k všestrannému rozvoji kraje.⁴

Vizí KÚZK je být profesionálním a efektivním úřadem a důvěryhodným zaměstnavatelem, který na základě tvořivosti, spolupráce a partnerství aktivně přispívá ke zvyšování kvality života občanů.⁵

Hodnoty, které uznávají zaměstnanci Zlínského kraje zařazení do krajského úřadu, jsou:

- profesionalita
- tvořivost
- spolupráce a partnerství
- loajalita
- dobrá pověst⁶

KÚZK má taky definovány předpoklady k úspěchu:

Otevřenost k jednání – služby poskytuje účelně, efektivně, hospodárně a transparentně. Problémy řeší v rámci jeho kompetencí dle zásad dobré správy. Jedná vždy dle etického kodexu.

Efektivní komunikace – potřeby klientů zjišťuje cíleně, dle získaných informací zefektivňuje proces plnění úkolů. Občanům poskytuje aktuální informace a službách a aktivitách.

Partnerství a finance – spolupracuje s partnery, spojením kvalitních a včasných informací s kvalifikovanými lidmi dosahuje stanovených cílů a efektivního využití finančních prostředků.

Zlepšování a růst – trvale pečuje o profesní růst svých zaměstnanců a o odpovídající podmínky pro jejich práci.⁷

⁴ Interní dokumenty KÚZK.

⁵ Interní dokumenty KÚZK.

⁶ Interní dokumenty KÚZK.

⁷ Interní dokumenty KÚZK.

1.2. Organizační struktura organizace

KÚZK má organizační strukturu, která se skládá k datu psaní mé diplomové práce ze 17 odborů a 45 oddělení. Každý odbor má svého vedoucího, který je podřízen přímo řediteli KÚZK. Skoro všechny odbory se člení na několik oddělení, které mají také svého vedoucího, ten je přímým podřízeným vedoucího odboru. Někteří zaměstnanci a pracovníci nemusejí být zařazeni pod oddělení, ale spadají přímo pod vedoucího odboru.

K cíli mé diplomové práce uvádím, že zaměstnanec, zařazený do talent managementu může být z libovolného odboru či oddělení a je zde uplatňován rovný přístup do tohoto programu všem zaměstnancům KÚZK.

Zmiňovanou organizační strukturu graficky příkládám do přílohy č. 1 mé diplomové práce.

2. Základní definice pojmů

V následující kapitole vysvětlím a objasním základní pojmy talentu a talent managementu, uvedu zde jednotlivé definice těchto pojmů z různých literárních pramenů, od různých autorů a jejich terminologického ukotvení. Kromě terminologického vymezení zmíněných pojmů uvedu také význam talent managementu pro organizaci.

2.1. Talent

Existuje spousta definic a popisů slova talent, ve své práci se však budu zabývat pouze těmi, které se nějak vážou k pracovnímu tématu a k problematice mé diplomové práce.

Každá organizace či firma chce talenty a svádí o ně boj s ostatní konkurencí. Bylo vyvinuto spousta programů pro jejich získání a udržení, ale doposud není ani jednotná shoda v tom, co talent vůbec znamená. Pro potřeby personalistů byl vyvinut třífaktorový zjednodušený vzorec, který definuje talent. Jedná se o způsobilost či kompetenci, angažovanost a potřebu přispívat. Lidé mohou být velmi způsobilí a angažovaní, ale pokud jejich úsilí nepřinese firmě skutečný přínos a pokud v této práci nenajdou smysl a účel, motivace a talent klesá a vadne.⁸

Za talent se považuje nadprůměrně nadaný jedinec, který dosahuje výjimečné výkony v konkrétních druzích činnosti.⁹ Takto talenta označuje i Vodák s Kucharčíkovou a upřesňují a rozšiřují definici, že je to zaměstnanec, který prokazuje svůj potenciál do budoucna a svým pracovním nasazením a nadstandardními výsledky a chováním působí jako vzor. Dále má potenciál zvládnout náročnější práci či funkci a dokáže efektivně komunikovat s lidmi a plní očekávané úkoly, při tom projevuje zájem o podnik a jeho zaměstnance.¹⁰ Stýblo, Urban, Vysokajová dodávají, že se jedná o označení mimořádných schopností a nadání, které souvisí již se zmíněnými výkony.¹¹

Jinak nahlíží na talent Thorn a Pellant, uvádí, že ač se snažíme definovat talent sebevíc, zůstává prakticky nedefinovatelný. Autoři uvádějí pouze slova, které talent, potažmo talentované lidi vystihují. Jsou to lidé, kteří jsou tvůrčí, neposední, výjimeční, houževnatí a nějak se odlišující, ale uvádějí, že seznam slov může být nekonečný.¹²

⁸ ULRICH, 2010, s. 58.

⁹ ĎURIČ, HOTÁR, PAJTINKA 2000, s. 437.

¹⁰ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ 2011, s. 199-200.

¹¹ STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ 2007, s. 449.

¹² THORNE, PELLANT 2007, s. 5.

Talenty můžeme také nazývat High potentials, které charakterizují nadprůměrné dovednosti v „soft skills“, kdežto „hard skills“ mohou mít mnohem menší význam a jejich podstatnou charakteristikou je interdisciplinární myšlení, vyzrálější osobnost a potenciál k vůdcovství.¹³

Dle Hroníka je talent vymezen kritériem výkonnosti a respektu, a to bez ohledu na věk. Talent se vyznačuje perspektivou, kdy zaměstnanec nemá jen vysokou výkonnost, ale má i perspektivu tuto výkonnost zvyšovat.¹⁴

V další definici, kterou uvádím, lze talent pojímat jako vzácný, avšak současně nevyužitý či nerozvinutý předpoklad zaměstnanců. Nejčastěji se jedná o schopnost řešit zvláštní, odborné a nevšední úkoly, převzít vyšší odpovědnost a iniciativu, rychle se učit a adaptovat na nové požadavky. Jistého talentu je třeba k úspěšnému vykonávání většiny komplikovaných činností, avšak talent nesouvisí příliš s dosaženým vzděláním.¹⁵

Na druhou stranu Folwarczná upozorňuje na důležitost vhodného označení pro talenty, jelikož v některých organizacích může být toto označení nevhodné a záleží zde i na podnikové kultuře.¹⁶

V této části jsem definoval pojem talent, kdy se jedná nejčastěji o zaměstnance s nějakou přidanou hodnotou a který se odlišuje svými schopnostmi a dovednostmi od běžného zaměstnance. K označení talenta v organizaci se však musí přistupovat citlivě a s ohledem na firemní kulturu, jelikož označení či neoznačení zaměstnance za talenta, můžeme mít i negativní dopad.

2.2. Talent management

Než se pustím do samotné definice talent managementu, zmíním se velmi krátce o historii talent managementu a jeho filozofii.

Talent management se prvně začíná objevovat v 80. a 90. letech 20. století, a to ve spojitosti s náborem absolventů vysokých škol a pravidelnými kariérními plány, které byly vytvořeny pro zaměstnance daných organizací. Třebaže ke konci 90. let minulého století došlo k vyvrcholení talent managementu, a to ve spojitosti s diskuzí o tzv. válce o talenty, nejde o koncepci, která byla nalezena až v poslední dekádě 20. století. Koncepce talent

¹³ MITLEHNEROVÁ, 2007, s. 26.

¹⁴ HRONÍK, 2007, s. 109.

¹⁵ URBAN, 2008, s. 70.

¹⁶ FOLWARCZNÁ, 2010, s. 212.

managementu se vyvíjela postupně, hlavně jako odezva na změny v ekonomickém prostředí, demografické struktuře obyvatelstva a akcelerující globalizaci.¹⁷

Cílem filozofie talent managementu dle Horváthové je zajistit fond vysoce talentovaných, oddaných a jinak přínosných lidí organizaci, kteří jsou schopni přispět k dosahování současných i budoucích potřeb organizace a zabezpečit tzv. talent-pool.

Tato filozofie talent managementu se skládá ze tří základních složek:¹⁸

1) **Návrh a tvorba talent managementu** – talent management by měl být iniciován a podpořen top managementem, jelikož programy, které podporuje top management v oblasti talentů, mají větší úspěch a to tím, že jdou sami příkladem a prokazují podporu a definují tak, co je pro organizaci důležité. Samotná realizace talent managementu je v kompetenci vedoucího pracovníka řízení lidských zdrojů ve spolupráci s dalšími pracovníky. Ve větších organizacích se na procesu často podílejí externí konzultanti, u menších firem si mnohdy vystačí pomocí interních zdrojů.

2) **Zachycení talent managementu pomocí k tomu určenému softwaru** – toto umožňuje shromažďování dalších dat, tvorbu různých analýz a vyhodnocování. Tento software se vyznačuje modulárním formátem a je ho možné integrovat v organizaci s jinými systémy. Jsou obsaženy mnoha komponenty např. nábor, řízení vzdělávání, plánování nástupnictví apod. Tím dovolují organizacím automatizovat a propojovat procesy talent managementu.

3) **Implementování talent managementu do organizace** – klade si za cíl, aby v organizaci byl zabezpečen potřebný talent-pool.

¹⁷ HUNČÍK, KREJČOVÁ, 2010, s. 32.

¹⁸ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 29.

Obr. č. 1: Filozofie talent managementu¹⁹



Jinak na filozofii talent managementu nahlíží Vodák s Kucharčíkovou když uvádějí, že filozofií talent managementu je nacházení odpovědí na dané strategické otázky:

- Jak lze zefektivnit proces získávání zaměstnanců?
- Jak lze účinněji rozvíjet manažery a lídry ve směru upevnění kultury?
- Za jak dlouho dokážeme zjistit kompetenční mezeru, a to z důvodu realizování tréninků a rozvojových programů k vyplnění daných mezer?
- Jak lze lidi řídit měřitelným a jasným způsobem?
- Jak určíme na klíčové pozice vysoce výkonné zástupce?
- Jak lze vzdělávat flexibilně, vhodně a včas?²⁰

Po tomto krátkém historicko-filozofickém úvodu se vrátím k samotnému terminologickému vymezení pojmu talent management a uvedu také úroveň vyspělosti talent managementu v organizaci.

Talent management či řízení talentů lze vymezit jako vzájemný propojený soubor činností, které mají zajistit, aby organizace v přítomnosti a budoucnosti přitahovala, motivovala a dále rozvíjela potřebné talentované lidi. Cílem je zabezpečit tok talentů a být si vědoma, že talentovaní lidé jsou zásadním zdrojem organizace.²¹ Že jde o určité činnosti či kroky taktéž uvádí v definici Horvátová dle BNET, britského serveru zabývající - ho se problematikou managementu, kdy popisuje talent management jako získávání, výběr, identifikaci, udržení, řízení a rozvoj zaměstnanců, o kterých se domníváme, že mají

¹⁹ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 30.

²⁰ VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011, s. 200.

²¹ ARMSTRONG, 2007, s. 327.

schopnosti dosahovat vysokého výkonu. Horváthová s odkazem na BNET uvádí, že řízení výkonu cílí na dovednosti a schopnosti těchto osob, na jejich potenciál růstu a na zhodnocení jejich přínosu k úspěchu organizace.²²

S poněkud jiným pohledem přichází Hroník, kdy zmiňuje, že talent management je třeba rozlišovat od odborné přípravy, kdy je tato odborná příprava jen úzce zaměřena na to, aby byl jedinec co nejrychleji schopen zastávat pozici, kterou vykonává či na kterou bude v dohledné době zařazen. Dále je třeba odlišit talent management od adaptačního procesu, který se orientuje na všechny nově příchozí pracovníky do organizace.²³ Dále Hroník uvádí, že talent management je nástroj pro řízení kariéry vybraných lidí.²⁴ Thorne a Pellant ale raději hovoří o rozvoji talentu, jelikož řídit talent lze poněkud těžko. Společnosti mají tendence zavádět metody, jak rozvíjet nadání, ale úspěch tkví v získání hlav, ale i srdcí daných zaměstnanců.²⁵

Kociánová uvádí, že pojetí talent managementu není celistvé, jelikož toto lze pojímat ve vztahu k vrcholovým pozicím, k manažerům či absolventům, nebo také jako vedení schopností všech perspektivních lidí organizace. Důležitým úkolem talent managementu je stabilizace talentů.²⁶

Pokud se organizace rozhodla pro talent management a pokud také talent management zavedla do svého provozu, tak Cannon a McGee dle Horváthové uvádí, že tento talent management může dosahovat různé úrovně vyspělosti.

²² HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 25.

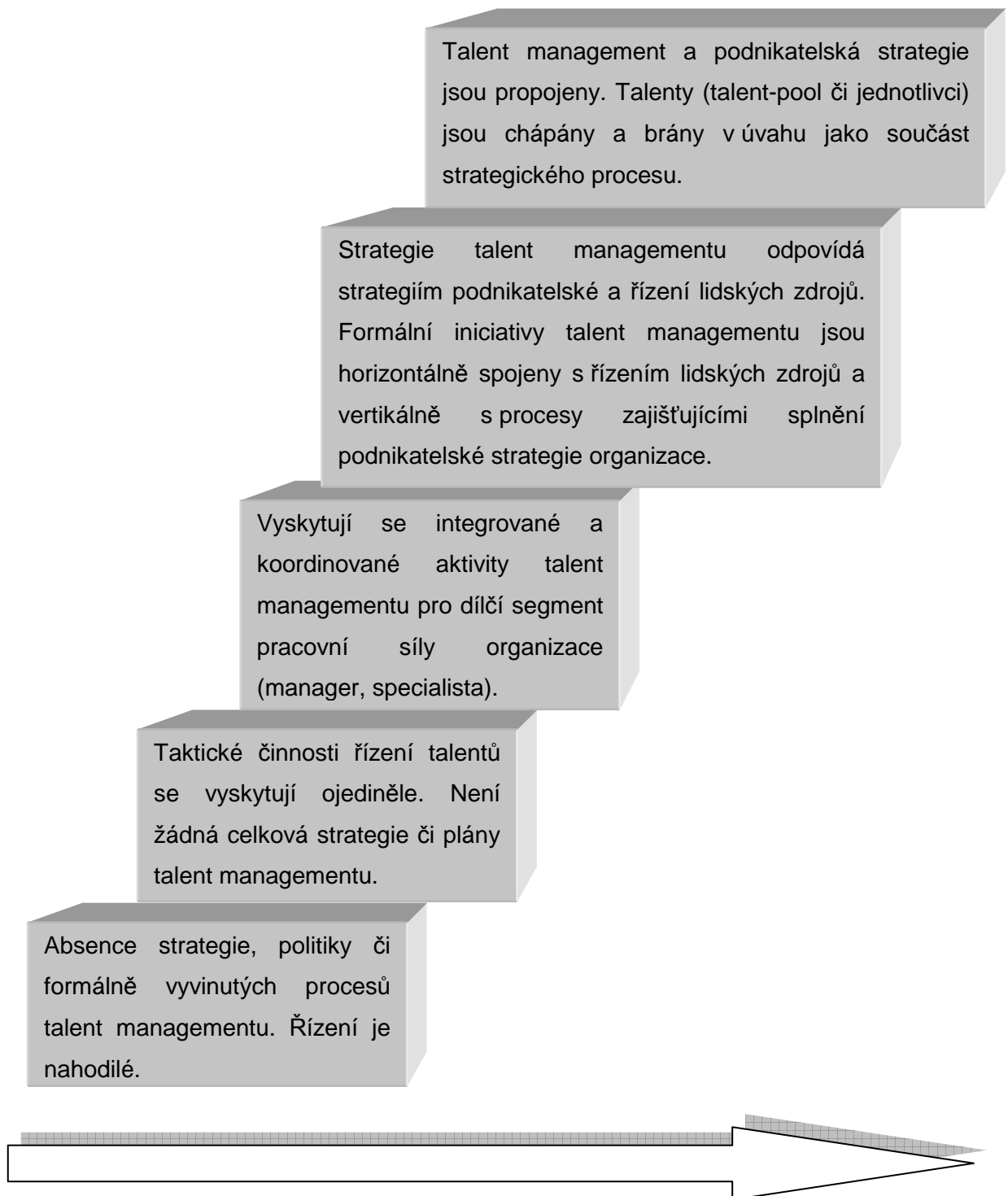
²³ HRONÍK, 2007, s. 109.

²⁴ HRONÍK, 2007, s. 110.

²⁵ THORNE, PELLANT 2007, s. 6.

²⁶ KOCIÁNOVÁ, 2012, s. 110-111.

