

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Talent management ve vybrané nadnárodní společnosti XYZ/Talent management in chosen multinational company XYZ

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Ivana Hladíková/MF 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 31.3.2020, v Praze

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro zaměstnance nadnárodní společnosti XYZ.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce byla vypracována na základě rozborů zdrojů a jejich komparace. Výzkumnými metodami pro praktickou část byl kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření, které bylo adresováno 75 zaměstnancům s návratností dotazníků 96 % a dále kvalitativní výzkum, který se skládal ze dvou částí. První částí byly skupinové strukturované rozhovory. Osloveni byli všichni manažeři společnosti, tedy 58 lidí, rozhovory se uskutečnily během dvou setkání a účastnilo se jich celkem 52 manažerů, tedy 90 %. Skupinové rozhovory trvaly v průměru 40 min. Druhou částí, pak byly polostrukturované rozhovory se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, kterých se účastnilo 100 % zaměstnanců, tedy celkem 6. Rozhovory proběhly individuálně, během 4 dnů a trvaly v průměru 25 minut. Na základě výsledků dotazníkového šetření, skupinových strukturovaných rozhovorů i polostrukturovaných rozhovorů byly identifikovány nedostatky současného procesu talent managementu a navržena konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talentového managementu v nadnárodní společnosti XYZ.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Zaměstnanci reagovali kladně na dostatečné zastřešení talent managementu ve společnosti XYZ, a to 92 % respondentů dotazníkového šetření, 58 % manažerů a 5 z 6 respondentů během polostrukturovaných rozhovorů. Avšak objevily se i názory, že jsou využívány pouze interní zdroje, a chybí spolupráce s ostatními zeměmi nadnárodní společnosti v oblasti talent managementu. Společnost věnuje speciální péči zaměstnancům, kteří byli identifikováni jako klíčoví. Kariérní růst talentovaných zaměstnanců je efektivnější, jak ukázal průzkum, kdy 99 % talentovaných zaměstnanců a 60 % manažerů reagovalo kladně na tuto otázku. Všech 6 zaměstnanců oddělení lidských zdrojů uvedlo, že komunikace ve společnosti, a to mezi manažery, talenty a oddělením lidských zdrojů, je na velmi dobré úrovni, přesto 4 z nich dále zmínili, že talent program probíhá pouze v rámci tajné volby, a tedy pouze zvolení talentovaní zaměstnanci informaci obdrží, 31,9 %, uvedlo, že zajímavá pracovní náplň nemá vliv na udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti, opačně 32,8 % volilo, že nejtěžší vliv má finanční ohodnocení, ale společnosti schází mzdový průzkum, se kterým by mohli pracovat. Většina zaměstnanců se shodla, že není nutná investice do softwaru či technické podpory zaznamenávání dat talent managementu, přesto je sběr dat důležitou součástí jeho vyhodnocení. Kariérní růst splňuje očekávání velké části zaměstnanců, přesto 100 % všech dotázaných respondentů uvedlo, že by souhlasili s obnovou zahraničních školení. Respondenti, a to 75 % talentovaných zaměstnanců a 69,2 % manažerů, by společnost neopustilo pouze vzhledem k neúčasti v talentovém programu, ale vždy by záleželo na více okolnostech, což byl pozitivní výsledek v rámci průzkumu.

4. Závěry a doporučení:

Prvním návrhem doporučení je strategicky řešit talent management v rámci zemí celé nadnárodní společnosti, tedy na mezinárodní úrovni, což pomůže udržet talenty, sníží fluktuaci a pomůže sdílení cenných zkušeností mezi kolegy, navíc v anglickém jazyce. Druhým doporučením je porovnat nabídky pracovního trhu, také konkurence a okolních firem a porovnání dat společnosti se mzdovým a benefitovým průzkumem, do kterého se společnost také zapojí. Třetím návrhem je zaujmout externí kandidáty přímým oslovením a pokusit se je přivést do společnosti jako talentované zaměstnance. Čtvrtým doporučením je obnovit účast na mezinárodních vzdělávacích programech pro talentované zaměstnance a prověřit možnost účasti talentů z České republiky. Pátým návrhem je nastavit pravidelné půlroční a čtvrtletní hodnocení talent managementu a získání kvalitní zpětné vazby od účastníků i manažerů, což pomůže dostupnosti a kvalitě získaných dat a bude mít vliv na další šestý návrh, a to pracovat lépe se získanými daty, tedy mít aktuální data, která mohou být kdykoliv manažerům k dispozici, jakmile bude potřeba obsadit klíčovou pozici ve společnosti. Sedmým doporučením ke zlepšení je zvážit přehodnocení aktuální tajné volby talentů na volbu veřejnou, což by pomohlo motivaci většího počtu zaměstnanců a zviditelnilo snahu společnosti dobře se starat o všechny talentované zaměstnance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, talent management, rozvoj, vzdělávání, zaměstnanec

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this thesis is to propose concrete recommendations for effective improvement in talent management for all employees of international company XYZ.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was written on the basis of the analyzes of sources and their comparison. The research methods for the practical part were quantitative method as a questionnaire survey form, there were 75 employees addressed and a questionnaire return was 96 % and then qualitative research which consisted of two parts. The first part was group structured interviews. All 58 managers of the company were addressed, the interviews were held during two meetings and 52 managers, which means 90%, attended. Group interviews lasted 40 minutes in average. The second part consisted of semi-structured interviews were planned with employees of the human resources department and 100% of them, all 6, participated. The interviews were planned individually during 4 days and average time of meeting was 25 minutes. Based on the results of a questionnaire survey, group structured interviews and semi-structured interviews, the summary of the current talent management process and specific recommendations for effective improvement in talent management were identified for international company XYZ.

3. Result of research:

Employees responded positively to sufficient process of talent management in company XYZ, 92% of the respondents of the questionnaire survey, 58 % of managers and 5 of 6 respondents during semi-structured interviews. However, there were opinions that only internal resources are used and there is a lack of cooperation between countries of the company. The company pays special attention to employees who were identified as key employees. The career growth of talented employees is more efficient, as the survey showed, with 99 % of talented employees and 60 % of managers responding positively to this question. All 6 employees of the Human Resources department stated that the communication in the company, between managers, talents and the Human Resources Department is very good, but still 4 of them mentioned that the talent program is only managed via secret choice and only talented employees receive the result information. Talented employees, 31.9 %, said that the interesting job description does not affect the retention of talented employees in the company, while 32.8 % voted that the financial impact has the greatest impact, but the company does not have any salary survey they could work with. Most of employees agreed that no investment in software or technical support for talent management data recording is necessary to have, even data collection is an important part of talent management evaluation. Career growth meets the expectations of the large number of people but 100% of all respondents said they would agree to have international training too. Also 75% of talented employees and 69.2% of managers, would not leave the company only due to the fact not being part of talent program, but there would always be more circumstances which were seen as a positive result of survey.

4. Conclusions and recommendation:

The first recommendation is to establish international talent management strategy, to help retain talents, reduce turnover and share valuable experiences among colleagues in English. The second recommendation is to compare labor market, competitors and neighboring companies to have salary and benefit survey for managers to have tool to work with. The third recommendation is to attract external candidates by their direct addressing and have them as talented employees in the company. The fourth recommendation is to have international training programs also for Czech talent participants. The fifth draft recommendation is to set up regular half-yearly and quarterly talent management assessments and get proper feedback from both participants and managers which will help the availability and quality of the data collected and affect the next, the sixth recommendation to work better with the actual data available for managers at any time when vacancy replacement is needed. The seventh recommendation for improvement is to consider current secret selection of talents to be change into open choice version which can help to motivate more employees and increase company people and talent care marketing.

KEYWORDS

Talent, talent management, development, learning, employee

JEL CLASSIFICATION

M53 Training

M12 Personnel Management

M54 Labor Management

M14 Corporate culture

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ivana Hladíková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Talent management ve vybrané nadnárodní společnosti XYZ.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1 Řízení lidských zdrojů2.2 Vymezení pojmu talent managementu2.3 Proces talent managementu2.4 Metodika práce3. Praktická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1 Charakteristika nadnárodní společnosti XYZ3.2 Proces Talent managementu v nadnárodní společnosti XYZ3.3 Vyhodnocení provedeného výzkumu3.4 Návrhy doporučení k účelnému zlepšení procesu talent managementu v nadnárodní společnosti XYZ4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BLÁHA, J. et al. <i>Pokročilé řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.• DEVINE, M. <i>Managing talent : recruiting, retaining and getting the most from talented people</i>. 1. vyd. London : Profile Books, 2014. 256 s. ISBN 978-1-84765-810-4.• KOCIÁNOVÁ, R. <i>Personální řízení : východiska a vývoj</i>. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25. 10. 2019• Zpracování teoretické části do 25. 12. 2019• Zpracování výsledků do 25. 2. 2020• Finální verze do 25. 4. 2020
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Marek Botek, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 3. 6. 2019

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Řízení lidských zdrojů	3
2.1.1	Pojetí a význam řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.2	Trh práce.....	5
2.1.3	Strategie řízení a plánování lidských zdrojů.....	6
2.1.4	Řízení kariéry pracovníků	7
2.2	Vymezení pojmu talent management.....	8
2.2.1	Talent.....	8
2.2.2	Talent management	9
2.2.3	Význam talent managementu	10
2.2.4	Strategie talent managementu.....	11
2.2.5	Modely talent managementu	12
2.2.6	Role v talent managementu	13
2.3	Proces talent managementu.....	14
2.3.1	Získávání talentů	14
2.3.2	Rozvoj talentů.....	15
2.3.3	Udržení talentů	16
2.3.4	Řízení talent managementu	17
2.3.5	Hodnocení talent managementu	18
2.3.6	Zavedení procesu talent managementu ve společnosti.....	19
2.4	Metodika práce.....	21
2.4.1	Metodika obecná	21
2.4.2	Kvantitativní šetření	21
2.4.3	Kvalitativní šetření	22
3	Praktická část.....	24
3.1	Charakteristika nadnárodní společnosti	24
3.1.1	Historie společnosti	24
3.1.2	Předmět činnosti společnosti	24
3.1.3	Organizační struktura	25
3.1.4	Význam talent managementu pro společnost	26
3.1.5	Model talent managementu ve společnosti.....	26
3.1.6	Talenti společnosti.....	27

3.2	Proces talent managementu v nadnárodní společnosti.....	28
3.2.1	Získávání a výběr talentů pro společnost	28
3.2.2	Rozhovory s talenty a jejich rozvojový plán	33
3.2.3	Řízení a udržení talentů	37
3.2.4	Hodnocení talent managementu ve společnosti.....	39
3.3	Vyhodnocení provedeného výzkumu v nadnárodní společnosti XYZ.....	40
3.3.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	40
3.3.2	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu.....	46
3.3.3	Souhrn vyhodnocení uskutečněných šetření.....	54
3.4	Návrhy doporučení k účelnému zlepšení procesu talent managementu v nadnárodní společnosti XYZ	57
4	Závěr.....	61
Literatura		
Příloha 1	Dotazník absolventů talentového programu společnosti XYZ.....	I
Příloha 2	Skupinový strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky.....	IV
Příloha 3	Polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky společnosti XYZ.....	VII
Příloha 4	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	VIII
Příloha 5	Vyhodnocení skupinových strukturovaných rozhovorů.....	XIII
Příloha 6	Záznam polostrukturovaných rozhovorů.....	XVIII

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozpad činností na oblasti

Obrázek 2 Oblasti talent managementu

Obrázek 3 Talent plán

Obrázek 4 Talenti společnosti a možní nástupci manažerů

Obrázek 5 Tréninkový plán

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník absolventů talentového programu společnosti XYZ

Příloha 2 Skupinový strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky společnosti XYZ

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha 5 Vyhodnocení skupinových strukturovaných rozhovorů

Příloha 6 Záznam polostrukturovaných rozhovorů

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pohlaví

Tabulka 2 Počet let u nadnárodní společnosti XYZ

Tabulka 3 Společnost XYZ má dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů

Tabulka 4 Společnost XYZ věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad specialistů a manažerů

Tabulka 5 Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivní kariérní růst

Tabulka 6 Management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou

Tabulka 7 Byli jste seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti

Tabulka 8 Personální strategie/interní změny, jsou vždy řízeny procesem řízení talentů

Tabulka 9 Identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup

Tabulka 10 Zaměstnanci, identifikováni jako talenti, by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu.

Tabulka 11 Uveďte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ

Tabulka 12 Investice do technické podpory je důležitá pro fungování procesu talent managementu

Tabulka 13 Splňuje váš kariérní růst ve společnost XYZ vaše očekávání

Tabulka 14 Společnost XYZ by měla obnovit speciální vzdělávací programy pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery

Tabulka 15 Je pro vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ

Tabulka 16 V případě, že byste jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ

Tabulka 17 Talent program a vaše účast

1 Úvod

Zaměstnanci jsou nejdůležitější součástí společností. Zajišťují firmám zisk, prosperitu, získávají zákazníky, snaží se udržet klientelu, dobré jméno, značku, tvoří firemní kulturu i vnitřní energii společnosti, která je právě těmito zaměstnanci utvářena. Lidé se v průběhu života vyvíjejí, procházejí různými pracovními pozicemi a rozhodují se, ve kterých společnostech budou během svého produktivního věku působit. Pokud je pak míra nezaměstnanosti nízká, mají lidé relativně hodně možností práci změnit. Pokud se zaměstnanec rozhodne pro danou firmu pracovat, očekává přiměřený rozvoj, jak v rámci své nové pozice, na kterou byl přijat, tak i v případě výhledu do budoucna.

Společnosti, které se zaměstnancům věnují a podporují talenty si mohou zaměstnance lépe udržet, jelikož jim práci přizpůsobují a umožňují jim měnit pracovní náplň i v rámci jedné společnosti. Řízení kariéry je důležitou součástí pracovní náplně personálních oddělení za pomoci všech vedoucích pracovníků včetně samotného zaměstnance. Ten by měl svou vlastní kariéru také směřovat tak, jak si přeje a také s ohledem na kompetence, schopnosti a dovednosti, které jsou mu nejpřirozenější a ve kterých vyniká. Nemělo by se také zapomínat i na ostatní zaměstnance, tedy ty, kteří jsou spokojeni se svým pracovním místem a s pozicí, na které mohou zůstat po celý svůj pracovní život. Samotný zaměstnanec pak může, až za pomoci zaměstnavatele, svých kolegů anebo vedoucích pracovníků, objevit talent nebo zájem v procesech, které mu společnost nabídne v rámci pracovních postupů a projektů. Každému je tedy, stejně tak jako během vzdělávání v dospívání, nabídnuta paleta jednotlivých činností. Na základě těchto činností se pak zaměstnanec dokáže lépe orientovat a utvářet si své pracovní zaměření, které si dále rozvíjí, ať už jako specialista, anebo, objevivše svůj talent v řízení a vedení lidí, také dále jako manažer. Společnosti, které rozvoj zaměstnanců dostatečně podporují, vytvářejí prostředí, ve kterém zaměstnanci hledají a objevují své možnosti, svůj talent a zjišťují, který směr je pro ně ideální, pak mohou být pro zaměstnance natolik zajímavé, že se mohou stát loajálními a být ve společnosti i dlouhé pracovní období. Tím podporují zdravou míru fluktuace a zabraňují jejímu růstu, zvláště pak té dobrovolné.

Společnost může vynakládat prostředky na nábor nových zaměstnanců a také na jejich zaškolování a případný rozvoj, alespoň na úroveň odpovídající dané pozici, na kterou byli zaměstnanci přijati. Naopak společnosti, zabývající se, mimo běžné vstupní zaškolení a legislativní školení, také dalším rozvojem, tvoří analýzu vzdělávacích potřeb, tréninkový plán, připravují minimálně celoroční rozpočet na vzdělávání pro jednotlivá oddělení, specialisty i zaměstnance, kteří se chtějí ve společnosti posunout na jinou pozici, případně na pozici manažerskou, mají obrovskou výhodu v plánování, v kariérním posunu zaměstnanců, dokáží využít interní zdroje, které jsou finančně výhodnější, a především, zajišťují si loajální a motivované zaměstnance, jenž, díky svému rozvoji a kariérnímu posunu, tvoří legendy a pracovní prostředí společnosti, která zajistí, aby byla díky zkušenostem a znalostem svých zaměstnanců profesionální a prosperující společností na trhu, úspěšná v konkurenčním boji a také v zajištění si nástupníků na klíčové pozice.

Zaměstnanci, kteří díky svým zaměstnavatelům, dokážou takto svůj talent a potenciál rozvinout, jsou právem vnímáni jako členové každé společnosti. Tito zaměstnanci dokážou pro společnost pracovat dlouhé období a práce samotná jim přináší radost, uspokojení a společnosti zisk a užitek. Společnost by proto měla monitorovat své klíčové zaměstnance, sledovat a vědět o svých talentech tak, aby se jim dokázala věnovat, plánovat a řídit talenty ve společnosti, aby neodcházeli ke konkurenci nebo do jiných společností. Společnosti kladou velký důraz na práci s talenty, v rozvoji a uskutečnění jejich talentových programů, s tímto jim zásadně pomáhají přímí manažeři talentovaných zaměstnanců. Otázkou zůstává, pokud

manažer anebo personalista, objeví v zaměstnanci talent, který mohou mít snahu dále rozvíjet, je vždy na zaměstnanci a jeho vůli, zda přistoupí na rozvoj, zda se bude chtít posunout do role vedoucího pracovníka, vést tým lidí a zásadní otázkou také je, zda bude akceptovat odpovědnost, kterou daná pozice přináší, se všemi změnami, které ho během kariérního postupu čekají.

Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro zaměstnance nadnárodní společnosti XYZ. Literární rešerše, na základě, které byly získány důležité informace z oblasti talent managementu, byla využita pro splnění cíle a díky této rešerši, byla také vytvořena teoretická část práce, která se zabývá přímo talent managementem, dále také procesy, které v rámci talent managementu probíhají. Další kapitoly pak hovoří o pojetí a významu řízení lidských zdrojů, trhu práce a strategii řízení a plánování lidských zdrojů s kapitolou, která se také věnuje řízení kariéry pracovníků. Tyto kapitoly jsou úvodem, na který navazuje vymezení pojmu talent a talent management. Důležitou částí je vyjádření k významu talent managementu pro společnost a strategie. Teoretická část pak navazuje modely a rolemi v talent managementu. Proces talent managementu doplňuje teoretickou část, a to přímo kapitolami, které hovoří o získávání a rozvoji talentů a jejich udržení ve společnosti. Následující kapitoly pojednávají o řízení talentů a hodnocení, které významně celý talent management ovlivňuje. Zavedení procesu talent managementu je poslední kapitolou před metodikou práce, která je v teoreticko-metodologické části popsána v jejím závěru.

Pro naplnění cíle byly vybrány metody kvalitativního výzkumu v podobě skupinového strukturovaného rozhovoru s manažery společnosti a polostrukturovanými rozhovory s pracovníky oddělení lidských zdrojů. Další metodou byl kvantitativní výzkum proveden v rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří se talentového programu účastnili, a to během specifického období v rozmezí let 2016 až 2018. Výsledky všech šetření jsou zaznamenány formou tabulek v rámci dotazníkového šetření, skupinových strukturovaných rozhovorů a přepisu volného výtahu polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů v praktické části práce. Součástí praktické části je dále charakteristika vybrané nadnárodní společnosti XYZ, její historie, předmět činnosti a organizační struktura.

Praktická část dále uvádí, jaký má význam talent management pro společnost XYZ a jaký model talent managementu společnost využívá. Další kapitola pak popisuje talenty společnosti. Následující kapitoly hovoří o získávání a výběrů talentů přímo pro společnost XYZ, rozhovory s talenty a tvorbě jejich rozvojových plánů, řízení a udržení zvolených talentů, a hodnocení talent managementu ve společnosti. Dále jsou v praktické části práce uvedeny výsledky dotazníkového šetření i skupinových a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a manažery. Přesné znění všech rozhovorů a výsledků z dotazníkového šetření jsou zaznamenány na konci práce. Následuje kapitola, která je souhrnem vyhodnocení uskutečněných šetření. Nedílnou součástí jsou konkrétní návrhy doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro zaměstnance nadnárodní společnosti XYZ.

