



Diplomová práce

Talent management ve vybrané společnosti

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management podnikových procesů

Autor práce:

Bc. Barbora Klímová

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Liberec 2023



Zadání diplomové práce

Talent management ve vybrané společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	Bc. Barbora Klímová
<i>Osobní číslo:</i>	E21000334
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management podnikových procesů
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů se zaměřením na řízení talentů.
2. Charakteristika podniku se zaměřením na analýzu procesu řízení talentů.
3. Zhodnocení současného stavu řízení talentů na základě šetření.
4. Návrh opatření pro zlepšení práce s talenty včetně ekonomického hlediska.
5. Vyhodnocení navržených opatření a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

Jazyk práce:

min 65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- COLLINGS, David, Hugh SCULLION a Paula CALIGIURI, 2018. *Global Talent Management*. 2. vydání. New York: Routledge. ISBN 9781138712454.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- MOON, Shawn D., Todd DAVIS, Michael K. SIMPSON a A. Roger MERRILL, 2019. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-838-6.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Petr Grof, HR Business partner oblasti V, S, ŠKODA AUTO, a.s.

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky

a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2022

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.

děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Talent management ve vybrané společnosti

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem talent managementu. Nejprve teoretickým východiskům strategického řízení lidských zdrojů, řízení talentů a řízení kariéry a dále praktickému využití teoretických poznatků v praxi, ve společnosti Škoda Auto a. s. Cílem diplomové práce je na základě literární rešerše a kvalitativního šetření, jehož teoretická východiska jsou v práci popsána, zhodnotit proces řízení talentů ve firmě Škoda Auto a.s. a navrhnout opatření, které zlepší informovanost zaměstnanců o talent managementu ve firmě a zároveň podpoří komunikaci tohoto tématu. Za tímto cílem byly provedeny a vyhodnoceny polostrukturované rozhovory, na základě jejichž výsledků bylo navrženo opatření – vytvoření moderního, digitálního řešení, které zefektivní práci jak talentovaných zaměstnanců, tak personalistů. V úplném závěru práce je navržené opatření zhodnoceny i po ekonomické stránce.

Klíčová slova

Kariéra, polostrukturovaný rozhovor, SharePoint, strategie, talent management, řízení lidských zdrojů.

Talent Management in a Selected Company

Annotation

The thesis deals with the topic of talent management. The aim of the thesis is to evaluate the process of talent management in Škoda Auto a.s. on the basis of a literature search and qualitative research, the theoretical background of which is described in the thesis, and to propose measures that will improve the awareness of employees about talent management in the company and at the same time support the communication of this topic. To this end, semi-structured interviews were conducted and evaluated, and based on the results of these interviews, a measure was proposed - the creation of a modern, digital solution that will make the work of both talented employees and HR officers more efficient. In the full conclusion of the work, the proposed measure is also evaluated in economic terms.

Key Words

Career, human resource management, semi-structured interview, SharePoint, strategy, talent management.

Poděkování

Tento prostor bych ráda věnovala poděkování doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady, které napomohly zpracovat tuto diplomovou práci. Zároveň bych chtěla poděkovat všem kolegům ve Škoda Auto, kteří byli vždy ochotní spolupracovat na tvorbě řešení, které má diplomová práce přinesla.

Obsah

Seznam zkratk	13
Seznam tabulek	14
Seznam obrázků	15
Úvod	16
1 Řízení talentů v kontextu vybraných personálních procesů	18
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	19
1.2 Řízení talentů	20
1.2.1 Pojem Talent.....	20
1.2.2 Vývoj talent managementu	22
1.3 Strategické řízení talentů	23
1.3.1 Proces řízení talentů	24
1.3.2 Implementace talent managementu do organizace.....	27
1.3.3 Trendy v talent managementu	34
1.3.4 Komunikace	36
1.3.5 Komunikace talent managementu.....	37
1.4 Řízení kariéry	39
1.4.1 Strategie rozvoje kariéry	40
1.4.2 Aktivity řízení kariéry	40
2 Metodika zpracování diplomové práce	44
2.1.1 Literární rešerše	44
2.2 Výzkumný proces	44
2.2.1 Polostrukturovaný rozhovor	45
3 Společnost Škoda Auto v kontextu řízení talentů	48
3.1 Zaměstnanci společnosti Škoda Auto	49
3.2 Organizační struktura Škoda Auto	49
3.2.1 Oddělení zabezpečující talent management.....	50
3.3 Rozvoj talentovaných zaměstnanců ve Škoda Auto	50
3.3.1 Kariérní dráhy pro zaměstnance v tarifu	51
3.3.2 Kariérní dráhy pro management.....	53
3.4 Talent ve Škoda Auto	54
3.4.1 Profil kandidáta do managementu	54
3.4.2 Kritéria pro jmenování do managementu	56

3.4.3	Proces talent managementu ve Škoda Auto	57
3.5	Komunikace talent managementu	61
4	Analýza stávajícího stavu talent managementu ve Škoda Auto na základě kvalitativního výzkumu	63
4.1	Realizace polostrukturovaných rozhovorů	66
4.1.1	Interpretace výsledků.....	69
4.2	Návrh a doporučení.....	70
4.2.1	Opatření	72
5	Ekonomické zhodnocení navržených opatření	77
6	Závěr	80
7	Seznam použité literatury	82

Seznam zkratk

CSR	Společenská odpovědnost firem
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HR	Human Resources – Řízení lidských zdrojů
S	označení oblasti Lidé a kultura
SB	označení oddělení operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0
SE	označení oddělení Škoda Akademie

Seznam tabulek

Tabulka 1 Standardy talenta ve Škoda Auto	54
Tabulka 2 Schéma polostrukturovaných rozhovorů	64
Tabulka 3 Profily respondentů.....	66
Tabulka 4 Shrnutí hlavních zjištění z polostrukturovaných rozhovorů – 1. část.....	67
Tabulka 5 Shrnutí hlavních zjištění z polostrukturovaných rozhovorů – 2. část.....	68
Tabulka 6 náklady zaměstnavatele na získávání informací talentem a personalistou v současné situaci.....	78
Tabulka 7 náklady zaměstnavatele na získávání informací talentem a personalistou při zavedení SharePointu.....	78
Tabulka 8 srovnání nákladů zaměstnavatele před a po zavedení SharePointu.....	79
Tabulka 9 náklady zaměstnavatele vynaložené na tvorbu Sharepointu	79
Tabulka 10 konečná úspora nákladů při zavedení Sharepointu.....	79

Seznam obrázků

Obrázek 1 Průnik strategie, plánování nástupnictví a řízení lidských zdrojů	24
Obrázek 2 Vzorové otázky pro zjištění zpětné vazby na systém školení zaměstnanců.....	29
Obrázek 3 Přehled procesu rozvoje talentů ve firmě Toyota.....	30
Obrázek 4 Proces řízení kariéry	41
Obrázek 5 Kariérní dráhy ve Škoda Auto	52
Obrázek 6 Proces rozvoje talenta ve Škoda Auto	58
Obrázek 7 komunikační kanály talent managementu ve Škoda Auto.....	61
Obrázek 8 cílové skupiny komunikace SharePointu	74
Obrázek 9 hlavička SharePointu	75
Obrázek 10 rozcestníky Sharepointu	75

Úvod

Za nejcennější zdroj jsou v podnikání považovány lidské zdroje, nejde však jen o kvantitu těchto zdrojů, nýbrž o kvalitu. Kvalitní lidské zdroje je nutné identifikovat, rozvíjet a budovat jejich loajalitu, aby nedocházelo ke zvýšené fluktuaci. Prostředkem pro rozpoznání, rozvoj a udržení zaměstnanců s potenciálem je talent management. Proto má dnes mnoho firem program talent managementu zakořeněný ve svém řízení lidských zdrojů a přistupuje k talentovaným zaměstnancům strategicky.

Mezi firmy, které využívají přínosy talent managementu, patří i akciová společnost Škoda Auto, kde je zaveden rozsáhlý program rozvoje zaměstnanců s potenciálem už řadu let. V průběhu let se program měnil a modernizoval, aby odpovídal aktuálním požadavkům. Poslední změna přišla v roce 2020, kdy došlo k sjednocení procesu s koncernovým standardem.

Tato diplomová práce se zabývá se zabývá celým programem talent managementu ve Škoda Auto všeobecně a zároveň se soustředí na interní komunikaci programu a informovanost talentů. Cílem diplomové práce je na základě literární rešerše a kvalitativního šetření (polostrukturované rozhovory) zhodnotit proces řízení talentů ve firmě Škoda Auto a.s. a navrhnout opatření, které zlepší informovanost zaměstnanců o talent managementu ve firmě a zároveň podpoří komunikaci tohoto tématu a tím i jeho úspěšnou realizaci. Za tímto cílem byla provedena analýza stávajícího stavu talentového programu a informovanosti o něm. Tato analýza se opírá o výsledky předvýzkumu realizovaném v oddělení operativní personalistiky, a především o výsledky kvalitativního výzkumu, který byl veden formou polostrukturovaných rozhovorů provedených s účastníky programu talent management.

První část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky pro řízení lidských zdrojů a potažmo strategické řízení lidských zdrojů, na což navazují východiska pro řízení talentů i jejich strategické vedení. Dále se teoretická část diplomové práce zabývá i řízením kariéry, které je velmi úzce s řízením talentů spojeno. Další teoretická část se věnuje metodice zpracování diplomové práce. Pochopení metodiky je esenciálním prostředkem pro správné provedení výzkumu.

Druhá, stěžejní, část se již věnuje společnosti Škoda Auto, kde byla provedena analýza i vlastní výzkum. Nejprve jsou řádky věnovány popisu procesu talent managementu a představení talenta dle charakteristik Škoda Auto. Následuje analytická část, mapující situaci panující na poli talent managementu. V této části jsou představeny a polostrukturované rozhovory a vyhodnocení jejich výsledků. V závěru čtvrté kapitoly jsou navržena i opatření a doporučení, která se opírají o výsledky analýzy.

Závěrečná část diplomové práce nabízí ekonomické zhodnocení navrhnutého opatření. Zároveň jsou v závěru zrekapitulovány výsledky a poznatky z celé práce a vyzdvihnuta nejdůležitější doporučení.

1 Řízení talentů v kontextu vybraných personálních procesů

Komplexní přístup k zaměstnávání a řízení lidí v organizaci se nazývá řízení lidských zdrojů. Jedná se o určitou filozofii zabývající se chováním zaměstnanců a jejich řízením tak, aby došlo ke zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí. Lidé jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem a z toho důvodu jsou při jejich řízení uplatňovány rozmanité politiky při řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, řízení pracovního výkonu, odměňování i zabezpečování lidských zdrojů. Zabezpečováním lidských zdrojů je chápáno jejich plánování, získávání, výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a řízení talentů (Armstrong, 2015).

Lidskými zdroji jsou chápáni všichni zaměstnanci organizace a je na ně pohlíženo jako na bohatství a konkurenční výhodu, do které však musí být investováno a musí být kontinuálně rozvíjena (Armstrong, 2015). Dle Koubka (2015) je personální práce, která je jen jiným názvem pro řízení lidských zdrojů, ta část řízení organizace, která zahrnuje vše, co spojuje člověka s pracovním procesem. Právě lidský kapitál je zdrojem a determinantem pro využívání ostatních zdrojů (materiálních, finančních i informačních) (Koubek, 2015).

Pojem personální řízení vidí podobně i autorka Kociánová (2012, s. 149): „*Pojem personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích.*“ (Kociánová, 2012, s. 149). V odborné literatuře však panuje i názor, že personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou pojmy odlišné. Personální řízení představuje tzv. personalistiku, která je prováděna specialisty na personální řízení – personalisty. Na druhou stranu řízení lidských zdrojů je pojem obsáhlejší zahrnující i práci manažerů, jejichž úkolem je vést lidský kapitál a řídit jej (Šikýř, 2014).

Z hlediska historického vývoje je prvním pojmem **personální administrativa**, ta zajišťuje administrativní procedury spojené se zaměstnaneckým poměrem, správu dokumentů a sběr a řízení informací spojených se zaměstnáváním lidí. Jedná

se výlučně o pasivní práci, která však může být v některých organizacích doposud provozována (Koubek, 2015).

Dalším vývojovým stupněm je **personální řízení**, to se objevuje již v době před druhou světovou válkou, kdy dochází k významné expanzi zaměstnanosti v podnicích s dynamickým a progresivním vedením. Právě v této době bylo nutné vyhledávat konkurenční výhody. Významnou cestou k udržení konkurenční výhody bylo získat, zformovat, organizovat a motivovat pracovní kolektiv. Člověk a lidská pracovní síla se staly nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti. I přes všechna uvědomění však personální práce měla spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2015).

Moderní koncept personální práce se začal formovat až v 50. – 60. letech, kdy **se řízení lidských zdrojů** stalo jádrem a nejdůležitější složkou řízení organizace. Toto nové pojetí vidí význam člověka jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. Jedná se o úplný přechod ke koncepční, skutečně řídicí, činnosti (Koubek, 2015).

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické cíle mají pro organizaci dlouhodobý charakter a jejich stanovení a znalost dává manažerům základ pro formulování samotných strategií (Košťan, 2002). Na cestě k dosahování strategických cílů hraje významnou roli vytváření a uplatňování zásad, postupů a systémů řízení lidských zdrojů. Toto koncepční pojetí vyjadřuje obecnou představu o udržení harmonie mezi řízením lidských zdrojů a strategií organizace (Armstrong, 2015).

Strategické řízení lidských zdrojů vychází z myšlenky založené na zdrojích. Tento přístup propojuje strategie lidských zdrojů se strategickou rolí personalistů v organizaci. Jeho hlavním cílem je zlepšování akceschopnosti pomocí získávání a udržení kvalifikovaných, motivovaných a oddaných zaměstnanců potřebných k udržení trvalé konkurenční výhody (Alvesson, 2009). Mezi jeho další cíle patří vertikální i horizontální propojení mezi strategiemi lidských zdrojů a strategiemi organizace, zajištění jistoty a podpory v nestálém podnikatelském prostředí

a podpora vytváření a realizace strategie za pomoci výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Konkurenční výhoda spojená s lidskými zdroji dle dalších autorů (Boxall, 1998; Ulrich, 1998) plyne z kombinace výhody plynoucí z lidského kapitálu a výhody plynoucí z činnosti lidí. Strategickým cílem organizací je vytvářet inteligentní a flexibilní firmy, které předčí své konkurenty, to je však možné jen při najímání a rozvíjení talentovanějších lidí než konkurence. Úspěšné organizace zpravidla získávají, využívají, rozvíjí a udržují si talentované lidi, kteří organizace přináší konkurenční výhodu (Armstrong, 2015).

1.2 Řízení talentů

Konkurenční výhodu v rychle se měnícím prostředí získávají společnosti, které jsou otevřené změnám a přizpůsobují své rozhodování správným strategiím. Tyto úspěšné firmy si jsou vědomy rizik, umí s nimi pracovat a jsou otevřené novým hodnotám. Rozhodujícím faktorem úspěchu je Talent (Conaty, 2010). Organizace, které si chtějí v současném vysoce konkurenčním prostředí udržet pozici na trhu, musí předstihnout konkurenci. To je možné pouze pokud přilákají, vypěstují a udrží si kvalitní a talentované zaměstnance. Talent management, řízení talentů, se tak stává klíčovou činností organizací (Horváthová, 2016).

1.2.1 Pojem Talent

Pojem talent je definován řadou autorů. Některé definice se zabývají popisem sportovního talentu, nebo talentu z psychologického hlediska. Tato část kapitoly je zaměřena na definice talentu z pohledu řízení lidských zdrojů.

Obecně je talent chápán jako *„soubor schopností, zpravidla pokládaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent též označován za projevené nadání,tj. odhalený úspěšnými výkony.“* (Hartl, 2015, s. 597).

V oblasti řízení lidských zdrojů je za talent často považován mimořádně schopný zaměstnanec s velkým potenciálem mající vliv na výkon organizace. Kariéerní cesta tohoto zaměstnance směřuje do vyšších či vrcholových funkcí (Moon, 2019).

Podle jiných autorů je talentovaný každý člověk, který může organizaci napomoci k dosažení cílů. Míra, jakou talentovaný jedinec přispěje k naplňování úkolů organizace, je odvislá od pozornosti, která mu je při rozvoji talentu věnována (Horváthová, 2016).

Kritika českého vnímání tohoto pojmu říká, že v Česku chápeme talenta jako člověka, který má perspektivu stát se manažerem. Manažeři a budoucí manažeři však nejsou jediní zaměstnanci, které bychom tak měli označovat. Talentovaný může být specialista, nebo dělník. Na místech, kde je malá motivace k práci na dělnických pozicích, jako je například sever Čech, je za talenta možno označit i dělníka, který je schopný ostatní kolegy vést a motivovat k práci (Horváthová, 2016).

Nejčastější definice považuje za talenta výkonově založeného člověka s velkým potenciálem. V některých organizacích k vysoké výkonnosti přidávají i povýšitelnost na vysoké pozice (Cannon, 2011).

Talent je ve společnosti silně rozšířeným pojmem. Ve velkém množství televizních pořadů je cílem na základě vyřazovacího procesu určit nejtalentovanějšího jedince v nejrůznějších oblastech. Tento zájem o hledání a identifikaci se neomezuje jen na média, ale je důležitým cílem i v pracovním prostředí organizací. Identifikace talentovaného pracovníka probíhá v různých okruzích, jako jsou odborné znalosti a dovednost jejich aplikace, odhodlanost plnit cíle, přirozená míra inteligence, ale i manuální zručnost (Beardwell, 2017).

Tyto definice se shodují ve faktu, že talent je chápán jako soubor přirozených schopností, které umožňují dosáhnout nadprůměrných výkonů v určité oblasti. Talent může být vrozený a zároveň může být rozvíjen a podporován, aby se dosáhlo jeho plného potenciálu. V oblasti řízení lidských zdrojů je talent často považován za zaměstnance s vysokým potenciálem, který může mít vliv na výkon organizace a směřovat k vyšším pozicím v organizaci. Odborná literatura se dále shoduje v tom,

že talentovaný jedinec může organizaci pomoci k dosažení cílů a může být rozvíjen v různých oblastech, nejen pro manažerské pozice.