Obr. č. 2: Úrovně vyspělosti talent managementu²⁷



Organizace by měla usilovat o to, aby se dostala co nejvíce po směru šipky, tedy zleva doprava, což v praxi znamená, že od prostého počínání, kdy chybí strategické a

²⁷ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 32.

procesní prvky a kdy není řízení korektně vedeno, by se mělo směřovat ke stavu nejvyššímu, kdy dochází k souladu strategií a koordinovaného vedení.

2.3. Talent pool

Již na předchozích stránkách jsem se zmínil, že cílem filozofie talent managementu je zajištění fondu takových lidí, kteří jsou pro organizaci nějakým způsobem přínosní, tedy zabezpečení talent poolu. V této kapitole tedy uvedu několik definic talent poolu a představím zde i několik základních typů těchto poolů.

Za interní pool pracovníků můžeme považovat stále více se prosazující trend budování vnitřního trhu práce v organizaci. Organizace, která pracuje na tomto podkladě, sbírá a spravuje znalosti o interních i možných externích pracovnících. V interním poolu jsou vedeni pracovníci, kteří disponují nějakou klíčovou znalostí nebo jsou uvnitř organizace plně a dlouhodobě vytíženi v některém z procesů organizace. Mezi těmito pracovníky probíhá napříč procesy jisté sdílení znalostí, které je centrálně řízeno. Využití spočívá v tom, že se daní pracovníci mohou připravovat na role, které doposud nevykonávají a v budoucnu se o ně mohou ucházet.²⁸

K zajištění dostatečné kapacity pracovníků se vytváří pool, tzv. bazén. Zde metaforicky plavou pracovníci v bazénu, dokud z něho nejsou vytaženi z důvodu provedení aktivity v nějakém procesu. Vytaženi jsou podle své aktuální vytíženosti, dle své momentální kvalifikace a jiných ukazatelů.²⁹ Veteška s Tureckiovou nepoužívají výrazu bazén, ale „zásobárna“ talentů, kteří jsou na začátku kariéry zařazováni do speciálních vzdělávacích programů.³⁰

Janišová se Skřívánkem uvádí, že v dnešní době si spousta firem zavádí tzv. pool talentovaných lidí, kteří dostanou příležitost, aby ukázali své schopnosti a zájem o danou práci a pak firmy mají snahu tyto lidi umístit na pozice, které jsou pro ně nejvhodnější.³¹

Horváthová hovoří o tom, že při vytváření talent poolu by management organizace měl dát jasně všem pracovníkům vědět, že talentem se může stát každý pracovník, který bude splňovat předem dané kritéria. Autorka uvádí, že mezi talenty mají být i lidé

²⁸ ŠMÍDA, 2007, s. 209.

²⁹ BRUKNER a kol., 2012, s. 35.

³⁰ VETEŠKA, TURECKIOVÁ 2008, s. 99.

³¹ JANIŠOVÁ, KŘIVÁNEK 2013, s. 194.

s osobnostním charisma, vůdcovskou schopností, lidé se schopností udržovat sociální vazby, lidé s darem strhnout k práci ostatní lidi.³²

Dále Horváthová uvádí, že rozlišujeme tři základní talent pooly:

- **Všeobecný talent-pool** – zde se může stát členem jedinec, který disponuje libovolnými rozličnými dovednostmi. Jednotlivci zde mohou být přijati na základě jejich intelektuálních způsobilostí. Tito jednotlivci mohou v organizaci rotovat bez zvláštního výcviku či dovednosti. Jedná se o krátký výcvik. Vstupující do talent poolu jsou vybíráni na základě daného měřítko, např. na principu obecných kompetencí.

- **Vůdcovský talent-pool** – organizace má definovány zvláštní vůdcovské kompetence a lidé do tohoto poolu jsou vybíráni, pokud se nyní u nich projevují tyto kompetence či se předpokládá, že v budoucnu mají potenciál si tyto kompetence osvojit. Jedinci jsou umísťováni do vůdcovských rolí na principu projevení dovednosti v assessment centru či ve své stávající pracovní roli.

- **Technický talent-pool** – zde má organizace pro svou budoucnost identifikovány specifické dovednosti. Vstup do tohoto poolu je stanoven projevováním výkonu či potenciálu v technických dovednostech.

Horváthová dále uvádí pojem **talent pipeline**, se kterým se můžeme v oblasti talent managementu setkat. Pod tímto pojmem se ukrývá snaha organizace udržet si zaměstnance na různorodých rovinách připravenosti pro nástupnictví či na post vyšší úrovně.³³

³² HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 75.

³³ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 76.

3.Strategie a proces talent managementu

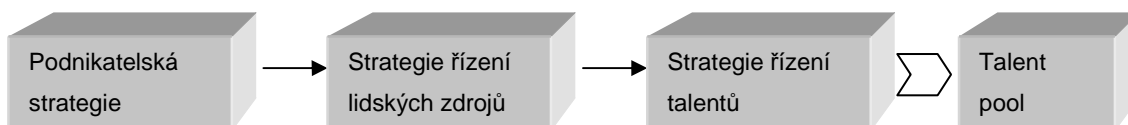
V této kapitole se budu věnovat strategii talent managementu a samotnému procesu talent managementu. Napřed se zmíním o strategii, která ústí k jednotlivým procesům talent managementu a těmto procesům se budu věnovat z pohledu různých autorů zabývajících se touto problematikou, a to poněkud důkladněji.

3.1. Strategie talent managementu

Strategie talent management systému si klade za cíl získávat, rozvíjet, zachovat si a využívat své pracovníky, kteří disponují způsobilostmi, které jsou nezbytné pro přítomné a nastávající potřeby podniku. Z tohoto úmyslu jsou odvozeny jednotlivé procesy talent managementu, které je nutno uvést do praxe, aby se stal celý systém funkční.³⁴

Aby práce s talenty byla efektivní, je třeba vytvořit takovou strategii talent managementu orientovanou na nadané zaměstnance, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Tato strategie nás směřuje ke klíčovým rozhodnutím, které aktivity talent managementu realizovat. Toto se děje nepochybně skrz strategii řízení lidských zdrojů.³⁵

Obr. č. 3: Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent pool³⁶



Horváthová dále uvádí, že vytváření strategie talent managementu je proces, který vychází z podnikatelského plánu organizace, z identifikace kritických faktorů pro úspěch organizace a zvláštních potřeb talentů. Výstupem by měl být návrh eventualit k satisfakci těchto potřeb či nedostatků. Rámecem pro tvorbu strategie talent managementu v organizaci by mělo být šest kroků níže uvedeného postupu:

1) Počátečním krokem je zabezpečení přípravné fáze, a to tvorba business case - vyčlenění zdrojů. Za kladné pro stanovení business case se považuje, pokud se určí jasné vztahy mezi cíli organizace a kompetencemi. Přínosným v některých organizacích může být vznik speciálního týmu, který bude mít talent management na starosti. Nejvyšší

³⁴ STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ 2007, s. 451.

³⁵ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 33.

³⁶ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 33.

vedení organizace by mělo odpovídat za iniciaci aktivit, ale hlavní role realizátora by měla spadat pod řízení lidských zdrojů či talent manažera, pokud je tato funkce zavedena.

2) Rozlišení klíčových kompetencí a talentů nezbytných pro jejich zabezpečení v následné době přispěje organizaci zacílit se na klíčové a životně důležité talenty. I když další rozvojové činnosti organizace naplánované s cílem projevení potenciálu všech zaměstnanců mohou být přínosné a užitečné, je příhodné se zaměřit na oblasti, tvořící odlišnosti, přidané hodnoty.

3) Velmi zásadní činností je návrh kvalitních procesů pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců, kdy tyto procesy by měly v organizaci zviditelnit skrytý a často nevyužitelný talent. Tyto procesy by měly být auditovány a pečlivě prozkoumány.

4) Identifikace a důkladné prozkoumání procesů organizace, které slouží pro získávání, rozvoj a udržení talentů. Toto může v budoucnosti pomoci stanovit přesnější kritéria kvality.

5) Zakotvení plánovacího cyklu, rozhodování a kontroly týkající se talentu jako jedné z částí pravidelného procesu kontroly řízení, může organizaci pomoci se soustředit na oblast talent managementu.

6) Je podstatné se vyvarovat byrokratizaci celého procesu, zejména používáním početných a mnohdy i nepotřebných formulářů.³⁷

Cannon a McGee dle Horváthové uvádí užitečnou pomůcku (otázky) pro tvorbu či úpravu již existující strategie talent managementu. Jedná se o osm částí, které jsou obsaženy jednotlivými otázkami a odpovědi na tyto otázky mohou být, jak jsem se zmínil výše, vodítkem pro tvorbu strategie talent managementu či pomůckou pro úpravu již existující strategie. První část je úvodní a dále následují jednotlivé části, podnikatelské prostředí, požadavky na talenty a jejich nabídka, rozpočet, priority pro vypořádání se s nedostatky, akce pro vypořádání se s nedostatky, plán implementace a vyjasnění řídicích rolí.³⁸

Zmiňované otázky přikládám do přílohy č. 2 mé diplomové práce.

³⁷ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 38.

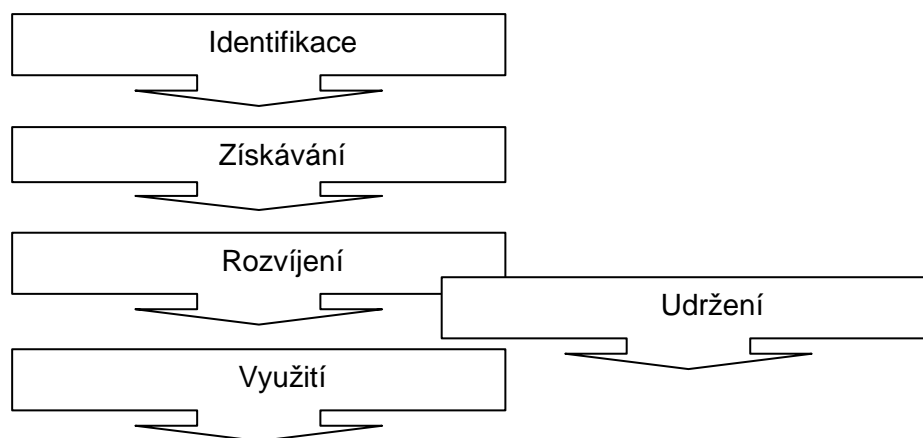
³⁸ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 39 - 41.

Kvalitní strategie talent managementu je základem pro jeho řádné fungování v organizaci a jen z této strategie můžou vystupovat odpovídající rozhodnutí o tom, jaké činnosti by organizace měla realizovat v talent managementu.³⁹

3.2. Proces talent managementu

Z dostupné literatury, kterou jsem prostudoval ohledně procesu talent managementu můžu konstatovat, že se hodně autorů shoduje a převážně uvádějí, že se jedná o získání, rozvoj a udržení talentů.⁴⁰ Koubek rozšiřuje tyto aktivity o plánování a motivování talentů v organizaci⁴¹ a Hroník tento proces rozšiřuje o jeden krok, a to využití této osoby - talenta. Dále Hroník uvádí, že celý proces jde v logické posloupnosti a ukazuje, že je důležité vědět, s kterou osobou počítat, poté tuto osobu získat do programu, kdy bude následovat její intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu a jeho přeměně ve výsledky. Je velmi důležité a zásadní neopomenout udržení této osoby.⁴²

Obr. č. 4: Proces talent managementu⁴³



Další pojetí hovoří o tom, že vstupním procesem v procesu talent managementu je formulace očekávání, kdy se jedná o kombinaci popisů činností, způsobilostí a cílů pro každou pracovní pozici. Druhým krokem je získávání talentů. Nábor se nemusí zaměřovat jen na vnější prostředí, ale často se zaměřuje na vnitřní zdroje, kde lze nalézt spoustu

³⁹ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 41.

⁴⁰ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 33.

⁴¹ KOUBEK, 2011, s. 202.

⁴² HRONÍK, 2007, s. 110.

⁴³ HRONÍK, 2007, s. 110.

talentovaných lidí. Dalším krokem je hodnocení potenciálu, který slouží k identifikaci výkonnostních mezer. Následuje proces rozvoje.⁴⁴

Odišnou cestou jde Thorne s Pellantem a zmiňují pět klíčových kroků pro budování procesu rozvoje talentů:

1) Strategická úroveň diskusního příspěvku

Při revidenci svého přístupu k rozvoji talentů je podstatné prověřit to, co již existuje a stavět na tom, co v organizaci funguje. Jedním z důležitých činitelů tohoto procesu je schopnost a umožnění vzájemného dorozumění se v různých částech podniku.

2) Podpora ředitelů a souhlas vedení firmy.

3) Interní pověření schopného pracovníka – koordinátora programu.

4) Plán činnosti s jasně určenými funkcemi.

5) Provedení auditu současného zajištění procesu rozvoje talentů, vytvoření akčního plánu a zajištění následujících bodů:

- Zajištění zásadní linie na kompetencích založených kritérií pro místo manažera a zásady zjišťování a rozvoje talentů.
 - Zajištění doplňujícího objemu cílových kritérií vyznačující talent.
 - Zajištění přesné analýzy talentů, kteří již existují a nesouladu, kde se nyní nacházíme a kde bychom rádi byli.
 - Zajištění rozvojového plánu růstu příležitostí pro rozvoj talentů.
 - Zhodnocení přítomných rozvojových a vzdělávacích příležitostí předkládaných manažerům.
 - Nalezení dalších příležitostí a možností pro talenty v organizaci.
 - Tvorba metody a vzoru zdárného plánování v organizaci pro odborníky a vedoucí pozice.
 - Nalezení klíčových rolí pro potřebu postupných plánů.
 - Stanovení procesu pozorování talentovaných jedinců a určení nadaných jedinců pro tyto role.⁴⁵

Pod jiným úhlem pohledu přistupuje k problematice Armstrong a ukazuje jednotlivé složky řízení talentů v následujících devíti bodech:⁴⁶

⁴⁴ STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ 2007, s. 451.

⁴⁵ THORNE, PELLANT 2007, s. 96-98.

⁴⁶ ARMSTRONG, 2007, s. 328-330

Tvorba strategie zabezpečování talentů – strategie je zaměřená na politiku získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů, tj. jejich rozpoznání, rozvoj a povyšování.

Politika a programy získávání a stabilizace talentů – jedná se o politiku organizace zaměřenou k získání a udržení potřebných talentů. Tato politika se zaměřuje na získání talentů z vnějších zdrojů. Politika stabilizace slouží k ukotvení lidí v organizaci. Výsledkem těchto dvou zmíněných politik je tok talentů, vytvářející a udržující soubor, zásobu a banku talentů.

Audit talentů – provádí se z důvodu identifikace lidí s potenciálem, skýtá základnu pro rozvoj a plánování kariéry. Skrz vzdělávací programy se tyto lidé připravují na zastávání náročnějších rolí. Audit lze též použít k rozpoznání odchodu talentů.

Vytváření role – role by měla nabízet odpovědnost a podnětnost pro vytvoření angažovanosti a nezbytné motivace. Toto také směřuje k zabezpečení příležitosti k učení a rozvíjení rolí pracovníků a také k flexibilitě role.

Řízení vztahů s talenty – zde nám jde o tvorbu efektivních vztahů s lidmi a také o vytvoření znamenitého pracoviště s cílem angažování talentů.

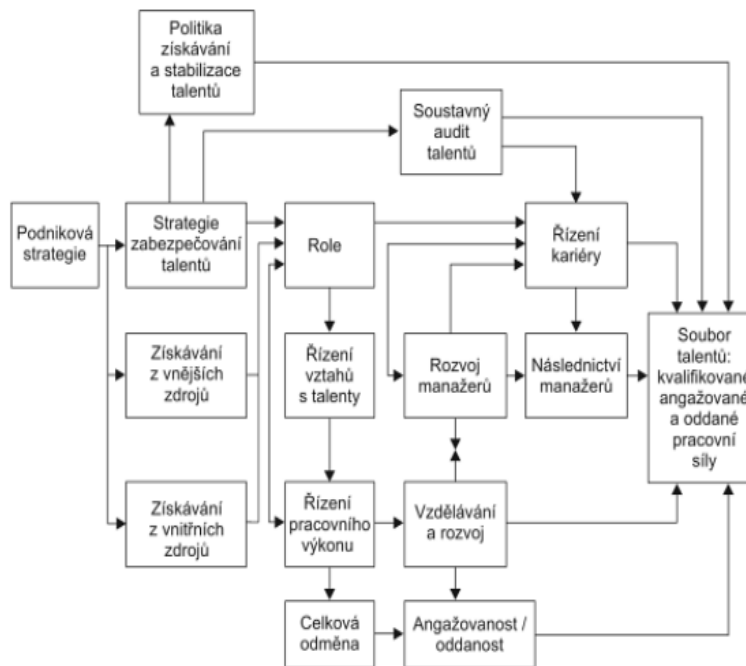
Řízení pracovního výkonu – přes tento proces se nám nabízí nástroj pro tvorbu vztahů s lidmi, pro rozpoznávání talentů a potenciálu, plánování rozvoje a vzdělávacích aktivit a formování již existujícího souboru talentů v organizaci. Zde může být dána povinnost nižšímu managementu, a to taková, aby management prováděl analýzu rizik klíčových pracovníků, a to z důvodu zjištění, zda tyto lidé chtějí zůstat v organizaci či miní odejít. Pokud je tento proces nastaven správně a správně se i provádí, je prostředkem motivace a angažovanosti lidí skrz pozitivní zpětnou vazbu a ocenění.