Diplomová práce uvádí návrhy opatření a doporučení pro společnost, které, v případě realizace a možnosti začlenění do praxe, povedou ke zlepšení řízení talentů ve společnosti, jejich rozvoji, k udržení si klíčových zaměstnanců, a především k zajištění nástupců manažerů a klíčových pozic ve společnosti. Principy uplatněné v rámci talent managementu tak mohou pomoci společností být úspěšnými, prosperujícími, a také mít dobré jméno na trhu práce, což jim do budoucna zajistí i dostatečný přísun kandidátů a nových zaměstnanců, kteří mohou mít, díky dobře řízené politice talentů, příležitost jít v rámci svého kariérního postupu výše, splnit si své pracovní sny a být ambiciózními zaměstnanci, kterým se společnost věnuje a snaží se je neustále rozvíjet, což přináší úspěch a finanční zisky jak firmám, tak i jednotlivým zaměstnancům během jejich pracovního života ve společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část této práce se skládá ze čtyř kapitol, řízení lidských zdrojů, vymezení pojmu talent managementu, proces talent managementu a metodiky práce. První kapitola nahlíží více na celkový pohled řízení lidských zdrojů, trh práce a personální strategii ve společnosti a popisuje základní procesy, které by měla společnost zajistit k dobrému fungování péče o zaměstnance. Vymezení pojmu talent managementu je další, druhou kapitolou, která se blíže dostává k popisu problematiky, a významu talent managementu pro společnost. Třetí kapitola pak dále, ve větším detailu rozvádí samotný proces talent managementu a jeho ideální nastavení ve společnosti tak, aby byly zastřešeny základní principy získávání a udělení talentů, jejich rozvoj a řízení. V závěru teoreticko-metodologické části je podrobně popsána metodika této diplomové práce.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola popisuje důležité oblasti v rámci řízení lidských zdrojů, a to, pojetí a význam lidských zdrojů, jejich strategii, plánování a rozvoj až po řízení kariéry zaměstnanců. Dále jsou v této kapitole zmíněny výzvy současného řízení lidských zdrojů.

2.1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

O řízení lidských zdrojů se začíná psát na počátku 80. let 20. století, kdy se mění celkový přístup vedení lidí ve společnostech, a to především po hospodářské krizi v 70. letech, kdy mnoho firem bojovalo o přežití, a tudíž se předpokládalo, že neefektivnějším řízením bude úzká interakce liniových manažerů a personálního útvaru, který je zodpovědný za péči o zaměstnance, jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 6). S tímto tvrzením se shoduje i názor Horváthové (2011, s. 13), když uvádí, že pod termínem řízení lidských zdrojů je potřeba si představit koncepci, tedy té části, která se ve firmách zaměřuje na lidský faktor v pracovním procesu a vše s ním spojené. To znamená, jak autorka dále uvádí, že jde o přijímání rozhodnutí, která mají vliv na výkon samotných zaměstnanců i společností.

Tvrzení autorů výše uvedených také podporují shodně autoři Světlík a kol. (2011, s. 12) uvedením, že řízení lidských zdrojů si získalo svou pozornost v osmdesátých letech. Přesto, jak autoři dále uvádějí, bylo to především v nových zemích Evropské unie, na rozdíl od jižních a východních zemí Evropy, kde nebylo řízení lidských zdrojů rozvíjeno a zkoumáno ve stejné míře, jako v zemích západních. Dvořáková a kol. (2012, s. 8) uvádějí, že již koncem 90. let se v personální praxi projevují pochybnosti, zejména pokud jde o stálé politiky personální a dosažení loajality zaměstnanců. Posledních dvacet let, jak dále autoři zmiňují, přineslo boj o talentované zaměstnance, a to především z důvodu intenzivnějšího vnímání skutečnosti, že jde o řízení lidských zdrojů, které se stávají konkurenční předností organizace.

Řízení lidských zdrojů jedná dle zákoníku práce, který se historicky objevuje v české legislativě v šedesátých letech minulého století, kdy byla situace vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci odlišná od dnešní doby, jak uvádí Nešćáková (2011, s.17) a doplňuje, že v té době byl zaměstnavatelem hlavně stát. V dnešní době je Česká republika vázána také pracovním právem Evropské unie, a to od r. 2014, kdy do unie vstoupila, což popisují Dvořáková a kol. (2012, s. 95-98) a dodávají, že zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., byl od svého vydání v r. 2007 čtyřicetkrát novelizován. To také znamená, jak autoři dále uvádějí, že změny znamenaly větší flexibilitu pracovníprávní úpravy s prvky posilujícími jistoty zaměstnanců, jejich vzdělávání, celoživotní učení, sladění soukromého i pracovního života, ale také dávky v nezaměstnanosti.

Výše zmíněné, autorů Dvořákové a kol. (2012, s. 95-98), potvrzuje také Tomšej (2018, s. 13), když dodává, že moderní pracovní právo se vyvíjí s cílem minimalizovat negativní důsledky nerovných vztahů zaměstnavatelů a zaměstnanců, které spočívají převážně ve vyjednávací síle.

Ohledně názoru Tomšeje (2018, s. 13) již dříve rozvádí kolektiv autorů Hůrka a kol. (2014, s. 24), kteří popisují, že svobodná vůle zaměstnance může být omezená plněním pokynů zaměstnavatele (příkladem může být uzavření pracovního poměru), což může předurčovat jistý sociální nebo ekonomický tlak, a to získat anebo udržet si práci. Pracovně právní norma, jak kolektiv autorů Hůrka a kol. (2014, s. 24) dále uvádí, se snaží tuto nerovnost vyrovnat právní ochranou, jelikož zaměstnanec je zde slabší stranou a cílem je dosažení rovnováhy, to ale není zcela jednoduché.

Dvořáková a kol. (2012, str. 93) popisují pracovní právo, které neobsahuje právní normy, jenž mají mít ochrannou funkci (chránit zaměstnance), ale také funkci organizační, která vytváří podmínky pracovního procesu. Autoři dále uvádějí, že pracovní právo se skládá z právních norem, které upravují oblasti, a to individuální pracovní právo, kolektivní pracovní právo a problematiku zaměstnanosti. Nešćáková (2011, str. 18) popisuje známe rčení, a to, že základním pilířem zákona je tvrzení, co není zakázáno, je dovoleno aneb existuje možnost odchýlit se od zákoníku práce.

Tomšej (2018, str. 13) toto tvrzení doplňuje a popisuje, že pracovní právo je součástí skupiny soukromého práva, tedy navazuje na právo občanské a v případě, že ustanovení nenalezneme v zákoníku práce, můžeme použít občanský zákoník. Úprava zákoníku práce, jak autor dále uvádí, je i přes tuto možnost, velice detailní. V zákoníku práce je uvedeno, že mezi základní zásady v rámci pracovněprávních vztahů patří rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace, spravedlivé odměňování, zákonná ochrana postavení zaměstnance, řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s kompletními zájmy zaměstnavatele a bezpečné podmínky pro práci, jak doplňuje Tomšej (2018, str. 14) autory výše uvedené Dvořákovou a kol. (2012, str. 93).

Dnešní řízení lidských zdrojů často doplňuje i bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zákon č. 262/2006 sb., §101 zákoníku práce obsahuje hlavní a základní zásady, kterými se musí zaměstnavatelé řídit, při zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců, jak, dle zákona popisují Hůrka a kol. (2014, str. 25), a to s ohledem na rizika ohrožení jejich zdraví a života. U společností, které často mění rytmus, doplňuje autory Hůrku a kol. (2014, str. 25) Šenk (2012, str. 21), technologie výroby a počet zaměstnanců, se sice složitěji zjišťují ukazatelé rizik, přesto, jak informuje, je nutné zdůraznit, že v rámci všech různých ukazatelů údajů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, právě rizika nejvíce vypovídají o daných oblastech společnosti.

Ze zákoníku práce také vyplývá, že povinná péče o zaměstnance, ke které, kromě bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, patří také péče o pracovní prostředí, vztahy, pracovní doba a doba odpočinku, a také odborný rozvoj zaměstnanců, popisuje tuto část zákonu Šikýř (2014, str. 131). Hůrka a kol. (2014, str. 25) dále uvádějí povinnosti vyplývající ze zákoníku práce, které zajišťují v těchto oblastech vedoucí zaměstnanci na všech stupních vedení společnosti, jak dále autoři uvádějí a tyto jsou pak zařazeny mezi jejich základní povinnosti.

Zaměstnavatel má povinnost zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci nejen vůči svým zaměstnancům, ale vůči všem osobám, které se, i z externího prostředí, na pracovišti zdržují, popisují Hroník a kol. (2012, str. 256), čímž doplňují autory Hůrku a kol. (2014, str. 25). Firmy potřebují dostatečné množství motivovaných a schopných lidí, neboť ti, jak popisuje Šikýř (2014, s. 20-21), určují výkon samotných zaměstnanců, a také výkon organizace a prostřednictvím cílevědomého řízení lidských zdrojů je možné obojí účelně ovlivňovat. Současné řízení lidských zdrojů je tedy veškerá činnost, kterou personalisté a manažeři dělají,

zmiňuje Armstrong (2015, s. 47) a doplňuje Horváthovou (2011, str. 13) o další definici řízení lidských zdrojů, a to strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí, jež ve firmách pracují. Autory výše uvedené doplňuje dále Koubek (2011, s. 14) termínem o řízení lidských zdrojů, jako nejmodernějším pojetím personální práce, které se zajímá o vnější prostředí (trh práce, ekonomické podmínky uplatnění firmy na trhu, profesní orientací a dalšími).

Autor se shoduje s Armstrongem (2015, s. 47), když udává, že velká část personální práce je delegována na vedoucí pracovníky všech úrovní, a dokonce se stále více uvádí, že řízení lidí je ústřední manažerskou rolí. Firmy by měly pružně reagovat na změny, popisuje Koubek (2011, s. 14), proto je kladen důraz na vzdělávání a rozvoj nejen talentů, ale všech zaměstnanců a dodává, že v moderně řízených firmách je personální práce páteří celého řízení firmy.

2.1.2 Trh práce

Vnější prostředí, a tedy i trh práce, mají zásadní vliv na formování organizace, jak popisují Dvořáková a kol. (2012, s. 63). Skutečná konkrétní podoba řízení lidských zdrojů je přímo odvozena od prostředí, ve kterém je uskutečňována, jak dále zmiňuje Dvořáková (2012, s. 64, 65) a dodává, že trh práce také bývá místem politických střetů nebo předmětem státního zasahování. Trh práce prošel od devadesátých let minulého století změnami souvisejícími s transformací ekonomiky, které se týkaly velkých přesunů pracovních sil mezi odvětvími a firemními profesemi, a jak autorka dále uvádí, prošla jimi více než polovina zaměstnanců. Nezaměstnanost se však dařilo, díky vzdělávání, a také nižší úrovni mezd, držet na nízké procentuální úrovni, Dvořáková a kol. (2012, s. 66).

Obecným rysem trhů práce v Evropě je to, že mají sklon k nepružnosti, ikdyž se na trhu práce může v jednotlivých zemích lišit, jak uvádí Baldwin (2008, s. 218) a dodává, že existuje spousta ekonomických důvodů, které uvádí, proč trhy práce nefungují dle zákonů dokonalé konkurence. Autor dále zmiňuje, že hlavní roli v tomto procesu má vyjednávací síla. Šafránková s Šikýř (2017, s. 21) uvádějí, že zaměstnavatelé mohou zaměstnance získat na trhu práce, kde se vyrábějí podmínky zaměstnanosti, a to interakcí nabídky práce (zaměstnanci) a poptávky po práci (zaměstnavatelé). Autoři dále souhlasí s Dvořákovou a kol. (2012, s. 64) i Baldwinem (2008, s. 218), když popisují, že interakce jsou ovlivňovány odbory a působením státu, který také upravuje zákoník práce na základě nařízení.

Z hlediska sledování vývoje trhu práce, kromě počtu ekonomicky aktivních lidí ve věku 18–65 let, jak uvádí Šafránková a Šikýř (2017, s. 22), je vhodné sledovat i počty strukturálních pracovních míst, vzdělání a odbornost lidí, jejich možnosti učit se a zvyšovat si kvalifikaci nebo se rekvalifikovat. Kociánová (2012, s. 84) pak všechny autory výše doplňuje uvedením, že počet uchazečů je ovlivňován situací na trhu práce, zvláště pak lokálním, a také pověstí zaměstnavatele, charakteristikou pracovního místa a dalších podmínek. Autoři Pošta a kol. (2015, s. 11) doplňují Kociánovou (2012, s. 84), když zdůrazňují, že volný pohyb pracovních sil v rámci zemí Evropské unie ovlivňuje také český trh práce, jelikož více než polovinu ekonomicky aktivních cizích státních příslušníků, žijících v České republice v roce 2011, tvořili občané členských států Evropské unie.

Dvořáková a kol. (2012, s. 67) pak specifikují základní ukazatele trhu, mezi které patří míra ekonomické aktivity, míra zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti, jejichž hodnoty jsou vždy uváděny v %. Baldwin (2008, s. 218) hovoří o všeobecných nástrojích trhu práce, kterými jsou minimální mzda, legislativa na ochranu v zaměstnanosti a podpora v nezaměstnanosti, jenž plní zásadní funkci trhu práce. Právě trh práce je jednou z mnoha oblastí, v níž se projevují schopnosti, vlastnosti, znalosti a realizují dovednosti, zde hovoříme o lidském kapitálu, jak popisuje Mazouch (2011, s.28). Každý jedinec si tedy na trhu práce zajišťuje určité

postavení, rozhoduje o využívání své produktivity, kterou na trhu práce nabízí a za níž požaduje ohodnocení, obvykle vyjádřené mzdou, uvádí autor. Anýžová, Večerník (2019, s. 96) doplňují Mazoucha (2011, s. 28), když věnují pozornost ekonomické sociologii, která uvádí poznatky o důležitostech kognitivních dovedností jedince na trhu práce, a to jeho dosažené vzdělání a také zájem, který je přisuzován matematickým a čtenářským dovednostem, komunikačním schopnostem a nadání pro práci s počítačem. V pracovním kontextu se jedná o nezbytné vlastnosti, popisují autoři, které zaměstnanci potřebují k plné integraci a zapojení se na trhu práce a v běžném každodenním životě.

2.1.3 Strategie řízení a plánování lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 61) uvádí, že základem strategického řízení lidských zdrojů je dosahování souladu mezi strategií organizace a strategií lidských zdrojů, a to nejlépe tak, aby strategie lidských zdrojů podporovala hlavní strategii organizace. Autor dále doplňuje, že strategický soulad mezi organizací a strategickým řízením lidských zdrojů je však obtížně dosažitelný. Němec a kol. (2014, s. 26) souhlasí s Armstrongem (2015, s. 61), když zmiňují hlavní úkol strategického řízení lidských zdrojů, jako podporu neustálého zlepšování výkonnosti v organizaci, zvyšování produktivity práce s využitím všech zdrojů firmy, převážně pak zdrojů lidských.

Mohelská (2009, s. 15), na rozdíl od autorů výše uvedených, vnímá strategii řízení lidských zdrojů jako praktické vyústění personální strategie v organizaci a popisuje ji jako aktivitu, směřující k cílům personální strategie. Avšak Koubek (2015, s. 24) potvrzuje soulad, tedy shodným vyjádřením tvrzení autorů Armstronga (2015, s. 61) a Němce a kol. (2014, s. 26), když dodává, že strategický přístup řízení lidských zdrojů vede k uskutečňování strategických cílů v organizaci.

Šafránková a Šikýř (2017, s. 11) pak doplňují tvrzení o komplexně pojaté strategii řízení lidských zdrojů, které vychází ze specifické strategie lidských zdrojů týkající se činnosti řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím lidí, jak dále autoři popisují, pak organizace realizuje své strategické cíle. Armstrong (2015, s. 62) informuje, a shoduje se s tvrzením Šafránkové a Šikýře (2017, s. 11), cílem strategického řízení lidských zdrojů je rozvíjet organizaci tím, že budou zajištěni adekvátní zaměstnanci, kteří budou tvořit trvalou konkurenční výhodu společnosti. Dvořáková a kol. (2012, s. 116), dále rozšiřují tvrzení autorů v tomto odstavci, o názor, že strategie lidských zdrojů určuje, co by měla organizace změnit a provést, v rámci řízení lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů.

Organizace pak současně řeší koncepční témata spojená se samotným lidským kapitálem a to, kolik lidí bude potřebovat, jaký druh lidí, kolik lidí může, na základě rozpočtu, přijmout, z jakých zdrojů lidi získá a jaké metody k získání potřebných lidí použije, uvádějí Šafránková a Šikýř (2017, s. 11). Mohelská (2009, s. 15) informuje, že nástrojem strategického řízení lidských zdrojů, z dlouhodobého hlediska, je plánování. Dvořáková a kol. (2012, s. 120, 121) se shodují s Mohelskou (2009, s. 15), když hovoří o úsilí předpovědět požadavky na plánování lidských zdrojů ve firmě. Autoři dále popisují, že plánování lidských zdrojů zahrnuje rozbor prostředí, předpověď poptávky a nabídky po práci, plán akcí k realizaci řešení, kontrolu a vyhodnocení. Němec a kol. (2014, s. 36) souhlasí s autory Mohelskou (2009, s. 15) a Dvořákovou a kol. (2012, s. 120, 121), když označují cíl plánování lidských zdrojů jako mít správné lidi ve správný čas na správném místě, tedy plánováním potřeby zaměstnanců firma předvídá, jaké a kolik zaměstnanců bude, krátkodobě (1 rok) i dlouhodobě (3 roky), potřebovat.

Kociánová (2010, s. 75, 76) uvádí další názor k autorům výše uvedeným v tomto odstavci, když detailněji popisuje, že k odhadům potřeby zaměstnanců v budoucnu se používají intuitivní a kvantitativní metody. Autorka dále blíže specifikuje, že v rámci intuitivních metod (delfská,

kaskádová, metoda manažerských odhadů), se využívá vazeb znalostí mezi útvary společnosti a metoda dále vyžaduje k provedení zkušený tým, zatímco kvantitativní metody (bilanční, markovovská) jsou pak méně komplikované a spolehlivější, jelikož se opírají o statistiky (zaměstnanosti, pracovních sil, obyvatelstva, školskou statistiku) a pokrývají tak potřeby pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Šikýř (2014, s. 91) pak všechny autory této kapitoly doplňuje tvrzením, že plánování lidských zdrojů slouží nejen ke strategickým cílům zaměstnavatele, ale také k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců i tím, že zaměstnavatel plánuje rozvoj, kariéru a následnictví zaměstnanců pro manažerské funkce.

2.1.4 Řízení kariéry pracovníků

Kariérou nejčastěji rozumíme pracovní, tedy funkční, postup nebo celkovou profesní dráhu v průběhu života člověka, uvádí Kociánová (2010, s. 175). Autorka dále dodává, že současné pojetí kariéry dnes nechápeme pouze jako postup vzhůru, tedy vertikálně na vyšší pozice, ale také horizontálně, jako pohyb v rámci různých pracovních míst na stejné hierarchické úrovni, a to v případě, kdy je organizační hierarchie plochá.

Procesem řízení kariéry pracovníků je postup, při kterém společnost vybírá, rozvíjí a hodnotí jednotlivé pracovníky tak, aby bylo zajištěno dostatečné množství kvalifikovaných lidí, kteří budou vyhovovat budoucím požadavkům společnosti, jak popisují Němec a kol. (2014, s. 91). Dvořáková a kol. (2012, s. 288) souhlasí s tvrzením Němce a kol. (2014, s. 91), když dále doplňují, že záměrem zaměstnavatele je dlouhodobě formovat pracovní a kvalifikační potenciál jednotlivých zaměstnanců pro složitější výkony a náročnější řídicí funkce. Záměrem, jak dále autoři uvádějí je, aby společnost měly dostatečné množství interních kandidátů pro potřeby personálních obměn.

Specifickou oblastí, řízení kariéry je také její plánování, a to především plánování nástupnictví i zástupu jednotlivých, nejen vedoucích, pracovníků, sděluje Koubek (2013, s. 123), a dále doplňuje Kociánovou (2010, s. 175) a rozšiřuje tvrzení Němce a kol. (2014, s. 91) uvedením, že proces nástupnictví je důležitý, jak pro samotnou organizaci a její dlouhodobé strategie, tak i pro jednotlivé zaměstnance, aby mohl být podpořen rozvoj a jasná představa o jejich kariéře. Dvořáková a kol. (2012, s. 288) vnímají plánování kariéry jako jeden z důležitých prvků nástrojů motivace pracovníků, což souhlasí s popisem Koubka (2013, str. 123).