1.2.2 Vývoj talent managementu

Počátky talent managementu sahají do 80. let 20. století, kdy docházelo k nedostatku vhodných lidských zdrojů. Tehdy se organizace zabývaly snahou tyto specifické lidské zdroje získat, což vyžadovalo oddělení nejlepších zaměstnanců od těch ostatních. Osmdesátá léta se vyznačovala úplnou kontrolou kariéry jednotlivce organizací, změna přišla až v letech devadesátých. Kariérní programy začaly být zastaralé, zkomplikované a velmi drahé. Tato situace přinesla změnu. Za svou kariéru začal být odpovědný zaměstnanec sám. Současné trendy v oblasti talent managementu znovu směřují k větší kontrole kariérního růstu organizacemi. (Yarnall, 2008)

V roce 1997 zveřejnila společnost McKinsey & Company svůj výzkum na téma řízení talentů, ze kterého vyplynulo později nesmírně populární spojení „válka o talenty“. Společnost McKinsey & Company tímto spojením chtěla poukázat na rozhodující roli zaměstnávání správných talentů a na obtížnost tyto talenty přilákat a udržet (Michaels, 2001).

V dnešní době je talent management vnímán jako strategický přístup propojující různé aspekty řízení lidských zdrojů, jako je identifikace talentů, jejich rozvoj, plánování kariéry, nábor a udržování talentovaných jedinců. Organizace si uvědomují, že talentovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro inovaci, růst a udržitelný úspěch. Proto se zaměřují na vytváření strategií a programů, které podporují talentované jedince, aby dosáhli svého plného potenciálu a přispěli k naplnění cílů organizace (Collings, 2015).

Vývoj talent managementu ve firmách je samozřejmě také ovlivněn technologickými pokroky a změnami v pracovním prostředí. Nové technologie, jako je umělá inteligence, a automatizace, mění způsob, jakým organizace identifikují, rozvíjejí a udržují talenty. Digitální nástroje a platformy umožňují lepší sběr a analýzu dat, což organizacím poskytuje důležité informace pro strategické rozhodování v oblasti talent managementu (Martínez, 2021).

1.3 Strategické řízení talentů

Nejdůležitějším krokem při tvorbě strategie je pro firmu pochopení pozice na trhu zboží, ale také na trhu práce. Potažmo je pro firmu zásadní, aby poznala i svou pozici, co se týče talent managementu. Nejen z tohoto důvodu je řízení talentů chápáno jako strategický instrument. Rozvoj činností v oblasti řízení talentů zahrnuje: pochopení strategické pozice organizace, přijímání strategických rozhodnutí orientovaných na budoucnost a skutečnou přeměnu strategie v činy (Armstrong, 2015). V konečném důsledku lze strategii chápat jako samotné dosažení vytyčeného úspěchu. Strategie je víc než jen vytváření plánů a stanovování cílů. Nejdůležitější je, aby se plány uvedly v život a aby se realizace strategie přeměnila ve fungující realitu (King, 2015).

King (2015) tvrdí, že strategie spočívá v co nejlepším rozdělení omezených zdrojů za účelem dosažení trvalé konkurenční výhody. Interní zdroje jsou v jeho teorii považovány za spolehlivější zdroj konkurenční výhody než zdroje vnější. Identifikace jedinečných silných stránek poskytuje základ pro výběr strategie, která využívá klíčové zdroje a schopnosti organizace (Grant, 2015). Organizace mohou dosáhnout lepších výsledků a odlišit se od konkurence v případě, že se svými odlišnostmi nechají vést při tvorbě strategií (Grant, 2015).

Strategické směřování tedy musí být podpořeno vnitřními lidskými zdroji, jejich schopnostmi a rozvojem. V konečném důsledku je to právě výkonnost zaměstnanců, která zajišťuje naplnění strategie (Turner, 2014). Silzer (2009, s. 3) tvrdí, že „*having the right people comes before having the right strategies,*“ tedy že mít správné lidi je přednější než mít správné strategie. Jsou to právě jednotlivci, od nichž se vyžaduje, aby byli produktivní, chovali se podle norem, měli odborné znalosti a dovednosti k tomu, aby podpořili zvolenou strategii (Turner, 2014).

Cheese (2008) tvrdí, že konkurenční výhoda je konkrétněji vázána na schopnosti talentovaných jedinců organizace. Sparrow (2015) vidí talentované lidské zdroje jako strategická aktiva, která mají potenciál vytvářet a získávat hodnotu a realizovat tak podnikovou strategii. Sladte talenty se svou strategií, abyste zvítězili. Budování a péče o specifické schopnosti talentů, může organizacím umožnit využít jedinečný přínos jejich zaměstnanců. Zaměření na talenty je zvláště důležité pro organizace,

kteřé působí v odvětvích náročných na znalosti, tj. v odvětvích, kde jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců hlavním zdrojem konkurenční výhody (Cheese, 2008).

Talent management může být viděn jako průnik mezi strategií, plánováním nástupnictví a řízením lidských zdrojů, jak zobrazuje Obrázek 1. Tento průnik čerpá především ze strategie nábory, rozvoje a udržení zaměstnanců a ze strategie odměňování podpořené kvalitními zdroji dat, jejich monitorováním a měřením (Blass, 2009).



Obrázek 1 Průnik strategie, plánování nástupnictví a řízení lidských zdrojů
Zdroj: vlastní zpracování dle (BLASS, 2009)

Výzkumné projekty založené na případových studiích přinesly šest různých strategických pohledů na talent management. Všech šest strategických pohledů dále ovlivňuje způsob, jakým se organizace rozhodnou přistupovat k talent managementu. Těmito perspektivami jsou procesní perspektiva, kulturní perspektiva, konkurenční perspektiva, rozvojová perspektiva, perspektiva plánování lidských zdrojů a perspektiva change managementu (Blass, 2009).

1.3.1 Proces řízení talentů

Pojem proces je všeobecně chápán jako soubor za sebou následujících činností. Jinak tomu není ani v případě procesu řízení talentů. Mezi činnosti patřící do toho procesu můžeme zařadit plánování, získávání nebo rozvoj talentovaných

zaměstnanců. Všechny tyto činnosti se odehrávají v mezích stanovené strategie s cílem zajistit bohatý zdroj motivovaných zaměstnanců s velkým potenciálem pro firmu (Armstrong, 2015).

Dle Armstronga, 2015 se celý proces skládá z deseti provázených částí, mezi něž patří:

- **Plánování talentů** – zjistit a určit kolik lidí a s jakými dovednostmi a schopnostmi je klíčové pro další rozvoj organizace. Cílem tohoto kroku je odhadnout budoucí požadavky na talentované lidské zdroje.
- **Získávání talentů** – je možné z vnitřních i vnějších zdrojů. K získání talentů z vnitřních zdrojů jsou důležité následující kroky – rozpoznání a rozvoj talentů spolu s řízením jejich kariéry. Pokud chce organizaci získat talentované lidi z vnějšího prostředí za pomoci politiky získávání vysoce kvalitních jedinců, musí se soustředit na jejich odměňování, rozvoj a stabilizaci více než u lidí z vnitřního prostředí organizace.
- **Rozpoznávání talentů** – pro organizaci je přínosné, pokud zavede audit talentů, aby bylo možné identifikovat jedince, kteří by mohli být hodnoceni jako talentovaní a následně zařazeni do programů rozvíjejících jejich talent a potenciál. Audit talentů jde ruku v ruce s, často již zavedeným, systémem hodnocení pracovního výkonu.
- **Řízení vztahů s talenty** – oddanost zaměstnanců organizaci často vyplývá z dobrých vztahů. Z toho důvodu je nutné tyto vztahy budovat, a to nejen s talenty, ale se všemi zaměstnanci. Každý jedinec má svou hodnotu a v některých případech postačí nabídnout příležitost k růstu, seberealizaci, pocit bezpečí a spravedlnosti nebo jedince zainteresovat do strategických témat, aby měl pocit angažovanosti, která právě vede k retenci zaměstnanců.
- **Rozvíjení talentů** – cílem klíčových prvků rozvíjení talentů, jako je politika a programy vzdělávání a rozvoje, je zprostředkování osvojení a zlepšení schopností, dovedností i znalostí, které zaměstnanci potřebují ve svém především pracovním, ale i mimopracovním životě. Pro talentované zaměstnance jsou neméně důležité programy zaměřené na rozvoj manažerů a leaderů.
- **Stabilizování talentů** – jednou z hlavních personálních politik je retence schopných zaměstnanců, a především potom zaměstnanců talentovaných.

Talentovaný, oddaný a v organizaci zkušený zaměstnanec přináší firmě celé spektrum pozitiv.

- **Řízení kariéry** – poskytování dostatku příležitostí v rozvoji kariéry je velmi důležitým krokem procesu řízení talentů. Z toho důvodu je tomuto tématu věnována samotná kapitola 1.4 Řízení kariéry.
- **Plánování následnictví manažerů** – organizace musí usilovat o to, aby měla ty správné manažery, které potřebuje k dosahování svých cílů.
- **Příliv talentů** – patří mezi kroky zabezpečující bohatý zdroj motivovaných zaměstnanců s velkým potenciálem, tzv. zásobárnu.
- **Zásobárna talentů** – jedná se zdroj obsahující talentované zaměstnance, kteří jsou a budou pro firmu přínosem v budoucnosti.

Proces talent managementu, podle Armstronga (2015), se skládá z několika provázaných částí. Patří sem plánování talentů, získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů, rozpoznávání talentů prostřednictvím auditu talentů a hodnocení pracovního výkonu, řízení vztahů s talenty, rozvíjení talentů prostřednictvím vzdělávacích programů, stabilizace talentů, řízení kariéry, plánování následnictví manažerů, příliv talentů a zásobárna talentů.

Cílem těchto částí je identifikovat klíčové talenty, rozvíjet jejich dovednosti a potenciál, udržet je ve firmě a zajistit jejich příspěvek k organizaci. Strategické rozhodování a budování dobrých vztahů s talentovanými zaměstnanci jsou klíčové pro úspěch v talent managementu a pro dosažení dlouhodobého růstu a výkonu organizace.

Dalším autorem, zabývajícím se procesem talent managementu, je Peter Cappelli, který přináší několik klíčových aspektů celého procesu, jedná se o:

- **identifikace talentů:** Organizace by měly vyvinout nové vlastní metody, nebo modifikovat ty již vyvinuté, aby byly schopné efektivně identifikovat talentované jedince jak z interních, tak externích zdrojů. Cappelli upozorňuje na důležitost širokého pohledu na talenty a rozmanitosti schopností a dovedností, které organizace potřebují.

- **nábor talentů:** Efektivní nábor talentů je klíčovým krokem. Cappelli (2008) vyzdvihuje význam vytváření atraktivní značky zaměstnavatele a uplatňování inovativních náborových strategií, které osloví potenciální talenty.
- **rozvoj talentů:** Organizace by měly poskytovat programy a příležitosti pro rozvoj talentů, které odpovídají individuálním potřebám a cílům zaměstnanců. Cappelli (2008) poukazuje na důležitost investování do vzdělávacích programů, mentoringu a průvodcovství, které pomáhají talentům rozvíjet své dovednosti a potenciál.
- **udržení talentů:** Retence talentů je klíčovým faktorem v talent managementu. Cappelli (2008) zdůrazňuje důležitost vytváření stimulačního a podporujícího pracovního prostředí, které motivuje talenty k setrvání v organizaci. To zahrnuje nabízení rozvojových příležitostí, uznání a ocenění, a také možnost kariérního růstu.
- **následnictví a převedení talentů:** Organizace by měly plánovat a připravovat následnictví pro klíčové pozice a zajišťovat přechod talentů na vyšší úroveň zodpovědnosti. Cappelli (2008) považuje za důležitý především systematický přístup k identifikaci a rozvoji potenciálních nástupců.

Cappelli se soustředí na strategické a praktické aspekty talent managementu a klade důraz na přizpůsobení se proměnlivému prostředí. Jeho přístup se zaměřuje na efektivní získávání, rozvoj a udržení talentů jako klíčového faktoru pro úspěch organizace v době nejistoty (Cappelli, 2008).

1.3.2 Implementace talent managementu do organizace

K implementaci talent managementu je nutno přistupovat strategicky. Organizace by měly mít jasnou vizi a strategii, která je propojena s jejich obchodními cíli. Talent management by měl být vnímán jako klíčový faktor pro dosažení strategických cílů organizace. Zároveň musí organizace klást důraz na to, že talent management by měl být integrován do celkového systému řízení lidských zdrojů a podnikových procesů. Talent managementové iniciativy by měly být propojeny s procesy nábory, výběru, rozvoje a odměňování, aby byly efektivní a udržitelné (Collings, 2015).

Před započítáním cesty směrem k implementaci talent managementu je nutné sestavit širší plán, který organizaci vůbec připraví na toto zavedení. Proces zavedení je velmi podobný procesu řešení problémů – prvním krokem je definovat současnou situaci a poznat její možnosti. Firma Toyota je proslulá dvěma věcmi. První je pečlivé plánování a druhou důkladná příprava. Je mnohem efektivnější věnovat čas přípravě a plánování, než se později zabývat obtížným řešením a nápravou chyb. V první fázi přípravy zavedení talent managementu je nutné porozumět potřebám organizace, vypracovat organizační strukturu pro školení, vypracovat plány s odpovědnými odděleními a konkrétními osobami (Liker, 2016).

Dále je nutné si uvědomit, proč firma vlastně stojí o talentovaného zaměstnance. Talentovaní zaměstnanci mají potenciál zlepšit samotné podnikání firmy, je však obsah samotného zájmu o talenty konkretizovat. Rozvoj se může zaměřit na zlepšení zaškolování nových pracovníků, rozšíření dovedností stávajících pracovníků, nebo prohloubení kvalifikace (Liker, 2016).

Při snaze o zavedení talent managementu je nutné porozumět potřebám organizace z vnějšího hlediska. To znamená identifikovat, co je nezbytné k tomu, aby byla organizace konkurenceschopná, mohla se rozšiřovat a stát se lídrem na trhu. Samozřejmě, že v dlouhodobém horizontu se firma musí snažit zavést jádro talentovaných lidí, kteří mohou pracovat na tom, co je v daném okamžiku cílem s nejvyšší prioritou. Úspěšná implementace talent managementu vyžaduje silný závazek a podporu vedení organizace. Vedení by mělo jít příkladem a aktivně se angažovat ve všech aktivitách, aby byla zajištěna podpora a zapojení ostatních zaměstnanců (Collings, 2015).

Poté bude nutné zvážit potřeby z interního hlediska – tedy porozumět okolnostem, které povedou ke zlepšení podmínek uvnitř organizace, jako je udržení zaměstnanců a jejich spokojenost (Liker, 2016).

Dalším nabízeným krokem, který přináší cenný zdroj informací, jsou rozhovory se zaměstnanci. V případě malých firem se může jednat o rozhovory s každým zaměstnancem. V případě větších firem mohou rozhovory proběhnout s vybraným vzorkem zaměstnanců. Tyto rozhovory přináší oproti anonymizovaným písemným průzkumům mnoho pozitiv. Během ústních rozhovorů je možné ihned vyjasnit

nesrovnalosti, přidat doplňující otázky nebo odhadnout zaměstnancovy emoce. Zaměstnanců je možné se zeptat na široké spektrum otázek, některé z nich jsou zobrazeny v Obrázku 2 (Liker,2016).

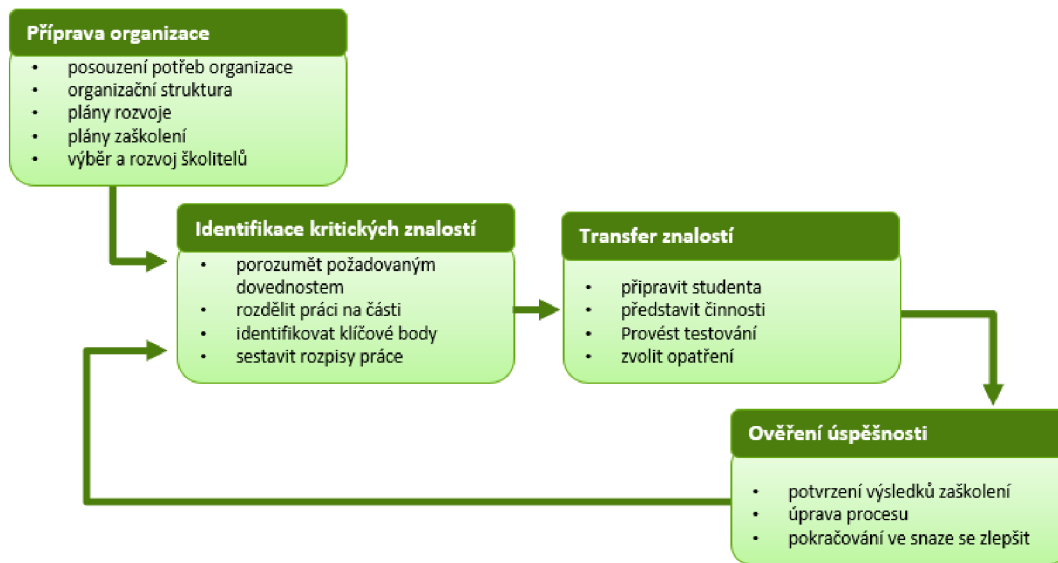
Všeobecné otázky	Otázky pro zaměstnance, kteří jsou na pozici méně než jeden rok	Otázky pro všechny zaměstnance
<ul style="list-style-type: none"> • Jaké je Vaše současná pozice? • Jak dlouho vykonáváte současnou pozici? • Jaká byla Vaše předchozí pozice? • Jak dlouho jste vykonával(a) předchozí pozici? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký byl Váš první pracovní den? • Byl(a) jste přivítán(a) a byl(a) jste seznámen(a) s důležitými věcmi, jako jsou únikové východy, pracovní pauzy apod.? • Strávil s Vámi nadřazený čas nad pracovními požadavky a očekáváními? • Byl Vám přiřazen školitel, který byl pověřený Vaším zaučením? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kdy naposledy jste se v práci naučil(a) něco nového? • Jaké bylo Vaše poslední školení? Co jste se naučil(a)? • Měl(a) jste pocit, že školitel dostatečně rozuměl svému tématu? • Máte pocit, že svou práci znáte dostatečně a naplňujete očekávání nadřazených i kolegů? • Znáte bezpečnostní pokyny, které se vztahují k výkonu Vaší práce? • Znáte kvalitativní požadavky na svou práci? • Máte nějaké nápady, jak zlepšit proces zaškolování a školení samotného?

Obrázek 2 Vzorové otázky pro zjištění zpětné vazby na systém školení zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle Liker, 2016

Pokud máme posbírané důležité informace, na jejich základě sestavený plán, který se slučuje se strategií organizace a stanovená kritéria pro měření úspěchu, je možné přejít k druhé fázi. Druhá fáze rozpracovává metody vzdělávání, kariérního rozvoje i mentoring (Berger, 2005). Základem pro úspěšnou druhou fázi je skupina vedoucích pracovníků. Ze studií vyplývá, že pokud je talent management podporován vrcholovými manažery, je úspěšnější (Horváthová, 2011).

Pro ilustraci je celý proces zavedení talent managementu do organizace znázorněn na Obrázku 3.