Celková odměna – k rozvoji angažovanosti a oddanosti talentovaných lidí může přispět peněžní či nepeněžní odměna.

Vzdělávání a rozvoj – jsou podstatnou složkou celého procesu. Slouží k získávání, prohlubování a rozšiřování schopností a dovedností pracovníků, které potřebují k výkonu své práce. Je také nástrojem budování angažovanosti u personálu.

Řízení kariéry – obsahuje proces plánování kariéry a proces řízení následnictví. Plánování kariéry udává postup jedince v organizaci a řízení následnictví zabezpečuje to, aby organizace měla vhodné a potřebné lidi dle svých budoucích potřeb.⁴⁷

Obr. č. 5: Složky řízení talentů⁴⁸



Z obrázku je patrné, že v Armstrongově pojetí vychází řízení talentů z podnikové strategie a přes jednotlivé složky směřuje k souboru talentů, tedy ke kvalifikovaným, angažovaným a oddaným pracovníkům. Armstrongovo pojetí je poněkud odlišné než předchozí, ale při důkladnějším pohledu lze zjistit, že jeho pojetí obsahuje taktéž základní kroky procesu, které si neodporují s předchozími již zmíněnými modely.

3.2.1. Identifikace talentů

Jak jsem uvedl v předchozí kapitole, za základní kroky procesu talent managementu lze považovat: identifikaci, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Z tohoto modelu procesu talent managementu budu dále vycházet ve své práci, jelikož s většinou těchto kroků souhlasí většina zmíněných autorů.

⁴⁷ ARMSTRONG, 2007, s. 328-330.

⁴⁸ ARMSTRONG, 2007, s. 328.

Než začneme se samotným výběrem talentů, musíme talent nejdříve identifikovat.

Dle Effrona a Ortové pomůže proces identifikace talentů poznat, jací talenti jsou již uvnitř organizace a identifikovat ty, kteří chybějí. Obzvláště rozvíjející se organizace se často soustředí na nábor talentovaných lidí zvenčí, ale málo pozornosti věnují rozvoji talentů, kteří jsou již uvnitř organizace. Z identifikace talentů by měli vzejít informace potřebné pro správný výběr potencionálních nástupců a informace pro lepší investici do těchto lidí.⁴⁹ Hroník poukazuje taktéž na zaměření pozornosti na interní zdroje a při identifikaci talentů používá metaforické vyjádření, kdy konstatuje, že talent spíše nejdeme ve vlastní kuchyni, než pod mostem v cizím městě. Toto však neznamená, že firmy se nemohou dívat po talentech někde jinde – ve vnějším prostředí.⁵⁰

Hroník dále uvádí metody identifikace talentů, které jsou vhodné pro vlastní zdroje. Jedná se o:

- Fungující systém hodnocení
- Účast v projektech
- Development Centre
- 360° vazba
- Měření potenciálu
- Nominace⁵¹

3.2.2. Získávání talentů

Po identifikaci talentů následuje další důležitý krok talent managementu a tím je získávání talentů.

Řada firem se mylně domnívá, že při získávání talentů jde především o mladé pracovníky – absolventy. Jde zde také o získávání pracovníků už z určitou zkušeností a s velkým rozvojovým potenciálem. Tito lidé mohou být již uvnitř organizace, nebo se jedná o získání talentů mimo organizaci. Aktuální otázkou může být, zda vybrat talenty ze všech zaměstnanců pomocí Development centra či tímto výběrem pověřit manažery, kteří můžou schopného zaměstnance nedoporučit na základě vlastního soudu.⁵²

⁴⁹ EFFRON, ORT 2011, s. 77-78.

⁵⁰ HRONÍK, 2007, s. 111.

⁵¹ HRONÍK, 2007, s. 113.

⁵² STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ 2007, s. 468.

Strategie získávání talentů úzce souvisí s dobrou pověstí zaměstnavatelské firmy, jelikož se stává více atraktivní z vnějšku. Na toto navazuje i zvýšená pozornost směrem k procesu získávání pracovníků a jeho neustálé zlepšování, kde mohou pomoci některé aplikace marketingových přístupů. Je zapotřebí zjistit, co potřebují a chtějí potenciální uchazeči a toto vzít v potaz při rozhodování, co je jim možno nabídnout. Souvisí s tím i hodnoty firmy, styl a způsob vedení a řízení, a též celkový přístup k lidem. Na dobrou pověst má také vliv i spravedlivé odměňování, pracovní prostředí, péče o pracovníky, rozvoj a růst, rovnováha mezi pracovním a volným časem, mezilidské vztahy a pracovní klima a také kvalita manažerů. Je důležité myslet i na nabídku zajímavé a oceňované práce a jistotu trvalosti zaměstnání, taktéž na zvyšování uplatnitelnosti na trhu práce pomocí rozšiřování a prohlubování znalostí, dovedností a schopností daných lidí.⁵³

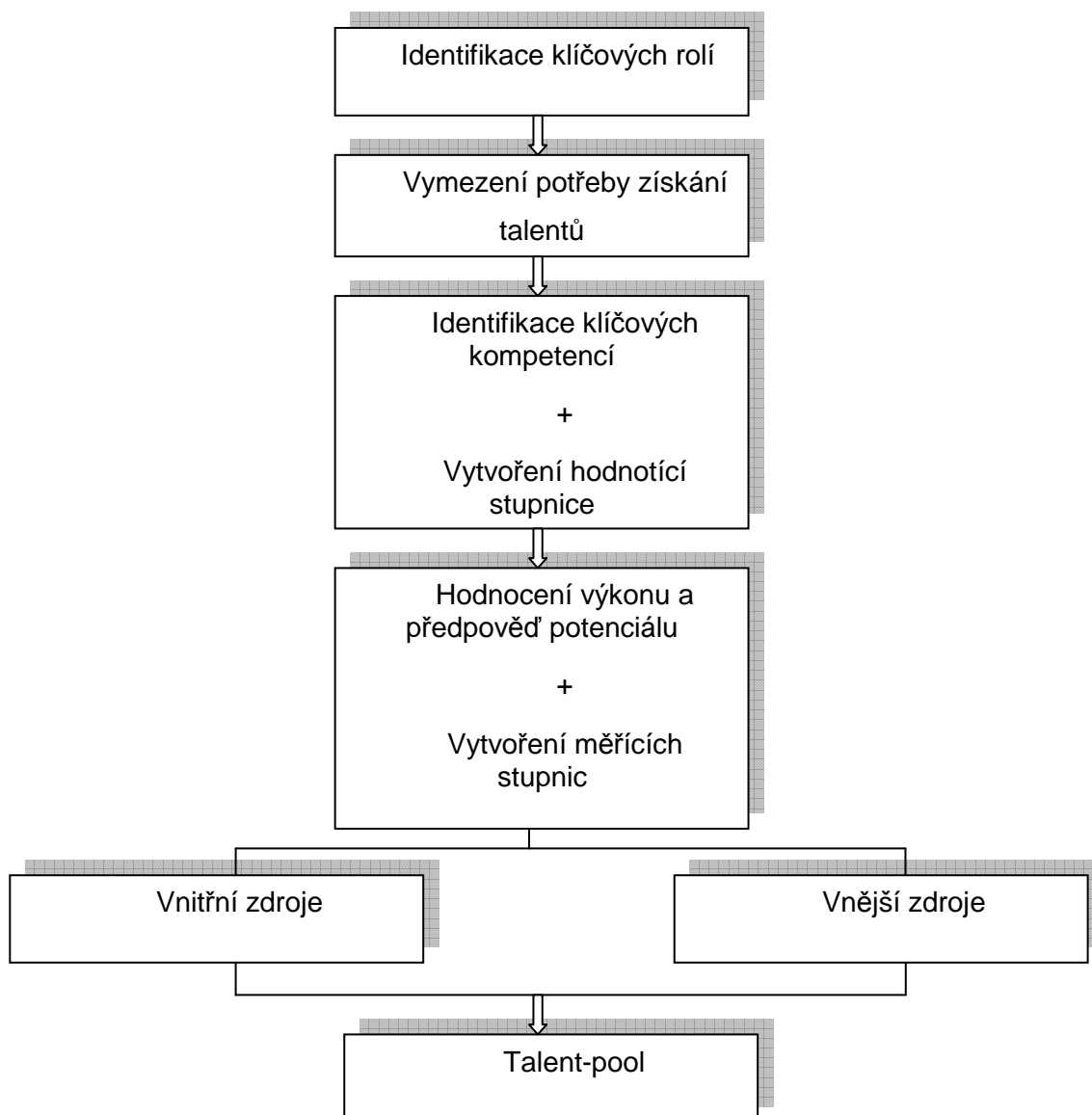
Dle Horváthové se proces získávání talentů skládá ze tří kroků:

- Identifikování klíčových kompetencí a tvorba hodnotící stupnice pro určení jejich přínosu pro organizaci.
- Hodnocení výkonu a prognóza potenciálu a tvorba měřících stupnic pro jejich změření.
- Vytvoření talent-poolu.⁵⁴

⁵³ KOUBEK, 2011, s. 204.

⁵⁴ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 50.

Obr. č. 6: Proces získávání talentů⁵⁵



⁵⁵ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 51.

Hroník uvádí, že po identifikaci talentovaného jedince je třeba udělat mu nabídku a dojednat kontrakt, který je psychologické povahy, je vyvážený a stanoví závazky na obou stranách. Mnohé firmy mají zkušenost, že si talent brzy uvědomil svou hodnotu a využíval toho co nejvíce pro svůj přínos. Mnohé firmy proto tento stav předchází v jasném vyjádření kontraktu a očekávání. V kontraktu je obsažena i úmluva, že účastí v talent programu není automaticky zabezpečena kariéra a ani to, že nastanou nějaké úlevy v práci. Talent management je příležitostí, ale ne zárukou umístění či uplatnění se v dané ceněné pozici.⁵⁶

3.2.3. Rozvoj talentů

Dalším krokem v procesu talent managementu je rozvoj talentů, jemuž se ve své práci budu věnovat a použiji popis od různých autorů, zabývajících se tímto tématem.

Rozvoj talentů musí vystupovat z neurčitosti, která je dána dnešní dobou v podnikání. Navrhuje získávání talentů z vnějšku i s nejhodnější kombinací rozvoje vlastních talentů. Dále uvádí, že pro rozvoj talentů má platit totéž, co pro univerzity a to, že se nemají připravovat studenti a talenti pro dnešní svět, ale pro budoucnost. Zde je ale problém, že nikdo přesně neví, jak bude budoucnost vypadat. Význam především tacitních znalostí a současná práce s talenty orientovaná na získávání zkušeností může podpořit kontinuitu v podniku i jeho výhledovou úspěšnost.⁵⁷

Rozvoj talentů se opírá o kombinaci formalizovaných a méně formalizovaných metod. Formalizované metody vycházejí z cíleného rozvoje schopností, individuálního řízení výkonu, plánování a rozvoje kariéry. Podmínkou rozvoje talentů bývá většinou jejich dělba do několika skupin a tvorba dlouhodobějších a specifických programů pro jejich rozvoj. Pro příklad můžeme použít dělení na talenty z různých řad managementu, nové zaměstnance, zejména absolventy škol a „high-potentials“ zaměstnance. Významným nástrojem rozvoje talentů je i možnost podílení se na určování vlastních potřeb rozvoje. Metody méně formalizované bývají často důležitější ve vedení a rozvoji, než metody formalizované. Do těchto méně formalizovaných metod můžeme zahrnout mentoring, koučování, řízení znalostí a jiné, ale i zapojení do důležitých podnikových projektů.⁵⁸

Hroník zmiňuje, že v talent managementu jsou v rozvoji talentů dva typy programů. Jsou to:

⁵⁶ HRONÍK, 2007, s. 113.

⁵⁷ ZUZÁK, 2011, s. 130.

⁵⁸ URBAN, 2008, s. 71.

Trainee programy – osoby, které byly vybrány do tohoto programu, se zpravidla stávají po dobu konání programu zaměstnanci firmy. U každého účastníka je zhotoven rozvojový plán, který má různou strukturu a tento program trvá půl roku až jeden rok. Po ukončení programu je úspěšným absolventům nabídnuta další spolupráce.

Talent development – tento program je určen pro osoby, které již nějakou dobu pracují ve firmě a mají zde již svou pozici, ale zároveň jsou na začátku své kariéry a potřebují určit její směr.

Hroník dále uvádí čtyři kombinace podoby talent developmentu u velké mezinárodní firmy:

- Mezinárodní program, který je určený k rozvoji generálních (manažerských) kompetencí.
- Lokální program, který je určen k rozvoji generálních (manažerských) kompetencí.
- Mezinárodní program, který se zaměřuje na určitý odborný rozvoj např. marketing a finance.
- Lokální program, který se zaměřuje na určitý odborný rozvoj např. marketing a finance.

Jak jsem se již zmínil, tato struktura je jen u velké mezinárodní firmy, u mnoha středních firem se bude objevovat jednoduchá struktura s jedním programem.⁵⁹

V rámci těchto zmíněných programů se používají různé metody, a to metody off the job i on the job.⁶⁰ Těmto metodám se budu věnovat v textu o něco níže.

Na druhou stranu zde uvádím také bariéry pro rozvoj talentů, které je dobré pro doplnění popisované problematiky taktéž zmínit. Jsou to:

- Tvorba zbytečných složitostí
- Nepřidání nové hodnoty
- Ignorování poznatků výzkumu
- Nedostatek transparentnosti a zodpovědnosti⁶¹

⁵⁹ HRONÍK, 2007, s. 114.

⁶⁰ HRONÍK, 2007, s. 115.

⁶¹ EFFRON, ORT 2011, s. 4-6.

3.2.3.1. Metody rozvoje

Ve vzdělávání dospělých a při vzdělávání pracovníků se využívá velké množství metod⁶², ale klasifikace a charakteristika všech těchto metod by obsahově vystačila na další samostatnou diplomovou práci. Proto se zde zaměřím pouze na základní charakteristiku vzdělávacích metod a na hlavní kritéria pro volbu těchto metod.

Metodou se rozumí cesta či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých se jedná o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací aktivity lektora a stimulované učební činnosti účastníků. Je zaměřený na aktivní osvojování záměrně uspořádaného obsahu vyučování a směřuje k dosažení stanovených výchovně-vzdělávacích cílů.⁶³

Rozvojová část talent managementu se může skládat z různých metod a aktivit rozvoje talentů. Vychází se zde ze specifických potřeb dané organizace. K rozvoji můžeme použít metody on the job tzv. na pracovišti či rozvojové metody off the job, které jsou mimo pracoviště. Větší důraz je dán na metody vzdělávání on the job.⁶⁴

Hodně autorů souhlasí s Koubkem, který mezi metody on the job řadí – instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady⁶⁵ a mezi metody off the job zařazuje – přednášku, přednášku s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment a development centra, outdoor training, vzdělávání pomocí počítačů.⁶⁶ Horváthová toto ještě doplňuje metodami: On the job - prací na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáží a dočasným přeložením a Off the job – seminářem, angažovaností v charitě/komunitě, samostudiem odborné literatury, rozvojem kompetencí.⁶⁷

Níže uvádím výčet několika metod, které mohou být zařazeny do rozvojové části talent managementu a uvádím zde také, jak lze tyto metody využít pro talent management. Záleží pouze na dané organizaci, její možnostem a směrem podnikání či důvodem její existence, který tip metody si zvolí a zda zahrne některou metodu do talent managementu. Je zřejmé, že v každé organizaci nebude skladba metod úplně totožná a záleží jen na samotné organizaci, jaký „mix“ metod použije k dosažení svého cíle.

⁶² BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 151.

⁶³ BARTÁK, 2008, s. 34.

⁶⁴ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 81.

⁶⁵ KOUBEK, 2006, s. 252-254.

⁶⁶ KOUBEK, 2006, s. 254-257.