Moon (2016, s. 12) obohacuje oblastí nástupnictví tvrzením, že ti skutečně nejlepší vedoucí pracovníci jsou rozpoznáni podle úspěchů svých podřízených, kteří jsou rozvíjeni a podporováni ve své kariéře a dosahování cílů, tedy i cílů společnosti, čímž souhlasí s tvrzením výše uvedeným od Dvořákové a kol. (2012, s. 288). Jednotliví pracovníci očekávají, že v rámci svého času a života stráveného ve společnosti, budou pro samotnou společnost přínosem, ale také, že vzroste jejich zaměstnatelnost uvnitř i vně společnosti, popisuje Horváthová (2011, s. 20). Proto je pro řízení kariéry důležité vycházet nejen z potřeb společností, ale také z kariérových kotev jednotlivých zaměstnanců, dle kterých pak může talentované zaměstnance, společnost zařadit do příslušných motivačních programů, jak uvádějí Němec a kol. (2014, s. 91).

Kociánová (2010, s. 174) se pak shoduje s Němcem a kol. (2014, s. 91), popisem kariérní kotvy, která slouží ke stabilizaci osobní kariéry a skládá se ze tří komponentů, z vlastního pohledu na schopnosti a talent zaměstnance (současný úspěch), vlastní pohled na potřeby a motiv (sebepoznání a zpětná vazba ostatních) a vlastní obraz hodnot a postojů (vztah mezi sebou a hodnotami společnosti). Vytváření důvěry v současném pracovním prostředí je,

dle Moona (2016, s. 13), naprosto nezbytné a jedině takto jsme schopni si udržet a přitáhnout talentované zaměstnance v určitém oboru a zajistit maximální výkon společnosti.

A jak autor dále dodává, čas, který věnujeme rozvíjení talentů, jejich tvořivosti a pracovní kariéře, se skutečně vyplatí. Společnosti se musí rozhodnout, jak rozšiřuje úvahy Moona (2016, s. 13) také Armstrong (2015, s. 327), do jaké míry si talentované zaměstnance koupí, anebo vychová, tedy, zda je bude získávat z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Autor dále uvádí, že cílený rozvoj talentovaných manažerů pro budoucí období, které nikdy nenastane, se pro společnost stává pouhou ztrátou času.

2.2 Vymezení pojmu talent management

Tato kapitola blíže specifikuje vymezení pojmů talent management, jakými jsou talent, talent pool, a dále se zmiňuje o strategii talent managementu a jeho významu. Důležitou součástí je také teoretická část o modelech a rolích talent managementu, které jsou popsány na konci kapitoly.

2.2.1 Talent

Mezi odborníky neexistuje jednoznačný konsenzus, co je to nadání a talent, někteří odborníci se stále kloní k názoru, že se talentovaný člověk musí vyznačovat vysokým intelektem, ikdyž ostatní odborníci rozšiřují tento pohled o kategorie, jako jsou tvořivost, produktivita myšlení, také motivace a snaha být v určité oblasti výjimečným a vyniknout, uvádí Fořtíková (2009, s. 7). Pokud tedy, řešíme talenty ve společnostech, je také nutné si uvědomit, zda bude pojem talent vhodný pro společnost a její kulturu, anebo nikoliv, a pak využijí jiné označení, kterým může být klíčový zaměstnanec, popisuje Folwarczná (2010, s. 212).

Určité nejasnosti v pojmu talentů spatřuje také Koubek (2011, s. 203) a doplňuje Fořtíkovou (2009, s. 7) tím, že mnozí lidé z praxe se domnívají, že talentovaný člověk se týká pouze těch zaměstnanců, kteří jsou klíčoví, a tedy se předpokládá, že budou aspirovat na vyšší manažerské pozice. Autor dále zmiňuje názor, který se začíná také objevovat, a to, že každý člověk má talent, ale někteří zaměstnanci jej mají víc než ti druzí.

Stejnou úvahu potvrzuje i Horváthová (2011, s. 22, 23) a doplňuje Koubka (2011, s. 203), když tvrdí, že za talent by měl být považován prakticky kdokoli, kdo se může podílet na přispění k plnění cílů společnosti a talent management by tedy neměl být programem pouze pro vyvolené jedince organizace. Jak velká bude míra, kterou talentovaný zaměstnanec bude přispívat k plnění cílů společnosti, dodává dále autorka, bude také záležet na tom, jakou energii vloží organizace do rozvoje jeho talentů.

Armstrong (2011, s. 248) doplňuje obě autorky Fořtíkovou (2009, s. 7) a Folwarcznou (2010, s. 212) a souhlasí, že talentovaní lidé mají zvláštní schopnosti, talent a sklony, které jim umožňují být v práci efektivnější a výkonnější. Armstronga (2009, s. 248) dále také podporuje Branham (2009, s. 61), který popisuje šířící se omyly o talentech a dodává, že jedním z omylů je, že zaměstnanci jsou vzájemně zaměnitelní a lze je použít vždy tam, kde je nejvíce potřebujeme.

A jak autor dále popisuje, spousta manažerů může toto tvrzení podporovat, a proto přijímají, většinou na nižší pozice, zaměstnance bez ambicí, kteří pak dále jen rozšiřují ukazatele fluktuace. Manažeři, kteří vedou tým pracovníků, by si vždy měli pokládat otázku, kdo je na daný úkol nejlepší, uvádí Bláha a kol. (2016, s. 65) a podporuje tím tvrzení o omylech Branham (2009, s. 61) a dále doplňuje, že by se manažeři měli zaměstnanců ptát, jak často uplatňují při své práci svůj talent, který je pro každého z nich jedinečný a vrozený.

Upřesnění charakteristiky talentů, jak informuje Horváthová (2011, s. 24), pak pomůže společnosti:

- zajistit, aby bylo stanoveno, čeho má talent management dosáhnout;
- vnímat rozvoj zaměstnanců jako prioritní;
- vysvětlit zaměstnancům smysl hodnocení;
- hodnotit zaměstnance přesně;
- srovnávat organizaci s ostatními.

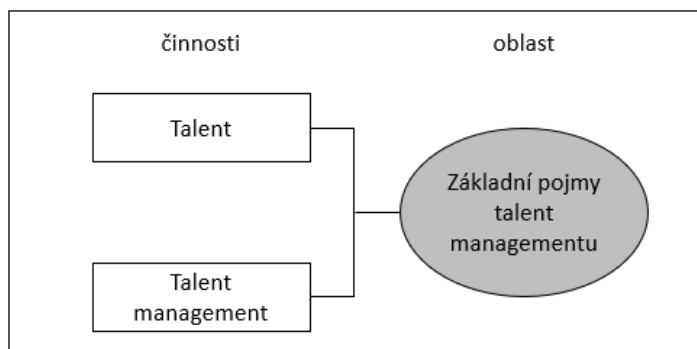
2.2.2 Talent management

Legendární tvrzení Tomáše Bati, který ani netušil, že svým výrokem, jak popisuje Zíková (2010), zachytil podstatu talent managementu: „Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi, do roka postavím novou továrnu, vemte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju“, tak přesně tato slova výstižně charakterizují talent management, dodává autorka. Talent management definujeme jako systém získávání, udržení a rozvoje talentovaných zaměstnanců, uvádí Horváthová (2011, s. 24) a dodává, že talent management zdůrazňuje vyjímečný potenciál jednotlivých zaměstnanců, udržení si klíčových zaměstnanců jako nástroje konkurenceschopnosti společnosti. S tímto tvrzením souhlasí také Bláha a kol. (2013, s.172), nikoliv finanční prostředky, dokonalá technika a výkonná technologie, či dobrá strategie, ale zaměstnanci, jsou těmi, které autoři spatřují také jako konkurenční výhodu.

S těmito tvrzeními Horváthové (2011, s. 24) a Bláhy a kol. (2013, s. 172) souhlasí Dvořáková a kol. (2012, s. 420) a uvádějí, že řízení talentů je postup, který probíhá současně se všemi ostatními procesy personálního charakteru. Avšak, jak dále Dvořáková a kol. (2012, s. 421) doplňují, je proces zaměřen pouze na vytipovanou skupinu zaměstnanců. Řízení talentů má vždy strategický směr, avšak, jak autoři dále informují, doposud se neobjevila studie, která by popsala závislost výkonnosti společnosti na řízení talentů. Některé společnosti často přehlížejí, že jsou i týmy schopné fungovat výkonněji než pouze skupina vybraných talentovaných jedinců, a jak Kociánová (2010, s. 177) upozorňuje, řízení talentů by se nemělo věnovat pouze výjimečným zaměstnancům ve vedoucích pozicích společnosti.

Horváthová (2011, s. 171) uvádí, že hlavním úkolem každé společnosti, která se rozhodne věnovat talent managementu, je definování vlastní koncepce, na základě, které bude dále postupovat, a to zejména, v jakých zaměstnaneckých skupinách bude talenty vyhledávat a jaké zaměstnance bude za talenty považovat. Základní pojmy, jak dále autorka popisuje, (viz Obrázek 1), dělí pojmy talent managementu na talent a talent management.

Obrázek 1 Rozpad činností na oblasti



Zdroj: Horváthová (2011, s. 170) – upraveno na základě originálního schématu

Pojem řízení talentů může tedy jednoduše znamenat, že společnost plánuje následnictví, rozvíjí své manžery, a to s ohledem na vytvoření jisté zásobárny talentů v organizaci, uvádí Koubek (2010, s. 316). Lidské zdroje jsou dnes důležitější, než kdy v minulosti byly, uvádějí Bláha a kol. (2013, s. 173), proto je nutné pochopení talent managementu, práce s talenty a plně fungování talent managementu využívat, čímž doplňuje Koubka (2010, s. 316).

Horváthová (2011, s. 26) popisuje, že talent management jsou jednotlivé činnosti, úzce propojeny ve společnosti, jejichž cílem je mít talentované zaměstnance, kteří pomohou plnit současné i budoucí cíle organizací. Bláha a kol. (2011, s. 172) doplňují Horvátovou (2011, s. 26), talent management nezbytně nenutí organizace, aby v rámci jeho řízení, bylo povinné zavedení speciálních požadavků. Autoři dále upřesňují, že talent management se netýká pouze odměňování a benefitů, ale také motivace, rozvoje firemní kultury, karierního růstu a také přístupu vedoucích zaměstnanců, projevu jejich úcty a respektu. Autory Bláhu a kol. (2011, s. 172) také doplňuje Armstrong (2015, s. 319, 320) tím, že talent management obsahuje procesy plánování, získávání, stabilizování a rozvoje zaměstnanců, kteří jsou kvalifikovaní, s dostatečnou motivací k plnění cílů společnosti.

Řízení talentů se také v této době projevuje v rámci úspory nákladů, a to využíváním speciálních programů pro talenty, které zajišťují větší sdílení informací a znalostí uvnitř společnosti, která se takto více obrací na potenciál jednotlivých zaměstnanců, jak se uvádí v Acta Oeconomica Pragensia (2010). Armstrong (2015, s. 29) tedy souborně definuje, že talent management je využívání propojených činností společnosti, které zajistí, aby byla společnost atraktivní pro talentované zaměstnance, jenž si dokáže udržet. Cílem, jak autor dodává, je zajistit tok talentovaných zaměstnanců a mít na vědomí, že právě oni jsou klíčovým zdrojem společnosti.

2.2.3 Význam talent managementu

V pracovním životě každé společnosti se objeví mnoho událostí, pokud nejsou dostatečně řešeny, mají negativní dopad na procesy ve společnosti a tím tedy i naplnění cílů společnosti, popisuje Horváthová (2011, s. 26) a dodává, že lidské zdroje jsou dnes prioritou a firmy začínají chápat důležitost práce v rámci talent managementu, uvádí Armstrong (2015, s. 29) a doplňuje tím tvrzení Horváthové (2011, s. 26). Avšak dle studií, jenž se každoročně opakují, popisuje společnost Hewit Associates (2010), že pouze 30 % zaměstnanců pocítuje, že s nimi společnost jedná jako s jedinečnými zaměstnanci a problém talent managementu tak vnímá 70 % zaměstnanců ve funkci liniových vedoucích a pouze 45 % vrcholových manažerů společností v České republice i v zahraničí. Podle Khoearové a kol. (2017, s. 19) mohou procesy řízení talentů pomoci zaměstnancům s vysokou motivací najít sladění se strategií a cíly organizace a ujasnit si, jakou kulturu a chování firma požaduje a oceňuje. Němec a kol. (2014, s. 86, 87) souhlasí s Khoearovou a kol. (2017, s. 19) a uvádějí svůj názor, kde vymezení perspektiv znamená pro zaměstnance také jejich budoucnost ve společnosti. Autoři dále doplňují, že tato budoucnost je také spojena s kvalitou jejich osobního života, a může znamenat materiální uspokojení zaměstnance, jeho rodiny, postavení a společenský status, jenž znamená celkovou životní úspěšnost.

Hlavními přínosy, které může správně nastavený proces talent managementu zajistit, jsou především zaměstnanci, kteří díky svému talentu, lépe naplňují ekonomické cíle společnosti, souhlasí s tvrzením autorů Němce a kol. (2014, s. 86, 87) a Khoearové a kol. (2017, s. 19), také Bláha a kol. (2013, s. 174). Dalšími přínosy, jak autoři doplňují, je klesající fluktuace a náklady na nábor zaměstnanců, zvýšená atraktivita zaměstnavatele díky talentovému programu, talentovaní zaměstnanci jsou identifikováni a zůstávají ve společnosti déle, existuje efektivní plánování nástupnictví v rámci interních zdrojů společnosti, potenciál talentovaných

zaměstnanců je lépe využít, díky jejich umístění na vhodné pracovní pozice a klíčová pracovní místa jsou minimálně ztrátová, díky nižší fluktuaci. Autory výše uvedené ve svém názoru podporuje také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 199) doplněním o potřebě aktivní práce s talenty, pokud chce společnost dosahovat dlouhodobě vynikajících výsledků, je identifikace talentů základním předpokladem toho, aby talentovaní zaměstnanci dali svůj potenciál k dispozici firmě, a tím bylo dosaženo očekávaných výsledků.

Tvrzení autorů Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 199) nijak nevyvrací Schweyer (2010, s. 16), přesto autory výše uvedené v tomto odstavci obohacuje tím, že se v dnešní době zaměstnavatelé snaží, aby svým zaměstnancům pomohli najít budoucnost právě v té společnosti, kde aktuálně působí. Jakkoliv to může znít úžasně, je to práce velmi náročná, a jak autor dále dodává, velkou frustrací proto může pro organizace být fakt, že si talentované zaměstnance organizace nemohou uhlídat a udržet stejně jako mnohé další zaměstnance a pro jejich možnou nestálost se může jednat o typ zaměstnanců, kteří mohou společnost opustit, kdykoliv po tom zatouží.

Talentovaní zaměstnanci, specialisté a odborníci mají silně vyvinutou vnitřní motivaci, jsou odpovědní, iniciativní a vzácní, uvádí Urban (2018, s. 123). Zaměstnavatelé však vždy nenabízejí talentům, co chtějí, snaží se získat si je vyšší mzdou, jak autor popisuje, avšak talenti se potřebují rozvíjet a chtějí být obohacováni především novými zkušenostmi, což navazuje a koresponduje s tvrzením Schweyera (2010, s. 16).

Pokud se jedná o rozvoj lidí, na rozdíl od rozvíjejících se trhů, je nutné mít různé typy vedení a opět konfigurovat i vlastní talent, zejména v oblastech, jako je výzkum a vývoj, kde je nutné přistoupit k efektivnějšímu přístupu, jelikož pokud tomu tak není, personální oddělení provádí značné množství aktivit, bohužel, s malými výsledky, popisuje Devine (2014, s. 256).

Autoři této kapitoly vnímají shodně lidské zdroje jako klíčové a talent management jejich důležitou součástí s doplněním výhod, které pro společnost mohou talentovaní zaměstnanci mít a jaké ekonomické výhody mohou přinést, pokud je jim věnována dostatečná péče.

2.2.4 Strategie talent managementu

Strategie talent managementu vychází z plánu organizace, identifikace důležitých faktorů, které jsou zásadní pro úspěšnou společnost a také z potřeb talentovaných zaměstnanců, popisuje Horváthová (2011, s. 38). Strategie řízení talentu umožňuje zajištění souladu mezi získáváním talentovaných jedinců a jejich udržením ve společnosti, sděluje Koubek (2010, s. 322). Strategie, jak dále autor doplňuje, by měla být založena na samotném určení talentů, jeho potenciálu a schopnostech. Řízení talentů se také zabývá způsoby měření dopadu strategií talentového managementu tak, aby se společnost dokázala postupně zlepšovat a mohla zajistit vysoký výkon dnes i v budoucnu, jak oba autory Horváthovou (2011, s. 38) i Koubka (2010, s. 322) dále doplňují Vodák, Kucharčíková (2011, s. 203). Existují důležité rozdíly mezi strategií řízení lidských zdrojů a strategií řízení talentů, popisují Sparrow a kol. (2014, 179, 180). Personální strategie je zaměřena na širokou skupinu všech zaměstnanců, souhlasí autoři s Horváthovou (2011, s. 38), zatímco strategie řízení talentů se zaměřuje na zaměstnance s vysokým potenciálem.

Horváthová (2011, s. 38, 39) dodává, že k vytvoření strategie talent managementu by mělo být potřeba následovat přípravné fáze, jako je vytvoření finančního plánu, který by, společně s iniciací, měl přicházet od vedení společnosti. Dalšími body, jak autorka uvádí, jsou rozpoznání klíčových kompetencí a talentů programu, nastavení procesů pro hodnocení výkonu, jenž odhalí i skrytý talent v organizaci, zakotvení cyklu plánování, rozhodování a kontroly, a to v pravidelných cyklech.

Bláha a kol (2013, s. 178) souhlasí s tvrzením Horváthové (2011, s. 38, 39) a doplňují, že data plynoucí z procesu talent managementu jsou důležitá pro budoucí plánování a aktivity, tedy mají být aktuální a spolehlivá. Koubek (2010, s. 322), již zmiňuje dříve, než tvrzení autorů výše uvedených v tomto odstavci vzniklo, že strategii vnímá také v rámci získávání a rozvíjení talentovaných zaměstnanců, a to všude tam, kde je to možné a žádoucí, uplatňující postupy a politiky, jenž se mezi sebou vzájemně doplňují. Tvrzení Koubka (2010, s. 322) pak ve svém popisu vnímání strategie doplňuje i Human Resources (2019), když uvádí, že talent management je firemní strategií, která by měla být plně integrována mezi procesy všech zaměstnanců ve společnosti. Udržení si talentovaných zaměstnanců by mělo být také strategií každého člověka v organizaci, jak dále zdroj uvádí, především tedy vedoucích pracovníků, kteří ve svém týmu talentované jedince mají.

Strategie talent managementu se primárně řídí volbami, které se dají zobrazit osovou formou, popisují Sparrow a kol. (2014, s. 184). A na rozdíl od Koubka (2010, s. 322) a Human Resources (2019) popisují, že první osa sice zobrazuje rozsah pokrytí talentu, jak autoři dále doplňují a je definována zaměstnanci, kteří jsou součástí talentového programu ve společnosti, avšak druhá osa určuje rozsah postupů v rámci řízení talentů, které jsou nutné k podpoře personální strategie ve společnosti.

Nábor a udržování nejlepších talentů by již tedy mělo být prioritou číslo jedna v rámci strategie řízení talentů, uvádí Management help (2019) podporující názor Human Resources (2019), avšak poté dodává, že cílem společnosti bude přizpůsobit strategii tomu, aby vyhovovala změnám v řízení zaměstnanců. A jak dále zdroj informuje, skutečnou výzvou pro personalisty bude vývoj inovativní strategie, jelikož zpochybnování dlouhotrvajících přesvědčení v oblasti řízení talentů, se zdá být stále nedostatečnou dovedností či praxí nalezenou v dnešních personálních odděleních.

2.2.5 Modely talent managementu

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 201) popisují, že společnosti budou projevovat zájem o sledování výkonu svých zaměstnanců a dále tento výkon srovnávat a stanovovat požadovaný výkon, i potenciál zaměstnanců, což není v praxi jednoduché. Autoři dále dodávají, že je k dosažení úspěchu podniku nutné znát také motivaci jednotlivých zaměstnanců k plnění a dosahování cílů vlastních. Horváthová (2011, s. 35) doplňuje Vodáka, Kucharčíkovou (2011, s. 201) uvedením, že společnosti, které nemají dostatečné množství talentovaných zaměstnanců, věnují svou energii pouze na základní činnosti, kterými jsou získání a udržení zaměstnanců, které registrují jako talentované. Jedná se o tradiční lineární model, který ale nemá přidanou hodnotu v rámci strategického vnímání a cílů společnosti, jak dále autorka popisuje a uvádí negativa, spojená s tímto modelem:

- finančně náročný model s vyššími náklady na nábor než na samotný rozvoj;
- nízká flexibilita a možnost růstu, jak jednotlivce, tak organizace;
- soustředění se na formální výstupy než na skutečný zájem talentů;
- odtržení od strategických cílů, není součástí tvorby strategických hodnot;
- výkon a přínos zaměstnance pro společnost není sledován.