Obrázek 3 Přehled procesu rozvoje talentů ve firmě Toyota
Zdroj: vlastní zpracování dle Liker, 2016

Jak bylo zmíněno v předešlých kapitolách – řízení talentů je utvářeno základními funkcemi a procesy. Mezi tyto funkce patří plánování talentů, jejich získání a rozvoj a v neposlední řadě udržení.

Plánování talentovaných zaměstnanců

Plánování lidských zdrojů a potažmo plánování talentů představuje rozhodující nástroj spojující strategické obchodní plánování a strategické řízení lidských zdrojů. Efektivní plánování talentů poskytuje managementu důležité informace k usnadnění rozhodování o zvýšení či snížení investic do tohoto okruhu řízení lidských zdrojů. Klíčové je předvídat problémy spojené s přebytkem, nebo nedostatkem talentů ve firmě i na trhu práce (Collings, 2018).

Aby byla organizace schopna identifikovat riziková místa, musí management:

- znát požadavky organizace na talenty,
- mít přehled o současné zásobě talentů v organizaci a
- vědět, jaká je dostupnost talentů z vnějšího trhu práce.

Analýza těchto bodů je podkladem pro tvorbu plánu talentů. Plánování talentů by však mělo být dynamickým procesem, který je pravidelně revidován a pružně reaguje na změny ve vnějším i vnitřním prostředí (Collings, 2018).

Získávání talentovaných zaměstnanců

Než se organizace bude pokoušet získat talentované zaměstnance, je nutné identifikovat klíčové pozice, které musí být obsazeny, aby nedošlo k vážnému narušení fungování organizace – jejich neobsazení je pro firmu rizikem neúspěchu. Po určení klíčových pozic musí organizace vyhodnotit, zda takovéto pozice nemohou být obsazeny z vnitřních zdrojů. V případě, že organizace nedisponuje zdroji dostatečně kompetentními, je zapotřebí získat tyto zdroje pomocí internetu, headhunterů, pracovních veletrhů, sociálních sítí apod (Horváthová, 2016).

Ovšem je nezbytné, aby si organizace uvědomila důležitost správného hospodaření s talenty, to spočívá v rozvoji, motivaci a udržení talentovaných zaměstnanců, nikoli v úspěšnosti při boji o talenty na trhu práce (Koubek, 2015). Ke správnému zacházení s talentovanými zaměstnanci může posloužit vytvoření tzv. talent – poolu, jako fondu vysoce kvalifikovaných, motivovaných a oddaných zaměstnanců ochotných přispět k dosažení cílů strategií (Horváthová, 2016).

Pro výběr vhodných talentů slouží mnoho nástrojů, nejrozšířenějším z nich jsou tzv. screening interviews, která nemusí mít formu jen rozhovorů. Může se jednat o testování a hodnocení, monitorované skupinové aktivity či prezentace, při kterých jsou potenciální talenti vyzváni předvést své dovednosti. Cílem „screening interview“ v talent managementu je rozpoznat kandidáty, kteří nejlépe odpovídají požadovaným kritériím (Von Moltke, 2022).

Rozvoj talentovaných zaměstnanců

Autor Garvan (2014) vidí rozvoj talentů jako všeobecně nedostatečně rozvinutý a významně neprozkoumaný koncept. Naopak další autoři se shodují, že rozvoj talentů uvnitř organizace je lepší a efektivnější než se snažit jedince s velkým potenciálem získat z vnějšího prostředí, a to i z důvodu, že zaměstnanec, který je talentem pro jednu organizaci nemusí být talentem pro organizaci druhou (Stuart-Kotze, 2010).

Jisté je, že zaměstnanci identifikovaní jako talentovaní by měli mít příležitost se dále rozvíjet

a získávat znalosti a zkušenosti přímo spojené s výkonem jejich pozice i schopnosti komplexního charakteru nepřímo spojené s vykonávanou pozicí. Za účelem dalšího rozvoje je ve firmě měl být vyvinut talentový program, který posílí motivaci talentovaných zaměstnanců a umožní rozvoj jejich kariéry (Horváthová, 2016).

Talentový program musí zahrnovat široké spektrum metod, které se třídí do dvou hlavních kategorií. První kategorií je on the job training, tedy vzdělávání na pracovišti. K této metodě se řadí například mentoring, pověřování úkolem, job rotace, konzultování, nebo asistování. Druhou kategorií je off the job training – vzdělávání mimo pracoviště. Do této kategorie se řadí workshopy, přednášky, simulace nebo e-learningová školení (Folwarczná, 2010).

Udržení talentovaných zaměstnanců

Významnou strategií v rámci talent managementu je udržení zaměstnanců, u kterých byl identifikován potenciál a byli již dále rozvíjeni. U těchto zaměstnanců se musí zajistit stabilita a minimální (ideálně blížící se nule) fluktuace. Toto je možné dosáhnout dobrou pověstí organizace, perfektním employer brandingem nebo zvyšováním atraktivity zaměstnavatele pomocí podpoření pocitu sounáležitosti s firmou, skvělým pracovištěm, odměňováním a oceňováním dosažených výsledků nebo podporou dalšího rozvoje a vzdělávání (Horváthová, 2016).

V prostředí zaměstnávání se objevuje trend v nedostatečném pocitu sounáležitosti mladých zaměstnanců z generací Y a Z, kteří očekávají jiné vedení než generace předchozí. Tyto generace potřebují být zapojeny do inovativních procesů, neustále se učit nové věci a mít příležitost se dál vzdělávat. Důležitou roli hrají i nové formy práce – home office, částečné úvazky, smlouvy bez specifikace počtu hodin a podobně. Především pro talentované zaměstnance a jejich udržení je zásadní rychlý postup v kariéře a minimum autoritativních příkazů (Universum, 2022).

„How to kill talent“

Tato část diplomové práce upozorňuje na chování, kterému by se organizace v každém případě měly vyhnout.

Zaměstnanci často opouští své zaměstnání, pokud mají pocit, že jejich talent není zaměstnavatelem dostatečně oceněn a rozvíjen. Manažeři se musí starat o kariérní rozvoj svých podřízených, aby ti měli pocit, že vedení společnosti má jasný směr (Hay, 2002). Z průzkumu firmy Deloitte vyplývá deset důvodů, proč se zaměstnanci rozhodnou opustit firmu, přestože byli identifikováni jako talentovaní:

1. Byrokracie s komplikovanými pravidly: Přílišné množství byrokracie a složitých pravidel může brzdít kreativitu a inovativnost talentovaných jedinců, což vede k jejich frustraci a odchodu.
2. Nedostatek náročných projektů: Talenti hledají výzvy a možnosti růstu. Pokud organizace nedokáže poskytnout dostatečně náročné projekty, zaměstnanci se mohou cítit nedocenění a hledat si příležitosti jinde.
3. Nesprávně provedené hodnocení výkonu: Neobjektivní nebo nedostatečné hodnocení výkonu může vést k frustraci talentů a ztrátě důvěry v organizační procesy.
4. Nedostatek diskusí o rozvoji a nedostatek plánů pro talenty: Talentovaní zaměstnanci očekávají aktivní diskuse o svém rozvoji a jasně stanovené plány pro svou kariéru. Pokud organizace tuto péči zanedbává, zaměstnanci se mohou cítit ignorováni a hledat si příležitosti jinde.
5. Časté změny, při kterých talentům není umožněno dokončit své projekty: Neustálé změny ve strategii nebo organizační struktuře mohou bránit talentovaným jedincům v dokončení jejich projektů a opět tak způsobit frustraci a nespokojenost.
6. Nedostatek konstruktivní zpětné vazby: Talenty potřebují konstruktivní zpětnou vazbu, která jim pomáhá růst a zdokonalovat se. Pokud organizace nedokáže poskytnout dostatečnou a kvalitní zpětnou vazbu, zaměstnanci se mohou cítit ztraceni a nerozvíjeni.
7. Nedostatek práce talentů s talenty: Talentovaní jedinci ocení možnost spolupracovat s dalšími talentovanými kolegy, kteří jim přinesou nové výzvy i inspiraci. Pokud organizace nevytváří příležitosti pro spolupráci a sdílení

mezi talenty, zaměstnanci se mohou cítit izolovaní a hledat si prostředí, které jim toto poskytne.

8. Nedostatek jasných a náročných úkolů: Talenti potřebují jasně definované a významné úkoly, které je motivují a umožňují jim rozvinout jejich potenciál. Pokud organizace nedokáže poskytnout takové úkoly, zaměstnanci se mohou cítit neuspokojení a hledat takové úkoly v jiných organizacích.
9. Nepříznivé prostředí pro diskuzi: Talentovaní zaměstnanci si cení prostředí, ve kterém se cítí pohodlně a mají možnost svobodně vyjádřit své názory a myšlenky. Pokud organizace neposkytuje příznivé prostředí pro diskuzi a otevřenou komunikaci, zaměstnanci se mohou cítit omezováni a hledat si místo, které jim svobodu poskytne.
10. Špatní manažeři: Špatné vedení a manažerské chování jsou jedním z nejčastějších důvodů, proč talentovaní zaměstnanci opouštějí organizaci. Pokud manažeři nedokáží správně motivovat, podporovat a rozvíjet své talenty, zaměstnanci se budou cítit nespokojení a hledat si organizace s lepším vedením.

Organizace musí být ostražitá a vyvarovat se chybám, kvůli kterým mohou potenciálně ztratit své talentované zaměstnance. Je důležité investovat do péče o talenty, poskytovat jim výzvy a rozvojové příležitosti a vytvořit prostředí, ve kterém se talentovaní jedinci cítí oceněni a motivováni k růstu.

1.3.3 Trendy v talent managementu

V současné ekonomice, v níž znalostní ekonomika hraje stále větší roli, jsou talentovaní zaměstnanci považováni za rozhodující faktor úspěchu organizace potřebný pro trvale udržitelný rozvoj. Dilema pro podniky na jedné straně představuje nejistota vnějšího prostředí, která podnikům ztěžuje předvídat nabídku a poptávku po talentech na externím trhu práce, zatímco na straně druhé je pro podniky obtížné udržet potřebné talenty, na jejichž kvalifikaci byly vynaloženy nemalé prostředky (Kursch, 2016).

Posílit využívání digitálních dat

Jádrem Talent managementu je dnes digitalizace rozhodování. Společnosti by měly zvážit rozvoj talentů z pohledu založeného na datech. „Big data“ a podniková analytika založená na informacích nejsou stálým klíčem pouze k optimalizaci alokace a řízení talentového kapitálu, ale také k úzké integraci systémů. Informovanost snižuje riziko nepřehlednosti souvisejících zdrojů. Touto cestou je možné snížit množství práce s digitálním talent managementem a současně tak snížit náklady na řízení společnosti (Zhang, 2021).

Platforma řízení

Platformou efektivních služeb pro talentový program je tří pilířový model entit. Tento typ modelu rozděluje společnost na platformu centra sdílených služeb pro sdílení dat, platformu autoritativních expertních služeb generálního ředitele a platformu aplikačních procesů pro HR Business partnery v oblasti lidských zdrojů. Tří pilířový model poskytuje manažerům možnost okamžitě pochopit podnikové procesy a operace a na základě těchto platform zároveň komunikovat a diskutovat se svými zaměstnanci (Jiang, 2019).

Vytváření podnikových sítí

Podniky by měly transformovat svůj talent management na přístup „internet + platforma služeb komunita“. Tato nová metoda řízení může stimulovat zaměstnance k logické inovaci, učení a vzdělávání. Prostřednictvím internetu je možné komunikovat s autoritativními odborníky prostřednictvím online komunikace a umožnit rozsáhlému počtu zaměstnanců podílet se na talent managementu a zároveň růst v rámci programu (Jiang, 2019).

Sdílená ekonomika

Ekonomika sdílení je na vzestupu spolu s neustálou optimalizací a rozvojem internetu. S digitální revolucí na poli podnikání přichází i revoluce v řízení talentů podpořená novými digitálními nástroji. V éře sdílené ekonomiky se tradiční metody řízení talentů již nedokážou přizpůsobit požadavkům ekonomického rozvoje

v současném období je proto nutné vybudovat nový víceúrovňový a všestranný model řízení talentů (Zhang, 2021).

1.3.4 Komunikace

Komunikace je základním prvkem lidské interakce, který umožňuje přenos informací, myšlenek a emocí mezi jednotlivci nebo skupinami. Správná komunikace je klíčová pro efektivní spolupráci a porozumění. Zahrnuje nejen slovní projev, ale také neverbální signály, jako jsou gesta, mimika a tón hlasu. Důležitým aspektem komunikace je aktivní poslech, který umožňuje porozumění druhé straně a reagování adekvátním způsobem (Krogerus, 2020).

Komunikační strategie je komplexní plán, který popisuje, jakým způsobem chce jednotlivec, organizace nebo subjekt předávat informace a sdělení cílové skupině. Zahrnuje systematický vývoj a implementaci různých komunikačních kanálů, nástrojů a taktik s cílem efektivně oslovit, zapojit a ovlivnit všechny zúčastněné strany. Dobře propracovaná komunikační strategie zohledňuje konkrétní cíle, cílovou skupinu, klíčová sdělení a požadované výsledky a sladuje je s celkovými cíli organizace. Určením nejvhodnějších médií, načasování a tónu komunikace zajišťuje strategický přístup konzistentní, soudržná a působivá sdělení, která zlepšují porozumění, podporují vztahy a dosahují požadovaných výsledků (Watkins, 2020).

Existuje mnoho nástrojů, které pomáhají při komunikaci a implementaci komunikační strategie. Mezi nejběžnější nástroje patří e-mailové zprávy, telefonní hovory, videokonference, sociální média a firemní intranety. Každý nástroj má své výhody a omezení a volba správného nástroje závisí na specifických potřebách a cílech komunikace. Moderní technologie také nabízejí nové možnosti, jako jsou mobilní aplikace, chatovací platformy a online kolaborační nástroje, které usnadňují komunikaci na dálku a sdílení informací v reálném čase (Watkins, 2020).

Správná komunikace, strategie a nástroje jsou nezbytné pro efektivní a úspěšnou interakci a sdílení informací. Při výběru komunikační strategie a nástrojů je důležité brát v úvahu specifické potřeby, cíle a preferované způsoby komunikace jednotlivců nebo organizace.

1.3.5 Komunikace talent managementu

Firemní komunikace je strategický nástroj, pomocí něhož je možné řešit mnoho problémů v organizaci. Pokud jsou zapojení a angažovanost zaměstnanců ve firmě nízké, nebo dochází k vysoké fluktuaci, je nezbytné, aby firemní komunikace a řízení lidských zdrojů společně pracovalo na zlepšení situace. Obdobně tomu je i na úrovni řízení talentů – pokud je retence talentovaných zaměstnanců nízká, je více než nutné tuto situaci napravit (Kuehner-Hebert, 2019).

Prostředkem pro zlepšení situace je jednoznačně transparentní a konzistentní komunikace. Pomocí ní je možné zaměstnance motivovat a zapojit do dění v organizaci. Pro potřeby talent managementu je nejprve nutné vymezit a komunikovat kritéria, podle jakých jsou talenti vybíráni. Dále musím být transparentně komunikováno, kdo je garantem celého programu i jeho částí a kdo o talenty pečuje. Aby byla komunikace konzistentní, je nutné s talenty komunikovat i během celého procesu, tzn. vždy vysvětlit další kroky a budovat důvěryhodnost programu. Mnoho benefitů přináší využití moderních technologií – elektronická komunikace výrazně zvyšuje potenciál komunikace představitelů firmy i HR s talenty (Keil, 2021).

Kromě komunikace směrem k talentům je třeba podpořit i komunikace směrem od samotných talentů. Zaměstnanec identifikovaný jako talent by měl umět dobře komunikovat jak ústně, tak písemně. Informace a myšlenky by měl ostatním sdělovat efektivně, jasně a výstižně. Zároveň by měl ovládat umění pečlivého naslouchání a podporovat otevřené vyjadřování myšlenek (Horváthová, 2016).

Diverzita na poli talent managementu

Trendem nejen v talent managementu, ale v zaměstnávání celkově se stává důraz na diverzitu. Týmy, které zahrnují osoby různého pohlaví, etnického původu, věku, či zdravotního postižení jsou často výkonnější než týmy homogenní. Různorodé týmy mají tendenci generovat inovativnější a kreativnější nápady, posilují produktivitu a výkonnost a přispívají k lepšímu porozumění různým zákaznickým skupinám. Společnosti musí aktivně usilovat o inkluzivní pracovní prostředí,

aby se zaměstnanci cítili respektováni a přijati bez ohledu na jejich rozdíly (Daubner-Siva, 2017).

1.4 Řízení kariéry

Kariéra a její různé dráhy jsou s talent managementem úzce spojeny. Řízení kariéry je jednou z činností, které zahrnuje proces řízení talentů. Cílem je poskytnout zaměstnancům příležitosti k rozvoji svých schopností a dovedností tak, aby mohli budovat svou kariéru, což současně zabezpečuje organizaci příliv a udržení talentů (Armstronga, 2015).

Autoři nazývají rozvoj kariéry jen v rámci jedné organizace za zastaralý. Tento typ kariéry je postavený na Weberově koncepci byrokratických organizací a zahrnuje rozvoj zaměstnance jen směrem nahoru – tedy směrem k manažerským postům. V důsledku změn řízení lidských zdrojů a technologickému pokroku se odpovědnost za kariéru přesouvá ze zaměstnavatele na zaměstnance (Clarke, 2013).

Vzhledem k tomu, že dnešní pracovní prostředí je velmi turbulentní, ale charakteristické nízkou nezaměstnaností, je novou prioritou zaměstnanců zaměstnatelnost namísto samotného zaměstnání. Kariéra tak nemá hranic a za její řízení jsou zodpovědní sami zaměstnanci, kteří nejsou omezováni jedním zaměstnavatelem. Tato koncepce přetváří dovednosti a schopnosti jedinců tak, aby odpovídaly měnícímu se pracovnímu prostředí, udržuje zaměstnatelnost na vysoké úrovni a oceňuje flexibilitu neustálého učení (Armstrong, 2015).

V Clarkově výzkumu však bylo zjištěno, že dnešní zaměstnanci stále touží po kariéře v jedné organizaci navzdory zvěstem o jejím zániku. Ve výzkumu bylo zjištěno, že tento typ kariéry není až tak rigidní, jak se dříve myslelo. Tento závěr podporuje i De Vos (2013, s. 1828): „Ačkoli se budování jedné kariéry na celý život zdá být dávnou minulostí, budování kariéry v organizaci rozhodně není mrtvou záležitostí.“

Právě moderní doba dala vzniknout novému typu kariéry v jedné organizaci. Jedná se o hybrid mezi byrokratickou kariérou a kariérou bez hranic. Organizace musí naplnit očekávání a potřeby svých zaměstnanců, pokud si chce udržet talenty, a zároveň zajistit potřeby samotné organizace. Navíc v novém typu kariéry jsou stejně důležité laterální pohyby (=kariérní změna, při níž člověk přechází z jedné pozice na druhou bez větší změny platu, titulu nebo úrovně) jako pohyby vertikální.