⁶⁷ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 81-85.

On the job metody:

Instruktáž při výkonu práce – pracovník pozoruje a napodobuje školitele a tím se učí. Tato metoda je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy je třeba si osvojit rychle a snadno znalosti a dovednosti k vykonávání určité práce a dosahování daného výkonu.⁶⁸ Tato metoda je vhodná, pokud dojde v rámci talent managementu např. k rotaci práce, kdy je třeba talenta rychle zaučit na novou činnost.

Mentoring – metoda, kde mentor vystupuje jako rádce, zkušenější kolega, který je nápomocen svou činností k lepší integraci pracovníka do firmy.⁶⁹ Metoda velmi vhodná, pokud je talent nově příchozí či je přesunut na jinou činnost.

Counseling – touto metodou se rozumí vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato metoda překonává jednosměrnost a patří k novějším metodám formování pracovních schopností.⁷⁰ Rozvíjející metoda, kdy talent může danou problematiku probrat se zkušenějším pracovníkem či externím specialistou, vzájemně konzultuje, dostává zpětnou vazbu a tímto nabývá další zkušenosti a dochází tak k jeho dalšímu rozvoji.

Asistování – zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce znalému školiteli a zároveň si osvojuje pracovní postup. Je to zároveň příprava na samostatné zvládnutí jeho práce.⁷¹ Talent může např. asistovat vedoucímu, od kterého se pomocí této metody učí na svou možnou budoucí pozici.

Pověření úkolem či **práce na projektech** – tyto metody se používají v případě tvůrčích a řídicích zaměstnanců a používají se tam, kde osvojování pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Za výhodu u těchto metod můžeme považovat soustavné působení školitele s důrazem na praktické vyzkoušení schopností školeného, ale s rizikem osvojení nesprávných pracovních návyků u školeného.⁷² Tato metodu lze obdobně využít v talent managementu jako předchozí zmíněnou metodu.

Miniprojekty – jsou projekty menšího rozsahu, které řeší daní pracovníci a při řešení těchto miniprojektů dochází k rozvoji jejich kompetencí a k uvědomování si specifických

⁶⁸ ŠIKÝŘ, 2012, s. 151.

⁶⁹ TURECKIOVÁ, 2004, s. 104.

⁷⁰ KOUBEK, 2006, s. 252-253.

⁷¹ ŠIKÝŘ, 2012, s. 151.

⁷² DVORÁKOVÁ, 2007, s. 299.

potřeb.⁷³ Talenti si mohou pomoci této metody vyzkoušet nabyté praktické znalosti v praxi a dále pak pracovat na svých slabých či silnějších stránkách.

Koučování – jedná se o rovnocenný vztah mezi koučovaným a koučem, který se zakládá na otevřenosti, upřímnosti a vzájemné důvěře. Jedná se o specifický druh péče o člověka s orientací na jeho úspěšnost a růst v osobním i profesním životě. Podstata spočívá v kladení otázek, s úmyslem dovést koučovaného k odpovědi, poznání sebe sama i širšího okolí, určit si svou vizi do budoucna, ze které se stanoví cíle a kroky.⁷⁴ Tato metoda je velmi vhodná k zařazení do talent managementu, jelikož zde může docházet pomocí koučovacích otázek k rozvoji talenta, lepšímu dosahování cílů, identifikaci jeho zdrojů a jinému způsobu myšlení.

Rotace práce - zaměstnanec se střídá na různých pracovních místech a tím získává zkušenosti. Tuto metodu lze použít i pro rozvoj zkušeností manažerů, aby tito poznali, jak pracuje firma, jejíž procesy řídí.⁷⁵ Pro talent management můžeme tuto metodu požit k tomu, aby si talent rozšířil svou odbornost a měl větší orientaci v činnostech v dané organizace.

Pracovní porady – cílem pracovní porady může být změna názorů účastníků, orientování, podněcování, ujasnění názorů a podpora, sjednocení postojů, dohoda sporů aj. Pracovní porady slouží kromě řízení, koordinování a organizování práce také k inspiraci a jako příležitost ke změnám myšlení pracovníků.⁷⁶ Pracovní poradou lze také využít pro talent management např. tak, že může talent navštívit poradou top managementu a odnést si z ní jisté zkušenosti a vlastní postřehy, které může později uplatňovat.

Plnění naléhavých úkolů – metoda založená na tom, že při vypořádávání se s naléhavými stavy dochází k zjištění a rozvoji přizpůsobivosti a výkonu pracovníka vykonávat práci pod tlakem a v časové tísni.⁷⁷

Pro talent management je obdobné využití jako u miniprojektů, lze zde navíc sledovat a možno i dále rozvíjet talenta a jeho práci se stresujícími faktory.

Stáž a dočasné přeložení – jedná se o pobyty na podobném pracovišti, které můžou být uvnitř i mimo organizaci, lze je považovat také za formu přípravy na zaměstnání.⁷⁸

⁷³ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 82.

⁷⁴ SUCHÝ, NÁHLOVSKÝ 2007, s. 15.

⁷⁵ TURECKIOVÁ, 2004, s. 104.

⁷⁶ MIKULÁŠTÍK, 2010, s. 219.

⁷⁷ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 82.

Pro talent management můžeme tuto metodu požit k tomu, aby si talent dále rozšiřoval svou odbornost, měl možnost načerpat informace z jiného prostředí a tím rozšířit i svou praxi.

Off the job metody:

Přednáška – jedná se o monologickou metodu, která má za cíl poučit posluchače a rychle jim zprostředkovat informace.⁷⁹ Tato metoda může přispět talentům tak, že jsou velmi rychle seznámeni s tématem či problematikou, která byla naplánována v rámci talent managementu a může tak docházet k rozšiřování jejich vědomostí.

Přednáška s diskuzí, seminář – metody, které jsou zaměřeny na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Výhodou u těchto metod je rychlost předání informací.⁸⁰ Pro talent management lze tuto metodu využít jako předchozí metodu, ale je zde pro talenty velká výhoda, že se mohou doptávat a vzájemně konzultovat s přednášejícím.

Demonstrování – jedná se o názornou či praktickou výuku, která zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, vývojových pracovištích či v jiných prostorách, kde se předvádí názorné postupy na pracovních zařízeních.⁸¹ Tuto metodu pokud zařadíme do talent managementu může přispět talentům tak, že názornou ukázkou jsou seznámeni s danou činností, a může tak docházet k rozšiřování jejich dovedností.

Případová studie – účastníkům jsou dány případy z různého prostředí, kde jsou obsaženy jisté problémy a účastníci je mají řešit. Případy jsou doprovázeny různými grafy či statistikami, a to z důvodu přiblížení se co nejvíce realitě.⁸² Pro talent management je přínos této metody v tom, že si talenti mohou vyzkoušet na daných praktických případech své kompetence s vazbou na praktické využití.

Workshop – u workshopu se předpokládá náročnější forma spolupráce lektora a účastníků. Využívá se zde kombinací různých didaktických metod, složených i kombinovaných forem, slovních i názorných, demonstračních i situačních aj. Tato metoda klade poměrně vysoké nároky na didaktickou připravenost lektora i na samostatnou práci účastníků.⁸³

⁷⁸ TURECKIOVÁ, 2004, s. 104.

⁷⁹ ZORMANOVÁ, 2012, s. 44.

⁸⁰ DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 300.

⁸¹ DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 299.

⁸² PRŮCHA, VETEŠKA, 2012, s. 212.

⁸³ BARTÁK, 2008, s. 87.

Tuto metodu lze využít k získávání a rozvoji znalostí a dovedností u talentů, kde si mohou nově získané teoretické znalosti prakticky vyzkoušet. Tato metoda je velmi vhodná a využívána v naší organizaci v rámci talent managementu. **Brainstorming** – jedná se o známou metodu pro rozvoj kreativních nápadů, ta pracuje na principu shromažďování myšlenek, které se bez cenzury, komentářů a omezení zaznamenávají a následně dochází k posouzení a třídění nápadů.⁸⁴ Tato metoda může být využívána v talent managementu pro rozvoj kreativního myšlení a její pomocí lze talenty naučit řešit různé situace, které se vyskytnou v jejich praxi.

Simulace – účastník je konfrontován s identickým prostředím s reálně se vyskytující situací. Používá se v případech, kdy se skutečná situace běžně nevyskytuje, ale lidé ji musejí umět zvládat.⁸⁵ Pomocí simulace lze připravit talenty na situaci, která se jim může vyskytnout na pracovišti a talenti mohou být díky této metodě připraveni tuto událost řešit.

Hraní rolí – tato metoda je určena na procvičování praktických schopností a emočního prožívání nacvičovaných situací u člověka. Její účastníci zde podle scénáře hrají roli, kde poznávají nestejně stránky mezilidských vztahů, střetů a komunikace. Tento scénář mívá záměrně otevřený konec, a to z důvodu vlastního řešení situací.⁸⁶ Zařazením této metody do talent managementu můžeme připravit talenty na řešení situací, které se nejčastěji dějí v mezilidských vztazích. Tato metoda může být velmi vhodná pro talent manažery.

Assessment a development centra – jedná se o efektivní metodu výběru, ale i o metodu vzdělávání managementu. Účastník zde plní rozmanité úkoly a řeší problémy z každodenní náplně práce manažera. Toto jednání je následně hodnoceno.⁸⁷ Využití pro talent management může být přínosné již při samotném výběru talentů do talent managementu a následnému nasměrování dalšího rozvoje talentů.

Samostudium odborné literatury – jedinec studuje odbornou literaturu ve svém volném čase. Mezi výhody patří úspora pracovní doby, osobní tempo, avšak nevýhodou je ztráta vlastního volného času zaměstnance.⁸⁸ Využití metody pro talent management spočívá například v tom, že talent si může probranou problematiku doma více rozšířit a prohloubit.

⁸⁴ KLEIN, 2012, s. 88.

⁸⁵ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 85.

⁸⁶ DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 301.

⁸⁷ KOUBEK, 2006, s. 256.

⁸⁸ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 85.

Vzdělávání pomocí počítačů – počítače pomáhají simulovat pracovní situaci, zlehčují učení pomocí různých schémat, grafů a nabízejí různé testy a cvičení.⁸⁹ Metodu lze použít v rámci talent managementu k rozšiřování znalostí a k okamžitému vyhodnocení výkonu talenta.

Angažovanost v charitě/komunitě – je pravděpodobné, že neexistuje bezprostřední vztah mezi rozvojem a touto angažovaností, přináší zapojení do neziskového sektoru i rozvojové výstupy. Účastníci si rozšiřují pohled na svět kolem sebe a mohou přizpůsobit nabyté znalosti na nové situace, tyto znalosti pak následně rozvíjet a prohlubovat.⁹⁰ Metoda může obohatit talent management o příklady z jiné praxe a sdílení zkušeností talenta.

Rozvoj kompetencí – jde o rozvoj jednotlivých kompetencí, který může být realizován na principu tzv. rozvojového návodu.⁹¹ Talent management či jeho rozvojová část by měla být založena na rozvoji kompetencí talentů, může být návaznost na dohodu o rozvoji talenta.

Outdoor training – můžeme také označit jako učení se hrou. Účastníci se zde skrz zvládání úkolu učí dovednostem jako je např. umění koordinace komunikace, pověřování úkoly a jiné. Úkol má podobu hry či pohybové aktivity a tyto úkoly se zpravidla řeší kolektivně. Po splnění úkolu následuje diskuze, kde se probírá proces aktivity a řeší se zde i návrhy na zlepšení.⁹² Tuto metodu lze použít pro talent management tak, že talenti si prakticky vyzkoušejí nabyté znalosti a dovednosti v „terénu“ s následnou reflexí, která napomáhá jejich dalšímu rozvoji.

Co se týká použití metod vzdělávání, tak neexistuje jediná univerzální či jediná vhodná metoda vzdělávání. Jedny metody se používají při předávání a osvojování vědomostí a znalostí a jiné se zase používají pro zvládnutí dovedností a při rozvoji schopností, další při usměrňování postojů a hodnotové orientace.⁹³

Mezi hlavní kritéria pro volbu metod dle Bartoňkové s odkazem na Skalkovou patří:

- Charakter učebních cílů – jde nám o vědomosti či jejich aplikace v dané situaci či o dovednosti atd.

⁸⁹ KOUBEK, 2006, s. 257.

⁹⁰ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 84.

⁹¹ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 85.

⁹² KOUBEK, 2006, s. 256-257.

⁹³ BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 150.

- Charakter obsahu výuky - je důležité si zde uvědomit, jak dovolí lektorovi daná probíraná látka uplatnit participativní didaktické metody.
- Charakter didaktické formy – bezprostřední kontakt účastníků s lektorem umožňuje použití širšího výběru metod.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce - a to z důvodu jako např. zda jsou účastníci připraveni k výuce ve skupinách nebo k využití participativních metod aj.
- Stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci nám umožní daná metoda a jaká aktivizace je v této fázi učebního procesu nutná?
- Fáze učebního procesu – metody je potřebné volit i se zřetelem na to, zda se jedná o úvod setkání nebo závěr, který směřuje do oblasti aplikace osvojeného.
- Rytmus – záměrem je účelná a pestrá posloupnost metod během učebního procesu, přiměřenému k určenému cíli a danému charakteru obsahu vzdělávací akce.
- Rámcové podmínky – je zde nutno posoudit, zda máme ve vzdělávací akci započítánu časovou dotaci pro zvolené, náročnější metody a zda počet účastníků umožňuje tuto metodu realizovat a zda prostorové podmínky jsou vyhovující.
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora – toto je nezbytná podmínka pro volbu metod, jelikož pokud lektor neumí správně didakticky tuto metodu realizovat, tak se metoda nesesetká s požadovanou odezvou, i když odpovídá cíli i charakteru vzdělávací akce.⁹⁴

Bartoňková dále s odkazem na Skalkovou uvádí, že pro volbu metod je důležité mít stále na paměti, že každá zvolená metoda má své výhody i nevýhody. Při posuzování vhodnosti metod by měla zaznít základní otázka: Které výhody jsou pro danou výukovou situaci nadmíru podstatné a se kterými nevýhodami se chci či nechci smířit. Dále je vhodné jednotlivé metody během vzdělávací akce střídat, jelikož jednostranné použití metod běžně nemusí vést k úspěšným výsledkům.⁹⁵

⁹⁴ BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 151-152.

⁹⁵ BARTOŇKOVÁ, 2010, s. 152.

3.2.4. Udržení talentů

Nyní se budu věnovat udržení talentů v organizaci, jelikož co nám bude platné, když identifikujeme a nabere do programu talenta, kterého v programu budeme rozvíjet a on nám záhy odejde z organizace.

Hroník uvádí, že když pomineme různé varianty smluvních ujednání, kterými se organizace zavazuje zajistit rozvoj a další uplatnění účastníka a účastník se zase zavazuje zůstat jasně danou dobu v organizaci, tak charakter aktivit směřujících k udržení účastníka po absolvování talent programu, je spíše psychologický než právní. Za nejpodstatnější považuje Hroník rozvoj commitmentu a dalších opatření, které slouží ke stabilizaci pracovníků, bez kterého rozvíjí organizace pracovníky pro konkurenci. Za hlavní udržovací aktivity Hroník považuje:

- Sdílení hodnot a vize společnosti.
- Rozvoj commitmentu (commitment je označení pro míru osobní motivace a sebedůvěry ve spojitosti daného cíle či úlohy.⁹⁶)
- Reálnou perspektivu růstu.⁹⁷

Většina autorů, které níže uvádím, se mezi sebou názorově shodují a jejich základ příčin odchodu zaměstnanců je obdobný a vzájemně se nevylučující.

Červinková s Korčekovou uvádí, že dle výzkumu společnosti Deloitte, který proběhl v roce 2012, až 42 % zaměstnanců, kteří mají v úmyslu od svého zaměstnavatele odejít, se domnívá, že jejich schopnosti a dovednosti nejsou dostatečně využity a za největší problém považují v 37 % nedostatek kariérního postupu a 27 % nedostatek pracovních výzev. Dále uvádějí, že je nutností zaměřovat se nejen na finanční odměňování a případné benefity, ale je třeba se zaměřit i na nehmotné složky motivace jako je příležitost pracovat na zajímavých úkolech, profesní i osobní rozvoj, kariérní postup, sdílenou firemní kulturu, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem aj.⁹⁸ Další teorie jak udržet talenty v podniku hovoří o tom, že závislost souvisí i se schopností podniku obsazovat vedoucí místa lidmi s odpovídajícími předpoklady, provádění transparentních personálních rozhodnutí, udržování si dobré pověsti, péči o dostatečné rozhodovací pravomoci potřebné k výkonu práce, omezování stresujících faktorů, jasným sdělováním kariérových příležitostí a zájmem organizace o spokojenost a potřeby zaměstnanců.⁹⁹

⁹⁶ STEIGAUF, 2011, s. 180.