Autorku Horváthovou (2011, s. 35) doplňují Vodák, Kucharčíková (2011, s. 201) s tvrzením, že existuje více modelů řízení talentů a dále uvádějí, že základním přímočarým modelem je přijímání, rozmístění, rozvoj a retence zaměstnanců, model se tedy věnuje především novým talentům, kteří do společnosti nastupují.

Autoři výše uvedeni v tomto odstavci také souhlasí s tvrzením Horváthové (2011, s. 35), že model je finančně náročný, a to především v rámci prostředků vynaložených na výběr

a nábor zaměstnanců. Bláha a kol. (2013, s. 207) doplňují autory Vodáka, Kucharčíkovou (2011, s. 201) a Horváthovou (2011, s. 35) popisem tří skupin procesů talent managementu, a to získání, rozvoj a udržení talentu, a také se shodují s autory, že při identifikaci a získávání talentů ve firmách, jde o hodnocení aktuální situace zaměstnance a předpovědi jeho budoucího potenciálu. Talenti, jak dále autoři uvádějí, jsou pak Ti, kteří nejlépe vyhovují kritériím, která byla předem stanovena.

Dalším, a to nejznámějším modelem, je develop (rozvoj) – deploy (rozmístění) – connect (spojování) model, uvádí Horváthová (2011, s. 36) a popisuje, že model začíná být oblíben ve stále více společnostech, a to z toho důvodu, že se věnuje více rozvoji, který zaměstnance opravdu zajímá a propojují je s kolegy, kteří jim mohou při plnění jejich cílů pomoci. Vzhledem k tomu, že jsou všechny prvky modelu propojeny, může vést zlepšení v jedné oblasti také ke zlepšení v oblastech dalších a podstatným přínosem, jak dále uvádí Horváthová (2011, s. 37) je i sladdění a ztotožnění se mezi lidmi, jenž dělají práci, která je zajímavá, podporuje vztahy na pracovišti a pomáhá jejich růstu.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 201) doplňují Horváthovou (2011, s. 37) detailnějším popisem procesu, tedy rozvoj znamená rozlišení a získání dovedností, které budou talenti potřebovat k dosažení cílů podniku, rozmístit je k získání zkušeností k tomu, aby je talenti mohli dostatečně rozvinout a spojovat je také umístováním do skupin za účelem sdílení jejich nabytých poznatků. Každá společnost může mít svůj specifický model, ale s důrazem na propojení se všemi systémy řízení podniku, začleněním se na úroveň strategie rozvoje a zároveň být součástí jeho vize, uvádějí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 201).

2.2.6 Role v talent managementu

Nutností je si uvědomit, že talentovaní zaměstnanci potřebují firmu méně, než společnost potřebuje je, a tak je tato realita vysokým nárokem kladeným na personální manažery, uvádějí Vodák, Kucharčíková (2011, s. 203). Talent management, jak dále Vodák a Kucharčíková (2011, s. 204) uvádějí, by se neměl zaměřovat na omezování kompetenčních rámců a systémy, ale více na přístupy v učení a způsoby myšlení. Bláha a kol. (2013, s. 181) vnímají roli podobně jako Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203), s důrazem na ujasnění si hlavních otázek v oblastech řídicích rolí, jako kdo bude za talent management zodpovědný, kdo bude řídit celý proces, jaká bude role generálního ředitele, kdo bude zodpovědný za zástupnictví a plánování, jaký mechanismus je v současnosti využíván, zda transparentní nebo utajovaný a jaké role již v organizaci existují.

Horváthová (2011, s. 41) doplňuje autory Vodáka a Kucharčíkovou (2011, s. 203) uvedené výše v rámci této kapitoly, když hovoří o rolích v talent managementu, které se mohou navzájem překrývat, např. role manažera personálního oddělení a talent manažera, který v rámci všech zaměstnanců zastřešuje komunikaci, diskutuje o programu pro talenty a jejich rozvoji, stará se tedy o strategii talent managementu a usnadňuje tak diskuze se všemi zúčastněnými stranami. Jinak než autorka, vnímají role v talent managementu autoři Collings a kol. (2017, s. 29), kteří uvádějí, že talentovaný zaměstnanec může být úspěšný ve své práci a na své aktuální pozici, ale to ještě nedokáže určit a garantovat, že při jeho povýšení dobře zvládne roli řídicí a bude tedy také stejně úspěšný v roli nové, jako byl doposud v oblasti plnění svých úkolů.

Autoři tedy vnímají pojem role v talent managementu různě, a to z pohledu strategického, jak popisuje Horváthová (2011, s. 41), tak i z pohledu pracovních pozic zastávajících talentovanými zaměstnanci, jak popisují autoři Collings a kol. (2017, s. 29). Schiemann (2009, s.213) přichází s tvrzením, že některé role jsou popsány tak, aby vyhovovaly všem a u některých vnímáme také roli samotného jedince, tedy zaměstnance, který je klíčový pro danou pozici, má tedy talent danou pozici vykonávat a role vypovídá o jeho individuálním

talentu. A také skutečnost, jakou pozici zaujímají tyto klíčové role v samotné společnosti a vztahové rovině, která, v případě, že bude zaměstnanec nahrazen jiným klíčovým zaměstnancem, může být zásadně narušena. Hatum (2016, s. 111) pak uvádí, že pokud zaměstnanec chce v budoucnu zastávat roli manažera a doposud nemá zkušenosti s vedením lidí, ani doposud nevedl žádný tým, je nutné mu najít takovou roli, kde by tyto zkušenosti získal. Stejně tak, pokud zaměstnanec zjistí svůj talent v rámci kompletně jiného zaměření, uvádí autor, tedy zcela jiné pozice, správným postupem talent manažera je najít dostatečné přemostění pro zaměstnance tak, aby se v rámci své role dokázal profesně přesunout a získat tak roli novou, ve které se jeho talent projeví a společnost tak získá talentovaného i loajálního zaměstnance.

Wilcox (2016, s.14) pak souhlasí s Hatumem (2016, s. 111) a doplňuje celkové vnímání rolí v talent managementu tím, že zatímco základní a prvotní role talent managementu jsou obvykle jasně definovány, je důležité také myslet na stávající role seniorů, kteří již součástí talentového programu jsou a tvoří tak nedílnou součást strategie talent managementu ve společnosti. Nesprávným přístupem k diskuzi a k hodnocení těchto talentových zaměstnanců, může dojít ke sklíčenému a kariéry omezujícímu přístupu, pokud by mělo být provedeno neprofesionálně ze strany zaměstnance, který zastává řídicí roli v rámci talent procesu, Wilcox (2016, s. 14).

2.3 Proces talent managementu

Následující kapitola popisuje proces talent managementu, a to přes zásadní získávání talentů, jejich rozvoj a také udržení si talentovaných zaměstnanců. Dále je v kapitole popsáno, jak ideálně talenty řídit a hodnotit. Poslední podkapitola informuje o zavedení a využívání talent managementu ve společnostech.

2.3.1 Získávání talentů

Horváthová (2011, s. 48) popisuje, že identifikace klíčových rolí ve společnosti je prvním krokem k jejich získávání, kdy je nutné, aby si společnost určila, zda tito zaměstnanci disponují potřebnými klíčovými kompetencemi, které budou nutné pro budoucí zaměření na podnikatelskou strategii a pokud by organizace neměla dostatečné množství zdrojů vnitřních, je nutné, aby se zaměřila a našla zdroje zaměstnanců v rámci zdrojů vnějších. S Horváthovou souhlasí i Blaha a kol. (2013, s. 207) a sdělují, že pokud firma nenajde talentované zaměstnance ve svých vnitřních zdrojích je nutné, aby pátrala ve zdrojích vnějších, tedy na trhu práce a také u konkurenčních firem a zajistila jejich přechod do své společnosti.

Plánování talentů je základem k získávání talentů, a to jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů, uvádí Koubek (2010, s. 320) a doplňuje, že získávání talentů z interních zdrojů společnosti úzce souvisí s jejich identifikací, rozvojem a také s vedením a řízením jejich kariéry. Autor dále dodává, že získávání zaměstnanců z externích, tedy vnějších zdrojů, souvisí s politikami, které jsou prováděny, aby přivedly velmi kvalitní zaměstnance. Šafránková a Šikýř (2017, s. 40) rozšiřují tvrzení Horváthové (2011, s. 48) a Koubka (2010, s. 320) o informaci, kde by součástí procesu získávání talentů mělo souviset také se studenty a absolventy středních a vysokých škol. Autoři uvádějí, že získávání talentů z řad škol by mělo navazovat na udržování a aktivní spolupraci se školami a studenty, kterým je nutné porozumět a vytvořit jim přijatelné pracovní prostředí.

Při získávání talentovaných zaměstnanců je velmi důležitá pověst a značka firmy, tedy vytvoření takového obrázku společnosti, který bude dobrým příkladem, jak pro stávající zaměstnance, tak i pro všechny uchazeče a zaměstnavatel si bude uvědomovat, co nejlepší uchazeči chtějí a přesně tyto podmínky se bude snažit pro potenciální zaměstnance vytvořit, doplňuje Koubka (2010, s. 320) také Armstrong (2015, s.299).

Ulrich (2014, s. 79) popisuje praktické a efektivnější způsoby získávání mladých zaměstnanců, pro které je důležitá atraktivita nejen zaměstnavatele, ale také oboru, ve kterém budou pracovat a který se rozhodnou studovat. A již zde je nutné neustále pracovat na strategii, která se v dlouhodobém horizontu projeví tak, že posílí obory, doplňuje autor, které budou propagovány v širším zaměření, poskytnutím zajímavých akcí, jakými jsou soutěže, speciální oceňování zaměstnanců daných odvětví, konference, podpory během studií a nejlepším studentům možnost nastoupit do programu pro absolventy.

Wolters Kluwers (2013) popisuje zdroje, ze kterých lze čerpat, a to jak v rámci získávání talentovaných zaměstnanců z interních zdrojů, tak i z externích a uvádí v následujícím souhrnu tyto možnosti:

- vyhledání talentů z řad současných zaměstnanců;
- identifikace zaměstnanců konkurentů nebo dodavatelských společností;
- vyhledání mezi zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti na stáži;
- identifikace mezi studenty a absolventy;
- kontaktování oslovením bývalých zaměstnanců společnosti;
- reference současných zaměstnanců na své přátele a známé;
- kontakty získané v rámci náborových agentur;
- využití sociálních sítí, inzerce, časopisů a tisku;
- kontakty na zájemce v rámci pracovních a specializovaných veletrhů;
- vyhledávání celosvětově v rámci sítě partnerů, poboček společnosti;
- kontakty získané účastí na odborných konferencích.

Šafránková a Šikýř (2017, s. 41) uvádí, že při získávání talentovaných zaměstnanců je podstatné mít pozitivní přístup, tedy zaměřit se ve skutečnosti na to, čím mohou noví zaměstnanci společnosti přispět více než na nedostatky. Tento přístup může najít motivované a dobré zaměstnance, dodávají autoři. Pohled jednotlivých zaměstnanců pak popisuje Armstrong (2015, s. 29) uvedením, že talentovaný zaměstnanec očekává odpovídající výdělek za svou časovou a pracovní investici ve společnosti a také, že s rozvojem jeho znalostí a schopností, se zvýší jeho zaměstnatelnost uvnitř i vně společnosti.

2.3.2 Rozvoj talentů

Rozvíjet skupinu kvalitních talentovaných zaměstnanců, ikdyž se jedná o malou skupinu znamená, tvoření si rezerv pro klíčové pozice, kdy je minimalizována ztráta při nutných výměnách, popisují Vodák a Kucharčíková (2011, s. 202). Nevhodné zařazení talentovaných zaměstnanců a nedostatečné investice do jejich rozvoje mohou mít negativní dopad na jejich výkonnost a také morálku, dodávají dále autoři.

Horváthová (2011, s. 77), pak souhlasí s autory Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 202), uvedenými výše v této kapitole a dodává, že talenti by měli mít možnost pracovat v rámci speciálních programů, jejichž cílem je právě udržení si talentů, podílet se na složitých projektech, které podpoří a umožní projevit jejich kvality. Společnost by tedy měla těmto zaměstnancům pomoci s rozvojem jejich silných stránek, kompetencí i výkonu tak, aby byli motivováni a byl jim umožněn další kariérní růst, Horváthová (2011, s. 78). Kociánová (2010, s. 173) popisuje potřeby rozvoje zaměstnanců, a to nejen těch klíčových, pomocí řady činností, jako práce na projektech, přijetí role vzoru (mentor), zapojení do jiných oblastí práce, využívání interního vzdělávání (e-learning, videoprogram), koučování, studium doporučené literatury, zvláštní pověření úkolem, učení se akcí, distanční vzdělávání nebo vzdělávací kurzy.

Koubek (2010, s. 320) doplňuje Kociánovou (2010, s. 173) sdělením, že politiky a rozvojové programy patří mezi zásadní nástroje rozvoje talentů. Tyto programy by měly být sestaveny

tak, aby umožnily zajistit zlepšování schopností, které je potřeba rozvíjet a znalostí talentovaných zaměstnanců, jak dále autor uvádí a dodává, že svou důležitost ve společnostech mají také programy zaměřené na rozvoj lídrů, vedoucích pracovníků a manažerů.

Horváthová (2011, s. 78–79) popisuje také koncept rozvojových programů pro talentované zaměstnance, čímž souhlasí s Kociánovou (2010, s. 173) a Koubkem (2010, s. 320) a dodává, že tréninkové programy pro absolventy a rozvojové programy pro stávající zaměstnance, by měly obsahovat především:

- podporu a zájem vrcholového vedení společnosti;
- zapojení zúčastněných stran, hlavně přímých nadřízených;
- definování kompetencí;
- zhodnocení současného výkonu a budoucího potenciálu zaměstnance;
- plánování aktivit programu, aby došlo k rozvoji kompetencí;
- stanovení délky programu a dílčích rozvojových kroků;
- určení hodnocení výkonu, stanovení konečného výkonu zaměstnance;
- realizace programu;
- zhodnocení celého rozvojového programu.

Společnost, která se dívá dopředu, se zajímá o hodnocení výkonu, a to nejen v rámci zpětné vazby kolegů ve společnosti, ale také pomocí zpětné vazby, která zahrnuje i externí zákazníky, dodavatele a investory, informuje Ulrich (2014, s. 178) a dodává, že zpětná vazba provedená tímto způsobem, přináší důležité informace na základě, kterých je možné pracovat s rozvojem talentů ve společnosti.

2.3.3 Udržení talentů

Udržení si talentovaných zaměstnanců, jejich stabilizování ve společnosti znamená zajistit, s pomocí nastavených firemních politik, že zaměstnanci ze společnosti neodejdou a zůstanou loajálními a participujícími členy společnosti, uvádí Koubek (2010, s. 320). Kociánová (2010, s. 177) pak upozorňuje, že spousta firem zanedbává talentované zaměstnance, které již ve firmě má a také přehlíží fakt, že i týmy často fungují efektivněji než sbírka jednotlivých talentovaných zaměstnanců.

Armstrong (2015, s.304) konstatuje, že zaměstnanci, které si firma nejvíce přeje udržet, pak sami ze společnosti odcházejí, jak autor uvádí a doplňuje Koubka (2010, s. 320) a Kociánovou (2010, s. 177), ikdyž proces stabilizování by měl zajistit, že talentovaní zaměstnanci společnost neopustí. Branham (2009, s. 225) popisuje, že klíčovou roli v udržení si talentovaných zaměstnanců hrají manažeři, ti by měli mít pod kontrolou všechny čtyři fáze cyklu řízení zaměstnanců, tedy získávání, výběr, motivaci, a především jejich udržení. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203) pak Branhamu (2009, s. 225) doplňují uvedením, že talenti a plánování nástupnictví je především v přístupech otevřené komunikace, předávání si informací a podpoře hovorů s lidmi a o lidech, jejich přístupech a výkonech.

Horváthová (2011, s. 116) souhlasí s Branhamem (2009, s. 225) a Vodákem a Kucharčíkovou (2011, s. 203), když autory doplňuje tvrzením, aby zaměstnanci byli chotni ve společnosti pracovat, musí se společnost chovat eticky, nabízet zaměstnancům dobré podmínky, jasnou vizi a dodržování hodnot a měla by být zaměstnavatelem s dobrou pověstí. Autorka dále podporuje Koubka (2010, s. 320) tvrzením, že stabilizace talentů je pro organizace důležitá a takto talentovaní zaměstnanci by neměli společnost opouštět, jelikož pokud tato situace nastává, s tím, že počet talentovaných zaměstnanců je limitován, má to pro společnost obvykle negativní dopad.

Bláha a kol. (2013, s. 198) ve svém příkladu uvádějí, že dle průzkumu společnosti Robert Half, provedeného v prvním čtvrtletí r. 2011 mezi 201 personálními manažery jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců tyto:

- nespokojenost s vedením (35 %);
- nedostatečné příležitosti k osobnímu rozvoji (33 %);
- málo uznání (13 %);
- nedostatečná mzda (13 %).

Šafránková, Šikýř (2017, s. 42) doplňují Branhamu (2009, s. 225) a Blahu a kol. (2013, s. 198) uvedením, že nespokojenost zaměstnanců způsobují především nevhodná pracovní náplň, nepříznivé pracovní podmínky ve smyslu špatného rozvržení pracovní doby, bezpečnosti práce, odměňování a rozvoje a nepřátelské pracovní vztahy, a to hlavně mezi nadřízenými a podřízenými, spolupracovníky. Tyto příčiny pak způsobují odchody zaměstnanců, dodávají autoři.

Koubek (2010, s. 320) pak pozitivně uvádí, že důležité je uvědomit si hodnotu jednotlivých zaměstnanců, chovat se spravedlivě a dosáhnout zapojení zaměstnanců, kteří budou své práci oddáni, je totiž jednodušší stavět na již existujícím vztahu než se pokoušet budovat vztah nový, pokud se zaměstnanec rozhodne odejít. Horváthová (2011, s. 116-117) tedy ještě doplňuje Koubka (2010, s. 320), když detailněji popisuje, co je nutné zajistit, aby byli zaměstnanci motivováni a ve společnostech setrvali. Zaměstnavatel musí být dostatečně atraktivní, aby zde lidé rádi pracovali a tomuto napomáhají některé ze zmíněných faktorů jako zajímavá a dobře hodnocená práce, vzdělávání, rozvoj a postup v kariéře, respektování v rámci oddělení soukromého a pracovního života, flexibilní pracovní role, kvalitní pracovní podmínky a vybavení, poskytnutí pocitu úcty, respektu a uznání, adekvátní odměna za práci a prosazování společenské odpovědnosti zaměstnavatele, doplňuje dále Horváthová (2011, s. 116-117).

2.3.4 Řízení talent managementu

Řízení talentů je dle Branhamu (2009, s. 221) znázorněno cyklusem, který se skládá ze čtyř etap, a to získáváním talentovaných zaměstnanců, jejich výběrem, motivací a v neposlední řadě udržení těchto zaměstnanců ve společnosti. Koubek (2010, s. 219) pojímá v širším významu Branhamovo (2009, s. 221) tvrzení, když dodává, že řízení talent managementu se skládá z činností, které mají zajistit zásobárnu talentů pro danou společnost. Těmito činnostmi jsou plánování talentů, získávání talentů, rozpoznání talentů, řízení vztahů s talenty, rozvíjení talentů a jejich stabilizace, dále také samotné řízení kariéry, plánování následnictví důležitých manažerských pozic, příliv a zásobárna talentů, tedy zdroj talentů, který má společnost k dispozici.

Armstrong (2015, s. 29) rozšiřuje tvrzení Branhamu (2009, s. 221) a Koubka (2010, s. 320) o definici řízení talentů, což znamená, že společnost využívá vzájemného propojení soustavy činností, které mají zajistit, že zaměstnavatel získá, udrží si, bude motivovat a rozvíjet talentované zaměstnance, kterým zajistí práci nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. Cílem řízení talent managementu tedy je zajistění toku talentů a vědomí, že talentovaní zaměstnanci jsou zásadním zdrojem pro společnost, uvádí autor. Koubek (2010, s. 320) pak doplňuje Branhamu (2009, s. 221) o informaci, že společnosti se snaží poskytnout svým zaměstnancům rozvoj, motivaci, a to společnosti zajišťuje přísun talentovaných zaměstnanců, ale také zaměstnancům samotným splnění svých kariérních snů.