Tyto pohyby vedou k rozmanitosti dovedností, kreativitě i všestrannému tréninku (Clarke, 2013).

1.4.1 Strategie rozvoje kariéry

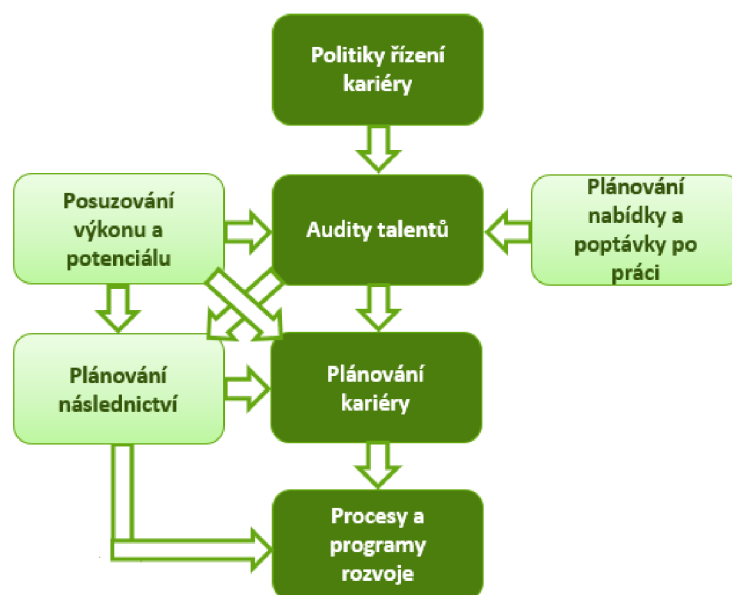
Strategie rozvoje kariéry zahrnuje mnohé aktivity, jako:

- vnitřní politiku organizace čerpání z vlastních lidských zdrojů, kdykoli je to možné,
- kariérní dráhy stanovené organizací, které umožňují posun talentovaných lidí vertikálně na vyšší úroveň nebo horizontálně na stejné úrovni v organizaci s přihlédnutím k rozvoji a pracovním příležitostem,
- proces plánování osobního rozvoje s cílem rozvíjet individuální kvality,
- vytváření rozmanitých týmů s měnícím se složením tak, aby byla dána příležitost k rozvoji co nejširšímu okruhu zaměstnanců (Armstrong, 2015).

1.4.2 Aktivity řízení kariéry

Činnosti zabezpečující řízení kariéry zahrnují získávání, plány osobního rozvoje, posuny na vyšší úroveň nebo horizontálně po stejné úrovni v organizaci. To vše je možné zajistit pověřením různými úkoly, změnou pracovních funkcí nebo samotnou podporou rozvoje zaměstnanců. Postupů v řízení kariéry je nespočet, mezi nejčastější je však možné zařadit: interní burza s nabídkou pracovních příležitostí, zabezpečení formálního vzdělávání, hodnocení pracovních výkonů, mentoring ze strany manažerů, horizontální posuny, které rozšiřují obzory nebo poradenství ze strany personalistů (Armstrong, 2015).

Proces řízení kariéry zobrazuje Obrázek 4 níže.



Obrázek 4 Proces řízení kariéry

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstrong, 2015

Řízení kariéry a řízení talentů jsou dvě úzce propojené oblasti, které spolu souvisejí.

Řízení kariéry se zaměřuje na individuální kariérní cestu zaměstnance a to, a jak jej organizace může podporovat v rozvoji a růstu. To zahrnuje politiky řízení kariéry, audity talentů, plánování kariéry a rozvoj zaměstnanců, jak je zobrazeno na Obrázku 4 (Armstrong, 2015).

Řízení talentů se zaměřuje na plánování, identifikaci a nábor, rozvoj a v udržení klíčových talentů v organizaci. To zahrnuje identifikaci klíčových pozic a potenciálních kandidátů pro tyto pozice, rozvoj a plánování nástupnictví, podporu růstu talentů a také měření a hodnocení výkonu těchto talentů (Liker, 2016).

Obě oblasti se navzájem doplňují, protože řízení kariéry může pomoci identifikovat klíčové talenty v organizaci a rozvoj těchto talentů může poskytnout zaměstnancům příležitosti pro růst a rozvoj své kariéry. Také řízení talentů může pomoci identifikovat a rozvinout potenciál zaměstnanců pro klíčové pozice v organizaci a poskytnout jim cesty k rozvoji a růstu v kariéře (Liker, 2016).

V obou případech je důležité, aby organizace měla jasné a konzistentní procesy a strategie pro řízení kariéry a talentů, aby mohla podporovat růst a rozvoj svých zaměstnanců a zároveň zajistit, že organizace má dostatek talentů pro dosažení svých strategických cílů (Armstrong, 2015).

Vzhledem k úzkému propojení řízení kariéry a řízení talentů je důležité, aby organizace dbala na jasné, konzistentní a provázané procesy řízení kariéry a talentů, které napomáhají naplnění strategie. Řízení kariéry může pomoci organizaci identifikovat klíčové talenty a poskytnout jim možnosti pro růst a rozvoj své kariéry. Zároveň řízení talentů umožňuje organizaci identifikovat a rozvíjet potenciál zaměstnanců pro klíčové pozice a poskytnout jim cesty ke kariévnímu růstu. Tyto oblasti se vzájemně doplňují a jejich efektivní implementace přináší prospěch jak zaměstnancům, tak i organizaci.

Při zavedení řízení kariéry do firmy, či při jeho transformaci je nutné myslet na propojení praxe s teorií. Při řízení kariéry jsou důležitým aspektem rozvoje zaměstnanců sebepoznání a sebehodnocení v rámci kariévního rozhodování. Seniorní zaměstnanci na manažerských pozicích musí být schopní identifikovat jedinečné schopnosti, zájmy a hodnoty každého podřízeného a zároveň musí alespoň talentovaným zaměstnancům pomoci uplatnit jejich silné stránky v jejich kariéře (Patton, 2021)

Při řízení kariéry se musí klást význam i flexibilitě a adaptabilitě v rámci moderních kariér. S ohledem na rychle se měnící pracovní prostředí je možné podporovat myšlenku, že řízení kariéry zahrnuje neustálé přizpůsobování se novým podmínkám a rozvoj nových dovedností a kompetencí. Důraz je kladen i na osobní odpovědnost a aktivní angažovanost jednotlivce při řízení vlastní kariéry (Patton, 2021).

Z teoretické části věnované řízení lidských zdrojů, řízení talentů a potažmo i řízení kariéry vyplývá, že rozvoj talentovaných zaměstnanců je pro firmy důležitý z několika důvodů. Zaprvé, umožňuje získání a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří představují klíčový zdroj pro úspěch firmy. Správně řízený talent management také zvyšuje produktivitu a výkonnost firmy tím, že identifikuje a využívá silné stránky jednotlivých zaměstnanců, poskytuje jim rozvojové příležitosti a podporuje inovace.

Řízení talentů i kariéry v neposlední řadě podporuje budování pozitivní pracovní kultury a zajišťuje dlouhodobou schopnost firmy prostřednictvím plánování následnictví a přípravy interních zaměstnanců na klíčové role udržet silnou pozici na trhu. Talent management je strategickým nástrojem, který pomáhá firmám získávat a rozvíjet nejlepší talenty, což přináší konkurenční výhodu a dlouhodobý úspěch.

2 Metodika zpracování diplomové práce

Analýza stávajícího stavu ve společnosti Škoda Auto byla zpracována jednak na základě rešerše interních zdrojů dostupných z několika firemních kanálů, jednak na základě reprodukováných zkušeností personalistů, a především na základě primárních dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů.

2.1.1 Literární rešerše

Literární rešerší je chápáno vytvoření kritického přehledu znalostí z informačních zdrojů, jako jsou katalogy knihoven, webové stránky nebo vědecké články. Zpravidla je literární rešerše jedním z prvních kroků při tvorbě vědecky orientované literatury. Tento krok je nutné provést ještě před samotným započítím výzkumných projektů, návrhů nebo před výběrem vhodné metodiky (Jersáková, 2016).

Jejím cílem je utřídění poznatků ze současné literatury o daném tématu a poskytnutí podkladů pro vyhodnocení budoucího výzkumu. Nehmotným výstupem literární rešerše je mimo jiné používání správné terminologie, syntéza informací z různých zdrojů i zajištění nezaujatého pohledu na danou problematiku. Neméně důležitým přínosem literární rešerše je zjištění, zda dané bádání nebylo již provedeno v minulosti (Jersáková, 2016).

2.2 Výzkumný proces

Empirické poznatky se na poli sociálních věd nejčastěji získávají pomocí analýzy (popřípadě syntézy) dat získaných vědeckým způsobem. Za vědecký způsob lze považovat metodologicky podložený výzkumný proces. V tomto procesu jsou monitorovány předem stanovené kvalitativní i kvantitativní ukazatele. Cílem získání empirických poznatků je pochopení, nebo lepší porozumění společenskému světu, to může později přispět k predikci či ovládnání společenských jevů (Hendl, 2005).

Výzkumníci nejčastěji používají dva typy výzkumů, a to kvantitativní a kvalitativní. Vzorem kvantitativního výzkumu jsou často přístupy přírodních věd – tedy využití matematiky a statistiky. Kvantitativní výzkum se zakládá na náhodných výběrech,

experimentech a silně strukturovaných datech. Tato data jsou sbírána v testech, dotaznících či při pozorováních a jsou dále měřena a analyzována statistickými metodami s cílem ověřit pravdivost předem stanovených hypotéz (Reichel, 2009).

Protipólem kvantitativního výzkumu je výzkum kvalitativní. Výsledků kvalitativního výzkumu se dosahuje pomocí kombinace různých metod a technik sběru dat a analýzy, ne však primárně za pomoci metod statistických a matematických. Jedná se o poměrně široké označení rozličných metod, i přes to jej metodolog Creswell definoval jako: *„This is an inquiry process of understanding based on a distinct methodological approach to inquiry that explores a social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture; analyzes words; reports detailed views of participants; and conducts the study in a natural setting.“* (Creswell, 2013, s. 300). Volně přeloženo jako proces porozumění založený na odlišném metodologickém přístupu ke zkoumání, který zkoumá sociální nebo lidský problém. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje slova, podává podrobné zprávy o názorech účastníků a provádí studii v přirozeném prostředí.

2.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

Je mnoho způsobů, jak od lidí získat informace. Nejčastěji využívaným způsobem sběru informací je dotazníkové šetření, které je charakteristické velkým počtem většinou uzavřených otázek pokládaných velkému vzorku. Mezi kvalitativní metody výzkumu se dále řadí i hloubkové rozhovory, jejichž nespornou výhodou je zachycení výpovědí v jejich přirozené podobě, jakožto základní princip kvalitativního výzkumu. Dvěma základními typy hloubkových rozhovorů jsou polostrukturované rozhovory a nestrukturované neboli narativní rozhovory (Švaříček, 2014).

Opačným pólem je plynulé dotazování ohniskových skupin (metoda focus group). Ve srovnání s průzkumy se ohniskové skupiny účastní mnohem méně lidí (optimálně deset až dvanáct na jedno sezení) po mnohem delší dobu (až dvě hodiny) s pružným programem otevřených otázek, které umožňují delší zkoumání (Adams, 2015).

Přístup, který se pohybuje mezi dvěma výše zmíněnými se nazývá polostrukturovaný rozhovor. Tato přechodná metoda čerpá prvky z obou a používá

kombinaci uzavřených a otevřených otázek, často doprovázených následnými otázkami, proč nebo jak. Polostrukturovaný rozhovor je zpravidla prováděn za přítomnosti tazatele a dotazované skupiny, nebo tazatele a jednoho respondenta. Dialog nemusí mít pevně daný průběh a díky tomu se může flexibilně přizpůsobit vývoji rozhovoru. Časové rozpětí polostrukturovaného rozhovoru se také pohybuje mezi dotazníkovým šetřením a dotazováním ohniskových skupin (Adams, 2015).

Polostrukturovaný rozhovor řadíme mezi formy interview a je i jeho nejpoužívanější podobou. Tazatel si před rozhovorem musí připravit určité schéma, které je po celou dobu rozhovoru závazné. Schéma je doplněno okruhy otázek, které mají být při tázání zodpovězeny. Během samotného rozhovoru je možné otázky upravit, či změnit jejich pořadí. U polostrukturovaného rozhovoru je definováno tzv. jádro interview – témata a otázky, které musí zodpovězeny. Jádro interview je rozšiřováno upřesňujícími otázkami. V některých případech je nutné respondentovi pokládat doplňující otázky, aby byly odpovědi správně pochopeny (Miovský, 2006).

Výběr respondentů je volen dle velikosti skupiny. Pokud je skupina velká, výzkumníci obvykle volí rozhovor s říditelným náhodným vzorkem nebo stratifikovaným náhodným vzorkem. Pokud skupina není tak velká a zdroje to dovolují, je možné provést rozhovor prakticky se všemi zainteresovanými. I kdyby čas a zdroje neumožnily provést velký počet polostrukturovaných rozhovorů, je stále důležité získat pohledy více než jen několika lidí. V případě, že jsou dotazováni zaměstnanci organizace, obvykle při sjednávání rozhovorů pomáhají vrcholoví manažeři, což celý proces značně zjednodušuje (Adams, 2015).

Jak bylo zmíněno v předešlých odstavcích – polostrukturované rozhovory mohou být prováděny při skupinové diskuzi, nebo jako individuální rozprava. V případě skupinových rozhovorů je počet tázaných velmi podobný jako při fokus groups tzn. 8–12 respondentů. V případě individuálního přístupu tazatel realizuje rozhovory postupně s každým tázaným zvlášť. Tento přístup se využívá ze dvou hlavních důvodů: výzkumný projekt se týká citlivého tématu a je nutné, aby se dotazovaní neovlivňovali, nebo je z organizačních a časových důvodů obtížné seztat respondenty na skupinovou diskuzi (Tahal, 2022).

Samotný rozhovor by měl být nahráván na diktafon, nebo jiné podobné zařízení, aby bylo možné zaznamenat doslovné odpovědi a neverbální projevy dotazovaných. Pro tento kvalitativní přístup je nutné vzít v potaz i nejazykové projevy v řeči, jako jsou přeřeknutí, dlouhé odmlčení při přemýšlení, nadsázku v hlase, nebo zkomolení výrazů, aby byla dodržena kvalita dat. Před zahájením by měl tazatel znovu získat souhlas s rozhovorem i s nahráváním. Po provedení rozhovoru je nutné záznam přepsat, protože pro analýzu je konečným zdroje právě transkripce, která by již měla být anonymizovaná (Švaříček, 2014).

K analýze dat kvalitativního výzkumu se využívá otevřené kódování, které zajistí, aby tazatel s daty (i neúmyslně) nemanipuloval. Kódem se rozumí slovo, nebo krátká fráze jejíž význam co nejlépe vyjadřuje shrnující znaky textových dat. Data z přepisu je možné rozdělit na menší jednotky, která se snadněji analyzují. Po fázi otevřeného kódování a kategorizace dat je dalším krokem hledání vztahů mezi kategoriemi. Pro snazší vyvození závěrů je vhodné souvislosti, shody a nejčastější odpovědi barevně a graficky znázornit (Pančocha, 2010).

3 Společnost Škoda Auto v kontextu řízení talentů

Automobilová společnost Škoda Auto byla založena v roce 1895 dvěma vizionáři Václavem Klementem a Václavem Laurinem. Prvními výrobky společnosti Laurin & Klement byla jízdní kola, která se časem transformovala do motocyklů. Automobilová historie značky se začala psát v roce 1905 s prvním vyrobeným modelem Laurin & Klement A. Název Škoda nese automobilka od roku 1925, kdy se spojila se strojírenským podnikem ŠKODA Plzeň. Od roku 1991 je akciová společnost Škoda Auto součástí koncernu Volkswagen AG (Škoda Auto, 2021).

V současné době prochází automobilový průmysl významnou transformací směrem k elektrifikaci celých modelových portfolií. Stejný směrem se vydala i značka ŠKODA a v rámci nové firemní strategie NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030 se snaží značku učinit elektrifikovanější, digitálnější a internacionálnější. Cílem strategie je udržet si silnou pozici na trhu a být i nadále nepřehlédnutelná díky širokému a atraktivnímu spektru čítající dvanáct modelových řad (Výroční zpráva Škoda Auto, 2021).

Finanční výsledky společnosti Škoda Auto byly v posledních letech významně ovlivněny pandemií nemoci covid-19, přírodními katastrofami, nedostatkem polovodičů i ozbrojenými konflikty. V roce 2021 činila hodnota cash flow z provozní činnosti 51,9 mld. Kč. Čistý zisk dosáhl hodnoty 22,4 mld. Kč. I přes nepříznivý vývoj roku 2021 bylo dosaženo rentability tržeb před zdaněním na úrovni 6,5 % (Výroční zpráva Škoda Auto, 2021).

K 31.12. 2021 společnost Škoda Auto v České republice zaměstnávala více než 36 tisíc lidí. Zaměstnancům Škoda Auto je přisuzována důležitá role v naplňování NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030, právě oni mají být hnací silou celofiremní přeměny. Z toho důvodu zaměstnanci oblasti Lidé a kultura (dříve nazývané Řízení lidských zdrojů) představili vlastní funkční strategii Next Level S (Výroční zpráva Škoda Auto, 2021). Tato strategie má za úkol zavést digitální nástroje do každodenních pracovních úkonů a zdigitalizovat řadu procesů, podpořit transformaci k elektromobilitě, rozšířit diverzitu a otevřít firemní kulturu. (Interní zdroj ŠA – Next level S)

3.1 Zaměstnanci společnosti Škoda Auto

Pro společnost Škoda Auto hrají zaměstnanci důležitou roli – jsou totiž klíčem k udržení silné pozice na automobilovém trhu. Zaměstnanci Škoda Auto pomáhají naplňovat výše zmíněnou strategii Next Level – Škoda Strategy 2030 a jsou aktivními členy společenství, kde působí. Podílí se na CSR aktivitách – sociálních projektech, charitativních akcích a environmentálních iniciativách. Zaměstnanci se pod záštitou firmy často zapojují do těchto aktivit jako dobrovolníci, a to nejen v lokalitách, kde společnost má své závody, ale i v celém světě.