⁹⁷ HRONÍK, 2007, s. 115.

⁹⁸ ČERVINKOVÁ, KORČEKOVÁ 2013, s. 25.

⁹⁹ URBAN, 2008, s. 71.

Branham se zabýval příčinami odchodu lidí z firem a uvedl sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci opouštějí své firmy. Jsou to:

- 1) Práce či pracovní místo nesplňuje očekávání zaměstnance.
- 2) Není soulad mezi zaměstnancem a pracovním místem.
- 3) Nedostatečná zpětná vazba a koučování.
- 4) Malá šance příležitosti růstu a dalšího povýšení.
- 5) Pocit neuznání a nedocení.
- 6) Nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem a stres z přepracovanosti.
- 7) Nedůvěra v nejvyšší vedení.¹⁰⁰

Jackson důvody odchodu zaměstnanců ještě rozšiřuje a uvádí, proč společnosti přicházejí o talentované lidi a představuje konkrétních deset důvodů.

- 1) Velká byrokracie – je možná hlavním důvodem, alespoň dle slov talentů.
- 2) Nemožnost najít projekt, který by probudil nadšení talentovaného člověka – chybí zde příležitost být u něčeho „velkého“, pro co se lze nadchnout.
- 3) Chabé periodické hodnocení výkonnosti – špatně odvedená práce při pravidelném ročním hodnocení výkonnosti, pokud je zde vůbec hodnocení zavedeno.
- 4) Žádná diskuze o kariérových vyhlídkách – každá osoba s vyšším potencionálem si přeje diskuzi s nadřízeným o své budoucnosti.
- 5) Příliš časté změny priorit – je potřeba držet se priorit delší dobu.
- 6) Nedostatek odpovědnosti – talenti vyžadují od ostatních odpovědné jednání a počítají také se svou odpovědností.
- 7) Talentovaní lidé jsou rádi v kontaktu s talentovanými a odpovědnými lidmi – je třeba, aby kolem talentů byli lidé, kteří s nimi budou spolupracovat a budou připraveni jim pomoci.
- 8) Chybějící poslání a vize firmy.
- 9) Chybí otevřenost k myšlenkám špičkových talentů - talenti chtějí sdílet své myšlenky. Mnohé organizace mají své pevně dané vize a strategie a odlišné názory nechtějí slyšet. Je zde nebezpečí, že z tohoto důvodu talenti odejdou a zůstanou jen přitakávači, kteří nemají odlišné názory či si je nechávají pro sebe.
- 10) Nadřízený pracovník – při odchodu více talentovaných lidí, kteří jsou pod stejným nadřízeným, se nejedná jen o náhodu.¹⁰¹

Na opačnou stranu uvádí Horváthová několik faktorů ovlivňující udržení talentů v organizaci:

¹⁰⁰ BRANHAM, 2009, s. 40.

¹⁰¹ PROČ VELKÉ FIRMY ZTRÁCEJÍ TALENTY, 2012. s. 23 – 24.

- Nabídka zajímavé a oceňované práce.
- Zajištění příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře.
- Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Nabídka flexibilní pracovní role.
- Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení.
- Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu.
- Nabídka odpovídající odměny.
- Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

V této části mé práce jsem se věnoval udržení talentů v organizaci. Uvedl jsem zde několik autorů, kteří se vzájemně doplňují a každý z nich upozorňuje na důvody, které souvisí s odchodem zaměstnance z organizace. Pokud organizace chce udržet své talenty, měla by se nad těmito důvody zamyslet, jelikož jak jsem se již zmínil, na začátku této části je velmi neefektivní rozvíjet zaměstnance pro konkurenci. Z tohoto důvodu jsem na závěr této části uvedl i několik doporučujících faktorů, které mohou pomoci udržet zaměstnance v organizaci.

3.2.5. Využití talentů

Posledním krokem procesu, který následuje, je využití talentů což prakticky znamená, jak naložíme s potenciálem zaměstnance a jak využijeme daného talenta.

Mnohdy se stává, že hranice mezi rozvojem talentů a využíváním talentů nejsou jasně definovatelné, jelikož např. rozvíjení pomocí metody prací na projektu je už faktické využívání talenta. Využívání talentů se děje průběžně, ne až v dané situaci, kdy vyvstane náhlá potřeba obsadit klíčovou pozici náležitě připraveným člověkem.¹⁰² Podobný názor zastává i Cappeli, který tvrdí, že problémy kolem přípravy a využití talentů jsou vzájemně provázané.¹⁰³ Urban uvádí, že významným nástrojem využití talentů je podpora jejich spolupráce s ostatními zaměstnanci v jiných částech organizace a možnost účastnit se různých projektů organizace.¹⁰⁴

¹⁰² HRONÍK, 2007, s. 115.

¹⁰³ CAPPELI, 2008, str. 75.

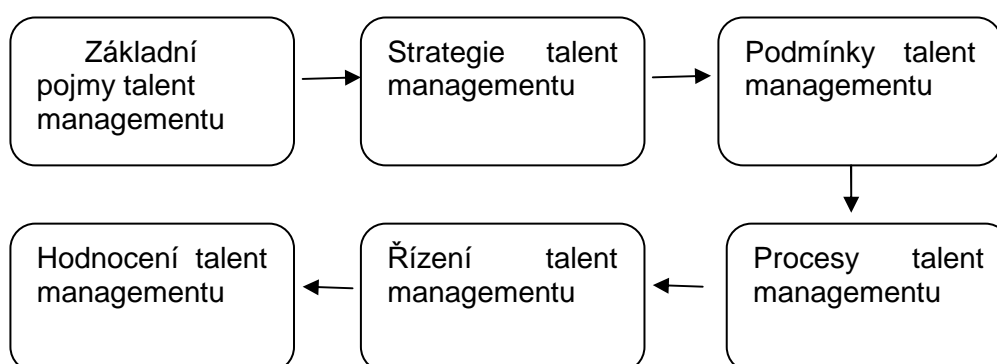
¹⁰⁴ HRM 5/08 str.71.

V tomto posledním kroku procesu talent managementu jsem upozornil na to, že samotné využívání talentů nemusí následovat až po ukončení talent managementu, ale může probíhat, či již probíhá v průběhu procesu rozvoje, kdy se talent učí a rozvíjí, ale zároveň je v procesu práce a je využíván jeho potenciál. Organizace tak nemusí čekat na náhlou potřebu talenta, ale lze ho průběžně využívat k cílům organizace.

4.Zavedení talent managementu v organizaci

Talent management se skládá z mnoha jednotlivých, navzájem na sebe navazujících kroků či činností, a sestává z několika oblastí. Samotné zavedení a realizování tohoto programu je časově i organizačně náročná činnost. Pro lepší uchopení této problematiky nám slouží metodika zavedení a využívání talent programu v organizaci. Jako základ a východisko pro návrh zmíněné metodiky nám poslouží myšlenková mapa talent managementu v organizaci.¹⁰⁵

Obr. č. 7: Oblasti talent managementu¹⁰⁶



Myšlenková mapa dle Horváthové slouží k vytvoření představy nejen o všech oblastech a činnostech talent managementu, ale též o postupu, realizaci a komplexní provázanosti těchto oblastí a činností. Myšlenková mapa dále umožňuje prozkoumat problematiku talent managementu ze všech různých úhlů a umožňuje poznání jeho struktury.¹⁰⁷

Horváthová ke konkrétní podobě aplikace talent managementu uvádí, že skutečné provádění jednotlivých činností, jejich návaznosti a posloupnosti atd., se odvíjí vždy od specifické situace organizace, zvláště na rovině řízení lidských zdrojů v dané organizaci, na počtu disponibilních zdrojů, na aktuálním stavu, na přístupu a zapojení managementu a všech zaměstnanců aj. Podobná situace se týká i časového vymezení doby provádění jednotlivých činností zavádění talent managementu do organizace. Dle praktických zkušeností se doba obdržení přínosů korektního zavedení a využívání talent managementu v organizaci pohybuje i v rámci několika let.¹⁰⁸

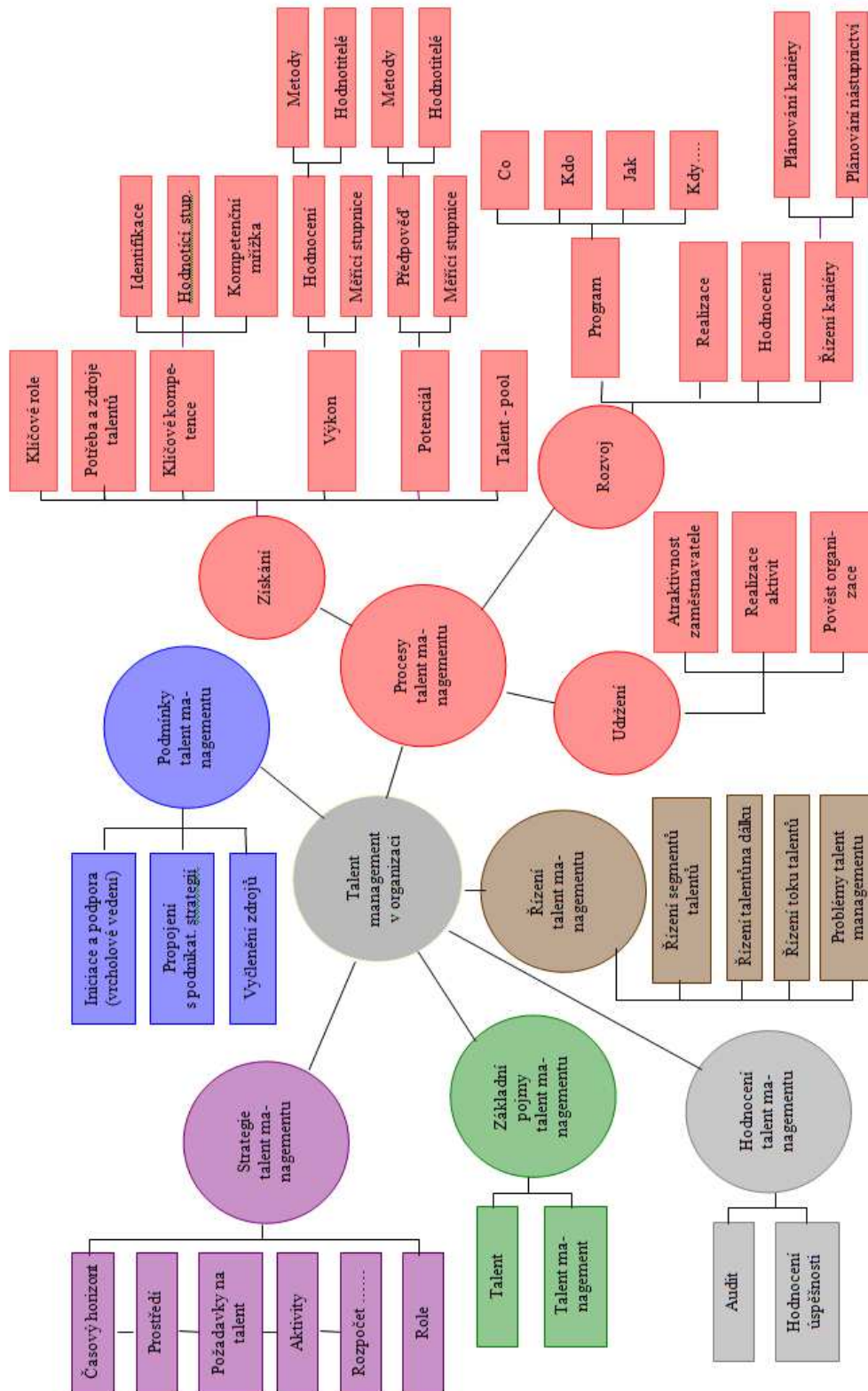
¹⁰⁵ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 169.

¹⁰⁶ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 170.

¹⁰⁷ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 188.

¹⁰⁸ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 189.

Obr. č. 8: Myšlenková mapa talent managementu ¹⁰⁹



¹⁰⁹ HORVÁTHOVÁ, 2010, s. 95.

Na výše uvedeném obrázku myšlenkové mapy talent managementu, kterou uvádí Horváthová, můžeme jasně vidět jak, se jednotlivé oblasti talent managementu člení na další podoblasti, různé činnosti a postupy. Pro celistvost talent managementu je důležité, aby jednotlivé oblasti a její podoblasti, činnosti a postupy byly vypracovány a byly současně provázané a v určité posloupnosti. Toto považuji za možný vzor při tvorbě metodiky v organizaci. Tento model talent managementu z této metodiky nebude vždy po zavedení v organizaci totožný, jelikož závisí na mnoha faktorech, které se v dané organizaci vyskytují. Pro účely mé práce je ale důležité, že některé oblasti uvedené autorkou nebyly doposud v organizaci, kterou popisuji, zpracovány.

5. Talent management na KÚZK

Již v první kapitole jsem se věnoval popisu organizace a její činnosti, pro názornost a lepší orientaci jsem představil i organizační strukturu dané organizace. V této kapitole dám tedy prostor probíhajícímu talent programu v již představené společnosti.

Než se budu věnovat samotnému talent managementu, zmíním dva podstatné dokumenty, které jsou v organizaci s tímto programem spjaty.

Jako základní dokument, kde KÚZK zmiňuje talent program a vzdělávání zaměstnanců zařazených do tohoto programu je Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK. Zde je tato problematika prvně zmíněna s nástupnictvím a následně se vzděláváním zaměstnanců zařazených do talent programu. Za nejdůležitější dokument, který se týká talent programu, považuji Metodiku č. 5 – Talent management, tuto metodiku můžeme nazvat „kuchařkou“ celého programu. Zmíněná metodika mi proto bude základní oporou v této kapitole.

5.1. Základní definice pojmů, cíle a přínosy talent managementu

Organizace má písemně definovány pojmy talent, talent management, talent program či talent akademie a talent pool. Toto je jasně a pochopitelně zpracováno v již zmíněné metodice a dané pojmy lze vysvětlit jako:

Talent – je za něj považován takový zaměstnanec, u kterého potenciál přesahuje kompetence na pracovní pozici a míří k dalšímu pracovnímu rozvoji a růstu, a to z hlediska svých schopností, vlastností a dovedností, může mít i další přínos pro potřeby organizace.

- Zaměstnanec, který má mimořádné nadání a schopnosti.
- Zaměstnanec, který má schopnost trvale dosahovat nadstandardního výkonu.
- Zaměstnanec, který má schopnost vysokého zaujetí pro věc.
- Zaměstnanec, který je nadán tvořivostí a schopností sebeřízení.
- Talent je zaměstnanec, který dává přidanou hodnotu organizaci a přináší něco víc než ostatní.¹¹⁰

¹¹⁰ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

Talent management – chápeme jako systematickou identifikaci a dlouhodobý rozvoj talentovaných zaměstnanců KÚZK.¹¹¹

Talent program/ talent akademie – jedná se o dlouhodobý program, spojující vzdělávání a rozvoj účastníků s podporou souvislých výsledků a přínosu, s využitím jejich talentů.¹¹²

Talent pool – označení, které se užívá pro danou skupinu zaměstnanců, kteří jsou připravováni na vertikální či horizontální pohyb uvnitř organizace.¹¹³

Organizace si klade jako hlavní cíl to, aby se talent management stal součástí kultury úřadu. Aby se dosáhlo zmíněného cíle, je třeba splnit několik podmínek:

- Zaměstnanci chtějí být definováni jako talenti.
- Zaměstnanci na vedoucích pozicích chápou, že díky podpoře talentů mohou lépe splnit své pracovní cíle, motivují a udržují talentované zaměstnance.
- Tento proces podporují HR procesy.

K dalším cílům talent managementu patří:

- Identifikace a motivace talentovaných zaměstnanců.
- Rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců.
- Připravit nástupce nejen na vedoucí pozice.

Organizace považuje za přínos talent managementu:

- Zvýšení hodnoty zaměstnavatele na trhu a zvýšení atraktivity úřadu jako zaměstnavatele.
- Udržení talentovaných zaměstnanců.
- Rozšíření neformálních komunikačních kanálů.
- Podpora nastartovaných aktivit (loajalita, motivace zaměstnanců a jejich zapojení).
- Plánování kontinuity – nástupnictví.
- Rozšíření možných nástupců, koučů, interních lektorů a mentorů.¹¹⁴

¹¹¹ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹¹² Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹¹³ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹¹⁴ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

5.2. Rozdělení talentů – profil talentů

Jak jsem uvedl v teoretické části mé práce, tak talent pool může být všeobecný, vůdcovský a technický. Krajský úřad Zlínského kraje má talent management zaměřen na dvě skupiny, a to na Talent manažery a Talent specialisty. První skupina je připravována na pozici vedoucích pracovníků a druhá skupina je připravována na specializační činnosti, které lze využít v oblasti interního vzdělávacího systému či jinak.