Horváthová (2011, s. 125) popisuje řízení talentů ve společnosti jako správné řízení toků talentů, tedy aby správní lidé ve správný čas vykonávali správnou práci. V rámci tohoto řízení je nutné sloučit spoustu interpersonálních, technických i matematických procesů, proto není

jednoduché této ideální situace dosáhnout a autorka také zmiňuje řízení talentů na dálku, a to tedy v případech, kde se talentovaní zaměstnanci vyskytují jinde než jejich manažeři, tato situace je náročná a vyžaduje připravenost jak zaměstnanců, tak i jejich vedoucích a větší důraz by zde měl být kladen na výsledky, Horváthová (2011, s. 132).

Šikýř (2014, s. 76) uvádí, že v průzkumu nejlepší praxe v rámci řízení lidských zdrojů, jakkoliv bylo složité určit důležitost, jelikož potenciálních zásad řízení je mnoho, přesto byly označeny na prvních třech nejčastějších výskytech tyto kategorie:

- systematické vzdělávání (71 %);
- výkonové odměňování (71 %);
- talent management (70 %).

Hatum (2016, s. 82) podporuje sdělení Šikýře (2014, s. 76) a označuje rozvoj zaměstnanců a talent management za důležité faktory organizace, avšak uvádí, že zaměstnavatelé častěji věnují svou pozornost ke zlepšení zaměstnanců v oblastech, které jsou nejslabší a zanedbávají rozvoj schopností, ve kterých jednotliví zaměstnanci vynikají. I přes tento fakt autor dále uvádí, že spousta společností již speciální program na podporu nejsilnějších schopností, zavedla.

2.3.5 Hodnocení talent managementu

Talent management má být ve společnostech hodnocen určitým způsobem, uvádí Horváthová (2011, s. 142) a dále popisuje dva z těchto způsobů, využití auditu talent managementu a hodnocení úspěšnosti. Cílem těchto postupů je zhodnotit, zda nebude nutné do budoucna udělat změny, které povedou k požadované výkonnosti, a také k dobrému fungování talent managementu ve společnosti díky provedeným nápravným opatřením.

Bláha a kol. (2013, s. 204) souhlasí s Horváthovou (2011, s. 142), že by talent management hodnocen být měl a zmiňují hodnocení klíčových ukazatelů a také audit. Autoři také hovoří o cíli společného uplatnění těchto dvou hodnocení, a tím je hodnocení možného selhání a příčin, které k tomuto selhání vedly. Pokud by se potvrdilo, že tato selhání ve společnosti existují, je nutné nastavit opatření, která povedou k jejich odstranění, Bláha a kol. (2013, s. 204).

Branham (2009, s. 61) pak popisuje výpovědi zaměstnanců, kteří ani nemohou své schopnosti a talent využít a dále uvádí, že manažeři se nestarají o to, jaké ambice jejich zaměstnanci mají, nedelegují na ně úkoly, ani nemají představu, jaké silné stránky lidé mají, a zaměstnanci se tak obávají i diskuze nad svými talenty a talent managementem se svými nadřízenými. Některé společnosti jsou tedy pasivní, pokud se jedná o hodnocení talentu a pro manažery má využívání talentu nulovou přidanou hodnotu, doplňuje autor. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203) však spatřují talent management jako nástroj zabývající se způsoby měření dopadu procesů talent managementu na postupné zlepšování společnosti a efektivnější dosahování výkonu nyní i v budoucnosti.

Horváthová (2011, s. 149) doplňuje, že audit by měl být proveden po implementaci talent managementu anebo jeho částí a poté by měl být prováděn s ročním opakováním, měl by také být základem tvorby strategie pro talent management. Následné hodnocení úspěšnosti talent managementu by mělo být prováděno v rámci hodnocení programu talent managementu průběžně a dále také společně s auditem, uvádí autorka. K tomuto názoru se přidávají i Bláha a kol. (2013, s. 204) a doplňují Horváthovou (2011, s. 149) tvrzením, že audit talent managementu pomáhá určit, které procesy určitých oblastí procesu jsou správně nastaveny a které naopak vyžadují změnu nastavení, také jsou nastíněny procesy a způsoby, kterými lze případné podněty ke zlepšení implementovat.

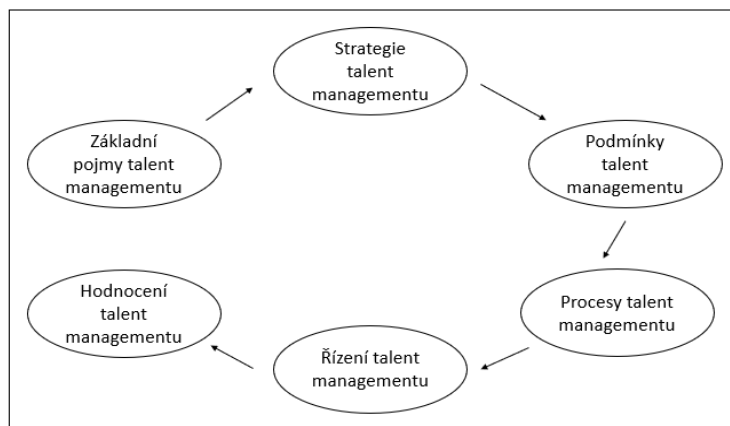
Audit může být vypracován týmem pracovníků, kde se každý člen týmu věnuje jedné oblasti (získání talentů, jeho udržení nebo rozvoji), výsledky jejich zkoumání jsou pak shromážděny a konzultovány a po vyjádření všech auditorů je sepsána závěrečná zpráva, doplňuje autor, anebo jednotlivcem, který zastřeší celou zkoumanou oblast talent managementu a je za ni také zodpovědný. Branham (2009, s. 62) popisuje jeden z omylů o talent managementu, a to, že zaměstnanci jsou vzájemně zaměnitelnými prvky, které můžeme použít tam, kde je to nejvíce potřeba a uvádí, jak ohromující je, že i tuto myšlenku dnes sdílí velké množství manažerů, kteří hodnocení talent managementu neprovádí, neb ani samotný proces jim není blízký.

Avšak Koubek (2011, s. 205) uvádí, že je nezbytné talentované zaměstnance podporovat a podněcovat je, aby využívali maximálně své schopnosti a tím, co nejvíce přispívali ke splnění cílů společnosti, a podle toho hodnotit je i celý proces. Bláha a kol. (2013, s. 204) sdělují, že také v rámci klíčových ukazatelů je důležité, aby byly dobře nastaveny, jelikož takto je možné pracovat s daty i v rámci porovnání s konkurencí, a tedy zjistit, proč je konkurence úspěšnější a zaměstnanci k ní přecházejí. Klíčové ukazatele pak mohou být přínosné pro celou společnost, uvádí dále autoři, a to sledováním rozpočtu talent managementu, sledováním nákladů na získávání talentů, nákladů na jejich rozvoj a udržení, rychlost, s jakou se v kariéře posouvají, procento neobsazených pozic i těch, které byly právě talenty obsazeny, poměr interních a externích kandidátů nebo míru návratnosti investic, Bláha a kol. (2013, s. 208).

2.3.6 Zavedení procesu talent managementu ve společnosti

Zavedení talent managementu je časově a organizačně náročné, a proto je vhodným nástrojem a pomůckou metodický postup a myšlenková mapa talent managementu ve společnosti, která je využívána právě pro návrh metodického postupu, (viz Obrázek 2), kde je schéma oblastí znázorňováno ve směru hodinových ručiček, uvádí Horváthová (2011, s. 169).

Obrázek 2 Oblasti talent managementu



Zdroj: Horváthová (2011, s. 170) – upraveno na základě originálního schématu

Myšlenková mapa slouží k pozorování talent managementu ve společnosti ze všech možných stran, dodává autorka, je praktickou pomůckou, jak vidět provázaně všechny oblasti talent managementu v rámci společnosti, tedy strategii, podmínky, procesy, řízení i hodnocení.

Collings a kol. (2017, s. 456) uvádějí, na které oblasti bychom se, jako zaměstnavatelé, měli během zavedení a dále samotného procesu i strategického vnímání talent managementu, soustředit. V rámci interního a externího zaměření se jedná o určení efektivních prostředků talent managementu, dodávají autoři, a to ať z pohledu profesionálního nebo firemního,

z pohledu sjednocení potřeb talentů a potřeb společnosti, a dále také z pohledu identifikace a zlepšování se v používání technik a praktického využití talent managementu, včetně objevování toho, jak je talent management navázán na výsledky a výkon společnosti.

Realizace procesu talent managementu byla sledována britskou studií z prostředí devíti anglických soukromých i veřejných organizací, popisuje Koubek (2010, s. 322). Studie odhalila, že byly zaznamenány různé pohledy na to, co je talent a jak se rozvíjí, také byly zaznamenány odlišné definice talent managementu, formální řízení talentů bylo komplikované ve společnostech prokázat, programy řízení talentů se lišily dle zaměření na určité zaměstnance, objevily se příklady demotivace jednotlivých zaměstnanců, kteří do programu talentu nebyli vybráni a také se často objevil výskyt, kdy talent management nebyl provázán s personální strategií společnosti, upozorňuje autor.

Souhrnným pojetím metodického postupu zavedení a využívání talent managementu ve společnosti se zabývala Horváthová (2011, s. 173), která popsala detailně činnosti související s oblastmi a podoblastmi talent managementu ve společnosti, těmito oblastmi jsou:

- strategie talent managementu: časový horizont, prostředí, požadavky na talent, aktivity, rozpočet, řídicí role;
- podmínky talent managementu: podpora vedení a iniciace, propojení s podnikatelskou strategií, vyčlenění zdrojů;
- procesy talent managementu: (získávání) klíčové role, potřeba talentů, (klíčové kompetence) výkon, potenciál, (rozvoj) realizace, hodnocení, řízení kariéry, (udržení) atraktivnost zaměstnavatele, realizace aktivit, pověst organizace;
- řízení talent managementu: řízení segmentů talentů, řízení talentů na dálku, problémy talent managementu;
- hodnocení talent managementu: audit, hodnocení úspěšnosti.

Na základě těchto oblastí může společnost postupovat a dosahovat svých cílů a zda se daří toto úsilí správně naplňovat, pomůže přezkoumání, které by mělo být nastaveno v pravidelných intervalech, doplňuje Horváthová (2011, s. 174).

Wilcox (2016, s. 167) na rozdíl od Horváthové (2011, s. 173-174) oponuje tím, že v talent managementu se nemusí vždy jednat o rozdělení do přesných oblastí, avšak měl by být následován přirozený postup a bude zajištěno, že tento postup bude provozován v rámci celé společnosti. Autor tento postup doplňuje kategoriemi, jakými jsou strategické plánování, marketing a atraktivita, výběr a hodnocení talentů, rozvoj a schopnosti talentů, rozmístění a výkon, odměňování a udržení si talentů.

Vodák, Kucharčíková (2011, s. 202) doplňují tvrzení Horváthové (2011, s. 174), když upřesňují jejich rozdělení procesů talent managementu do tří fází. První fází je prioritní získání člověka, který bude mít talent a věnují se mu dále tak, aby vždy následoval dlouhodobou strategii společnosti, druhou fází je jeho zapojení do cílů společnosti, aby jeho výsledky byly patrné v rámci úspěchů společnosti a třetí fází je důraz na motivaci, aby talentovaný zaměstnanec nepřešel ke konkurenci, ale zůstal ve společnosti, která si ho vybrala, popisují autoři.

Důležitou roli během zavedení talent managementu ve společnosti má personálního oddělení, uvádí Collings (2017, s. 466), které musí zajistit, aby byla praktická stránka se všemi procesy talent managementu implementována mezi zaměstnance a jejich vedoucí pracovníky. Talent management má často vlastníka globálního procesu na centrále společnosti, uvádí dále autor, ten pak pracuje přímo s lokálními partnery z personálních oddělení.

2.4 Metodika práce

Metodika této práce je popsána ve třech podkapitolách, které vyjadřují obecný metodický postup, kvantitativní část v podobě dotazníkového šetření pro zaměstnance, kteří se účastnili talentového programu ve společnosti XYZ od doby jeho vzniku. Další kapitola se věnuje strukturovanému skupinovému rozhovoru s manažery společnosti, kteří se podílejí na programu talent managementu a poslední kapitola metodiky práce je zaměřena na polostrukturované rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení společnosti, kteří celý program talent managementu pro společnost zastřešují.

2.4.1 Metodika obecná

Formulování cíle bylo základem pro zpracování této práce. Poté byly vytvořeny struktura práce, kapitoly s podkapitolami, které tvoří teoreticko-metodologickou a praktickou část práce. Teoreticko-metodologická část byla sepsána studiem zdrojů odborné literatury, a to zdrojů českých i zahraničních a dále zdrojů časopiseckých a internetových, které se problematice talent managementu věnují. V teoretické části byla po prozkoumání použita syntéza poznatků a také komparace získaných dat.

Následovalo zjišťování informací potřebných pro tvorbu praktické části práce. Ty byly, především, využity z interních elektronických zdrojů společnosti XYZ a také z jejich aktuálních webových stránek. Dotazníkové šetření pak pomohlo získat informace, které přinesly detailnější data k problematice talent managementu. Dotazník je efektivní způsob, který umožňuje dosáhnout velkého počtu respondentů, a to v zásadě krátkém časovém období a také s minimálními náklady, uvádí Disman (2011, s. 124). Důležitým aspektem takto vytvořených dotazníků je dále zachování anonymity, která je pro šetření a respondenty nezbytná.

Skupinový strukturovaný rozhovor se všemi manažery společnosti dopomohl zjistit vnímání procesu talent managementu ve společnosti a přinesl podněty k dalšímu posouzení. Poslední součástí šetření byly polostrukturované rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení společnosti, kteří jsou nejbližší procesu a také celkovému průběhu a plánování talent managementu ve společnosti a dokážou tedy zodpovědět dotazy dle názorů a zkušeností, které získali během své praxe a práci na projektu talent managementu.

Cílem práce je navrhnout konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro zaměstnance nadnárodní společnosti XYZ.

2.4.2 Kvantitativní šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno mezi zaměstnanci, a to v termínu 1.10. až 18.10. 2019. Metodou dotazníkového šetření bylo elektronické dotazování 75 zaměstnanců, kteří se v předchozích třech ročnících účastnili talentového programu, obdrželo žádost o vyplnění dotazníků. Žádosti byly zaslány formou elektronické pošty každému zaměstnanci individuálně. Dotazník vyplnilo 72 zaměstnanců z České republiky, to znamená, že bylo dosaženo návratnosti 96 %. Vedoucí pracovníci i oslovení zaměstnanci souhlasili s užitím osobních údajů. Žádný z respondentů neměl přístup k odpovědím ostatních respondentů. Elektronický formulář, který sloužil jako dotazník během šetření byl umístěn a zveřejněn v intranetovém prostředí společnosti, a tedy byl dostupný všem osloveným zaměstnancům pouze interně bez možnosti vstupu externích, nezainteresovaných osob, a tím byla zajištěna také anonymita během daného termínu dotazníkového šetření.

Časový prostor na vyplnění dotazníku nebyl limitován, zaměstnancům trval v průměru 10 minut. Společnost XYZ si nepřála, aby byl nějak negativně narušen provoz během pracovní doby, proto si mohli oslovení zaměstnanci zvolit, ve které pauze se budou vyplnění dotazníku věnovat, anebo zda využijí času před anebo po pracovní době, což jim bylo také umožněno. Celkem obsahoval dotazník 17 otázek. Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění názorů talentovaných zaměstnanců, kteří absolvovali program společnosti pro talenty, právě na program organizovaný společností pro výjimečné zaměstnance, kteří byli do programu nominováni.

V rámci vyplňování dotazníku nedošlo u zaměstnanců k žádným nedorozuměním, které by vyústily v dotaz autorce dotazníku, a tedy její přímá asistence respondentům nebyla nutná. Respondenti vyplnili dotazník zodpovědně a dokázali poskytnout relevantní odpovědi. Respondenti pomohli identifikovat případné nedostatky a dopomoci tak k sestavení doporučení a návrhů ke zlepšení talent managementu ve společnosti XYZ. Pro další šetření se shodovaly otázky v rámci dotazníku (viz Příloha 1) i v rámci skupinového strukturovaného rozhovoru (viz Příloha 2). V praktické části této práce jsou dále uvedeny souhrnné výsledky s procentuálními hodnotami u daných možností odpovědí (viz Příloha 4, Příloha 5).

2.4.3 Kvalitativní šetření

Kvalitativní šetření bylo rozděleno do dvou částí, a to strukturované skupinové rozhovory a polostrukturované rozhovory. První částí byly skupinové strukturované rozhovory, které probíhaly v termínech 2. 10. a 9. 10. 2019. Respondenti pocházeli z řad liniových a vrcholových manažerů společnosti, včetně všech zástupců vedoucích týmů. Osloveni byli všichni manažeři společnosti. Každý z respondentů, stejně jako u dotazníkového šetření, byl ujistěn, že bude zachována anonymita v rámci výsledků šetření a všichni respondenti se skupinovým strukturovaným rozhovorem souhlasili. Celkem bylo osloveno 58 manažerů společnosti, strukturovaného skupinového rozhovoru se účastnilo 52 respondentů. Návratnost tedy dosáhla 90 %. Vzhledem k časovým možnostem respondentů byly vytvořeny dva výše zmíněné termíny, aby se mohli účastnit všichni respondenti, kteří akceptovali původně rezervované schůzky v době trvání 60 minut. Každý skupinový rozhovor trval 40 minut a konaly se v sídle společnosti XYZ. Otázky se shodovaly s otázkami v dotazníku a jsou tedy také shrnuty v rámci Přílohy 2. Otázky byly pro všechny respondenty strukturovaných rozhovorů shodné. Odpovědi byly zaznamenávány na počítači a v práci jsou uvedeny formou shrnutí.

Dalším kvalitativním šetřením byly polostrukturované rozhovory. Tyto rozhovory se uskutečnily se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společnosti XYZ před ukončením dotazníkového šetření, a to mezi 14. a 16.10.2019. Dotazováno bylo 6 respondentů a byla dosažena 100 % účast. Výběr respondentů proběhl přímým a individuálním oslovením každého z nich. Rozhovory poskytli zaměstnanci zastupující jednotlivá pododdělení lidských zdrojů.

Charakteristika jednotlivých respondentů v rámci polostrukturovaných rozhovorů byla následující:

- manažerka oddělení lidských zdrojů (zodpovídá za strategické personální řízení a všechna pododdělení oddělení lidských zdrojů);
- generalista (zodpovídá za personální agendu oddělení, mzdovou podporu a reporting);
- specialista (odpovídá za chod oddělení a účastní se personálních projektů);
- administrátor (zajišťuje administrativní podporu oddělení a komunikaci se zaměstnanci);

- generalista (odpovídá za zahraniční projekty a komunikaci s centrální mateřskou společností);
- recruiter (odpovídá za náborové aktivity, komunikaci s manažery a HR marketing).

Všichni respondenti oddělení lidských zdrojů souhlasili s polostrukturovaným rozhovorem. Na začátku každého rozhovoru byli respondenti ujištěni o dodržení anonymity ohledně celého hovoru a diskutovaných odpovědí. Každý hovor trval v průměru 25 minut a uskutečnil se jednotlivě s respondentem v jeho kanceláři v sídle společnosti. Odpovědi byly zaznamenávány na počítači a v práci jsou opět uvedeny formou shrnutí. Rozhovor s manažerkou oddělení lidských zdrojů proběhl již 31.7.2019, bylo to před samotnou realizací připravovaného dotazníkového šetření a skupinovými strukturovanými rozhovory. Manažerka oddělení lidských zdrojů byla také ujištěna o anonymitě. Během všech rozhovorů nevznikly žádné nedostatky, jež by narušily realizaci samotných rozhovorů a rozhovory, které se v rámci šetření uskutečnily byly společností XYZ podporovány se zájmem zjištění a seznámení se s výstupem z šetření a zajištěním dalších kroků.

Všechny získané názory a odpovědi dotazovaných respondentů byly využity také pro určení a identifikaci nedostatků, na základě kterých, pak byly definovány návrhy k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu zaměstnanců nadnárodní společnosti XYZ. Návrh byl poté představen vrcholovému vedení společnosti, které schválilo další kroky k úspěšné implementaci návrhů do procesu talent managementu ve společnosti. Některé návrhy mohly být schváleny bezodkladně u jiných bylo nutné následné posouzení spolupráce s mateřskou centrální společností v Holandsku.