Vedoucími zaměstnanci společnosti Škoda Auto jsou lidé s mnohaletou zkušeností automobilovém průmyslu. Mají široké znalosti v oblasti technologií, průmyslové výroby a řízení podniků. Jejich úkolem je vést zaměstnance, přinášet nové nápady a inovativní řešení pro dosažení lepších výsledků. °Firma systematicky pracuje na rozvoji svých „řadových“ zaměstnanců tak, aby mohli řady managementu rozšířit a udržet se v nich.

3.2 Organizační struktura Škoda Auto

Škoda Auto je akciovou společností s jediným akcionářem, kterým je VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A., valná hromada se z toho důvodu nekoná. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo a kontrolním orgánem dozorčí rada. Organizační struktura společnosti je rozdělena do sedmi oblastí, v jejichž čele stojí členové představenstva.

Samotná organizační struktura společnosti je koncipována do více liniově štábní podoby. Z důvodu vyšší komplikovanosti tohoto typu organizační struktury je grafické schéma připraveno v příloze A.

Pro tuto práci je stěžejní oblast označená písmenem S a pojmenovaná Lidé a kultura. Tato oblast je strategickým partnerem pro dosahování cílů společnosti. Vlastními cíli oblasti S je získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance. Těchto cílů je možné dosáhnout jen za pomoci personálních služeb jako je:

- plánování lidských zdrojů,
- získávání a výběr zaměstnanců,
- péče o zaměstnance: od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- a dalších.

Všechny personální služby jsou poskytovány odděleními zobrazenými v organizační struktuře dostupné v příloze A:

3.2.1 Oddělení zabezpečující talent management

Řízením talentů se ve Škoda Auto primárně zabývají dvě oddělení oblasti S – Lidé a kultura. Prvním oddělením je SE – ŠKODA Akademie, které zodpovídá za proces rozvoje talentů do managementu a proces rozvoje vedoucích v tarifu (tedy koordinátorů a mistrů). Dále toto oddělení zabezpečuje i koncepci a řízení kariérních cest.

Dalším oddělením, do jehož činností patří aktivity spojené s řízením talentů se nazývá SB – Operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0. Úkolem tohoto oddělení, co se týče talent managementu, je správa dat týkajících se talentovaných zaměstnanců, zákaznický servis pro tyto zaměstnance, podpora manažerů při výběru talentovaných zaměstnanců i procesní zabezpečení povolání tarifních zaměstnanců do managementu.

3.3 Rozvoj talentovaných zaměstnanců ve Škoda Auto

Každý zaměstnanec firmy Škoda Auto má možnost rozvíjet svůj potenciál a utvářet vlastní kariéru. Rozvoj kariéry zahrnuje jak vertikální, tak horizontální směr. Přičemž:

- horizontální kariéra je charakteristická rozvojem zaměstnance směrem do „hloubky“ - specializace, prohlubování znalostí a kompetencí v rámci vykonávané pozice nebo do „šířky“ - rozšiřování kompetencí, znalostí, působnosti.

- vertikální kariéra je charakteristická posunem a rozvojem zaměstnance směrem k převzetí větší zodpovědnosti v rámci organizační struktury společnosti (např. mistrovské, koordinátorské a manažerské pozice).

Kariérní dráhy mají své procesní kroky. Rozdělení platí jak pro zaměstnance, kteří se rozvíjí na tarifní pozice – Kariérní dráhy pro tarif, tak zároveň platí i pro rozvoj na pozice pro management – Kariérní dráhy pro management.

Kategorie zaměstnanců ve Škoda Auto

Ve společnosti jsou zaměstnanci řazeni do několik základních kategorií:

- management,
- kandidáti do managementu,
- tarifní zaměstnanci.

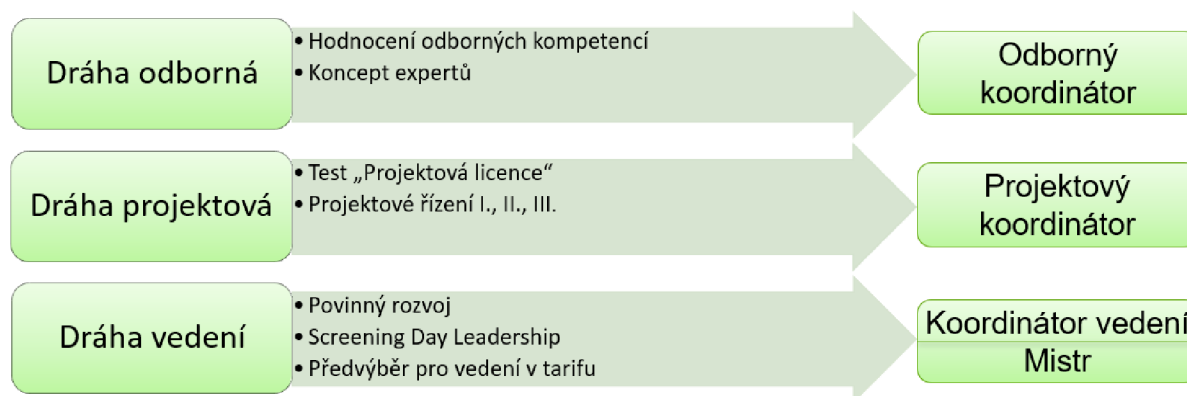
Kategorie zaměstnanců v tarifu je co do počtu zaměstnanců úplně největší a je rozdělena na další kategorie:

- technickohospodářští zaměstnanci a mistři – do této kategorie patří i zaměstnanci se smluvní mzdou a tržním příplatkem,
- režijní dělníci,
- výrobní dělníci.

Kategorizace zaměstnanců v tarifu je nástrojem, který napomáhá lépe organizovat a řídit tyto zaměstnance. Zároveň umožňuje identifikovat specifické potřeby a strategie pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Použití kategorií slouží i jako základ pro stanovení mzdových tříd, odměn a dalších benefitů, které jsou založeny na rozdílných úrovních odpovědnosti.

3.3.1 Kariérní dráhy pro zaměstnance v tarifu

Volba kariérní dráhy se se odvíjí od kategorie, do které zaměstnanec spadá. Kariérní dráhy pro tarifní zaměstnance ve Škoda Auto jsou členěny na dráhu odbornou, projektovou a dráhu vedení. Každá kariérní dráha má jiný profesní cíl, což je zobrazeno na Obrázku 5.



Obrázek 5 Kariérní dráhy ve Škoda Auto

Zdroj: vlastní

Pokud se zaměstnanec rozhodne pro kariérní dráhu v tarifu, může volit ze tří drah.

První možností je odborná dráha za pozicí odborného koordinátora. Profese odborného koordinátora je vysoce kvalifikovaná a metodická činnost, která klade mimořádné požadavky na znalosti, vědomosti, odpovědnost a schopnosti metodického řízení. Na této dráze musí kandidát složit tzv. Hodnocení odborných kompetencí, které je zajištěno pomocí Feedbacku 270°, což je nástroj anonymní vícenásobné zpětné vazby, který kombinuje sebereflexi a reflexi – ta je prováděna hodnotiteli různého pracovního zařazení. Zároveň musí být kandidát svou oblastí označen jako Expert.

Druhou možností je dráha projektová, pro kterou se zaměstnanec rozhodne, pokud se chce stát projektovým koordinátorem, který je zodpovědný za realizaci a řízení stanovených projektů ve svém oddělení. Tato pozice klade požadavky na znalosti, vědomosti i schopnosti řízení celého projektu včetně projektového týmu. Na cestě k pozici projektového koordinátora musí kandidát složit test Projektová licence a absolvovat kurzy Projektového řízení I., II. A III.

Třetí možností, pro kterou se kandidát může rozhodnout, je tzv. dráha vedení. Pro tuto dráhu se rozhodují zaměstnanci, pokud se chtějí stát:

- a) koordinátorem, který je zodpovědný za řízení složitých úkolů nebo procesů se vstupy a výstupy širokého významu a v řídicí kompetenci nezbytně

nutných ucelených koordinačních skupin (personální obsazení apod.),
nebo

- b) mistrem, který vede svěřené zaměstnance, pracovní týmy a organizuje jejich činnosti k dosažení stanovených cílů.

Na této dráze musí kandidát složit tři zkoušky, a to: Předvýběr pro vedení v tarifu, což je diagnostický nástroj ve formě development centra, Screening Day Leadership, což je nástroj k prověření kompetencí spojených s vedením zaměstnanců ve formě assesment centra a posledním krokem je praktické vedení týmu.

Strategie řízení kariérních drah

Oddělení SE podporuje zaměstnance v rozvoji odborných znalostí a v cíleném přenosu know-how prostřednictvím koncepce odborníků a komplexních vzdělávacích programů pro jejich další rozvoj; a tím je podporována důležitost učící se organizace. Tato kariérní dráha je určena pro zaměstnance, kteří se chtějí stát odbornými koordinátory.

3.3.2 Kariérní dráhy pro management

Zaměstnanci, kteří chtějí převzít zodpovědnost jako vedoucí, se musí rozhodnout pro tzv. Rozvojovou cestu do managementu. Tato kariérní cesta má ve Škoda Auto i v celém koncernu Volkswagen dlouholetou tradici a nazývá se **Talent management**. V minulých letech se však kariérní dráhy v rámci koncernu lišily. Od roku 2022 jsou kariérní cesty do managementu v celém koncernu sjednoceny.

Cílem talent managementu je prověřit kandidáty, kteří budou pracovat na manažerských pozicích. Jejich výkon je v různých rozvojových opatřeních porovnáván s koncernovým požadavkovým profilem. Do procesu jsou kandidáti nominováni svou odbornou oblastí. Podmínkou vstupu do procesu je gradovaná pozice (tzv. MK pozice), splnění minimálních standardů a také podmínek pro povolání (respektive finální plnění těchto podmínek).

3.4 Talent ve Škoda Auto

Talent je ve Škoda Auto definován jako je zaměstnanec, který představuje pro firmu významnou hodnotu, podává nadprůměrný výkon a přináší potenciál a ochotu, převzít ve firmě důležitou pozici v souladu s požadavky a potřebami firmy (Interní zdroj ŠKODA AUTO, 2022).

Zaměstnanec musí pro nominaci do talent managementu plnit i další standardy, které jsou zobrazeny v Tabulce 1 níže.

Tabulka 1 Standardy talenta ve Škoda Auto

Posouzení výkonu	Nadprůměrné posouzení výkonu
Jazykové znalosti	Anglický jazyk úroveň B2
Mzdová tarifní třída	Jedna z nejvyšších tarifních tříd - min. B
Vzdělání	Minimálně bakalářské vzdělání, nebo srovnatelná úroveň
Pracovní zkušenosti	Minimálně 3 roky
Doba působení ve firmě	Minimálně 1 rok
Zhodnocení potenciálu	Zhodnocení potenciálu v rozhovoru se zaměstnancem, jinak přímá nominace nadřízeným

Zdroj: vlastní zpracování dle interního metodického pokynu

Obsahem této tabulky se řídí personalista, pokud mu vedoucí pracovník sdělí, že ve svém podřízeném spatřuje potenciál. Personalista zkontroluje, zda zaměstnanec s potenciálem plní kritéria nutná pro nominaci do talent managementu, které jsou zobrazena v tabulce 1. V případě, že zaměstnanec všechna kritéria plní, může být nominován a vstoupit tak do samotného procesu talent managementu.

3.4.1 Profil kandidáta do managementu

Zaměstnanec společnosti Škoda Auto musí před nominací do Talent managementu splňovat kritéria uvedená v tabulce 1 – Standardy talenta ve Škoda Auto. Kromě uvedených kritérií jsou kladeny požadavky i na profil zaměstnance směřujícího do managementu. Tyto požadavky se dají rozdělit do čtyř základních okruhů.

Okruh „inovace“

Kandidát musí předvídat budoucí trendy s ohledem na strategii společnosti, přihlížet přitom k situaci na trhu a ke konkurentům s cílem zajistit dlouhodobou úspěšnost společnosti. Zohledňovat zájmy zákazníků i zájmy firmy. Opatření vyvozovat z podnikové strategie a přenášet je do vlastní odborné oblasti.

Dalším kritériem je odvážně a nezávislé chování. Analyzovat současný stav s cílem přinášet nové, perspektivní nápady. Toto kritérium znamená utvářet otevřené prostředí, ve kterém je možné rozvíjet inovativní, praktická řešení. Kroky potřebné pro zavedení změny jsou realizovány včas, konstruktivně, při zohlednění rizik a následků. Středem zájmu je vždy užitek pro zákazníka.

Okruh „tým“

Tento okruh je možné chápat ze tří stran. První stránkou je podpora učení – utvářet prostředí pro sdílení znalostí. Předávat znalosti a informace srozumitelně a transparentně. Průběžně rozvíjet a rozšiřovat vlastní znalosti. Chyby považovat za prospěšné pro poučení do budoucna. Chyby otevřeně a přímo oslovovat a považovat za prospěšné pro poučení do budoucna. Povzbuzovat druhé ke sdílení a k dalšímu rozvoji této kultury.

Druhou stránkou je spolupráce, tedy umění jednat s druhými s respektem a jako rovný s rovným. Podporovat rozmanitost, jednat bez předsudků. I ve složitých situacích vést konstruktivní dialog. Oslovovat pozitivní i kritické body. Podněcovat výměnu názorů a integrovat rozdílné úhly pohledu do společných řešení.

Třetí stránkou je vedení a zplnomocnění. Čímž je chápáno umění vytvořit prostředí, kde je možné uplatnit se podle svých silných stránek a svého zaměření. Vytvářet otevřenou kulturu důvěry a poskytovat diferencovanou, přiměřenou zpětnou vazbu. Zaměstnanci jsou vedeni k odpovědnosti a zplnomocnění činit rozhodnutí k dosahování podnikových cílů.

Okruh „výsledky“

V tomto okruhu je důležité, aby kandidát uměl zvládat komplexní situace v přiměřeném čase, posuzovat skutečnosti z různých úhlů pohledu a identifikovat vzájemné souvislosti a zohledňovat je ve svých rozhodnutích.

Neméně důležitou charakteristikou je efektivita. Klást si náročné cíle a dosahovat kvalitních výsledků. Úspěch celku musí být stavěn na vlastní odpovědnosti, je tedy nutné zvažovat náklady, užitek a rizika.

Okruh „reflexe“

Poslední okruh se skládá ze čtyř částí a první částí je integrita. Pod tímto pojmem lze vidět dovednost řídit vlastní chování dle etických principů, hodnot společnosti a pravidel, tyto vytrvale dodržovat bez ohledu na ekonomický a sociální tlak.

K integritě se váže odpovědnost. Kandidát musí být schopný a ochotný přebírat odpovědnost v oblasti vlastního vlivu, i za chyby a jejich důsledky. Při svých podnikatelských rozhodnutích zohledňovat zájmy společnosti, zdroje a životní prostředí. Uzavírat realistické dohody a dodržovat je.

Znát vlastní silné stránky a oblasti potenciálního rozvoje a uvědomovat si vlastní způsoby chování, je esenciální pro budoucího manažera, který musí aktivně vyhledávat zpětnou vazbu. Reálně vyhodnocovat vlastní myšlení a jednání z různých úhlů pohledu. Ze získaných poznatků a zkušeností vyvozovat alternativy jednání a tyto důsledně realizovat.

Nejen pro kandidáta do managementu, ale pro každého zaměstnance je důležité zachovat si osobní stabilitu. Kontrolovat negativní emocionální impulsy. Vytrvale překonávat překážky a odpor. Pro zachování vlastní výkonnosti obezřetně pracovat se svou odolností vůči zátěži. Konstruktivně zacházet s neúspěchem.

3.4.2 Kritéria pro jmenování do managementu

Kromě standardů, které musí talent splňovat, než může být nominován do talent management programu, musí před povoláním do managementu splňovat i další

podmínky. Pozice budoucího manažera musí mít tzv. grading – být náležitě ohodnocena ze strany funkčního místa. Dále musí budoucí manažer mít alespoň dvě z následujících zkušeností:

- **zahraniční zkušenost** – talent musí alespoň jeden rok vykonávat pozici v zahraničí,
- **změna značky** – zde je více možností, talent vykonával pozici v jiné značce Koncernu VW, nebo vykonával pozici v dceřiné společnosti Škoda Auto, nebo vykonával práci pro externí společnost mimo Koncern VW,
- **změna oblasti** – zde je oblastí myšlena jiná organizační složka (oblasti společnosti Škoda Auto jsou popsány v příloze A),
- **změna lokality** – tuto podmínky talent splňuje, pokud změnil své místo výkonu práce v rámci Škoda Auto (například z okresu Mladá Boleslav na okres Rychnov nad Kněžnou),
- **rozšíření obzorů** – talent si alespoň půl roku rozšiřoval své obzory ve smyslu: sociální zkušenost, pečovatelská, mateřská a rodinná dovolená, či jiná dobročinná činnost,
- **job-rotace** – tuto podmínky talent splňuje, pokud během svého působení ve společnosti významně změnil obsah své činnosti v rámci jedné organizační oblasti.

3.4.3 Proces talent managementu ve Škoda Auto

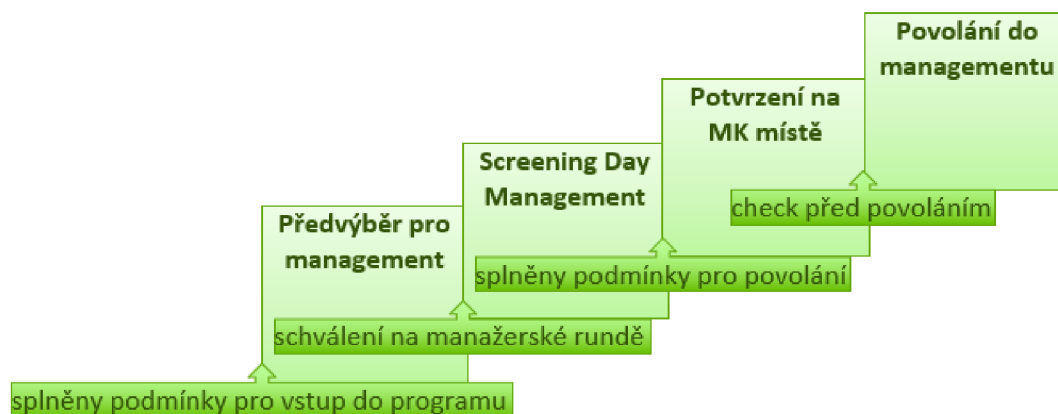
Talent management je program, který je ve Škoda Auto používán k plánování, identifikaci, (resp. náboru), rozvoji a udržování talentovaných zaměstnanců, aby firma byla schopna naplnit své strategické cíle. Celý proces se skládá z několika kroků, které kopírují postup z odborné literatury popsány v 1.3.2 Implementace Talent managementu do organizace.

První fáze, tedy **plánování talentů**, je primárně zajišťována oddělením SP – Plánování lidských zdrojů (vizte Přílohu A). Toto oddělení za podpory oddělení SB a samotných manažerů identifikuje klíčové pozice a určuje, jaké schopnosti a dovednosti jsou pro tyto pozice nezbytné.