Profil Talent manažer

- Vlastní manažerský potenciál.
- Má schopnost vyhledávat příležitosti a má také schopnost strategického pohledu a plánování.
- Má schopnost dosahovat výsledky a cíle a realizovat plány.
- Disponuje odvahou, dokáže prosadit směr či řešení, které je nejlepší pro organizaci.
- Je připraven na časté změny a pružně přistupuje k úkolům.
- Inspiruje a dokáže ovlivnit ostatní.
- Dobře komunikuje a jedná s lidmi.
- Je iniciativní, soutěživý, tvůrčí, přímý, dokáže ovlivňovat a přesvědčovat a je sebevědomý.
- Je nezávislý, mobilní, aktivní, rozhodný a má autoritu.
- Zvládá práci pod tlakem.
- Není spokojený se statutem quo a mění zavedené postupy a zvyklosti.¹¹⁵

Profil Talent specialista

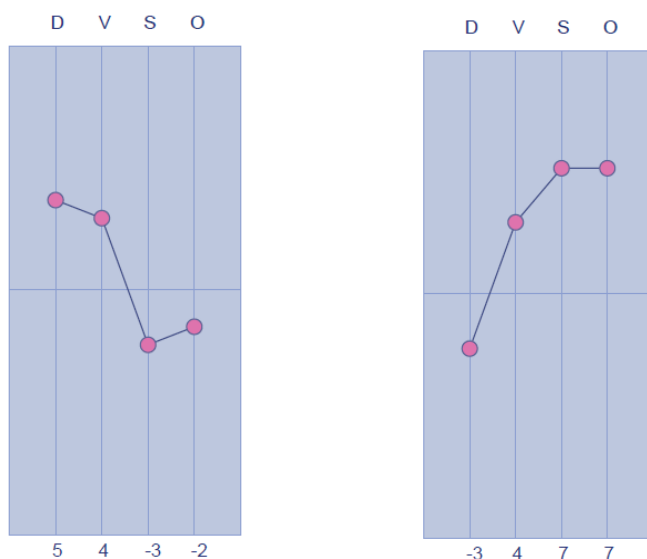
- Umí řešit problémy a hledat řešení pomocí odbornosti – pečlivě zjišťuje a používá fakta.
- Důsledně a včas řeší problémy a je trpělivý.
- Dává praktické rady a přichází s návrhy řešení problémů, které slouží k jejich komplexnímu a řádnému splnění.
- Při vyjadřování svého názoru je rozhodný a neústupný.
- Navrhuje myšlenky, nápady a závěry pro vyřešení problémů.
- Je administrativně založený poradce.

¹¹⁵ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

- Podává dlouhodobě stálý a vyrovnaný výkon v uspořádané a předvídatelné situaci.
- Důsledně dotahuje úkoly do konce a pracuje podle jasně stanovených parametrů.
- Je uspořádaný, spolehlivý, přístupný, vyrovnaný, přívětivý, přátelský a cílevědomý.
- Je nápomocný, ochotný a schopný vyslechnout ostatní.¹¹⁶

Krajský úřad Zlínského kraje využívá Thomasův systém profilových analýz a má také definovaný profil pro talent manažery a talent specialisty. Pro upřesnění uvádím, že Thomasův systém analýz osobního a pracovního profilu je metoda, kterou KÚZK používá při zjišťování schopností člověka vykonávat danou pracovní činnost.

Obr. č. 9: Profil talent manažera a talent specialisty – Thomas analyst¹¹⁷



Na prvním obrázku zleva je uveden profil talent manažera. Z obrázku lze vyčíst, že účastník skupiny talent manager by měl mít vysoké D (dominance) a V (vliv) a nižší S (stálost) a o trochu více O (ochota se přizpůsobit), takto je definováno chování manažera v organizaci, které by mělo být energické, soutěživé, přístupné, přesvědčivé apod.

Na druhém obrázku lze spatřit profil pro talent specialistu, který má nižší dominanci, o něco vyšší vliv a ještě vyšší stálost a ochotu se přizpůsobit. Takto je dán profil pro specialisty, kteří jsou spolehliví, rozvážní, přizpůsobiví, přesní a precizní apod.

¹¹⁶ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹¹⁷ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

5.3. Role v talent managementu

Krajský úřad Zlínského kraje má definovány jednotlivé role zaměstnanců, kterých se talent management bezprostředně dotýká a určuje jejich úlohu v procesu talent managementu. Jsou to samotní talenti a jejich nadřízení a také koordinátor či garant talent programu, které jsem zmiňoval v předchozí části.

Koordinátor – jedná se o zaměstnance KÚZK, který pracuje na odboru řízení lidských zdrojů. Doposud tuto funkci vykonával zaměstnanec, který má na starosti personální rozvoj. Koordinátor koordinuje celý běh programu a svou činnost průběžně konzultuje s vedoucí oddělení personálních věcí a vedoucí odboru řízení lidských zdrojů. Dále:

- Je garantem celého procesu talent managementu.
- Stanovuje jasné pokyny ohledně procesu a koordinuje ho.
- Zajišťuje komunikaci vůči ostatním zaměstnancům úřadu.
- Pravidelně zajišťuje zpětnou vazbu a kvalitu talent programu a provádí opatření vedoucí ke zlepšení či nápravě.
- Průběžně hodnotí úsilí a zapojení talentů v programu.
- Úzce spolupracuje s talenty a jejich vedoucími.
- Podporuje využití nových znalostí a dovedností talentů.

Talent – jde o samotného zaměstnance, který byl vybrán do talent programu.

- V talent programu se aktivně zapojuje a připravuje se na něj.
- V praxi si ověřuje získané znalosti a dovednosti.
- Otevřeně sdílí své názory a podněty.
- Pravidelně dává zpětnou vazbu.
- Úzce spolupracuje s ostatními talenty a získává informace o jiných útvarech úřadu.
- Předává dále získané znalosti a dovednosti ostatním členům pracovního týmu.
- Snaží se dosáhnout stanovených rozvojových cílů a naplnit vzájemné očekávání.

S touto rolí jsou spjaty i benefity pro talenta:

- Rozšiřování si svých znalostí a dovedností.
- Průběžné získávání zpětné vazby.
- Zvyšování si své sebejistoty a motivace.
- Ujasnění směřování své kariéry.

- Možnost lepšího splnění svých pracovních cílů.
- Možnost spolupráce s lidmi z jiných útvarů.
- Získání většího rozhledu o úřadu.

Přímý nadřízený – jedná se o vedoucího zaměstnance, pod kterým přímo pracuje účastník talent programu.

- Nominuje talenty a předává výsledky nominace.
- Zajišťuje talentovi podporu pracovního týmu.
- Zajímá se o spokojenost talenta s programem.
- Průběžně hodnotí úsilí talenta a naplňování vzájemných očekáváníí.
- Úzce spolupracuje s koordinátorem talent programu.
- Podporuje talenta v aktivním používání a sdílení nových znalostí a dovedností.

Benefity pro vedoucího:

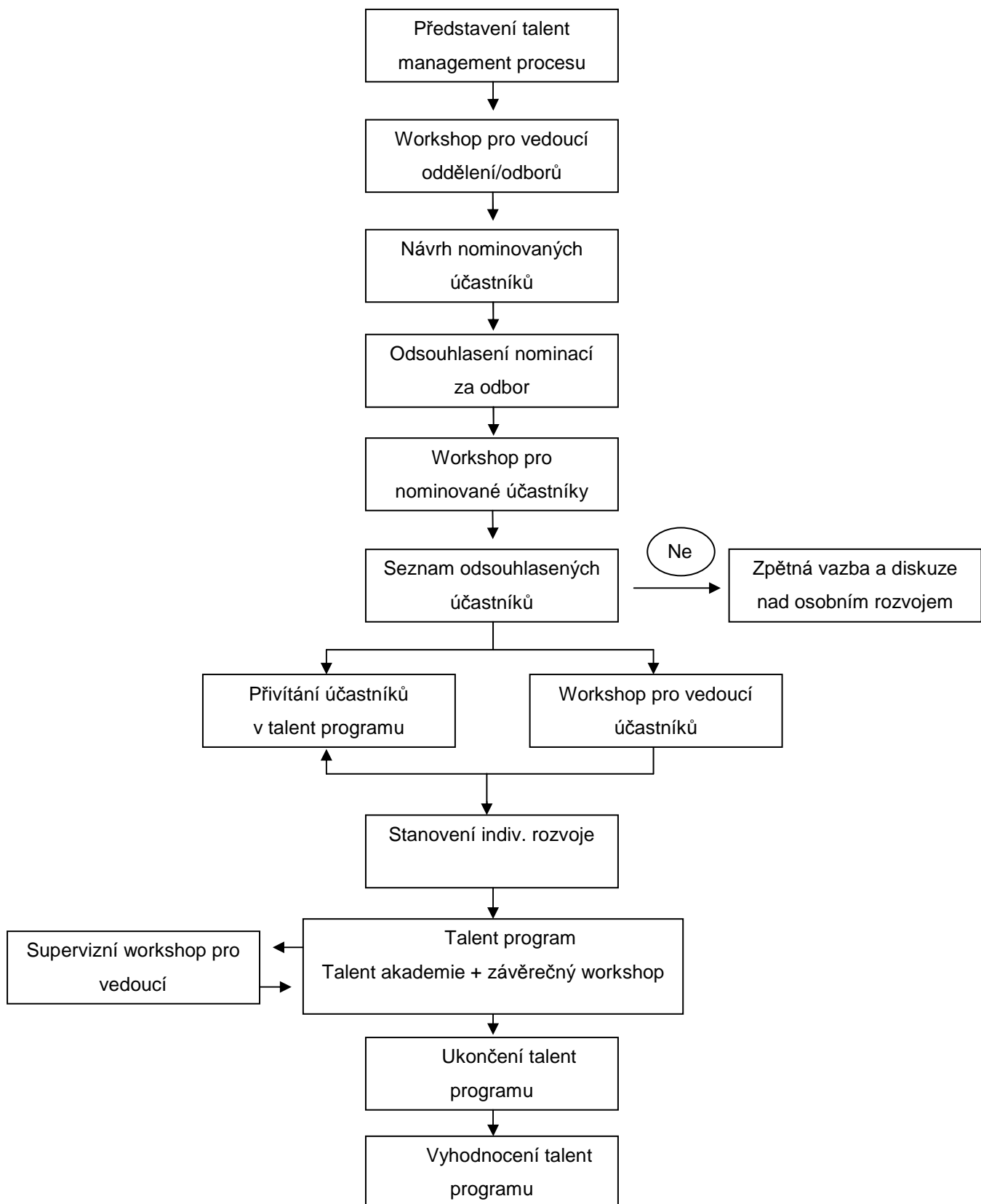
- Motivování a talentování členů v týmu.
- Lepší dosažení svých pracovních cílů.
- Zpětná vazba.
- Rozšíření svých i týmových znalostí a dovedností.
- Příležitost spolupracovat s lidmi z jiných útvarů a tím rozšiřování rozhledu po úřadu.¹¹⁸

5.4. Proces talent managementu

KÚZK má zpracovaný proces talent managementu, který je přehledně a graficky znázorněn níže. Jde o návazné kroky, od úplného začátku procesu talent managementu až po jeho ukončení a vyhodnocení talent programu. Z důvodu respektování „know-how“ organizace jsem zveřejnil ve své práci pouze neúplné grafické znázornění procesu, nezahrnul jsem do tohoto procesu dané dokumenty, které se vyskytují v jednotlivých krocích, ale nezveřejnil jsem zde druhy zodpovědnosti u jednotlivých kroků.

¹¹⁸ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

Obr. č. 10: Proces talent managementu na KÚZK¹¹⁹



¹¹⁹ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

5.5. Proces nominace

Zde se budu věnovat nominačnímu procesu, který byl pro KÚZK nastaven v roce 2012 a je taktéž obsažen v interní metodice č. 5. Tento proces obsahuje několik etap, ke kterým přiřadím krátký definující popis činností.

Návrh vedoucího oddělení – identifikování talenta na KÚZK probíhá podáním návrhu, který může podat vedoucí zaměstnanec, nejčastěji pak přímý nadřízený nominovaného zaměstnance. Ne všichni zaměstnanci KÚZK mají vedoucího oddělení, někteří spadají pod vedoucí odborů. Taktéž může být možný talent identifikován v průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců či na návrh samotného zaměstnance.

Finální nominace za odbor – k danému návrhu se vyjádří přímý nadřízený zaměstnanec, a to v tom případě, že nebyl navrhovatelem. Pokud navrhovatelem byl vedoucí oddělení, je zapotřebí souhlasu vedoucího odboru, který svůj souhlas stvrdí podpisem do dokumentu „Nominace účastníka do talent programu“.

Příprava podkladů k hodnocení nominovaných účastníků – tato etapa zahrnuje tvorbu osobní složky nominovaného talenta, která obsahuje:

- formulář z předchozího kroku, tedy Nominaci účastníka do talent programu.
- Grafy osobního profilu Thomas analyst.
- Vytisknutý záznam z pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců.

Workshop pro nominované talenty – tento workshop si klade za cíl seznámit nominované zaměstnance s procesem talent managementu na úřadě, Talent programem a Talent akademií a zhodnotit jejich předpoklady a rozhodnout se, zda je pro ně tento program vhodný či ne.

Hodnocení nominovaných talentů – dojde k zhodnocení nominovaných talentů ředitelem úřadu na základě doporučení z uskutečněných workshopů. Toto doporučení vychází z názorů prezentujících na workshopu, kde si všímají osobního přístupu nominovaného talenta během workshopu, jasnosti a potenciálního směru talenta.

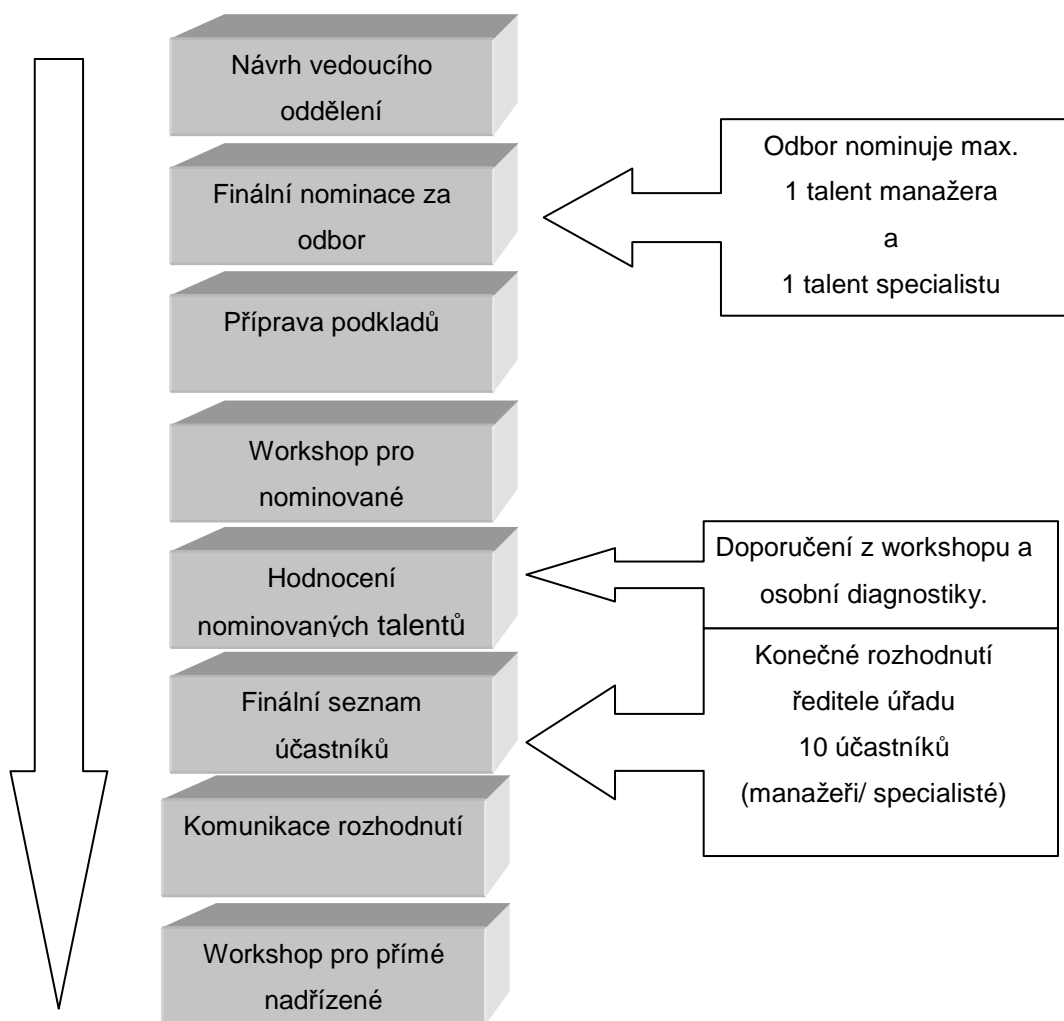
Finální seznam účastníků – vybraní talenti jsou zapsáni do seznamu talent programu a finální schválení tohoto seznamu podléhá řediteli krajského úřadu.