Návrhy, nejdůležitější poznatky z dotazníkového šetření, skupinových strukturovaných rozhovorů i polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci jsou shrnuty v kapitole na konci praktické části, kde dále navazují vytvořená doporučení a závěry.

3 Praktická část

Praktická část práce se podrobněji zabývá procesem talent managementu ve společnosti XYZ. V první části je popsána charakteristika vybrané nadnárodní společnosti XYZ a vnímání významu talent managementu pro společnost. Další část se detailně věnuje výběru talentů ve společnosti, jejich rozvoji, individuálnímu přístupu a hodnocení procesu talent managementu. Poslední kapitola pojednává o provedeném výzkumu, šetření a jeho vyhodnocení. Na závěr jsou uvedeny návrhy a doporučení k efektivnímu zlepšení procesu talent managementu v nadnárodní společnosti XYZ.

3.1 Charakteristika nadnárodní společnosti

Zkoumaná nadnárodní společnost působí na globálním logistickém trhu se zaměřením na expresní přepravy zásilek a balíčků, včetně velkých paletových zásilek, jak uvádí XYZ.cz (2019) a doplňuje, že hlavními zákazníky společnosti jsou velké mezinárodní korporace a také společnosti z České republiky, malé i střední velikosti. Nadnárodní společnost XYZ je dceřinou společností globální korporátní organizace a lokální pobočka spravuje také obchodní zaměření a aktivity v zemích bývalého sovětského bloku a Ukrajiny, uvádí výroční zpráva společnosti XYZ (2015, s. 2-3), nadnárodní společnost XYZ, spol. s r.o. vznikla za podpory společnosti mateřské se sídlem v západní Evropě.

3.1.1 Historie společnosti

Původně založil společnost válečný veterán, který se, po návratu z války rozhodoval, jak naložit s penězi, které získal od australské vlády, byl jedním z prvních dodavatelů, který doručoval potraviny ze Sydney do Melbourne, jak uvádí interní materiály společnosti XYZ (2017). Společnost založil ve čtyřicátých letech 20. století právě v Austrálii a expanzi do Evropy pak společnost absolvovala v letech osmdesátých a od r. 1991 působí také v České republice, doplňují interní materiály. Společnost se dle informací na svých webových stránkách XYZ.cz (2019), řadí mezi největší světové přepravce a k základní nabídce služeb patří určité expresní zasilatelství, a to především díky rozsáhlé síti kamionové dopravy na území Evropy a také letecké přepravy, která je zastoupena po celém světě. Zákazníkům jsou nabízeny služby se zajištěním expresního doručení s garantovaným časem nebo na základě individuálních požadavků a představ zákazníků je možné, díky oddělení speciálních služeb, zajistit i nestandardní přepravu živých zvířat anebo velkoobjemových zásilek, jak uvádí XYZ.cz (2018). Základním a hlavním předmětem podnikání je však přeprava, a to expresních importních i exportních zásilek, do více než 200 zemí po celém světě a společnost dokáže zajistit i řešení kompletních požadavků v odvětví logistiky, a to především pro automobilový anebo zdravotnický průmysl, jak dále informuje server.

3.1.2 Předmět činnosti společnosti

Nadnárodní společnost se soustředí na segment business to business, a přesto, že segment business to customer není pro společnost zcela hlavní náplní, i zde v několika minulých letech zaznamenává úspěchy, jak popisují interní materiály společnosti XYZ (2017, s. 15). Služba, kterou společnost nabízí, a tou je zajištění vyzvednutí zásilky dle požadavků zákazníka a její expresní doručení k příjemci, je ve standardně vysoké kvalitě, závisící na rychlosti a domluveném čase, popisuje dále interní dokument společnosti XYZ. Zásilka je tedy

vyzvednuta přímo na smluveném místě kurýrem, poté jsou zásilky transportovány leteckou nebo silniční přepravou, dle domluvy se zákazníky, XYZ.cz (2019). Zákazníci a partneři společnosti XYZ pocházejí jak z České republiky, tak i z ostatních zemí světa dále upřesňuje server. Další nabízené přepravy bývají pouze doplňkovým servisem, hlavními předměty přepravy jsou dokumenty, malé balíčky, ale také velké palety, které jsou přepravovány v rámci speciálních rozměrových a hmotnostních omezení, informuje XYZ.cz (2019) a v případě překročení těchto limitů je nestandardní přeprava také možná, ale v rámci speciálně zabezpečených podmínek, dle individuálních požadavků zákazníků a také technických možností smluvních přepravců. Tržby za přepravu zásilek jsou hlavní částí výnosů z provozní činnosti organizace, jak uvádí interní dokumentace společnosti XYZ (2017, s.19) a finanční situace podniku je na dobré úrovni.

Společnost XYZ a regionální vedení společnosti jsou situovány u hlavního města a řídí tak některé země evropského bloku, doplňuje dále interní dokumentace. Zaměstnanci pracují na různých a rozmanitých pracovních pozicích, kde společnost disponuje svým vlastním provozem, a tedy jsou zde zastoupeny pozice dělnické, také administrativní a vedoucí, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2017, s.11). Podle výroční zprávy společnosti XYZ (2018) se společnost od svého vzniku zabývá právě expresní přepravou zásilek a balíčků a lokální česká pobočka pak spadá do globálního celku, tedy skupiny, která se zabývá stejnou činností ve všech zemích, kde ve světě působí, a také proto se společnost neustále rozvíjí a zvyšuje svou finanční výkonnost a stabilitu.

3.1.3 Organizační struktura

Výroční zpráva společnosti XYZ (2016) také uvádí informace o organizačním začlenění a celkové struktuře, která je rozdělena do úseků a jednotlivých útvarů, tedy vrcholový management je zastoupen dále útvarem středních vedoucích pracovníků a dále se dělí na oddělení, která zastřešují provoz, což je operační oddělení, obchodní oddělení, zákaznické centrum, oddělení finanční a administrativy, oddělení informačních systémů, oddělení lidských zdrojů a dále samostatnou kancelář regionu vybraných evropských zemí. Celkový počet zaměstnanců je 550, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2019).

Manažerské pozice jsou zastoupeny v rámci vrcholového managementu, který řídí jednotlivá oddělení, která ve společnosti působí a jsou jimi pozice manažera provozního oddělení, manažera obchodního oddělení, manažera zákaznického centra, manažera finančního oddělení, manažera oddělení informačních systémů, manažerky oddělení lidských zdrojů, informují interní materiály (2019) a celkem se jedná o šest manažerů na vrcholové řídicí úrovni společnosti XYZ. Další úroveň je liniový střední management, zastoupen vedoucími týmů, příkladem může být oddělení zákaznického centra, kde pracuje celkem 48 zaměstnanců a v jeho čele stojí manažer zákaznického centra, informuje intranet společnosti XYZ (2019). Oddělení je dále rozloženo na úsek frontline (1 a vedoucí a 15 zaměstnanců), úsek support (1 vedoucí a 10 zaměstnanců), úsek divize night (1 vedoucí a 7 zaměstnanců), úsek pro klíčové zákazníky (1 vedoucí a 10 zaměstnanci), úsek reportinku (1 zaměstnanec), informuje intranet společnosti XYZ (2019).

Provozní oddělení má 5 vedoucích úseků, obchodní oddělení má 8 vedoucích úseků, finanční oddělení má 5 vedoucích úseků, oddělení informačních systémů má 2 vedoucí úseky, personální oddělení má 1 vedoucí úsek, celkový počet vedoucích je pak na úrovni vrcholového i středního managementu 58 osob, uvádí intranetový zdroj společnosti XYZ (2019).

3.1.4 Význam talent managementu pro společnost

Dle interních materiálů společnosti XYZ (2016) se společnost snaží v oblasti personální politiky zaměřovat na udržení si pověsti stabilního zaměstnavatele, a to již v období dlouhodobého horizontu, kdy na rostoucí ekonomickou situaci reaguje zvýšením efektivity svých vlastních zdrojů, dobrou motivací svých zaměstnanců, a také rozšířením stávajícího týmu tam, kde je to nezbytně nutné pro uspokojení potřeb zákazníků. A právě díky těmto situacím je význam talent managementu pro společnost XYZ zásadní, a to především s důrazem na rozvoj talentovaných zaměstnanců kteří byli identifikováni, a to výhradně z interních zdrojů společnosti, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016) a doplňují, že zaměstnanci, kteří jsou identifikováni jako talenti, mají nárok být zařazeni do rozvojového programu pro talentované zaměstnance.

Společnost se snaží využívat další zdroje k udržení si všech zaměstnanců, a to sledováním úrovně mezd v regionu a segmentu, ve kterém působí tak, aby byla společnost konkurenceschopná a zvládla odolávat tlaku společností nacházejících se v okolí, a také aby zaměstnanci měli možnost využít benefiční systém, který společnost nabízí a snaží se, aby byl udržitelný a pro zaměstnance atraktivní, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Talent management tedy není pouze další výhodou pro zaměstnance, kteří mají zájem ve společnosti budovat svůj kariérní postup, ale pro všechny ostatní zaměstnance, zainteresované na rozvojových programech, kteří takto pomáhají společnosti podpořit vysokou úroveň firemní kultury společnosti, upřesňuje interní materiál společnosti XYZ (2016), která se projevuje nejen interně mezi zaměstnanci samotnými a spolupráci mezi nimi, ale především vytváří významnou podporu pro všechny zákazníky.

3.1.5 Model talent managementu ve společnosti

Talent management je ve společnosti strategicky řízen a podléhá postupu a stanoveným podmínkám, které jsou popsány v interních materiálech oddělení řízení lidských zdrojů, jehož zaměstnanci dohlíží na to, aby byl proces dodržován dle nastavených pravidel, která jsou také součástí interních materiálů společnosti XYZ (2016).

Společnost XYZ využívá proces u talent managementu, který se dá rozplánovat v rámci daného období, jehož postup pak opakuje v ročních intervalech, jak uvádějí interní materiály společnosti XYZ (2016). Prvním krokem jsou vždy plánovaná individuální setkání se všemi vedoucími pracovníky a manažery, kteří ve společnosti vedou tým pracovníků a na základě setkání projdou veškeré podklady z předchozího roku, doplňují interní materiály, tedy především talentovou mřížku, týkající se právě daného diskutovaného oddělení, individuální přehled s osobami, které jsou také zařazeny do programu nástupnictví a seznamu klíčových zaměstnanců, které by společnost nerada ztratila, interní materiály společnosti XYZ (2016). Interní materiály společnosti XYZ (2016) dále uvádějí, že manažer pak informuje zaměstnance oddělení lidských zdrojů, v jaké fázi rozvoje se nachází zaměstnanci, kteří jsou již v talentovém programu zainteresováni, jak pokračuje jejich naplánovaný rozvojový plán, jaké byly uskutečněné změny, pokud nastaly a další individuální otázky a témata.

Po diskuzi o aktuálních zaměstnancích zařazených v talentovém programu společnosti, přichází řada na nové náměty ze strany manažera oddělení, který může mít nové nominace zaměstnanců, jenž dospěli do fáze se programem účastnit a manažer spatřuje v nominovaném zaměstnanci potenciál, jak pro budoucí pokrytí manažerské pozice, případně pro jeho rozvoj jako specialisty a klíčového zaměstnance pro společnost, tak i na základě diskuze se zaměstnancem v rámci ročních hodnotících pohovorů, kde se dozví o budoucích plánech a aspiracích zaměstnance, které se může, po zvážení a společném rozhodnutí se zaměstnancem oddělení lidských zdrojů, podpořit, doplňují bodově interní materiály společnosti XYZ. Na závěr schůzky manažera

se zástupcem oddělení lidských zdrojů, společně projdou celkovou aktualizaci talentového přehledu oddělení, také z plánu odstraní zaměstnance, kteří společnost opustili, a dále sledují posuny u jednotlivých zaměstnanců na základě jejich výkonu, zapojení do všech projektů společnosti, kompetencí vést tým a vizemi manžera, jak vnímá individuální zaměstnance a jejich možnost se v rámci své pozice posunout kariérně na vyšší, případně jiné, místo, doplňují informace interního dokumentu společnosti XYZ (2016).

Pokud dojde ke shodě mezi manažerem oddělení a zástupcem oddělení lidských zdrojů ohledně nominací nových talentů ve společnosti, je možné, aby manažer informoval na individuální schůzce zaměstnance a domluvili se dále na postupu, a to především plánu individuálního rozvoje, školení, koučinku a dalších aktivitách, které bude i zaměstnanec vnímat jako rozvojové pro svou kariéru ve společnosti, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Pokud ke shodě nedojde, pokračují jednání dále mezi manažerem a oddělením pro lidské zdroje, získáním více informací a diskuzí, která ještě více přiblíží, proč by daný zaměstnanec měl být ve skupině talentů, a dále nastává již zmíněný krok s plánováním rozvoje, popisuje interní dokument společnosti XYZ (2016).

Tímto způsobem jsou rozdělena všechna oddělení společnosti, a dále jsou výsledky představeny vrcholovým manažerům, vždy za jednotlivá oddělení, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016), a takto postupně vznikne seznam talentů pro daný rok, který obohatí a doplní předchozí ročníky o talentované zaměstnance. Vrcholový management pak dále dle rozpočtu individuálních rozvojových plánů talentovaných zaměstnanců, schvaluje celkový rozpočet pro talenty na dané období, kterým je obvykle 12 až 18 měsíců. Společnost XYZ se rozhodla, že bude talent management provádět pouze v rámci komunikace oddělení lidských zdrojů a managementu společnosti s tím, že informaci o tom, kdo má být do programu talentovaných zaměstnanců zařazen, bude komunikována pouze těm zaměstnancům, kterých se volba bude přímo týkat a zároveň bude jejich nominace i rozvojový program schválen, doplňuje interní dokument společnosti XYZ (2016), a popisuje, že rozhodnutí bylo uskutečněno na základě motivace klíčových zaměstnanců, což bylo pro společnost prvořadé, na rozdíl od možné demotivace těch zaměstnanců, kteří by do programu nominováni nebyli.

Součástí talentového programu je také mezinárodní talentový program, určený především manažerům, kteří obvykle talentový program v rámci své země absolvovali a jsou dále zařazeni, a poté i vybráni, do regionálních programů, které jsou určeny především pro manažery zemí Evropy, jak popisují interní materiály společnosti XYZ (2016). Tyto programy jsou organizovány vždy na osmnáct měsíců a zastřešují několik modulů, ohledně vedení společnosti, tedy modul finanční, operační, personální, modul o provozu zákaznického centra a další, kterými manažeri postupně procházejí pod vedením interních, či externích lektorů, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016) a dále uvádějí, že tyto vzdělávací moduly jsou zastřešovány regionální kanceláří pro Evropu, sídlící v České republice s metodickým zastřešením centrální mateřské pobočky.

3.1.6 Talenti společnosti

Zaměstnanci, kteří byli do řad talentovaných zaměstnanců nominováni, byli vždy informováni svým manažerem a vždy je zde také možnost účasti i zástupce oddělení lidských zdrojů, pokud to bylo manažerem vyžadováno, jak uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). V letech 2016 až 2018, kdy byl monitorován talent management ve společnosti XYZ, se účastnilo talentového programu 75 zaměstnanců, a to 25 zaměstnanců každý jednotlivý rok, a to tak, že se vždy jednalo o zaměstnance ze středního liniového managementu a také z řad vrcholových manažerů, jak informují materiály společnosti XYZ (2018). Mezi účastníky talentových programů se také objevili specialisté, zodpovědni primárně za danou oblast společnosti,

ikdyž vlastní tým nebo podřízené zaměstnance neměli, byli nominováni z důvodu důležitých znalostí a dovedností, a tudíž velmi složité náhrady, pokud by se rozhodli ze společnosti odejít, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Proto byla nominace i v rámci těchto případů talentů vedením společnosti podpořena, doplňují interní materiály, do budoucna se také může jednat o řadové zaměstnance, kteří se účastí v talentovém programu mají příležitost posunout na vyšší pozici, a to buď vedoucího týmu, případně středního liniového manažera, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Dalšími kandidáty, kteří se pak dále účastnili mezinárodních talentových programů jsou manažeři, kteří prošli těmito programy v rámci stejného období a jednalo se o 21 zaměstnanců společnosti XYZ, doplňují interní materiály společnosti, obvykle se může jednat o postup, který je možný v rámci talentového programu pro zaměstnance, kteří prošli již talentovým programem v České republice, ti pak mají vyšší šanci být nominováni a účastnit se mezinárodních programů pro talentované manažery, jak informují interní materiály společnosti XYZ (2016). Nabídka spolupráce s externími kandidáty, není z materiálů společnosti XYZ (2016) patrná. Více o procesu výběru talentů v rámci jednotlivých oddělení je popsáno v následující kapitole 3.2.1.

3.2 Proces talent managementu v nadnárodní společnosti

Proces talent managementu a rozvoj talentů společnosti probíhá celoročně, avšak s pravidelným přehodnocením v ročních intervalech, kdy je hodnocen a revidován probíhající proces, aktuální seznam talentovaných zaměstnanců, jejich rozvojové individuální programy, seznam klíčových zaměstnanců, o které by vedoucí pracovníci neradili přišli, jelikož by to mohlo ohrozit provozní situaci na oddělení a dále se během přehodnocení, jak uvádějí interní materiály společnosti XYZ (2016), řeší situace budoucí, tedy nové návrhy talentů do programu, a poté také rozvojové plány na další rok.

Zaměstnanec oddělení lidských zdrojů také klade otázky, jenž jsou důležité pro další pokračování procesu talent managementu, ohledně výběru talentů a jeho důležitosti pro společnost, ujišťuje se, že je proces dále správně nastaven během individuálních pohovorů manažerů s talentovanými zaměstnanci o tvorbě jejich individuálních plánů, na kterých se podílejí všichni společně, a v neposlední řadě, že také hovor správně obsahuje motivační dialog, aby byl talentovaný zaměstnanec ve společnosti co nejdéle, a podpořil tak svůj vlastní rozvoj, a také rozvoj společnosti, interní materiály společnosti XYZ (2016). Talentovaný zaměstnanec, manažer i zaměstnanec oddělení pro lidské zdroje, jak doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016), poté zhodnotí celý proces a pokusí se v rámci získané zpětné vazby nastavit další kroky tak, aby nastal posun ke zlepšení situace, ve všech zmíněných oblastech, které dále popisují následující podkapitoly.

3.2.1 Získávání a výběr talentů pro společnost

Proces získávání a výběru talentů je zahájen každoročně pozváním jednotlivých manažerů na schůzky, a to individuálně se zástupcem oddělení lidských zdrojů, obvykle manažerkou, která zastřešuje celý proces talent managementu ve společnosti, interní materiály společnosti XYZ (2016). Každý vedoucí pracovník je připraven diskutovat nad zaměstnanci svého oddělení, popsat, kde se právě v rámci talentového přehledu nacházejí ti, kteří již v talent programu jsou zainteresováni a jaké jsou jejich pokroky v rámci individuálních rozvojových plánů či, zda již byl rozvojový plán ukončen a s jakým úspěchem, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016). Vedoucí jsou také připraveni aktualizovat stávající týmy v talentových záznamech a navrhnout nové talenty za svá oddělení, o kterých se poté bude

rozhodovat, zda budou schváleni vrcholovým managementem, aby se talentového programu účastnil, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Kandidáti pro talentový program jsou tedy vždy vybíráni z řad interních zaměstnanců, popisuje dále interní materiály společnosti XYZ (2016), a to bez rozdílu věku, pohlaví, rodinného stavu nebo jiných kategorií, jelikož společnost si zakládá na faktu, nepoužít žádnou kategorii, která by mohla vést k diskriminaci jednotlivých zaměstnanců nebo skupin. Manažer každého oddělení zaznamenává do talentového přehledu, tedy tabulky, která znázorňuje všechny zaměstnance oddělení, v jakém kvadrantu tabulky se jednotliví zaměstnanci nacházejí, informuje interní materiál společnosti XYZ (2016). Důležitým účelem tabulky je její rozložení, jak dále materiály uvádí a fakt, že byla navržena tak, aby bylo pro manažera zřetelné, jaká část zaměstnanců je umístěna na správném místě, se kterým jsou spokojeni, kteří zaměstnanci mají ambice se dále posunout, a také označuje zaměstnance, kteří jsou na pozici příliš noví, aby byli do tabulky zařazeni, jelikož ještě nenabývali potřebné znalosti a dovednosti, a budou tedy zařazeni v příštím kole rozhovoru mezi manažerem a manažerkou oddělení lidských zdrojů, upřesňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Manažer oddělení je tedy klíčovou osobou, jak uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016), kterému může při výběru talentovaných zaměstnanců pomoci také zaměstnanec oddělení lidských zdrojů a při rozhodování a výběru talentů pro společnost v oddělení správně zařadit, k tomu mu pomáhá také rozdělení (viz Obrázek 3), které zastřešují zobrazené kvadranty, a to dle sloupců a řádků, jejichž popis následuje po zobrazení tabulky, která je klíčová pro model talent plánu společnosti XYZ.