Druhou fází je fáze **identifikace** zaměstnanců s potenciálem. Toto hledání probíhá na úrovni managementu. Manažeři vyhledávají mezi svými podřízenými talenty, kteří mají schopnosti, zkušenosti a osobnostní vlastnosti, které jsou klíčové pro úspěch organizace. Během této fáze má manažer možnost konzultovat potenciál svých podřízených s HR Business partnerem – ten v této fázi zastává poradní a podpůrnou funkci.

Zároveň je identifikace talentů i v rukou náboru, jehož cílem je získat kvalitní zaměstnance z trhu práce, nebo z jiných firem. Tento způsob však není ve Škoda Auto příliš rozšířený z důvodu dostatečně velkého poolu kompetentních lidských zdrojů.

Po identifikaci zaměstnanců s potenciálem se firma musí zaměřit na jejich **rozvoj**. Této fázi je věnován obrázek 6, který graficky zobrazuje jednotlivé kroky, tzv. schody, které musí zaměstnanec hypoteticky vyjít, aby mohl být povolán do managementu společnosti Škoda Auto.



Obrázek 6 Proces rozvoje talenta ve Škoda Auto
Zdroj: vlastní zpracování

Oddělení SB – operativní personalistika nejprve zkontroluje, že identifikován byl opravdu zaměstnanec s potenciálem. K této kontrole byly stanoveny standardy talenta zobrazené v Tabulce 1 v kapitole 3.4 Talent ve Škoda Auto, které musí zaměstnanec mít. V případě, že talentovaný zaměstnanec splňuje všechny standardy, může být nominován do talent managementu a začíná tak pro něj proces graficky znázorněný na obrázku 6 a blíže popsáný níže.

Celý proces rozvoje talentů v rámci talent managementu se ve Škoda Auto skládá z pěti základních fází. Prvním procesním krokem je samotná nominace – v této fázi je talent označován jako **Potenciál pro management**. Udělení tohoto statusu umožňuje operativní personalistice správu kandidátů s potenciálem pro odbornou oblast a jejich systematickou přípravu. Správu statusu zajišťuje HR Business Partner.

Cílem této fáze je systematická příprava kandidáta ze strany odborné oblasti na budoucí vstup do managementu založená na jeho schopnostech a zkušenostech. Individuální rozvoj zaměstnance s potenciálem může spočívat v naplňování podmínek pro povolání do managementu, vedení stážisty, diplomanta, trainee apod. Tento rozvoj je viděn jako způsob rozvoje odborných, sociálních i řídicích kompetencí. Dalším rozvojem může být i manager shadowing, kdy zaměstnanec doprovází manažera při každodenní práci, pozorováním a prostřednictvím debat poznává jeho pracovní náplň, dovednosti, metody rozhodování.

Druhým krokem v části rozvoje talentů je **Předvýběr pro management**. Pokud zaměstnanec splňuje podmínky pro zařazení, sám se do procesu přihlásí přes katalog akcí. Poté je oddělením SE pozván na rozvojovou akci. Tato akce je povinně volitelný nástroj pro další rozvoj, jenž má dva cíle: intenzivní seznámení se s požadavky na budoucího manažera a reflexe individuálních silných stránek a identifikace rozvojových potenciálů. Povinně volitelný nástroj má zpravidla čtyři podoby, z nichž talent jednu volí. Vybrat si talent může mezi:

- **Feedback 360°**- jedná se o anonymní zpětné vazby z pohledu pracovního okolí. Smyslem této metody je využít více zdrojů a zajistit tak všestranné hodnocení (Arthur, 2010).
- **Situace** – hodnocení založené na třech „on the job“ pracovních situacích z pracovního života s rozdílným zaměřením. Situace jsou definovány kandidátem a nadřízeným, následně jsou vyhodnoceny nominovanými hodnotiteli. Po vyhodnocení následuje interpretační rozhovor s nadřízeným a zástupcem oddělení SE.
- **Úkol** – vychází z práce na inovativním a strategickém tématu společnosti Škoda Auto. Jedná se o komplexní úkol s účastí různých osob/zájímů. Úkol má konkrétní přínosy pro odbornou oblast a pro firmu ŠKODA. Téma je podloženo konkrétními KPIs.

- **Interview** – „off the job“ rozvojový nástroj v prezenční formě, kdy je s účastníkem veden strukturovaný rozhovor s cílem prověření kompetencí manažerského požadavkového profilu, včetně reflexe dosavadního rozvoje. U rozhovoru jsou přítomní dva vedoucí a dva zástupci oddělení SE, jeden jako moderátor, druhý jako diagnostik.

Poté, co kandidát úspěšně absolvuje Předvýběr, je nahlášen HR Business Partnerovi a jeho nominace může být potvrzena na manažerské plánovací schůzi (tzv. rundě), které se účastní člen představenstva dané oblasti a jeho přímí podřízení. Na manažerské plánovací schůzi je kandidátovi stanoven termín pro Screening Day Management.

Screening Day Management je celokoncernový nástroj, jehož cílem je prověřit manažerské kompetence principem více očí. Obsahem tohoto nástroje je online kognitivní test, simulace rozhovorů a strukturované interview. Všechny obsahové části jsou zpravidla splněny během jednoho dne. Tento nástroj popisují i autoři v odborné literatuře, jako nástroj vhodný pro ověření schopností talentovaných zaměstnanců. Často se však v odborné literatuře objevuje již ve fázi výběru talentů, jak uvádí i Von Moltke (2022).

Po úspěšném absolvování Screening Day Management přichází poslední krok – tzv. **Management Check**. Tento krok spočívá v „on the job“ zpětné vazbě po šesti měsících na manažerské pozici. On the job tréninku je věnován prostor v kapitole Rozvoj talentovaných zaměstnanců, kde je rozebrán pohled autorky Folwarczné (2010), který je v podstatě totožný s převedením do praxe ve Škoda Auto.

Budoucí manažer je hodnocen jak od nadřízených, tak kolegů a procesních partnerů. Výstupem nástroje Management check je zelené, žluté, či červené hodnocení, které se řídí logikou semaforu. Zeleně označený kandidát bude povolán do managementu v nejbližším možném termínu. Žlutě označený kandidát bude také povolán v nejbližším možném termínu, ale s podmínkou rozvojových opatření. Červeně označeného kandidáta povolání v nejbližší době nečeká.

Poslední, ale velmi důležitou fází talent managementu je **udržení talentů**. Každá organizace musí zajistit, aby talentovaní zaměstnanci zůstali uvnitř organizace,

stejně tomu je i ve Škoda Auto. Firma se snaží talentované zaměstnance motivovat vyšším mzdových ohodnocením, rozvíjet jejich silné stránky, dovednosti i schopnosti pomocí kurzů a pracovních výzev i vytvářením příjemného a pozitivního pracovního prostředí.

Talent management je dynamický proces, který se v průběhu času mění a vyvíjí, celá skupina VW se snaží pružně reagovat na změny nejen na trhu práce, ale ve světě celkově, a tak si udržet ten nejcennější zdroj – talentované zaměstnance.

3.5 Komunikace talent managementu

Komunikace patří mezi důležité nástroje napomáhající snižovat fluktuaci, zlepšovat spokojenost zaměstnanců, a tak i zvyšovat produktivitu (Schein, 2013). Obdobně tomu je s komunikací talent managementu – efektivní komunikace zajišťuje, že všichni zaměstnanci mají jasnou představu o tom, jaké jsou cíle a strategie organizace v oblasti talent managementu a jak mohou jednotliví zaměstnanci být součástí tohoto procesu. Nejen zaměstnanci HR se ve Škoda Auto snaží, aby byla komunikace talent managementu otevřená a zaměřená na získání zpětné vazby.

V současné době jsou ve Škoda Auto pro komunikaci talent managementu využívány především kanály ilustrované obrázkem 7.



Obrázek 7 komunikační kanály talent managementu ve Škoda Auto
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyužívanějším zdrojem informací je zaměstnanecký portál (intranet) **Škoda Space**, kde zaměstnanec sám může vyhledat všeobecné informace o programu podle klíčových slov zadaných do fulltextového vyhledávače. Po zadání klíčových slov se uživateli zobrazí několik infostránek, které byly k danému tématu vytvořeny.

Velmi cenným zdrojem informací jsou **osobní setkání s personalistou**, který po nominaci do Talent managementu uspořádá s nově identifikovaným talentem schůzku, kde jsou objasněny další kroky. Během této první schůzky se talent poprvé oficiálně dozvídá, jaké jsou možnosti jeho kariérní cesty v tomto programu, jaké fáze program má i jaké podmínky bude během následujících měsíců muset splnit.

Mohou být uspořádány i návazné schůzky, zpravidla se však jedná se o iniciativu talenta. Pokud talent nepocituje potřebu se s personalistou scházet, koná se další schůzka až při splnění všech fází – tedy před povoláním do managementu.

Dalším prostorem, kde může talent načerpat informace, je **Škoda Wiki**, kam pracovníci útvaru SE vkládají aktuální prezentace a další podklady týkající se Talent managementu. Do tohoto prostoru je nutné získat přístup, není dostupný všem zaměstnancům. Je tedy možné, aby zde byly uváděny i údaje citlivého charakteru, ne však důvěrné či tajné (např. kvůli GDPR, tedy Obecnému nařízení o ochraně osobních údajů, a celkové klasifikaci těchto informací). Na Škoda Wiki může zaměstnanec nalézt tipy k rozvoji, jako je online diagnostika, personální poradenství, checklist k rozhovoru s nadřízeným, nebo formulář pro setkání s psychologem.

Neméně přínosným zdrojem informací jsou i **setkání s nadřízeným**. Během těchto setkání může manažer vystupovat jako mentor a svého podřízeného rozvíjet i dalšími způsoby. Sdílení zkušeností vedoucími patří mezi nejefektivnější metody rozvoje. Ve Škoda Auto je na ni však často zapomínáno, a to především z důvodu velké vytíženosti vedoucích, kterým mezi odbornými úkoly mnohdy nezbývá dostatek času pro práci s podřízenými.

4 Analýza stávajícího stavu talent managementu ve Škoda Auto na základě kvalitativního výzkumu

Pro zmapování situace panující na poli talent managementu ve společnosti Škoda Auto byly provedeny polostrukturované rozhovory. Cílem těchto rozhovorů bylo získat kvalitativní data, na základě kterých bude navrženo a zrealizováno opatření. Smyslem opatření mělo být jednak zlepšit všeobecné povědomí o talentovém programu ve firmě. Zároveň bylo cílem polostrukturovaných rozhovorů zjistit, na jaké úrovni je informovanost talentů o programu a jaké je všeobecné vnímání komunikace talent managementu.

Pro potřeby diplomové práce a nastavení vhodného opatření byly zvoleny polostrukturované rozhovory ve formě dialogu – při každém rozhovoru byl přítomen jen jeden respondent a tazatelka (autorka diplomové práce). Tento způsob vedení polostrukturovaných rozhovorů umožnil zachování anonymity respondentů a zároveň předešel případnému ovlivňování se respondentů navzájem. Před rozhovory tazatelka sestavila následující schéma otázek zobrazené v Tabulce 2. Přičemž důraz byl kladen na zodpovězení všech otázek, ne však na dodržení přesné posloupnosti otázek. Pokud to bylo nutné, byla níže zobrazené otázky doprovozeny doplňujícími otázkami, aby byly odpovědi tazatelkou správně pochopeny.

Otázky svou výslednou podobu, jak je zobrazená v Tabulce 2, získaly po provedení předvýzkumu. Ten byl proveden na dvou respondentech, kteří byli předem informováni, že jejich odpovědi a zpětná vazba budou využity pro zkvalitnění dat hlavního výzkumu. Respondentem jeden byl muž z oddělení SB – operativní personalistika a jedna žena z oddělení SE – ŠKODA Akademie, která v roce 2022 dokončila celý proces talent managementu a v témže roce byla do managementu povolána. Po předvýzkumu byly otázky částečně pozměněny tak, aby odpovídaly připomínkám a námětům účastníků předvýzkumu.

Tabulka 2 Schéma polostrukturovaných rozhovorů

Úvodní otázky	
1	Jak dlouho pracujete ve Škoda Auto a jak dlouho vykonáváte současnou pozici?
2	Máte předchozí pracovní zkušenosti z jiné firmy, vlastního podnikání, nebo dobročinné organizace?
3	Kdy Vám byl přiřazen status talenta?
4	Jak dlouho se už v procesu talent managementu nacházíte?
5	Byl(a) jste v předchozí firmě v podobném programu?
Jádro	
6	Jmenoval(a) byste, prosím, fáze talent managementu ve Škoda Auto?
7	Znáte podmínky, které musí zaměstnanec splnit, aby získal status talenta? Mohl(a) byste je, prosím, jmenovat?
8	Mohl(a) byste, prosím, uvést i podmínky pro jmenování do managementu?
9	V jaké fázi talent managementu se nacházíte?
10	Dostal(a) jste se do talent managementu z vlastní iniciativy, nebo Vás někdo „popostrčil“? (např. nadřízený, kolega) – odkud pocházela iniciativa?
11	Od koho jste dostal(a) prvotní informace, které se týkaly talent managementu? (např. personalista, HR Business Partner, kolega, našel jsem je sám na ŠKODA Space)
12	Kde byste hledal(a) další informace týkající se talent managementu?
13	Bylo by pro Vás přínosné, kdyby existoval prostor s informacemi ucelenými na jednom místě?
14	Jakou formu tohoto prostoru byste ocenil(a)? a. Uvítal(a) byste formu Sharepointu?
15	Jaké konkrétní informace by na tomto místě měly být?
Závěr	
16	Jak jste spokojený(á) ve firmě a potažmo na své pozici?
17	Jak jste spokojený(á) s talent managementem?
18	Je ještě něco dalšího, co byste chtěl(a) dodat?

Zdroj: vlastní zpracování

Fáze dotazování v rámci hlavního výzkumu byla realizována během jednoho měsíce. Všechny polostrukturované rozhovory probíhaly osobní formou, a to z několika důvodů:

- aby tazatelka mohla vnímat i neverbální projevy respondentů,
- kvůli lepší interakci, kterou osobní setkání umožňuje,
- kvůli vytvoření pocitu bezpečí, sounáležitosti i profesního chování (Cullen, 2013).

Pouze jeden rozhovor byl realizován přes MS Teams z organizačních důvodů – respondentka v době konání hlavního výzkumu byla na zahraničním vyslání a nebylo by tedy možné se sejít osobně.

Každý rozhovor trval přibližně hodinu, a to i přes to, že byly rozhovory svým spádem různé a posloupností otázek se od sebe lišily. Samotná realizace rozhovorů tak trvala cca 8. Časově náročnější bylo samotné vyhodnocování rozhovorů, kdy bylo nutné záznamy rozhovorů přepsat do textové podoby a roztřídit odpovědi do tabulek, aby bylo možné se v sebraných datech lépe orientovat.

4.1 Realizace polostrukturovaných rozhovorů

Pro realizaci polostrukturovaných rozhovorů bylo nutné stanovit výběrový soubor, na kterém budou rozhovory provedeny, a to především z časových i ekonomických důvodů. Základní soubor čítá všechny zaměstnance, kteří se aktuálně nachází v procesu talent managementu ve Škoda Auto – konkrétní počet nemůže být uveden, jedná se však o stovky účastníků. Výběr respondentů byl učiněn systematicky, aby byly zastoupeno co nejširší spektrum osob – mezi respondenty byli talentovaní zaměstnanci různého pohlaví, věku, národnosti a různých statutů získaných v talentovém programu. Popisy respondentů jsou zpřehledněny v Tabulce 3.

Tabulka 3 Profily respondentů

Respondent číslo	Oddělení	Národnost	TM status
1	GK	CZ	Talent pro management
2	SB	CZ	Kandidát do předvýběru
3	FI	CZ	Kandidát do SDM
4	VA	IND	MNK
5	VM	TR	Talent pro management
6	SB	CZ	Management
7	B	CZ	Kandidát do SDM
8	PF	DE	Kandidát do předvýběru

Zdroj: vlastní zpracování

Rozhovory byly po souhlasu dotazovaných zaznamenávány pomocí funkce MS Teams *Nahrávání*, nebo na diktafon v telefonu tazatelky, aby bylo zajištěno získání doslovných odpovědí pro kvalitní vyhodnocení. Po skončení rozhovorů byl zajištěn jejich přepis do textové podoby, který sloužil k vlastní analýze získaných dat.

Jak je doporučeno v odborné literatuře, byla získaná data otevřeně nakódována do jednoslovných odpovědí, nebo krátkých fází, které co nejlépe vyjadřují větnou odpověď respondenta. Po fázi kódování byly hledány souvislosti mezi odpověďmi a jednotlivými kategoriemi. K tomu byly pro zpřehlednění využity barvy. Grafické znázornění dat pocházejících z hlavního výzkumu je možné najít v Tabulce 4 a v Tabulce 5.

Tabulka 4 Shrnutí hlavních zjištění z polostrukturovaných rozhovorů – 1. část

Kandidát	Odpověď			
	znalost fází TM	znalost podmínek	způsob zařazení	vnímání dostupnosti informací
1	je s nimi seznámen z části	zná je z části	nadřizovaný	nejsou dostatečně dostupné
2	je s nimi zcela seznámen	zná je zcela	sám/sama	nejsou dostatečně dostupné
3	je s nimi seznámen z části	zná je zcela	nadřizovaný	jsou dostatečně dostupné
4	je s nimi seznámen z části	zná je z části	sám/sama	nejsou dostatečně dostupné
5	je s nimi seznámen z části	nezná je vůbec	sám/sama	nejsou dostatečně dostupné
6	je s nimi zcela seznámen	zná je zcela	nadřizovaný	jsou dostatečně dostupné
7	je s nimi zcela seznámen	zná je z části	nadřizovaný	nejsou dostatečně dostupné
8	není s nimi seznámen vůbec	nezná je vůbec	nadřizovaný	nejsou dostatečně dostupné

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 zobrazuje následující zjištění:

1. Většina respondentů je s fázemi talent managementu seznámena a pro své působení v programu je zná dostatečně. Pouze kandidát číslo 8 nebyl s podmínkami seznámen, tuto skutečnost je však možné odůvodnit nedávným zařazením kandidáta do talent managementu.
2. Znalost podmínek, které musí splnit zaměstnanec s potenciálem před vstupem do talent programu byla spíše nižší. Naopak znalost podmínek potřebných pro povolání do managementu byla spíše vyšší. Autorka diplomové práce se domnívá, že tento fakt může být způsoben nižšími nároky na vstup do programu – talent zpravidla tyto podmínky plní i bez toho, aby se na jejich plnění musel cíleně připravit. Kdežto podmínky pro povolání do managementu jsou přísnější a talent se musí cíleně rozvíjet, aby je splnil.
3. Větší percentil respondentů byl do talentového programu zařazen na popud vedoucího, nikoli z iniciativy vlastní. Zde se neprokázala hypotéza autorky o závislosti mezi způsobem zařazení do programu a vnímáním dostupnosti informací.
4. Modální hodnota okruhu vnímání informací naznačuje, že **informace o talent managementu jsou viděny jako roztržité a nedostatečně dostupné.**

Další zjištění a kategorizace dat je zobrazena v Tabulce 5, která se věnuje způsobu vhodného prezentování informací týkajících se talent managementu a otázce, zda

respondent za správný způsob považuje prezentaci těchto informací na SharePointu. V druhé části se Tabulka 5 zabývá spokojeností respondenta jak ve firmě, tak s programem talent managementu.