Komunikace rozhodnutí – v této etapě, která následuje po schválení seznamu ředitelem, zajistí koordinátor talent programu komunikaci s vedoucím talenta a sdělí mu, že jeho podřízený zaměstnanec byl vybrán k účasti v programu. Tento vedoucí pak také

informuje svého podřízeného. Následně je všem talentům zaslán uvítací dopis, který je podepsán ředitelem úřadu a vedoucí odboru řízení lidských zdrojů.

Workshop pro přímé nadřízené talentů – tato etapa je posledním krokem v nominačním procesu. Tento workshop si klade za cíl připravit přímé nadřízené zaměstnance talentů na jejich roli v talent programu a pomáhá jim také vyjasnit si další otázky související s talent programem.¹²⁰

Obr. č. 11: Nominační proces na KÚZK¹²¹



¹²⁰ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 – Talent management.

¹²¹ Volně upraveno dle Interního dokumentu KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

5.6. Evidence talentů

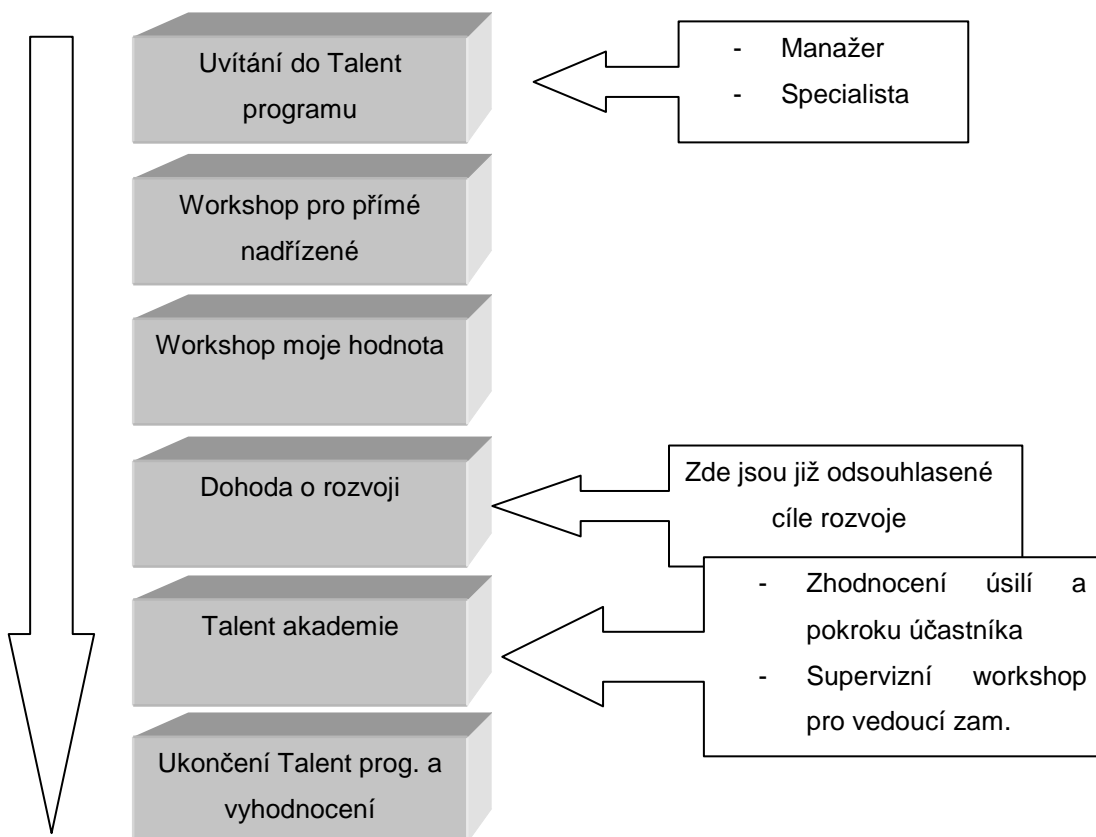
Evidenci talentů má na starosti odbor řízení lidských zdrojů, přesněji koordinátor talent programu, který vede seznam talentů neboli Talent pool. Je povinností koordinátora, že před začátkem každého talent programu zajišťuje aktuálnost, platnost nominace a stálý zájem talenta o zařazení do talent programu či případně možnou změnu přeřazení do skupiny Talent manažer či Talent specialista.¹²²

5.7. Talent program

KÚZK má definován talent program jako dlouhodobý program, který propojuje vzdělávání a rozvoj účastníků s průběžným hodnocením přínosu a výsledků. Celá podstata a cíl tohoto programu je rozvinout a využít potenciál talentů na KÚZK.

Skládá se z následných kroků viz. obrázek níže:

Obr. č. 12: Talent program na KÚZK¹²³



¹²² Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹²³ Volně upraveno dle Interního dokumentu KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

Talent program, který probíhá nyní na KÚZK stojí na třech pilířích. První pilíř je úvodní workshop Moje hodnota, následuje dvouletý rozvojový program – Talent akademie a třetím pilířem je workshop Můj závazek, kde se vyhodnotí úsilí a úspěch účastníků.

První pilíř „Moje hodnota“ – jedná se o úvodní workshop, který má za úkol připravit talenty na jejich roli v talent programu a pomůže jim se zorientovat v osobních hodnotách a dalšímu směřování. Taktéž jim tento workshop pomůže získat další seberozvojové podněty a přichystá je na diskuzi o Dohodě o rozvoji. Tuto dohodu uzavře talent se svým přímým nadřízeným, jejím obsahem jsou – oblasti rozvoje (cíle), odsouhlasené závazky, podpora a požadavky, které se očekávají od přímého nadřízeného.

V tomto workshopu se dále talenti seznámí s různými styly učení, kdy jim toto pomůže si uvědomit, jaký styl učení jim vyhovuje, pomůže to i k efektivnímu nastavení vzdělávacích programů pro talenty. Kromě toho si skupiny vytvoří svá pravidla a následuje test zaměřený na životní kotvy a následně si skupiny vytvoří společnou práci erb. Po ukončení tohoto workshopu se talent se svým přímým nadřízeným vedoucím domluví na schůzce, kde uzavřou dohodu o rozvoji.¹²⁴

Druhý pilíř „rozvojový program – Talent akademie“ – jedná se o dvouletý specificky zaměřený rozvojový program pro talenty, který je koncipován i na základě specifikace a stylu učení skupiny, dohod o rozvoji a k individuálnímu plánu vzdělávání, a to z důvodu již absolvovaných školení.

Rozvojový program se řídí dle harmonogramu, který je důsledně naplánován a termínové ukotvení jednotlivých školení a obsah školení jsou předem prodiskutovány s vedoucí odboru řízení lidských zdrojů, která je i schvaluje. Tento rozvojový program je zaměřen na podporu skupinové dynamiky, rozvojové orientace a individuální potřeby. Je zaměřen i na propojující přínos jednotlivých skupin tzv. best practice workshopy a je tvořen kombinací nejrůznějších rozvojových metod.¹²⁵

Z důvodu uchování „know how“ KÚZK zde nebudu uvádět jakékoliv konkrétní vzdělávací aktivity, nastíním pouze, že se jedná o mix nejrůznějších vzdělávacích metod a programů zaměřených na rozvoj soft skills, ale i hard skills. Program je taktéž doplněn o skupinové koučování a talenti mají také možnost individuálního koučinku. Do programu byl také zakomponován outdoor training s následnou reflexí, který je zaměřen na rozvoj

¹²⁴ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹²⁵ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

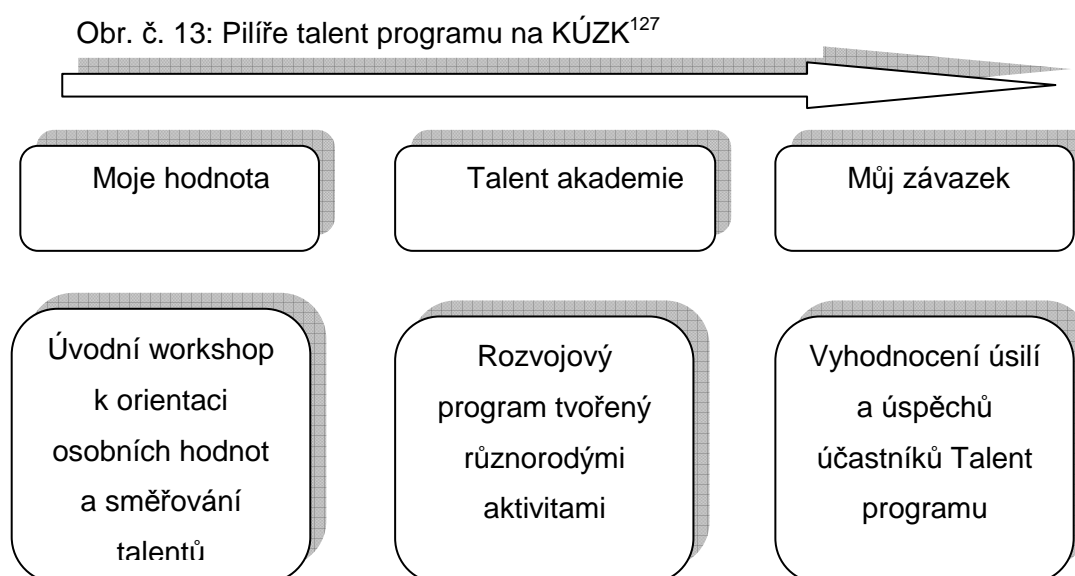
jednotlivých kompetencí prostřednictvím pedagogiky zážitku a na spolupráci. U některých rozvojových aktivit dochází ke spojení skupin talent manažerů a talent specialistů.

Mimo tento daný rozvojový program, který je pevně ukotven v harmonogramu vzdělávacích akcí, může skupina talent specialistů absolvovat školení dle svého vlastního výběru. Postup přihlášení na toto školení je stejný jako u průběžného vzdělávání, jen ve formuláři, který jde ke schválení, se účastník zmíní, že se jedná o školení v rámci talent programu.

Tyto rozvojové aktivity jsou hrazeny z finančních prostředků ve správě odboru řízení lidských zdrojů a nejsou nijak zvláště vymezeny. Některé již proběhnuté vzdělávací aktivity byly hrazeny z projektu EU.

Do tohoto pilíře je též zahrnut supervizní workshop pro přímé nadřízené talentů, kde jsou přímí vedoucí tázáni, jak funguje talent v pracovním týmu a dále jsou dotazováni na jejich názory na probíhající program a jsou vyzváni k návrhům na nějaké změny či nápady k vylepšení tohoto programu. Následně jsou vedoucí seznámeni a připraveni na zhodnocení úsilí a pokroku talenta.

Třetí pilíř „Můj závazek“ – jedná se o závěrečný workshop, kde dojde k závěrečnému shrnutí úsilí a úspěchu talentů v průběhu celého programu, ale také k ocenění účastníků. Po ukončení tohoto workshopu koordinátor talent programu uskuteční průzkum spokojenosti zrealizovaného programu.¹²⁶



¹²⁶ Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

¹²⁷ Volně upraveno dle Interního dokumentu KÚZK – Metodika č. 5 - Talent management.

6. Návrh na zlepšení talent managementu na KÚZK

Talent management KÚZK, potažmo jeho talent program, který jsem na předchozích stránkách popisoval, započal v roce 2012 a jeho ukončení je plánováno koncem roku 2014. Jedná se o prvotní počín a zahajovací běh tohoto programu na KÚZK. Jelikož se jednalo o nový, zatím nevyzkoušený projekt a doposud nikdo z pracovníků KÚZK neměl předchozí zkušenost z realizací tohoto programu v organizaci, otevírá se zde prostor k mnohým úvahám o jeho vylepšení či inovování.

Jedná se o porovnání terminologicky ukotvené části mé práce se skutečností probíhajícího talent managementu na KÚZK.

Osobně velmi kladně hodnotím pravidla terapie přístupu orientovaného na řešení (solution focus), která lze aplikovat i do sféry managementu. Hodlám se jimi inspirovat a hlavně budu stavět na tom, co již funguje.

Jsou to tři pravidla:

- Nespravuj to, když to není rozbité.
- Dělej víc toho, co již funguje.
- Když to nefunguje, nedělej to, dělej něco jiného.¹²⁸

Z důvodu jasné struktury a přehlednosti využiji již popsany model procesu talent managementu, který uvádí Hroník, a ke každému kroku dám svůj osobní návrh na zlepšení. Posléze doplním návrhy, které nelze zařadit do daného modelu procesu.

6.1. Strategie talent managementu

Strategie talent managementu na KÚZK se jeví v souladu s teoretickou částí mé práce, jde v daném pořadí a již při tvorbě Personální strategie KÚZK 2012 – 2015 byla zmíněna v kapitole Cílené vzdělávání a rozvoj práce s talenty a zavádění systému nástupnictví.

Zde bych doporučil s odkazem na kapitolu 3. 1. a přílohu č. 2 mé práce, aby byly zodpovězeny otázky, které slouží pro tvorbu či úpravu existující strategie talent managementu, a to z důvodu celistvosti a také proto, že strategie určuje, jaké další aktivity by měly být dále realizovány.

¹²⁸ SHAZER, DOLAN A KOL. 2011, s. 16.

6.2. Proces talent managementu

Zde bych doporučil s odkazem na teoretickou část mé práce, kapitolu 3. 2., aby byl v interní metodice č. 5 - Talent management více dopracován proces, jelikož neobsahuje některé kroky, a to včetně zásadního kroku udržení talentů.

Dále doporučuji dopracovat do této interní metodiky i kroky uvedené v samotném procesu interní metodiky č. 5, jelikož zde začínáme kroky - představení talent management procesu a workshop pro vedoucí oddělení, avšak tyto kroky nejsou nikde v metodice více specifikovány, viz. kapitola 5.4. mé diplomové práce.

6.2.1. Identifikace a získávání talentů

KÚZK nemá o talentované zaměstnance nouzi z důvodu aktivního personálního marketingu. Co se týká návrhu na zlepšení talent managementu, tak bych osobně doporučil, s odkazem na terminologické ukotvení v kapitole 3.2.1. v předchozí části mé práce, aby organizace využívala služeb assessment a development centra (dále jen AC/DC), nebo aspoň zajistila proškolení několika zaměstnanců řízení lidských zdrojů a ti zrealizovali služby AC/DC interním způsobem. Toto poslouží k lepší identifikaci talentů a tím i získání těchto talentů do talent programu. KÚZK nechává tento krok na subjektivním zvážení vedoucího pracovníka či na subjektivním pocitu realizátora workshopu pro nominované účastníky a tyto poznatky předává dále až k souhlasu řediteli KÚZK ohledně zařazení zaměstnance do programu.

Záznamy z hodnocení i profil z Thomas analyst jsou sice určitými vodítky pro identifikaci talentů, ale možnost sledovat daného účastníka při aktivitách AC/DC je jistě objektivnějším ukazatelem. Dále se díky AC/DC zmenší možnost, že účastník nebude omylem zařazen do jiné skupiny talentů než by měl.

Dále by mohlo být přínosné nejen pro talent management, ale i pro celý KÚZK, zavést do organizace 360° vazbu, která ukáže zaměstnanci to, jak jej vidí a vnímají ostatní a dát tak zaměstnanci možný impuls k dalšímu rozvoji.