Obrázek 3 Talent plán

Talent plán

Doporučení %	5%	10%	50%	20%	15%
	E - Vyžaduje akci/zlepšení/školení	D - Částečně splňuje pracovní požadavky	C - Plně splňuje pracovní požadavky	B - Překračuje plnění pracovních požadavků	A - Vyniká v plnění pracovních požadavků
Stupeň růstu: Posun až o 2 stupně za 1 – 4 roky	E1 Je nepravděpodobné, že toto pole použijete	D1	C1	B1	A1
Stupeň růstu: Posun o 1 stupeň za 1 – 4 roky	E2	D2	C2	B2	A2
Dobře umístěný zaměstnanec	E3	D3	C3	B3	A3
N – noví zaměstnanci, nehodnoceni					

Zdroj: Interní materiály společnosti XYZ (2016)

Rozdělení dle sloupců:

- sloupec E (kvadranty E1, E2, E3), zaměstnanec umístěný v tomto kvadrantu vyžaduje akci, zlepšení nebo školení, důvodem je pak jeho krátké působení na dané pracovní pozici, nebo nedostatečný pracovní výkon, pokud již pozici zastává minimálně po dobu jednoho roku, informují interní materiály společnosti XYZ (2016), kvadrant E1 je pak nepravděpodobný, aby byl komukoliv přiřazen, jelikož zaměstnanec chovající se ambiciózně, avšak bez jakýchkoliv pracovních výsledků nebude moci být mezi talenty zařazen;
- sloupec D (kvadranty D1, D2, D3), zaměstnanec zařazen v těchto kvadrantech splňuje částečně pracovní požadavky a opět záleží na celkové době, po kterou pozici zastává, a zda jsou tedy nutná další školení či pomoc manažera a kolegů, anebo je nutné řešit pracovní výkon, který stále neodpovídá 100 % požadavků na danou pracovní pozici;
- sloupec C (kvadranty C1, C2, C3), zaměstnanci v těchto kvadrantech plně splňují pracovní náplň na dané pozici, zvládají denní úkoly a dokážou již pracovat samostatně a bez významné supervize plní zadané úkoly dobře a v požadované kvalitě, tito zaměstnanci jsou obvykle spokojeni dlouhá léta v rámci jedné stejné pozice;
- sloupec B (kvadranty B1, B2, B3), zaměstnanci zařazení v kvadrantech B mohou již ve společnosti zastávat pozici delší časové období, a tedy znají velmi dobře práci a činnosti spojené s pracovní pozicí, proto jim nedělá problém překračovat pracovní požadavky i nad rámec nutného plnění, zaměstnanci jsou spolehliví a je přepoklad, že v budoucnu zastanou pozici vyšší, než na které se aktuálně nachází, pokud k roli budoucího manažera budou inklinovat;
- sloupec A (kvadranty A1, A2, A3), excelentní zaměstnanci, kteří vynikají v plnění pracovních úkolů, a také v pracovních požadavcích, jejich vedení je s minimální nutností a ocitají se blízko projektů a manažerů především v rolích poradců, kteří se snaží najít nejefektivnější způsoby, kterými by pomáhali společnosti růst, rizikem u zaměstnanců v A kvadrantech může být ambicióznost, která – pokud nebude mít dostatečné naplnění – může vést až k odchodu zaměstnance do jiné společnosti, kde mu bude umožněno, posunout se na vyšší pozici, o kterou mohl, i ve stávající společnosti, usilovat.

Dalším rozdělením, dle interních materiálů společnosti XYZ (2016), je rozdělení dle řádků, a to v následujícím pořadí:

- řádek označený N – noví zaměstnanci, nehodnoceni, se týká zaměstnanců, kteří nastoupili v období do 6 měsíců od přehodnocení talent managementu, a tedy jsou na pozici příliš krátkou dobu, než aby mohli být doposud hodnoceni a zařazení do určitého kvadrantu a talentového plánu, tito zaměstnanci jsou hodnoceni vždy v následujícím období, kdy proces pohovorů s manažery a zaměstnancem oddělení lidských zdrojů probíhá;
- řádek označený názvem dobře umístěný zaměstnanec vypovídá o zařazení zaměstnance na správném místě, což znamená, že zaměstnanec pracuje v rámci daného výkonu dobře a sám je spokojen v rámci pracovního zařazení které vykonává tak, že obvykle ani manažer nespaturuje v zaměstnanci ambice, pro které by se měl v budoucnu posouvat na vyšší pozice, přesto se zde však můžeme setkat s jedinci, kteří si budou chtít rozšířit své znalosti a v řádku se posunout doleva tedy tak, aby se z nich v budoucnu stali specialisté, pro společnost obtížněji nahraditelní;
- řádek nesoucí označení stupněm růstu s posunem o 1 stupeň/pozici v rámci období 1–4 let, určuje posouzení manažera, zda je zaměstnanec v rámci možného absolvování individuálního talent plánu a doplněním si tak znalostí a dovedností, dosáhnout povýšení ve zmíněném časovém horizontu, zaměstnanec si musí také ujasnit,

zda je povýšení v oboru, ve kterém aktuálně pracuje nebo se zaměří zcela jiným směrem a je možné, že se příkladně z oddělení zákaznického centra přesune na oddělení finanční, pokud v rámci své praxe zjistí, že je to práce, která jej naplňuje a chce ji odvádět právě pro společnosti XYZ;

- řádek nesoucí označení stupněm růstu s posunem až o 2 stupně/pozice za stejné období 1-4 let obvykle bývá vnímán společností jako vysoce talentovaný, proto zaměstnanci, kteří se v těchto kvadrantech ocitnou mají velké možnosti aspirovat na pozice vedoucích týmů nebo manažerů, a to až do pozic vrcholového managementu, s těmito pozicemi je nezbytné důkladně pracovat, a pokud není možné je v krátkém časovém intervalu povýšit, je nutné, aby byla zajištěna jejich dostatečná participace na projektech, aby se prohlubovaly jejich vědomosti i ostatními směry a společnost o zaměstnance nepřišla;
- posledním řádkem tabulky, který se nachází na samotném vrcholu je % doporučení, nad jednotlivými sloupci jsou zobrazeny procentuální částky, a to 5 %, 10 %, 50 %, 20 % a 15 %, ty mají manažerům být nápomocny v celkovém pohledu na rozmístění jejich zaměstnanců v týmu tak, aby bylo 50 % zaměstnanců v části tabulky, která obsahuje zaměstnance, kteří jsou již zaškoleni, svou práci zvládají dobře a spolehlivě vykonávat a aby byla určitá část zaměstnanců, kteří budou v budoucnu talenty, se kterými může společnost dále pracovat a také, pokud se objeví i nízké % zaměstnanců v levých kvadrantech, aby se jednalo ideálně o ty, kteří jsou na pozici krátce a potřebují ještě čas, aby pracovali jako ostatní ve středních kvadrantech.

Manažeři se tedy snaží pracovat na rozmístění zaměstnanců do tabulky v rámci celého týmu, a to s ujasněním si, kteří zaměstnanci jsou talentovaní, jaké pozice by mohli v budoucnu zastávat, ale také v případě problematických jedinců, aby dokázali zasáhnout a nastavit patřičné personální akce ke zlepšení anebo řešení situace radikálním způsobem, tedy rozhovorem se zaměstnancem a společným stanovením postupu ke zlepšení, upřesňuje dále interní materiál společnosti XYZ (2016) s tím, že se vždy jedná o názor a hodnocení zaměstnanců pouze manažerem zodpovídajícím za dané oddělení.

Další součástí výběrů talentů pro společnost je ujasnění si, kteří ze zaměstnanců, dle talentové tabulky, mohou být nominováni jako talenti pro specifický rok, informují dále interní materiály společnosti XYZ (2016), jelikož klíčem k pokračujícím obchodním úspěchům, jak společnost popisuje, je udržení si jejich nejlepších zaměstnanců a zajištění jejich rozvoje. V současné době, jak dále interní materiály společnosti XYZ (2016) uvádějí, je důležitým prvkem v rámci rozhodování vedení určit, kteří zaměstnanci budou těmi špičkovými mezi ostatními a budou tedy moci být součástí talentového programu, a právě tímto programem, sledováním a nástrojem talent managementu, chce společnost zdůraznit význam malé skupiny zaměstnanců, důležitých pro podnikání a také nelehký dopad na chod společnosti, který by následoval, pokud by tito zaměstnanci odešli.

Vedení společnosti tedy určilo kritéria, na základě kterých, může postoupit zaměstnanec do talentového programu, popisují interní materiály společnosti XYZ (2016), jedná se tedy o zaměstnance, kteří splňují následující kritéria:

- zaměstnanci, kteří jsou považováni za potenciální kandidáty pro tým, který je součástí vrcholového managementu dané země;
- vybraní zaměstnanci, kteří byli za poslení dva roky umístěni v kvadrantech talentového plánu, a to konkrétně C2, C1, B2, B1, A2, A1;
- zaměstnanci, kteří byli individuálně identifikováni ve společnosti, a kteří by mohli během 1-4 let provést kariérní posun až o 2 hierarchické kroky;
- zaměstnanci, kteří jsou již teď připraveni zastávat vyšší manažerskou pozici;

- zaměstnanci, kteří jsou označeni a vybráni jako talentovaní, avšak k zastávání manažerské pozice potřebují přípravu v rámci období 1-2 let;
- zaměstnanci, kteří jsou označeni a vnímáni jako talentovaní, avšak k zastávání manažerské pozice potřebují přípravu v rámci období 3-4 let;
- seznam zaměstnanců by měl být z většinové části zaměřen na budoucí vedoucí zaměstnance a manažery a neměl by překročit 5 % z celkové populace zaměstnanců ve společnosti, v dané zemi.

Návrh talentů je dále uveden (viz Tabulka 2), která shromažďuje na jednom místě všechny talenty společnosti a možné nástupce manažerů a vedoucích týmů, a to v případě, že se jedná o zaměstnance, který aspiruje na manažerskou pozici v budoucnu nebo se chce stát specialistou v daném oboru, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Tabulka dále upřesňuje nezbytná data o zaměstnancích pro daný ročník talentového plánu ve společnosti, uvádí, jak dlouho zaměstnanec na dané pozici pracuje a pokud se chystá zastávat roli manažera, tedy v jakém období bude na tuto skutečnost připraven, zda v rozmezí 1-2 a 3-4 let, případně, je-li již připraven nastoupit k výkonu nové pozice okamžitě, uvádějí interní materiály společnosti XYZ (2016).

Obrázek 4 Talenti společnosti a možní nástupci manažerů

Talenti společnosti a možní nástupci manažerů								
Jméno	Pracovní pozice	Na dané pozici od:	Talent - kvadrant	Útvar	Pobočka	Možný nástupce (uveďte pracovní pozici, kterou může zaměstnanec zastávat, a kdy bude připraven)		
						Připraven	Připraven za 1-2 roky	Připraven za 3-4 roky

Zdroj: Interní materiály společnosti XYZ (2016)

Souhrnem této kapitoly je nutné upřesnit důležitou informaci, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016), a to získávání a volba talentů společnosti se děje vždy na základě rozhodnutí manažera daného oddělení, tedy je to manažer s pomocí zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, který rozhoduje o nominacích za své oddělení, a tyto nominace dále podstupují schválení vrcholového managementu, který uzavře a schválí nominaci talentů, předběžné rozvojové plány a rámcový rozpočet pro následující časový úsek, obvykle rok. Tedy volba talentů je provedena formou neveřejnou a zaměstnanci nejsou od začátku procesu informováni o všech detailech a myšlenkových pochodech manažerů během rozhodování, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Manažeri však musí nominace svých zaměstnanců, jednak do talentového programu a dále také do manažerských pozic, které by mohli talentovaní zaměstnanci obsadit řádně a věcně podložit písemnou analýzou, která blíže vysvětluje, proč je právě specifický zaměstnanec do talentového programu navržen, jakých dosahuje výsledků, jaké jsou jeho budoucí aspirace z pohledu manažera, a jaký prostor bude potřebovat k posunu na specifickou pozici, uvádí interní

materiály společnosti XYZ 2016). Schválení zaměstnanci se o nominaci do talentového programu dozvídají až po uzavření nominací, schválením vrcholového managementu společnosti, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016), a to přímo od svého manažera nebo vedoucího týmu, diskutují reakci a zpětnou vazbu zaměstnance a jeho pohled na schválenou nominaci, a probírají další případné kroky, které by mohly nastat, a jakým směrem by mohlo být upřesněno vypracování a celkové sestavení individuálního rozvojového plánu.

3.2.2 Rozhovory s talenty a jejich rozvojový plán

Jakmile manažeři oddělení obdrží schválený seznam talentů, tedy seznam zaměstnanců společnosti na další období, obvykle od manažerky oddělení lidských zdrojů, může nastat druhá část procesu a tou jsou rozhovory s novými talenty společnosti a jejich manažery a následně tvorba individuálních rozvojových plánů, popisují, v rámci svých dalších pokynů, interní materiály společnosti XYZ (2016).

Každý manažer svého oddělení má v průměru jednoho až čtyři zaměstnance, kteří se každoročně talentového programu účastní, a proto je důležité, aby byl každý z vybraných talentovaných zaměstnanců dobře a vhodně informován s ohledem na motivaci a udržení si talentů ve společnosti, což je hlavním cílem talentového programu, popisují interní materiály společnosti XYZ (2016). Manažeři talentovaných zaměstnanců si tedy bezodkladně po obdržení schváleného seznamu talentů, zajistí časový prostor a domluví se s talentovanými zaměstnanci na individuálních schůzkách, které probíhají v kancelářích společnosti a jsou organizovány formou elektronických pozvánek do kalendářů zaměstnanců, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Je doporučováno první schůzku organizovat na maximální dobu jedné hodiny, informují dále interní materiály společnosti XYZ (2016), a to z důvodu první informace zaměstnanci, který je informován o nominaci do talentového programu a úkolem manažera je, vysvětlit zaměstnanci, jak důležitým pro společnost je a motivační diskuzí jej ujistit, že si společnost jeho dosavadního úsilí a práce váží a bude ho podporovat i do budoucna. Zaměstnanec má prostor na kladení dotazů a nastínění dalšího postupu, který by měl přijít právě formulací a laděním individuálního talentového plánu, který má být zaměstnanci nastaven na míru jeho požadavkům a také v souladu se strategickým zaměřením společnosti, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Důležitým okamžikem, jak dále popisuje interní materiál, je dát zaměstnanci dostatečný časový prostor k tomu, aby se rozhodl, zda se bude chtít programu účastnit, zda bude chtít v budoucnu rozvíjet své kompetence, schopnosti a dovednosti, aby byl připraven zastat roli manažerskou, vedl tým zaměstnanců anebo se stal specialistou v daném oboru s působením ve stávající společnosti, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016). Zaměstnanec se musí vždy svobodně rozhodnout, zda tuto výzvu a také zodpovědnou úlohu přijme, a zda bude vnímat stejně motivovaně svou nominaci, jako manažer, který vidí ve svém podřízeném potenciál a talent, který chce podpořit formou jeho rozvoje, popisují interní materiály společnosti XYZ (2016), přesto má zaměstnanec možnost odmítnout nabídku účastnit se talentového plánu.

Zaměstnanec, který informuje svého manažera o své účasti na talentovém programu se pak dále, společně s manažerem, případně i zástupcem oddělení lidských zdrojů, věnuje plánování a detailnímu nastavení jeho rozvojového programu, informuje interní materiál společnosti XYZ (2016), a popisuje možné oblasti rozvoje, dle zaměření zaměstnance, tedy nabízené možnosti jsou pro všechny zaměstnance dle jejich zkušeností a aktuálního stavu v rámci pozice, ve které se právě nacházejí. Tedy i talentovaní zaměstnanci mohou vybírat v různých kategoriích, doplňují interní materiály.

Hlavními možnými kategoriemi vzdělávání na pracovišti společnosti XYZ, jak doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016), jsou:

- instruktáž při výkonu práce

je základní, jednoduchou a často používanou metodou, ideálně při nástupu nového zaměstnance anebo zaměstnanců, kteří danou činnost vykonávají poprvé, a jsou tedy nezkušení, proto instruktáž při výkonu práce provádí obvykle vedoucí zaměstnanec nebo manažer či školitel, který potřebné zkušenosti má, zaměstnanec školitele sleduje, zkouší si činnosti a dotazuje se, na závěr by mělo přijít přezkoušení zaměstnance, v případě nutnosti je celý proces opakován, až do ujistění se, že zaměstnanec tuto novou činnost ovládá;

- mentoring

je proces, který může externě vypadat podobně jako koučink, ale zaměstnanec je zde tím, který je zodpovědný za iniciativu v rámci svého vzdělávání. Výhodou je, že si může sám mentora vybrat, aby vyhovoval jeho představám, byl jeho vzorem a rádcem, ten pak zaměstnanci pomáhá s jeho pracovními úkoly a zvládnutím problémů, mentor může se zaměstnancem diskutovat, a také využívat koučink tak, aby dosáhl požadovaných dovedností a znalostí;

- koučink interní

je koučovací metodou formování schopností a dovedností, a to nejen v pracovním prostředí, školitel nebo manažer se snaží motivovat zaměstnance a pomoci mu najít cestu ke splnění úkolu, je to přístup individuální a napomáhá iniciativě zaměstnance, vždy by měl být plánovaný, aby zaměstnanec věděl, že je tato metoda využívána a ví o ní, vedoucí pracovníci tak mohou přispět ke zlepšování zaměstnanců, jejich kompetencí a zvýšení výkonnosti, včetně eliminace chyb, principy metod koučování pak často napomáhají také v soukromém životě;

- poradenství a konzultace

je aktuálně častou metodou, která využívá oboustranného přístupu, tedy zaměstnance a manažera nebo školitele, oba tak mohou poskytovat zpětnou vazbu na procesy, připomínky a různé náměty na řešení situací, obvykle se jedná o jednorázové vyřešení situace, a to také během porad, kterých se mohou účastnit i noví zaměstnanci, kteří do společnosti přinášejí nové nápady a své náměty ke zlepšení a zefektivnění procesů ve společnosti;

- asistování

pomáhá zaměstnanci, který je již jednou proškolený se obvykle stává asistentem manažera a dané úkony provádí, nový zaměstnanec se připojuje postupně k jednotlivým částem plnění úkolů, opakovaně se rozvíjí, až je schopen celý úkol zvládnout sám a je tedy kompletně zaškolen, tato metoda se používá pro vytváření pracovních dovedností a zlepšování schopností zaměstnanců;

- pověření úkolem

je metodou, která obvykle navazuje na metodu asistování, zaměstnanec se opět zdokonaluje ve svých dovednostech a schopnostech, manažer svěří zaměstnanci úkol, který by měl zaměstnanec splnit sám, určitě je zde manažer, pokud by bylo potřeba a také zaměstnance po celou dobu úkolu kontroluje, přesto je zodpovědnost za úkol na zaměstnanci, který se tak učí samostatnosti a tím si dokazuje, že vše, co se doposud naučil, dokáže v práci uplatnit;

- projektová činnost

zajistí, pokud je zaměstnanec vybrán jako člen projektového týmu a je mu takto svěřena část úkolu, společně s koordinátorem nebo vedoucím projektu, zastřešení čáti, která mu byla svěřena, je zodpovědný za koordinaci a učí se také týmovosti, jelikož v rámci projektu jsou činnosti navázány dle projektového plánu a je tedy nutné dodržet určitá pravidla plnění úkolů, a to hlavně v daném čase;

- mezinárodní školení pro talenty

je určeno pro zaměstnance, obvykle absolventy lokálního talentového programu, kdy může být zaměstnanec nominován také do programu regionálního, který je organizován mateřskou společností, koná se obvykle v ročních intervalech a v rámci evropských zemí, jelikož účastníci jsou talentovaní zaměstnanci společnosti z mezinárodního prostředí, školení probíhají vždy v angličtině, toto školení je určeno jako motivační školení, většinou pro manažery, kteří se dále chtějí věnovat kariéře jak ve středním, tak i ve vrcholovém vedení společnosti;

- rotace práce

obvykle probíhá ve dvou základních rovinách, horizontální a vertikální, během horizontální metody si zaměstnanci mohou vyměnit svá místa a během vertikálních se pak využívá i posunu na vyšší nebo nižší pozice, případně zcela na odlišném stupni, tento přesun je obvykle časově omezen a naplánován, rotace práce přináší zaměstnancům více pružnosti pro práci, a také je dobrým adaptabilním zdrojem pro jejich budoucí rozvoj, použita je převážně pro zkušenější zaměstnance.