Tabulka 5 Shrnutí hlavních zjištění z polostrukturovaných rozhovorů – 2. část

Kandidát	Odpověď			
	vhodný způsob prezentace	sharepoint	spokojenost ve firmě	spokojenost s programem
1	infostránka spravovaná 1 odděl.	ano	velmi spokojen(a)	spokojen(a)
2	jedno místo, žádné konkrétní	ano	spokojen(a)	spokojen(a)
3	infostránka Space	ne	spokojen(a)	spokojen(a)
4	jedno místo, žádné konkrétní	ano	velmi spokojen(a)	nespokojen(a)
5	Škoda Space	ano	nespokojen(a)	nespokojen(a)
6	Škoda wiki	ne	spokojen(a)	velmi spokojen(a)
7	Škoda Space	ano	spokojen(a)	spokojen(a)
8	Sharepoint	ano	spokojen(a)	spokojen(a)

Z tabulky 5 dále vyplývá:

5. Co se týče konkrétní formy prezentace informací, vyplývá z odpovědí, že pro respondenty je nejdůležitější, aby informace byly umístěny v jednom online prostoru.
6. Tři čtvrtiny dotázaných by ocenily, pokud by informace byly dostupné na jednom sharepointu.
7. Spokojenost ve firmě je v průměru vysoká.
8. Spokojenost s programem talent management je na nižší úrovni než celková spokojenost ve firmě. Z odpovědí respondentů vyplývá, že tato nespokojenost pramení z komplikovanosti procesu a nízké míry informovanosti.

Předpoklad, že bude existovat vztah mezi spokojeností s programem a vnímáním dostupnosti informací podporuje i fakt, že respondenti, kteří uvedli, že informace o talent managementu vnímají jako dobře dostupné, se zároveň vyjádřili, že jsou s programem spokojeni.

4.1.1 Interpretace výsledků

Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že talentovaní zaměstnanci jsou s programem **všeobecně spokojeni**. Negativně však vnímají opakované změny procesu a podmínek, ke kterým došlo v minulých letech. Tyto negativní **minulé zkušenosti snižují talentům motivaci** v programu setrvat. Na druhou stranu, po konzultaci výsledků polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky HR, bylo zjištěno, že k zmiňovaným změnám muselo dojít, aby se sjednotil proces talent managementu napříč celou skupinou VW. Je tedy možné předpokládat, že k dalším změnám v krátkém ani střednědobém horizontu nedojde.

Z jádra polostrukturovaných rozhovorů dále vyplynulo, že pokud by talentovaní účastníci programu mohli něco **zlepšit, byla by to komunikace** s talenty. Komunikací je chápáno sdílení informací směrem od operativní personalistiky (oddělení SB) i od vzdělávání (oddělení SE). Talenti v rozhovorech zmiňovali, že se na mnoho věcí musí sami doptávat, získávat instrukce od pracovníku HR na vyžádání pomocí emailu či telefonu a složitě dohledávat informace na zaměstnanecké portále. Stejně tak by talenti ocenili, pokud by po určitých fázích mohli od pracovníka řízení lidských zdrojů nebo vedoucího automaticky získat zpětnou vazbu, která by jim napomohla k dalšímu rozvoji.

Tyto výsledky potvrzují domněnku autorky diplomové práce o významnosti komunikace. Stejně jako v jiných programech je komunikace důležitým nástrojem k udržení motivace zainteresovaných talentů. Tato komunikace by měla být otevřená a měla by zahrnovat i zmiňovanou zpětnou vazbu, aby talentovaní zaměstnanci měli pocit, že mají přehled o svém profesním směřování. Převzetí manažerské pozice je velkým rozhodnutím v profesní kariéře, a proto by pro něj talent měl být plně rozhodnut a naprosto chápat, co vše mu převzetí této pozice přinese. Představa talentů je v tomto směru často zkreslená, protože při vstupu do programu **nedisponují dostatkem informací**.

Z primárních dat dále vyplynulo, že nejčastěji využívaným kanálem pro tok informací o talent managementu je zaměstnanecký **portál Škoda Space**, kde se nachází k 31. březnu 2023 nacházelo 517 výsledků k tématu talent management, z toho 18krát se jednalo o infostránku. Hledání informací v takovémto počtu prostorů je

samořejmě časově náročné a nepříliš efektivní. Na druhou stranu Škoda Space umožňuje fulltextové vyhledávání, které strávený čas podstatně zkracuje. Grafické zpracování Škoda Space je uživatelsky velmi přívětivé a použití je tak intuitivní.

Osobní setkání s personalistou byla talenty hodnocena kladně, bylo by však vhodné zvýšit jejich frekvenci. Během schůzek s personalistou by talentovaní zaměstnanci ocenili i prostor pro rozvoj svých dovedností a schopností. Autorka při osobních setkáních spatřuje i příležitost pro vytvoření individuálního rozvojového plánu každého talenta, na kterém by se podílel pracovník HR i talent sám.

Dalším prostorem, kde může talent načerpat informace, je **Škoda Wiki**. Během polostrukturovaných rozhovorů bylo však zjištěno, že někteří talenti tento prostor vůbec neznají, nebo jej využívají jen zřídka. Pokud má tento prostor být talenty více využíván, bylo by vhodné ho mezi talenty více propagovat.

Velmi kladně byla talenty hodnocena **setkání s manažery**, která sice nemají danou přesnou podobu, ale dochází během nich k výraznému rozvoji i transferu „know how“. Přínosné by mohlo být propojení manažerů s HR Business partnery nad jednotlivými talenty a konzultací jejich individuálních plánů rozvoje.

4.2 Návrh a doporučení

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení, které se opírají o výsledky šetření popsané v předchozí kapitole. V první části kapitoly jsou popsány možnosti rozvoje jednotlivých komunikačních kanálů. V druhé části kapitoly jsou předložena konkrétní doporučení, která se vztahují všeobecně k firmě, k operativní personalistice i k talentům.

Doporučení jednotného zdroje textových informací

Z šetření vyplynulo, že dvě třetiny respondentů nejsou spokojeny s dostupností informací týkajících se talentového programu a zároveň by respondenti uvítali sjednocení webových prostorů, kde jsou informace k tomuto programu dostupné. S ohledem na rezervy autorka firmě doporučuje vytvoření jednoho online prostoru, kde budou informace aktuální, nebudou se rozházet a bude zde snadné informace

dohledat, například pomocí fulltextového vyhledání. Dalším plusem by bylo grafické sjednocení tohoto prostoru.

V doporučeném jednotném online prostoru by měly být dostupné informace o samotném procesu rozvoje talentů, podmínky pro postup v procesu a odkazy na nástroje, které jsou pro postup potřebné. Dále by se v prostoru mohly nacházet pozvánky na akce nebo nepovinné nástroje, pomocí nichž se talenti mohou rozvíjet i nad rámec programu, jako jsou přednášky, inovační setkání nebo externí nabídky kurzů. V neposlední řadě by v prostoru měly být uvedeny kontakty jak na operativní personalistiku (HR Business partnery, HR Business partnery juniory i osoby odpovědné za nástroje pro postup).

Doporučení vytvořit komunitu talentů

Sdílení informací mezi samotnými talenty je často viděno jako insuficientní. Účastníci programu by ocenili jakýkoli způsob setkávání a sdílení informací, což by i zlepšilo jejich spolupráci a zvýšilo tak produktivitu. Sdílení informací by mohlo přinést mnoho dalších benefitů, jako je rozvoj kreativity při hledání nových inovativních řešeních, získávání nových znalostí a dovedností nebo napomohlo k učení efektivního a kvalitního rozhodování.

Výměna informací a kooperace by mohla probíhat na podobné bázi, jako tomu je u jiných skupin ve firmě. Velice funkční je tzv. Student talent pool pro stážisty, nebo Trainee pool vytvořený pro trainees. Tyto dvě komunity se propojují online i osobně a ve svém poolu sdílejí své poznatky zkušenosti, dovednosti i osobní záležitosti, ale i vytváří podklady či pořádají akce pro ostatní zaměstnance.

Doporučení pořádat pravidelná setkání talentů

Na předchozí doporučení navazuje i toto konkrétní: uspořádat pravidelná setkání, která by sloužila k osobnímu kontaktu. Během těchto setkání by se členové talent poolu mohli osobně setkat, získat kontakty a vybudovat vztahy. Výše zmíněné pooly stážistů a trainees se schází jednak formálně při pracovních záležitostech, jako jsou porady, služební cesty nebo workshopy, jednak neformálně při charitativních akcích, plesech i večeřích. Obdobně by tomu mohlo být i v poolu talentovaných zaměstnanců.

Doporučení směrem k operativní personalistice

Při polostrukturovaných rozhovorech autorka zjistila, že talenti pocítují péči operativní personalistiky za nedostatečnou, což lze vzhledem k důležitosti talentovaných lidských zdrojů považovat za znepokojivé. Doporučení autorky směřuje směrem HR Business partnerům a jejich juniorním kolegům. Tito pracovníci HR by se s talenty měli scházet na pravidelné bázi alespoň dvakrát ročně, ne-li častěji, a být jim oporou při rozvoji v programu, především z důvodu nebezpečí ztráty (fluktuace) těchto cenných lidských zdrojů. Podpora při rozvoji by pomohla i větší zainteresovanosti talentů v programu i v chodu firmy. Během setkání by HR Business Partner s talentem mohl procvičit modelové situace z praxe i rozvojových nástrojů programu, čímž by talent získal předběžnou zpětnou vazbu na své počínání.

Doporučení směrem k talentům

Doporučení autorky směřuje i k talentům, kteří by se měli snažit být méně pasivní a informace si aktivně zjišťovat. Pravidelná setkání by nemusela být rigidně stanovena, pokud by talentovaní zaměstnanci v případě pocítované potřeby kontaktovali operativní personalistiku a o nácvik se zpětnou vazbou či vysvětlení kroků a podmínek by sami zažádali.

4.2.1 Opatření

Autorka během polostrukturovaných rozhovorů navnímala, že nejpalčivějším bodem komunikace s talenty je roztržitost informací. Zvážila proto mnoho možností, jak informace sjednotit na jedno místo a strukturovat je do co nejlepší podoby, která bude i uživatelsky přívětivá. Při průzkumu platforem zvážila:

- vytvoření další infostránky na zaměstnaneckém portále Škoda Space a současném zrušení všech ostatních,
- vytvoření týmu v MS Teams,
- vytvoření Dropboxu,
- vytvoření SharePointu,
- sdílení pomocí OneDrive.

Po zvážení možností byl vybrán Sharepoint, který umožňuje sdílení informací a jejich správu delegovanými uživateli, ne však všemi uživateli. Velkým benefitem SharePointu je jednoduché spravování přístupu i poměrně jednoduché vytvoření funkčního vzhledu.

SharePoint

Tato softwarová platforma od společnosti Microsoft umožňuje uživatelům spravovat a sdílet dokumenty, informace a aplikace v rámci firmy. SharePoint poskytuje centrální cloudové umístění pro ukládání a správu dat, spolupráci na dokumentech a řízení přístupu k informacím v organizaci.

SharePoint je velmi flexibilní v nastavování oprávnění, umožňuje nastavit různá oprávnění jak pro jednotlivé uživatele, tak pro celé skupiny, čímž je zajištěna bezpečnost a řízení dat v organizaci. Cloudové řešení přináší možnost spolupráce na dokumentech v reálném čase, což velmi zefektivňuje práci spolupracujících.

Vizuální podoba SharePointu má mnoho verzí – vzhled lze snadno přizpůsobit komunikačnímu jazyku firmy i samotným požadavkům uživatele. Dalším kladem je propojení s ostatními produkty a službami společnosti Microsoft, které jsou ve Škoda Auto využívány, jako MS Outlook, Teams nebo OneNote.

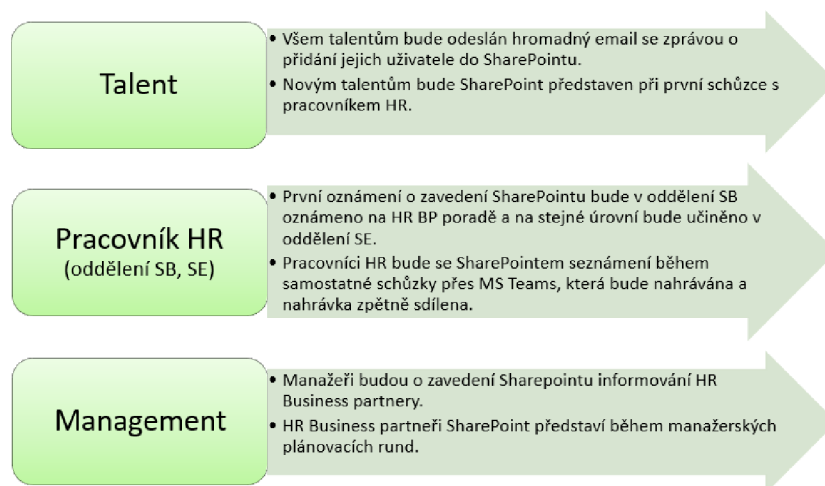
Vytvořený SharePoint obsahuje sekce:

- Domovská stránka: zde se v první části obrazovky nachází odstavec seznamující uživatele se SharePointem Talent management, níže se zobrazují aktuální zprávy týkající se talent managementu, například změny v procesu, zavedení nových rozvojových nástrojů, nebo v budoucnu zprávy o pořádaných akcích. Pod novinkami se formou dlaždic zobrazuje rozcestník na další stránky na SharePointu Talent management. Tento rozcestník je dostupný i v levé části obrazovky, ne však ve vzhledu dlaždic, nýbrž jako jednoduchý seznam.
- Proces v kostce: tato sekce obsahuje základní informace o procesu rozvoje v programu talent management. Jsou zde dostupné grafiky i prezentace, které celý proces vysvětlují. Tyto materiály byly převzaty z jich vytvořených zdrojů.

- Prostor pro rozvoj: v této sekci návštěvník SharePointu najde všechny nástroje, které ho mohou rozvinout v programu i mimo něj. Každý nástroj je krátce popsán a je u něj vytvořen aktivní odkaz na webové stránky, které se nástroji věnují blíže.
- Dokumenty ke stažení: zde jsou návštěvníky SharePointu Talent management připraveny prozatím tři pdf. Dokumenty: Kompletní informace k procesu do managementu, FAQ (často kladené dotazy) a dokument Personální rozvoj do managementu.
- Chat: na SharePointu byl vytvořen i prostor pro hromadný chat, kde se návštěvníci mohou ptát, nebo sdílet své poznatky.
- Events: tato sekce je připravena pro případ, že by se začaly pořádat události pro talenty.
- Kontakty: zde jsou dostupné kontakty na osoby odpovědné za jednotlivé části programu.

Strategie komunikace vytvoření SharePointu

Pro rozšíření povědomí o zavedení SharePointu byla vytvořena komunikační strategie, která byla přizpůsobena jednotlivým cílovým skupinám. Konkrétní postup znázorňuje obrázek 8 níže.

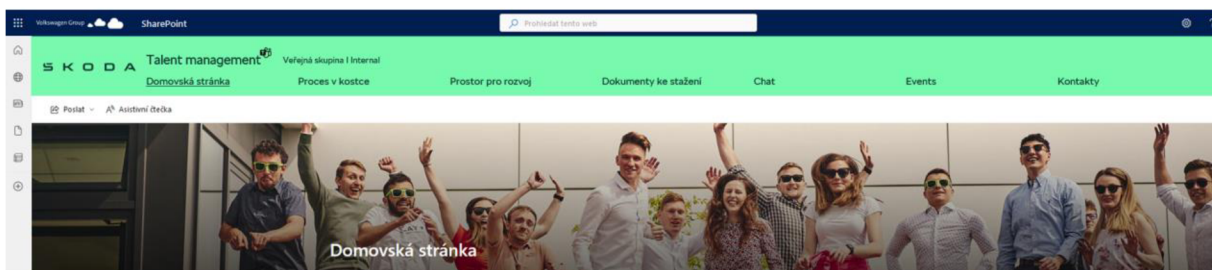


Obrázek 8 cílové skupiny komunikace SharePointu
Zdroj: vlastní zpracování

První fáze komunikace se bude soustředit na pracovníky HR, kteří nejprve musí být proškoleni a používání SharePointu, aby mohli zodpovídat případné dotazy talentů a vedoucích. Druhou fází bude komunikace na samotné talenty, kteří se o zavedení dozví pomocí emailu. Představení SharePointu vedoucím bude probíhat ve třetí fázi během manažerských plánovacích rund, kde je téma talent managementu jedním z probíraných okruhů.

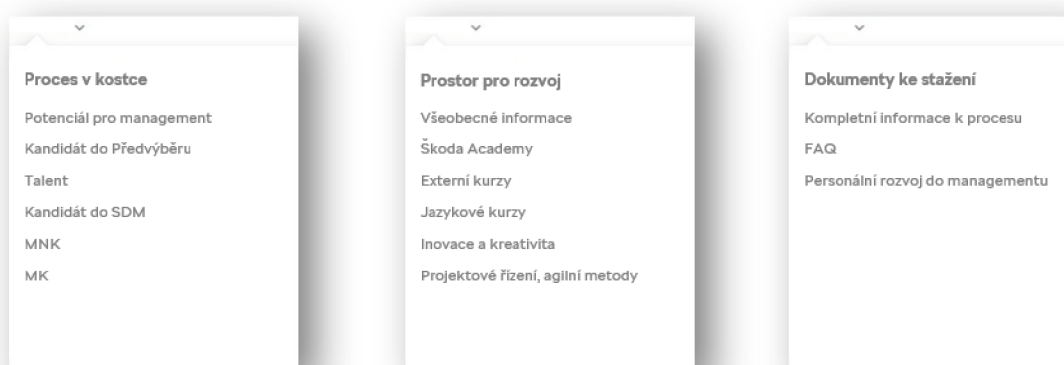
Ukázka prostředí SharePointu

Hlavička Sharepointu „Talent management“ obsahuje jednoduché menu, které se dále rozpadá na další webové stránky, jak je patrné z obrázku 9.