6.2.2. Rozvíjení talentů

Jak jsem se již zmínil výše o třech pravidlech přístupu zaměřeného na řešení, chtěl bych v první řadě stavět na tom, co již při práci s talenty v organizaci funguje. S odkazem na kapitolu 3.2. se nynější rozvoj talentů skládá z mixu „on the job“ a „off the job“ metod. Poměrnou část vzdělávacích programů bych doporučoval nechat zachovánu, jelikož směřují k cíli programu a pouze bych rozšiřoval rozvojovou část talent managementu o další metody, které jsem uvedl v teoretické části v podkapitole 3.2.3.1. jako např. práce na mini projektech, stáž či simulace aj. Chtěl bych proto jen dát podnět pro zlepšení programu v dalším plánovaném běhu, aby se upevnila další spolupráce u těch lektorů, kteří v rámci svého působení v talent programu střídají více výukových metod a mají o předání svých znalostí a dovedností talentům opravdový zájem. Jejich osobní přístup a zapálení pro věc jsou pro program i účastníky velkým přínosem a lze jimi nahradit jiné lektory, kteří neměli tak dobrou odezvu od účastníků a jejich metoda výkladu mohla být zaměněna za jinou efektivnější metodu. Tato odezva byla zjištěna z evaluačních dotazníků, které talenti vyplňují po ukončení vzdělávací akce a které jsou vyhodnocovány oddělením personálních věcí a vzdělávání.

Dále navrhuji vyřadit jednu nejmenovanou společnou aktivitu – práce na mini projektu, kde jsou obě skupiny (manažeři a specialisti) propojeny, účastníci jsou promícháni a pracují na celkem banálním a jednoduchém úkolu. Tuto aktivitu lze nahradit za jinou více efektivní, která bude mít větší přínos jak pro talenty, tak i pro organizaci.

S odkazem na myšlenkovou mapu v kapitole 4, navrhuji u talent manažerů definovat jasně kompetence, které je třeba rozvíjet a také přesněji definovat, jak by měl talent manažer vystupovat a jednat. Na základě této definice pak víc konkrétně směřovat školení k cíli organizace, než je ponechat pouze na přání talent manažerů.

Jak jsem uvedl v kapitole 4, se samotným rozvojem talentů dle myšlenkové mapy souvisí i řízení kariéry – plánování kariéry a plánování nástupnictví. Tato oblast není v interní metodice č. 5 zpracována a doporučuji se věnovat i této problematice.

6.2.3. Udržení talentů

Jak jsem uvedl v kapitole 2. 2. je důležitým úkolem talent managementu stabilizace talentů, dále jsem pak zmínil v kapitole 3. 5. marnou práci s talentem, pokud ho rozvíjíme a on nám záhy odejde. Zde bych dal velmi důrazné doporučení, aby problematice udržení

talentů či jejich stabilizaci věnoval KÚZK více pozornosti, protože jak vyplývá z kapitoly 3.2.3 je udržení talentů v organizaci důležitý krok procesu talent managementu a KÚZK se tomuto kroku doposud nevěnoval. Také navrhuji, aby oblast udržení talentů byla zapracována do interní metodiky č. 5, jelikož v této metodice ani v žádném jiném materiálu organizace, týkající se talent managementu, není tato oblast zmíněna a tento zásadní krok procesu schází. Jde o zcela zásadní doporučení, aby KÚZK zapracoval na oblasti udržení talentů v organizaci, jelikož vychovávat a vzdělávat své zaměstnance, kteří odejdou pracovat mimo úřad je neefektivní vynakládání zdrojů, a to nejen finančních.

Tato skutečnost se odráží i na stavu talentů v probíhajícím programu, kdy ze skupiny talent manažerů z původního počtu 10 talentů dokončuje program pouze 5 účastníků.

Dále navrhuji zapracovat do interní metodiky talent managementu KÚZK i situace, kdy účastnice přeruší program z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou, talent dlouhodobě onemocní či se vyskytne jiná trvající překážka v práci. Je třeba počítat i s těmito variantami a bohužel nikde není uvedeno, zda může tato osoba navázat na program v příštím běhu či je z tohoto programu vyřazena. Vynaložené úsilí v podobě předem definovaných opatření může taktéž pomoci k udržení talentů v organizaci.

6.2.4. Využití talentů

Mým dalším doporučením je zapracovat do interní metodiky talent managementu KÚZK krok využití talentů, jelikož tento krok nebyl v dané metodice doposud zpracován. Jak jsem uvedl v kapitole 3.2.4. dle autorů Hroníka a Cappeliho, lze využít toho, že talenta je možno využívat i průběžně a nečekat na situaci, kdy vyvstane náhlá potřeba.

V materiálech týkajících se talent managementu není uvedeno, zda se s absolventy programu bude dále nějak pracovat, rozvíjet a vzdělávat je, či zůstanou jen v poolu pro možné využití organizace. A pokud tomu tak bude, další otázkou zůstává, jak dlouho v tomto poolu mohou být, aby splňovali odborné předpoklady a nastavená kritéria, zkrátka si udrželi celkový potenciál coby talenti. Doporučuji tedy i tuto oblast zpracovat do metodiky talent managementu KÚZK.

6.3. Další doporučení

Dále doporučuji s odkazem na myšlenkovou mapu zpracovat do interní metodiky talent managementu oblasti: řízení talent managementu a hodnocení talent managementu. Toto může pomoci k celistvosti talent managementu na KÚZK.

Závěr

Cílem mé magisterské diplomové práce byl návrh na zlepšení talent managementu na KÚZK. Za tímto účelem jsem provedl terminologické ukotvení základních pojmů a dále jsem se věnoval teoretické rovině této problematiky. Představil jsem zde krátce i daný subjekt – Krajský úřad Zlínského kraje, kde právě probíhá popisovaný program talent management a věnoval jsem se jednotlivým procesům talent managementu.

Následně jsem tento probíhající talent management na KÚZK uchopil po praktické stránce, kdy jsem jej postupně popsal právě tak, jak s ním organizace nakládá a pracuje. Na základě teoretického ukotvení z první části diplomové práce jsem navrhl několik kroků ke změnám, které by tento program mohly do budoucna zlepšit či zefektivnit.

V průběhu času, kdy jsem se zvolenému tématu věnoval, jsem zjistil jisté nedostatky v samotném procesu. Tyto nedostatky jsem pojmenoval a navrhl k úpravě, zvláště když některé kroky procesu talent managementu nebyly organizací prozatím zpracovány. Je proto možné se domnívat, že tato skutečnost měla vliv i na samotný odchod talentů z organizace během programu. Jedná se především o krok udržení talentů.

Jelikož se jedná o první počín KÚZK v oblasti talent managementu, nabízí se zde mnohem větší prostor pro zlepšení, než u programů již fungujících. Bohužel má práce je tvořena ještě před ukončením tohoto programu, tudíž další velmi podnětné návrhy na zlepšení, které mohou po ukončení přijít od samotných talentů zde již nebudou uvedeny.

Na závěr doporučuji organizaci stavět na tom, co již dobře funguje a dále tyto oblasti rozvíjet a postupně pracovat na zjištěných nedostatcích takovým způsobem, aby byl talent management na KÚZK efektivnější a vyspělejší a hlavně, aby si organizace udržela své talenty a zamezila jejich zbytečnému odlivu k jiným organizacím.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů; Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání; Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009.

BRUCKNER, Tomáš, VOŘÍŠEK, Jiří, BUCHALCEVOVÁ, Alena, STANOVSKÁ, Iva, CHLAPEK, Dušan, ŘEPA, Vaclav. *Tvorba informačních systémů: Principy, metodiky, architektury*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

ČAPPELI, P. Management talentů pro 21. století. *Moderní řízení*, 2008, č. 6/2008, s. 75.

ČERVINKOVÁ, Radka, KORČEKOVÁ, Andrea. *Priority v odměňování mříí na talenty*. *HRM*, 2013, č. 5/2013, s. 25.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007.

ĎURIČ, Ladislav, HOTÁR, S.Viliam, PAJTINKA, Lubomír. *Výchova a vzdelávanie dospelých: Andragogika – terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000.

EFFRON, Marc, ORT, Miriam. *Rýchly talent manažment: Eliminujte zložitost' a pridajte hodnotu*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books, 2011.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2010, roč. 13, č.2, s. 95 [cit. 1. 10. 2014]. Dostupné:

<http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

HUNČÍK, Branislav, KREJČOVÁ, Markéta. *Boj o talenty a klíčové pracovníky se záhy výrazně změní*. *HRM*, 2010, č.05/2010, s. 32.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy- Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013.

KLEIN, Zamyat M. *100 kreativních metod a her na semináře a workshopy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách - 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi - 2., doplněné a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2010.

MITLEHNEROVÁ, Helena. Talent management. *HR forum*, 2007, č.7-8/2007, s. 26.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

Proč velké firmy ztrácejí talenty?. *Moderní řízení*, 2012, č.2/2012, s. 23-24.

SHAZER, Steve, DOLAN, Yvon. *Zázračná otázka - krátká terapie zaměřená na řešení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2011.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2007.

SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobního růstu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007.

ULRICH, Dave. Co vlastně je talent. *Moderní řízení*, 2010, č.12/2010, s. 58.

URBAN, Jan. Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. *HRM*, 2008, č.05/2008, s. 70 - 71.

TURECKIOVÁ, Filip. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011.

ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice: s praktickými ukázkami*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Zlínský kraj 2012.

Interní materiály:

Interní dokumenty KÚZK

Interní dokument KÚZK – Metodika č. 5 Talent management

Internetové zdroje:

Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje dostupný z:

<http://www.kr-zlinsky.cz/organizacni-rad-a-struktura-krajskeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-1031.html>,(1. 10. 2014)

Horváthová – myšlenková mapa talent managementu v organizaci, dostupný z:

<http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>,(1. 10. 2014)

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Filozofie talent managementu

Obr. č. 2: Úrovně vyspělosti talent managementu

Obr. č. 3: Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent poolem

Obr. č. 4: Proces talent managementu

Obr. č. 5: Složky řízení talentů

Obr. č. 6: Proces získávání talentů

Obr. č. 7: Oblasti talent managementu

Obr. č. 8: Myšlenková mapa talent managementu

Obr. č. 9: Profil talent manažera a talent specialisty - Thomas analyst

Obr. č. 10: Proces Talent managementu na KÚZK

Obr. č. 11: Nominační proces na KÚZK

Obr. č. 12: Talent program na KÚZK

Obr. č. 13: Pilíře talent programu na KÚZK

Seznam příloh:

Příl. č. 1: Organizační struktura KÚZK

Příl. č. 2: Otázky pro tvorbu či úpravu strategie talent managementu

Část 1 Úvod

- Proč právě teď vytváříme tuto strategii?
- Které podstatné body zahrneme do strategie?
- Co tam nezahrneme?
- O jaké časové období se nám jedná?

Část 2 Podnikatelské prostředí

- Které probíhající současné změny ve vnějším prostředí mají vliv na naši organizaci?
 - Jaké vnitřní hnací síly změny se nacházejí v organizaci?
 - Jaké jsou příští možné scénáře, o kterých musíme při plánování rozvažovat?
 - Vyskytují se nějaká omezení, která musíme brát v úvahu?
 - Jaké jsou podstatné cíle organizace?
 - Jak se promítne plnění podnikatelských cílů na množství pracovních sil?

Část 3 Požadavky na talenty a jejich nabídka

Požadavky

- Jaké máme současné požadavky na dovednosti?
- Jaké budou možné požadavky na dovednosti v budoucnu?

Nabídka

- Jaký charakter v organizaci má pracovní síla?
 - Množství zaměstnanců, délka zaměstnání, délka výkonu pracovní pozice, zařazení, dovednosti, průměrný věk, složení zaměstnanců, pohlaví...
 - Rozsah fluktuace zaměstnanců včetně odchodů do důchodu a rezignací.
 - Hodnoty výkonu a procentuální vyjádření těch, kteří nedosahují požadovaný výkon.
- Dostupnost dovedností z vnějšího prostředí.
- Získávání a přijímání v datech.

- Přípravenost na povýšení a výše povyšování.

Nesoulad

- Jaké potřebuje organizace specifické dovednosti?

Část 4 Rozpočet

- Může mít vliv na talent management nějaká existující rozpočtová omezení?

Část 5 Priority pro vypořádání se s nedostatky

- Jaké jsou přednosti pro vypořádání se s přítomnými nedostatky v talent managementu?
 - Co může ovlivnit jejich pořadí?

Část 6 Akce pro vypořádání se s nedostatky

Outsourcing

- Které akce jsou podstatné pro naše fungování a které z nich lze řešit pomocí outsourcingu?

Plánování nástupnictví

- Kterých pozic se dotkne nástupnictví?
- Jak proběhne identifikace nástupce?
- Jaká jsou základní místa, pro která musíme mít vždy připraveny nástupce?
- Které kroky je třeba udělat, abychom zabezpečili, že lidé v plánech nástupnictví rozumí danému místu v plánu a mají znalosti o tom, co musí udělat, aby v plánu zůstali?

Vytváření talent-poolů

- Všeobecný talent-pool.
- Vůdcovský talent-pool.
- Technický talent-pool.

Získávání talentů

- Nachází se v organizaci nějaké pozice, které musí být doplněny někým externím?
- Kolik procent míst hodláme obsadit z interních či externích zdrojů?
- Jaké použijeme zdroje?
- Kde nejspíše budeme hledat potřebné lidi?

Rozvoj talentů

- Jakou možnou podporu je organizace schopna nabídnout pro rozvoj a výcvik talentů?
- Nacházejí se v organizaci nějaké obecné rozvojové potřeby?
- Vystává v organizaci potřeba rozvoje vůdcovství?
- Nacházejí se k použití možnosti pro progresivní rozvoj?
- Jaké se v organizaci nacházejí specifické rozvojové potřeby?
- Jaké kroky jsou v organizaci doporučovány v oblasti rozvoje?

Řízení talentů

- Jsou současní zaměstnanci správně hodnoceni?
- Jaké kroky můžeme učinit pro zdokonalení hodnocení talent-poolů?
- Jaké kroky musíme učinit, aby se lidé posunuli vpřed?
- Jak moc zvládnou manažeři segmentovat svůj talent-pool?
- Jak je to s nastavením poskytování zpětné vazby – může být pro zlepšení výkonu uděláno více?

Odchod talentů

- Jak zabezpečíme nezaměstnávání lidí, kteří nemají potřebné kvality pro budoucnost?
 - Nacházejí se v organizaci nějakí lidé či oblasti, které v budoucnu budou nepotřebné?

Část 7 Plán implementace

- Popište filozofii a principy, které budou podporou strategie talent managementu a plánování nástupnictví.
- Shrňte klíčové priority, které postrčí organizaci vpřed.

Část 8 Vyjasnění řídicích rolí

- Kdo bude zodpovídat za talent management?
- Kdo bude řídit proces?
- Kdo bude na celý systém dohlížet?
- Jakou roli bude zastávat vrchní ředitel?
- Kdo ponese zodpovědnost za plánování nástupnictví?
- Jaký mechanismus v současnosti používáme pro plánování nástupnictví? Je k tomu využívána výpočetní technika? Je mechanismus utajovaný a je transparentní?
- Jaké máme již existující role v organizaci? Nacházejí se zde talent manažeři? Máme zde lovce talentů? Nacházejí se v organizaci manažeři lidských zdrojů nebo jejich spolupracovníci? Jsou zde specialisté, kteří se věnují rozvoji lidských zdrojů? Nedochozí k překrývání odpovědnosti některých rolí? Jak jsou na přímé nadřízené a na zaměstnance tyto role navázány?¹

¹ HORVÁTHOVÁ, 2011, s. 39-41.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Roman Mach

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Talent management

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

Počet znaků: 94 051

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 42

Klíčová slova: talent, talent management, talent program, talent-pool, rozvoj, strategie.

Key words: talent, talent management, talent program, talent-pool, development, strategy.

Anotace:

V mé diplomové práci se zaměřuji na talent management, cílem mé diplomové práce je pak návrh na zlepšení programu talent managementu na KÚZK. V této práci jsem nejdříve teoreticky ukotvil základní pojmy a dále jsem se věnoval strategii, procesu a zavádění talent managementu v organizaci. Poté jsem se zaměřil na samotný proces probíhajícího talent managementu na KÚZK. Na základě porovnání teoretické části a deskripce momentálního stavu talent managementu v organizaci jsem uvedl několik návrhů pro odstranění nedostatků a zlepšení stavu zde probíhajícího procesu talent managementu.

Annotation:

In my dissertation I am focusing on a talent management. The aim of the dissertation is to propose a motion to improve the talent management in KÚZK. Firstly I theoretically clarified fundamental terms thereafter I concentrated on a strategy, a process and an establishment of the talent management in an organisation. After that I focused on the talent management in KÚZK. I introduced several improvement proposals for the talent management on the basis of comparison theoretic part with a description of a current condition of the talent management.