Obrázek 9 hlavička SharePointu
Zdroj: vlastní zpracování

Pro ilustraci byla vybrána další tři menu dostupná z domovské stránky. Pomocí nich se uživatel jednoduše dostane k jednotlivým částem SharePointu. Nabídku rozcestníků ukazuje obrázek 10 níže.



Obrázek 10 rozcestníky Sharepointu
Zdroj: vlastní zpracování

Tři menu vybraná pro ilustraci patří mezi nejčastěji využívané, jak vyplývá ze statistik, které nabízí aplikace SharePoint. Do budoucna je počítáno s dalšími rozšířeními nabídek těchto menu tak, aby odpovídaly potřebám talentů, kteří se na SharePointu snaží vyhledat informace o talent managementu ve Škoda Auto.

5 Ekonomické zhodnocení navržených opatření

Tato kapitola se věnuje ekonomickému zhodnocení navržených opatření. Vzhledem k tomu, že cílem práce nebyla úspora nákladů, nýbrž podpoření celkového povědomí o talent managementu a zlepšení komunikace, nebude tato část příliš obsáhlá.

Výpočty vychází z průměrných čísel a jsou proto jen orientační.

Vytvoření SharePointu přináší výrazné zefektivnění, které by mohlo přinést úsporu času v podobě až poloviny doby strávené hledáním informací. Přibližná úspora času byla stanovena na základě cvičných vyhledávání, která byla uskutečněna se dvěma zaměstnanci Škoda Auto, kterým bylo zadáno, co mají vyhledat běžným způsobem a poté tutéž informaci vyhledat na SharePointu. Nejprve autorka tedy stanovila, kolik čas stráví průměrný talent vyhledáváním informací na infostránkách. Tato data byla přivzata z interního reportu návštěvnosti stránek. Průměrný strávený čas na infostránce je vynásoben mzdovými náklady zaměstnavatele na jednoho talenta. Průměrný talent stráví v programu 19 měsíců, z toho důvodu jsou mzdové náklady ještě přepočítány na celou tuto dobu v talent managementu. Do mzdových nákladů byly zahrnuty i výdaje na sociální a zdravotní pojištění.

Průměrný talent ještě mimo infostránek Škoda Space navštěvuje i Škoda Wiki, kde byla data sebrána a propočítána obdobným způsobem, jako tomu bylo v případě infostránek.

Dále talent stráví čas i emailovou a telefonickou korespondencí s pracovníky HR. Zde autorka vycházela z odhadu těchto pracovníků a strávený čas opět přepočítala na průměrného talenta za 19 měsíců.

Tabulka 6 také vyobrazuje výpočet nákladů, které jsou vynaloženy na práci personalisty. I personalisté stráví určitý čas vyhledáváním informací na infostránkách Škoda Space a Škoda Wiki. Tento čas je v porovnání s časem stráveným talenty podstatně nižší, ne však zanedbatelný. K výpočtu byla použita opět stejná logika a čas personalisty je propočítán na jednoho talenta a 19 měsíců.

Tabulka 6 náklady zaměstnavatele na získávání informací talentem a personalistou v současné situaci

Talent	Čas (hod)	mzdové náklady zaměstnavatele (Kč)
návštěva infostránek Škoda Space	9,5	5170,66
návštěva Škoda Wiki	1,2	653,136
korespondence s personalistou	1,6	870,848
Personalista SB		
návštěva infostránek Škoda Space	0,3	148,758
návštěva Škoda Wiki	0,2	99,172
korespondence s talentem	1,6	793,376
Suma		7735,95

Zdroj: vlastní zpracování

Při výpočtu nákladů byl zohledněn i čas, který personalista v průměru stráví korespondencí s jedním talentem během 19 měsíců.

Z tabulky 6 je patrné, že dohledávání informací o talent managementu v současné situaci přináší průměrně náklady ve výši 7735,95 za jednoho talenta a jeho celou dobu strávenou v programu.

Pokud by firma Škoda Auto začala k prezentaci informací o talent managementu používat SharePoint, mohl by dojít k 50 % úspoře času na straně talenta a k 25 % úspoře času personalisty.

Výpočet nákladů zaměstnavatele při zavedení SharePointu je zobrazen v tabulce 7.

Tabulka 7 náklady zaměstnavatele na získávání informací talentem a personalistou při zavedení SharePointu

Talent	čas (hod)	mzdové náklady zaměstnavatele (Kč)
návštěva infostránek Škoda Space	9,5	2585,33
návštěva Škoda Wiki	1,2	326,568
korespondence s personalistou	1,6	435,424
Personalista SB		
návštěva infostránek Škoda Space	0,3	111,5685
návštěva Škoda Wiki	0,2	74,379
korespondence s talentem	1,6	595,032
Suma		4128,3015

Zdroj: vlastní zpracování

Srovnání nákladů na získávání informací talentem a personalistou je znázorněno v tabulce 8. Z tabulky 8 je patrné výrazné snížení nákladů o 3608 Kč na jednoho talenta během celého času stráveného v programu. Toto snížení však není konečné číslo. Rozdíl je ještě nutné snížit náklady zaměstnavatele, které byly vynaloženy na tvorbu SharePointu. Tvorba Sharepointu zabrala autorce 37,5 hod.

Tabulka 8 srovnání nákladů zaměstnavatele před a po zavedení SharePointu

Náklady zaměstnavatele na získávání informací talentem a personalistou (Kč)		Rozdíl (Kč)
v současné situaci	7736	3608
při zavedení SharePointu	4128	

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na tvorbu jsou zobrazeny v tabulce 9.

Tabulka 9 náklady zaměstnavatele vynaložené na tvorbu Sharepointu

Autorka	Čas (hod)	mzdové náklady zaměstnavatele (Kč)
Sharepoint	37,5	15846

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočítané náklady na tvorbu Sharepointu z tabulky 9 je ještě nutné přepočítat na jednoho talenta. Mzdové náklady zaměstnavatele vynaložené na tvorbu Sharepointu a převedené na jednoho talenta vychází 81 Kč.

Celková úspora nákladů, kterou by zavedení SharePointu přineslo propočítaná na jednoho talenta by sahala do výše 4047 Kč, jak zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 10 konečná úspora nákladů při zavedení Sharepointu

Náklady	Kč	Rozdíl (Kč)
při zavedení Sharepointu	4128	4047
na tvorbu Sharepointu	81	

Zdroj: vlastní zpracování

V této kapitole byl zhodnocen ekonomický přínos zavedení Sharepointu. I přes to, že úspora nákladů nebyla hlavním cílem práce, přineslo by zavedení tohoto jednotného prostoru pro sdílení informací ohledně talent managementu jejich určité snížení. Úspora byla propočítána na jednoho talenta, který v programu průměrně stráví 19 měsíců.

6 Závěr

I přes to, že Škoda Auto je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice, musí se neustále snažit udržet svou silnou pozici na trhu práce. To v současné době není možné zajistit jen pomocí vyšších mezd, než nabízí konkurence. Je nutné zaměstnancům poskytovat různé benefity, mezi které patří i možnost kariérního rozvoje, nebo individuální přístup k jednotlivcům. Zaměstnancům s vysokým potenciálem firma musí nabídnout „něco navíc“, aby pro ně stále byla atraktivním zaměstnavatelem. Za „něco navíc“ je možné považovat propracovaný program talent managementu, který Škoda Auto nabízí.

Během analýzy stávajícího stavu bylo potvrzeno, že program talent managementu je ve Škoda Auto velmi dobře zpracovaný a odpovídá celokoncernovým požadavkům. Prostor pro zlepšení autorka neshledala v procesu rozvoje do managementu jako takovém, ale v jeho komunikaci. Program byl nedostatečně komunikován jednak směrem k talentům, jednak do firmy celkově a stalo se z něj tabuizované téma.

Z této situace vyplynula nespokojenost talentů, kteří měli pocit, že se jim nedostává dostatečné péče a že nedostávají potřebné informace, aby se mohli v rámci programu rozvíjet pro převzetí manažerské funkce. Tyto poznatky autorka získala během polostrukturovaných rozhovorů, které se ukázaly jako velmi vhodný způsob, jak získat osobní názory talentů na celý program, i z konzultací s pracovníky z operativní personalistiky.

Jako preventivní opatření navrhla autorka vytvořit komunitu talentů, v níž by talentovaní zaměstnanci mohli sdílet své zkušenosti, poznatky i obavy a cítili by se tak do programu více zapojení. Zároveň autorka doporučila HR Business partnerům a jejich podřízeným naplánovat pravidelné schůzky s talenty, aby jim byli větší oporou a mohli efektivně poskytovat konzultační služby. Dalším zásadním doporučením bylo vytvoření jednotného zdroje textových informací, které bylo uvedeno v praxi v podobě autorko vytvořeného SharePointu.

SharePoint slouží jako zdroj ucelených informací týkajících se talent managementu ve Škoda Auto. Je zde možné najít vysvětlení procesu, odkazy na vzdělávací akce a kurzy, popisy těchto akcí a kurzů, dokumenty ke stažení, kalendář s akcemi pro

talenty, společný chat a další. Do budoucna je plánován další rozvoj tohoto IT nástroje, který funguje na cloudové platformě a je tedy možné jednoduše měnit jeho obsah i podobu.

Ve smyslu zlepšení komunikace talent managementu byl SharePoint představen na pravidelných personálních poradách, tzv. rundách, které se konají jednou čtvrtletně a slouží jako platforma pro výměnu informací mezi operativní personalistikou a manažery všech oblastí. Dále byl pomocí emailu do SharePointu pozván každý talent napřímo, aby bylo zajištěno co největší rozšíření tohoto nástroje napříč firmou. V závěru práce bylo zavedení SharePointu zhodnoceno i po ekonomické stránce. Vzhledem k tomu, že úspora nákladů nebyla primárně cílem zavedení SharePointu, byla vypočítána přibližně na čtyři tisíce korun za jednoho talenta v programu.

Primárním cílem diplomové práce bylo zlepšit informovanost zaměstnanců o talent managementu ve Škoda Auto a zároveň podpořit komunikaci tohoto tématu. Oba tyto body byly naplněny nejen za pomoci SharePointu, ale i díky otevření tématu komunikace talent managementu. Upozornění na toto téma přineslo pozornost HR manažerů, kteří se sami začali tématu komunikace talent managementu věnovat.

7 Seznam použité literatury

ADAMS, William C., 2015. Conducting Semi-Structured Interviews. Handbook of Practical Program Evaluation [online]. Hoboken, NJ, USA, 2015-10-14, 492-505 [cit. 2022-12-04]. ISBN 9781119171386. Dostupné z: doi:10.1002/9781119171386.ch19.

ALVESSON, Mats a Yvone Due BILLING, 2009. Understanding Gender and Organizations. 2. vydání. Los Angeles: Sage. ISBN 9781848600164.

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

ARTHUR, Diane, 2010. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON. 2017. Human resource management: a contemporary approach. 8. vydání. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-11956-4.

BERGER, Lance A. a Dorothy R. MCGRAW-HILL, 2005. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People [online]. Scottsdale: WorldatWork [cit. 2023-01-11]. ISBN 0-07141-434-7. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/194718014/8CAD10867134CBBPQ/3?accouacc> o.

BLASS, Eddie, 2009. Talent Management: Cases and Commentary. Chippenham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-30916-0.

BOXALL, Peter. "Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. [online]. 1998, 265-288 [cit. 2022-10-26]. Dostupné z: doi:10.1016/S1053-4822(98)90005-5.

CANNON, James A. a Rita MCGEE, 2011. Obrázek na přední straně obálky pro Talent management and succession planning Talent management and succession planning. Druhé vydání. Londýn: Chartered Institute of Personnel & Development. ISBN 978-1-84398-173-2.

CAPPELLI, Peter, 2008. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 9781422104477.

COLLINGS, David G., 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review* [online]. 233-235 [cit. 2023-06-04]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.005>.

COLLINGS, David, Hugh SCULLION a Paula CALIGIURI, 2018. *Global Talent Management*. 2. vydání. New York: Routledge. ISBN 9781138712454.

CONATY, Bill a Ram CHARAN, 2010. *The Talent Masters: Why Smart Leaders Put People Before Numbers*. New York: Random House Business Books. ISBN 9781847940728.

CRESWELL, John W., 2013. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. 3. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-9531-3.

CULLEN, John B., 2013. *Multinational Management*. 6. Boston: Cengage Learning. ISBN 9781285094946.

DAUBNER-SIVA, D., 2017. Dovetailing talent management and diversity management: the exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* [online]. 315-331 [cit. 2023-05-18]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2017-0019>

GRANT, Robert M., 2015. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition, 9th Edition*. 9th Edition. Padstow: Wiley. ISBN 978-1-119-12084-1.

HAY, Michael. Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International* [online]. 2002, vol. 7, no. 1, s. 52-55. ISSN 13620436.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2015. *Psychologický slovník*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0873-0.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-736-7040-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue - Central European Review of Economic Issues* [online]. 13(2) [cit. 2022-10-26]. ISSN 12123951. Dostupné z: doi:[10.7327/cerei.2010.06.02](https://doi.org/10.7327/cerei.2010.06.02).

CHEESE, Peter, Robert J. THOMAS a Elizabeth CRAIG, 2008. The talent powered organization: strategies for globalization, talent management, and high performance. Londýn: Kogan Page. ISBN 9780749452896.

JERSÁKOVÁ, Jana, 2016. Literární rešerše [online] s. 6 [cit. 2023-02-07]. Dostupné z: http://kbe.prf.jcu.cz/sites/default/files/diplomky/Literarni_reserse.pdf.

JIANG, Zhenchuan a Xun GONG, 2019. The Research on Humanresource Development of Tencent—The HR Three Pillar Model. In: Journal of Human Resource and Sustainability Studies [online]. s. 462-474 [cit. 2023-03-06]. ISSN 2328-4862. Dostupné z: doi:10.4236/jhrss.2019.73030.

KEIL, Andre a Mike COOK, 2021. The role of communication in a hybrid workplace [online]. 21.09.2021 [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.talentmgt.com/articles/2021/09/21/the-role-of-communication-in-a-hybrid-workplace/>.

KING, Russell a Steve GLOWINKOWSKI, 2015. Strategy, People, Implementation: Taking Strategy to Action Through Effective Change Leadership. Hertfordshire: Panoma Press. ISBN 978-1-909623-82-8.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4732-695.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6657-8.

KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KROGERUS, Mikael a Roman TSCHAPPELER, 2020. Communication Book - 44 Ideas for Better Conversations Every Day. New York: W W NORTON & CO. ISBN 9781324001980.

KUEHNER-HEBERT, Katie, 2019. To Improve Talent Management, Focus on Communication. Treasury & Risk [online]. 11.07.2019 [cit. 2023-03-17]. ISSN 19357214. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2255902986/84EF95200B04486DPQ/4?accountid=17116>.

KURSCH, Martin, 2016. Tailor made talent management - talent management druhé generace. Praha: Česká andragogická společnost, 169 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-905460-5-9.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.

MARTÍNEZ, Morán, 2021. The Digital Transformation of the Talent Management Process: A Spanish Business Case. Sustainability [online]. 5. 2. 2023 [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: doi:<https://doi.org/10.3390/su13042264>.

MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES a Beth AXELROD, 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business Press. ISBN 1-57851-459-2.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

MOON, Shawn D., Todd DAVIS, Michael K. SIMPSON a A. Roger MERRILL, 2019. Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál. Praha: Dobrovský. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-838-6.

PANČOCHA, Karel. Etika výzkumu ve speciální pedagogice. In Etika ve vědách o výchově. 1. vydání. Olomouc: ČPdS, 2010. s. 342 - 348. ISBN 978-80-244-2654-9.

PATTON, Wendy, 2021. Career Development and Systems Theory: Connecting Theory and Practice. 4. vyd. Leiden: Brill. ISBN 978-90-04-46621-0.

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

SCHEIN, Edgar H., 2013. On dialogue, culture, and organizational learning: Organizational Dynamics, vol. 22, no. 2., Gale Academic OneFile [online]. [cit. 2023-06-06]. Dostupné z: link.gale.com/apps/doc/A14606098/AONE?u=anon~fe5a7001&sid=googleScholar&xid=9d50555d. Accessed 6 June 2023.

SILZER, Rob a Ben E. DOWELL, 2009. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Padstow: Wiley. ISBN 978-0-470-54004-6.

SMILANSKY, Saul, 2005. Free Will and Respect for Persons. *Midwest Studies in Philosophy* [online]. 29(1), 248-261 [cit. 2022-10-26]. ISSN 0363-6550. Dostupné z: doi:10.1111/j.1475-4975.2005.00115.x.

SPARROW, Paul a Heba MAKRAM. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. [online]. 2.4.2015 [cit. 2022-11-26]. Dostupné z: doi:25. 10.1016/j.hrmr.2015.04.002.

STUART-KOTZE, Robin a Chris DUNN, 2010. Who are your best people? How to find, measure and manage your top talent. 2. vydání. Londýn: Pearson UK. ISBN 9780273742050.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Škoda Auto, 2021. Tvoříme budoucnost již 125 let [online]. Mladá Boleslav [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>.

Škoda Auto, 2021. Výroční zpráva 2021 [online]. 2021. Mladá Boleslav [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2022/03/220322-SKODA-AUTO-Vyrocní-zprava-2021-1.pdf>.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2014. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TAHAL, Radek, 2022. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.

TURNER, Paul a Danny KALMAN, 2014. Make Your People Before You Make Your Products. Padstow: Wiley. ISBN 978-1-118-89961-8.

ULRICH, Dave. A new mandate for human resources [online]. 1998, 124-134 [cit. 2022-10-26]. Dostupné z: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10176915/>.

UNIVERSUM, 2022. Growing Gap Between What Young Talent Wants and What Employers Can Offer [online]. Stockholm [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/growing-gap-between-what-young-talent-wants-and-what-employers-can-offer/>.

VON MOLTKE, Nadine, 2022. How HR Can Use Screening Interviews to Hire Top Talent [online]. [cit. 2023-06-06]. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/screening-interview/>.

WATKINS, Michael D., 2020. HBR's 10 Must Reads on Leadership [online]. 2. vyd. Boston: Harvard Business Review [cit. 2023-06-16]. ISBN 978-1-63369-910-6.

YARNALL, Jane, 2008. Strategic Career Management: Developing Your Talent. Burlington: Butterworth-Heinemann. ISBN 978-0-7506-8369-2.

ZHANG, Kaifu, 2021. Top Trends for Talent Management. Scientific and Social Research [online]. 3(2), 163-169 [cit. 2023-03-06]. ISSN 2661-4332. Dostupné z: doi:10.36922/ssr.v3i2.1124.

Organizační struktura Škoda Auto