Další možnosti vzdělávání, doplňují interní materiály společnosti XZY (2016), mimo pracoviště dále zastřešuje společnost XYZ i těmito externími způsoby:

- přednáška a přednáška s diskuzí

určeny pro zaměstnance, kteří potřebují zajistit i teoretickou přednášku, využívají tyto metody, které přednáší školitel nebo manažer pomoci výkladu a za použití potřebných pomůcek, aby předal zaměstnancům veškeré nutné informace k výkonu jejich práce přednáška může být doplněna diskuzí se zodpovězením všech dotazů školících se zaměstnanců s tím, že přednášející musí vždy diskuzi řídit, aby se neodklonila příliš od přednášeného tématu, přednáška zajistí předání informací většímu počtu zaměstnanců, snahou je, aby byla i dostatečně interaktivní, což nemusí být vždy splněno, právě vzhledem k většímu počtu účastníků školení a důležité také je udržení pozornosti všech zaměstnanců;

- demonstrování a hraní rolí

je obvyklou aktivitou po proběhlé přednášce, slouží k tomu, aby si zaměstnanci vyzkoušeli nové aktivity, než je budou muset v pracovním prostředí začít používat, hraní rolí je pak především tréninkovou aktivitou, která je vhodná pro manažery, ti hraním rolí získávají zkušenosti z předváděných situací, zvyšují si svou sebedůvěru a také si mohou vyzkoušet situace, rovněž v rámci vztahových se svými kolegy, které pak lépe využijí během své praxe;

- případová studie

jako workshop, který je pro skupiny lidí nebo brainstorming a brainwriting, kdy každý nápad může vést k řešení, je zapsán anebo vyřčen účastníky, a i tyto metody jsou využívány pro vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků, v případových studiích jsou uvedeny reálné

nebo fiktivní případy, které mohou nastat, cílem manažerů je navrhnout řešení zadané situace, a to v daném časovém horizontu;

- externí outdoor training

jedná se o vzdělávání zaměstnanců mimo společnost, vzdělávání je obvykle řešeno hrou, do které se zapojují všichni týmově, opět je metoda převážně pro manažery, u kterých je nutné si rozvíjet kompetence, komunikaci, sebepoznávání a řízení lidí, při těchto hrách je také možné lépe vnímat, kdo lépe vyhovuje pro konkrétní roli v praxi, jelikož vlastnosti a kompetence účastníků se právě při hrách lépe projeví;

- koučink externí

je využíván v rámci programů pro talentované zaměstnance, a také převážně pro manažery, externí koučové se snaží pomoci najít koučovaným zaměstnancům správnou cestu k jejich úspěchům, pomáhají jim orientovat se v důležitých situacích, a to jak v práci, tak i v soukromém životě, který práci také ovlivňuje;

- e-learning

je vhodnou a efektivní metodou vzdělávání všech zaměstnanců s využitím počítačů, obvykle v interním prostředí firemního intranetu. Je to ideální cesta k zajištění velkého přínosu informací pro všechny zaměstnance i pro určené jednotlivé skupiny nebo oddělení, oddělení lidských zdrojů zodpovídá za úpravy a aktuální nastavení e-learningů;

- vysoká škola a Master of Business Administration

společnost podporuje studium vrcholových manažerů společnosti tím, že spolufinancuje studium na vysokých školách a případně také následné vzdělávání typu Master of Business Administration. Tímto si také zavazuje manažery, obvykle dohodou, aby setrvali ve společnosti další 2 roky poté, co studium ukončí.

Vzdělávání je důležitým indikátorem v řízení lidských zdrojů, a tedy zásadní součástí vzdělávání talentů ve společnosti, lidský kapitál, a především talentovaní zaměstnanci, jsou nositelem konkurenceschopnosti společnosti, a proto i společnost XYZ hledá ty nejlepší způsoby, jak podněcovat rozvoj zaměstnanců a tím také rozvoj společnosti, doplňuje interní materiál společnosti XYZ (2016). Nadřízený manažer talentovaného zaměstnance projde možnosti, které společnost a trh nabízí a dle požadavků zaměstnance, a také s ohledem na firemní strategii naplánují, které kurzy, školení a jaké interní způsoby vzdělávání může zaměstnanec absolvovat, a to vždy s ohledem na rozpočet, popisují interní materiály společnosti XYZ (2018), které nově doplňují, že školení je také koordinováno s oddělením lidských zdrojů, a to proto, aby manažeři byli informováni o plánovaných kurzech na aktuální rok a mohli ještě zaměstnance do kurzu přihlásit, pakliže by to pomohlo v jeho rozvoji a daný kurz by byl přínosem v rámci jeho individuálního talentového plánu.

Nominace zaměstnanců do regionálního leadership talentového programu probíhá vždy po 18 měsících, kdy jsou do programu zapsáni obvykle zaměstnanci, kteří již prošli českým talentovým programem, a je u nich diskutován velký potenciál, aby se ze své aktuální, obvykle liniové pozice manažera, posunuli na pozici vyšší, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016). Počet nominovaných zaměstnanců a jejich výběr je pak korigován na základě nabídnutých volných míst přímo v programu, a to regionálním ředitelem, který celý projekt zastřešuje, informují interní materiály společnosti XYZ (2016). Po nominaci a schválení jsou

zaměstnanci informováni a je jim detailně program i jeho itinerář představen, a to také proto, že se často jednotlivé moduly programu konají v různých zemích, a to obvykle tam, odkud pocházejí jednotliví manažeři, kteří se aktuálního ročníku regionálního talentového programu účastní a pro které je i tato příležitost, a to cestovat do zemí pořádajících moduly tohoto školení, velmi motivující skutečností, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

Oddělení lidských zdrojů se tedy snaží informovat manažery před samotnými pohovory s talentovanými zaměstnanci o plánovaných školeních na daný rok, což je jednou z částí, která tvoří tréninkový plán pro specifický rok, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2018) a dále druhou částí jsou pak požadavky talentovaných zaměstnanců a jejich nadřízených pracovníků tak, aby byly v souladu s rozvojem a také s ohledem na schválený rozpočet. Jakmile jsou tyto informace konsolidovány, oddělení lidských zdrojů může tréninkový plán, (viz Obrázek 5), finalizovat a schválit, doplňují dále interní materiály společnosti XYZ (2016), a to tak, že schválení je již pak formální a provedeno vrcholovým managementem během jedné z jejich pravidelných měsíčních porad.

Obrázek 5 Tréninkový plán

Tréninkový/ Talentový plán 2018					
Oddělení:					
Jméno	Příjmení	Pracovní pozice	Jméno školení/zaměření	Termín realizace	Maximální cena
				Celkem Kč	

V Praze, dne:

HR Manager

Country General Manager

Zdroj: Interní materiály společnosti XYZ (2018)

Oddělení lidských zdrojů také sleduje další nabídku vzdělávání, kromě interních a externích možností, má společnost občasné příležitosti účastnit se vzdělávacích aktivit zastřešovaných mateřskou společností, která se svým týmem globálních školitelů, zajišťuje spoustu programů v anglickém jazyce, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016), především pro rozvoj manažerů a specialistů společnosti, i tato varianta by tedy mohla být jednou z možností vyslat zaměstnance lokální, a tím doplnit jejich vzdělání s možností rozšířit jejich zkušenosti pro praxi v rámci jejich talentového plánu.

3.2.3 Řízení a udržení talentů

Dle interní prezentace společnosti XYZ (2017) je řízení a udržení si talentů, jednou z nejdůležitějších součástí celého procesu talent managementu, který je dělen na etapy, jenž se společnost snaží zachovávat a následovat, tedy ať už se jedná o výběr, získávání,

motivaci nebo udržení talentů ve společnosti. Pro společnost je zkrátka zásadní, aby si udržela dostatečnou zásobu talentů pro případ krizových situací, kterými, jak interní prezentace společnosti XYZ (2017) dále zmiňuje, mohou být právě odchody vedoucích zaměstnanců z důležitých a klíčových manažerských pozic. Paradoxně odchody těchto zaměstnanců, jakkoliv jsou vnímané a jejich důvody prezentace také popisuje, mohou být chápány také jako příležitost pro skupinu talentů, která se ve společnosti bude nacházet, a o kterou se bude zaměstnavatel starat a rozvíjet ji.

Cílem společnosti, jak dále interní prezentace společnosti XYZ (2017) informuje, by mělo být dostatečné zastřešení a monitorování nástupnictví a výchova talentovaných zaměstnanců, kteří budou připraveni pracovat na správném místě, ve správném čase a stanou se tak ideálními interními kandidáty pro společnost. Materiály v podobě interní prezentace společnosti XYZ (2017) dále zmiňuje hlavní důvody odchodů, nejen klíčových, zaměstnanců. Těmito důvody jsou především problematické vztahy s vedoucími pracovníky, nedostatečný osobní rozvoj, nedostatečné uznání a také neadekvátní mzda, ve srovnání s konkurenčními firmami, případně s pracovním trhem, doplňuje prezentace. Společnost by tak měla sledovat nejen tyto trendy, ale i důvody zaměstnanců, kteří organizaci opouštějí, ať už jsou ve skupině talentů nebo ne, jelikož by se stejné příběhy mohly v budoucnu opakovat, což by rozhodně pro společnost a její řízení talentů, nebylo přínosem, popisuje interní prezentace společnosti XYZ (2017).

Určitou pozornost také vyvolávají zaměstnanci, kteří působí jako talenti v rámci poboček společnosti, která má centrální zastoupení u Prahy, doplňuje interní prezentace, ale zaměstnanci pracují ve větších českých městech, kterými jsou Ostrava, Brno a Hradec Králové, nejsou v každodenním styku se svými nadřízenými a s kolegy z centrální pobočky, uvádí interní prezentace společnosti XYZ (2017). Je nutné, aby manažeři řídili i tyto talentované zaměstnance se stejnou pozorností a zájmem o jejich progres v rámci stanoveného projektového plánu a touto pozorností byly budovány zájem a podpora, která je důležitá pro udržení si zaměstnanců, které dále vede k plánování nástupnictví a povýšení zaměstnanců, kteří pracují na svých talentových plánech, aby mohli jednou vyšší pozice zastávat, doplňuje interní prezentace společnosti XYZ (2017) a vnímá také celé řízení talent managementu i ze strany zaměstnanců, kteří zůstávají ve společnosti proto, že chtějí pozornost, chtějí uspět, chtějí být spokojeni v práci a s činnostmi, které pro zaměstnavatele vykonávají a splnit si především své kariérní sny.

Společnost XYZ, jak uvádí interní prezentace (2017), se snaží zajistit si adekvátní místa pro talentované zaměstnance, kteří, jak bylo výše uvedeno, si chtějí ambiciózně jít za svým snem, avšak společnost nemusí vždy najít místo v managementu pro všechny, kteří se talentového programu účastní. Je tedy nutné koordinovat i postup v rámci managementu, a v případě nedostatku manažerských pozic zajistit dostatek projektů pro talentované zaměstnance, kteří si i díky těmto zkušenostem budou prohlubovat své znalosti a společnost bude čelit menšímu riziku, že o zaměstnance, do kterých tímto způsobem investovala, nepříjde, doplňuje interní prezentace společnosti XYZ (2017).

Nejdůležitějšími faktory ovlivňujícími řízení talent managementu a udržení si klíčových zaměstnanců ve společnosti, jak uvádí další informace z materiálů prezentace společnosti XYZ (2017), by měla být především podpora vrcholového managementu společnosti, významné zapojení středního liniového managementu a stanovení cílů, kam by se talentovaní zaměstnanci měli posunout, na základě aktuální zhodnocení situace a jejich potenciálního výkonu. Samotná realizace programu a také zpětná vazba a hodnocení talent managementu ve společnosti napomáhají udržení si talentů a také neustále zlepšovat principy řízení talent managementu ve společnosti, doplňuje interní prezentace společnosti XYZ (2016).

3.2.4 Hodnocení talent managementu ve společnosti

Hodnocení v rámci talent managementu a zaměstnanců, kteří jsou do programu zainteresováni, probíhá v pravidelných ročních intervalech, a to během hodnotících pohovorů mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky, popisují interní materiály společnosti XYZ (2016). Manažeři si rezervují svůj čas pouze pro pohovor se zaměstnancem, zarezervují si místnost, kde je možno v klidu si se zaměstnancem pohovořit a projít aktivity v rámci jeho personálního pracovního rozvoje, i rozvoje zahrnujícího talent plán a celkově shrnout aktivity a předchozí rok, doplňují dále interní materiály společnosti XYZ (2016).

Zpětná vazba je připravována nejen manažerem, ale také především zaměstnancem samotným, který by měl být připraven sdělit informace ohledně pokroku v rámci plánovaných aktivit předchozího roku, uvádí interní materiály společnosti XYZ (2016), a být tak připraven referovat svému vedoucímu zaměstnanci o úspěších kariérního růstu, o dalších ambicích, ale také o projektech, které ukončené nejsou a důvodech, které k nedokončení, dle plánu, vedly. Interní materiály společnosti XYZ (2016), také varují před častými chybami, které se během těchto pohovorů dějí (vyrušování, monolog manažera a další), oddělení lidských zdrojů se tak snaží každoročním kontaktem manažerů, kteří se na pohovory připravují, právě na tyto chyby upozornit, aby se v budoucnu neopakovaly a manažeři věděli, čemu se vyvarovat.

Společnost si zakládá na tom, aby rozhovory se zaměstnanci byly provedeny důkladně, nenazývá setkání ani pohovorem, který by mohl vyvolávat v zaměstnanci negativní pocity, ale chce, aby zaměstnanci byli motivováni tím, že si na ně jejich manažer vymezí čas, který stráví pouze s nimi, s jejich výsledky, úspěchy, bude dostatečně naslouchat a nechá zaměstnance vyjádřit své podněty ke zlepšení a také, že si nastaví další cíle na budoucí období, kterým je obvykle rok, a budou hovořit o plánu pro talenty, pokud se toto téma zrovna vybraného zaměstnance týká, doplňují materiály společnosti XYZ (2016).

Interní prezentace společnosti XYZ (2017) hovoří o nedostacích a chybách při těchto pohovorech právě z důvodu upozornění na vyvarování se chyb, když uvádí, které situace by před, během, anebo po rozhovoru se zaměstnancem neměly nastat, z těch nejzásadnějších jsou to především:

- vyrušování ostatními aktivitami během rozhovoru (telefonování, obtěžování kolegy);
- kompletní přerušování rozhovoru a jeho přesunutí na jiný termín;
- nedostatečná příprava (ať už ze strany manažera, tak i ze strany zaměstnance);
- nedostatečné naslouchání (ze strany manažera);
- monolog manažera, prostor má mít především zaměstnanec;
- nedostatečné hodnocení uplynulého období;
- nedostatečné nastavení cílů na další období;
- talent plán, hodnocení průběhu, chybějící zpětná vazba na vzdělávání;
- chybějící hodnocení celkového procesu talent managementu ve společnosti.

Zmíněné body mohou být vnímány i opačně ze strany zaměstnanců, tedy ti by také měli být připraveni a stejným způsobem být přítomni a věnovat pozornost manažerovi, jelikož mají jedinečnou příležitost, projít se svým manažerem vše, co považují z jejich strany za důležité, a tak jsou i jim věnovány instrukce v interních materiálech společnosti XYZ (2016), aby věděli, jak se na rozhovor s manažerem připravit, obzvláště pokud se jedná o jejich první zkušenost. Zpětná vazba z hodnotících pohovorů je poté doručena na oddělení lidských zdrojů, formou elektronického dokumentu, se kterým dále personalisté pracují, informuje interní materiál společnosti XYZ (2016) a dodává, že výstup zpracovaných zpětných vazeb je pak dále použit ke kompletaci celkového výstupu, a to v několika kategoriích.

Jedním z výstupů je zpětná vazba ze školení interních i externích, která jsou také součástí talent managementu, oddělení lidských zdrojů tedy má dostatečné podklady ke zpětné vazbě podávané jak externím dodavatelům, tak i interním zaměstnancům, kteří školení a další typy vzdělávání uvnitř společnosti zajišťují, informují interní materiály společnosti XYZ (2016), avšak neinformují v dostatečném detailu o zpětné vazbě na probíhající řízení a průběh talent managementu ve společnosti ani organizaci celého programu ve společnosti, jelikož tyto záznamy nejsou dostupné, a pokud jsou probírány během rozhovorů, zpětná vazba není na oddělení lidských zdrojů doručena, jak uvádí interní prezentace společnosti XYZ (2017).

Dalším výstupem jsou aspirace zaměstnance v budoucím období, zda nastaly po ročním období změny, které by měly být zaznamenány, a to pokud se zaměstnanec rozhodl, že chce kompletně změnit obor nebo práci v daném oddělení vyměnit za jiné oddělení či jinou pracovní pozici, anebo rozvoj a kariéerní růst zaměstnance pokračuje dle nastaveného talentového plánu, zaměstnanec má svůj rozvojový program, který plní a doplňuje tak zpětnou vazbu nejen pro svého nadřízeného manažera, ale také pro oddělení lidských zdrojů, které celou situaci monitoruje, doplňují interní materiály společnosti XYZ (2016).

3.3 Vyhodnocení provedeného výzkumu v nadnárodní společnosti XYZ

První část této kapitoly popisuje výsledky dotazníkového šetření, další součástí výzkumu byly skupinové strukturované rozhovory s manažery společnosti i polostrukturované rozhovory provedené s manažery a vedoucími týmů společnosti XYZ. Poslední část výzkumu byla věnována polostrukturovaným rozhovorům se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů. Následující kapitola je již pak popisuje samotné shrnutí vyhodnocení a porovnání provedeného šetření všech třech částí výzkumu a také konkrétní návrhy doporučení efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu.

3.3.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole budou podrobně popsány výsledky dotazníkového šetření v rámci, kterého bylo osloveno 75 zaměstnanců, kteří se účastnili talentového programu v letech 2016, 2017 a 2018. Počet respondentů byl 72, a to 47 mužů a 25 žen (viz Příloha 4, Tabulka 1), tedy celková návratnost byla 96 %. Šetření bylo provedeno formou dotazníku a účelem bylo získat názor na proces a vedení talent managementu a byl aplikován na společnost XYZ. Výsledky dotazníkového šetření nebyly jinde zveřejněny. Dotazník absolventů talentového programu společnosti XYZ (viz Příloha 1) obsahoval 17 otázek a byl distribuován formou interních elektronických stránek společnosti. Zaměstnanci obdrželi informaci elektronickou poštou. Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti XYZ a souhrnné informace jsou uvedeny formou tabulek (viz Příloha 4).

Loajalita zaměstnanců společnosti XYZ

Tato otázka monitorovala rozpětí let, které zaměstnanci pracují pro společnost. Jednotlivé kategorie byly rozděleny na zaměstnance pracovní nejmladší, a to pracující ve společnosti do 5 let, těch bylo 11 z celkového počtu 72, tedy 15,3 %. Další kategorií byli zaměstnanci pracující ve společnosti od 5 do 10 let, ti tvoří 29,2 % a je jich 21. Nejpočetnější skupinou pak byli zaměstnanci mezi 10 a 15 lety ve společnosti, a to celkem 26 zaměstnanců, jenž tvoří 36,1 % z celkového počtu respondentů. A mezi početně nejmenší skupiny patřili zaměstnanci od 15 do 20 let a nad 20 let, kterých bylo 8 a 6, tedy zaujímali 11,1 % a služebně nejstarší pak 8,3 % (viz Příloha 4, Tabulka 2). Významnou skupinou pro talent management jsou tedy

pro společnost XYZ zaměstnanci, kteří již pro společnost několik let pracují, mají zkušenosti a jejich působnost ve společnosti je nad 10 let.

Zastřešení programu v rámci řízení talentů

Program talent managementu je ve společnosti organizován především oddělením řízení lidských zdrojů a manažerů, kteří se podílejí na vedení a organizaci řízení talentů v rámci svých oddělení. Interní dokumentace popisuje jednotlivé kroky, které má program během organizace řízení talentů zastřešit. Respondenti tedy hodnotili, zda má společnost XYZ dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů. Většina respondentů souhlasila, a to celkem 66, z nichž 45 souhlasilo zcela, což tvoří 62,5 % a 21 respondentů reagovalo na odpověď spíše souhlasím, zde se jednalo o 29,2 %. Žádný z respondentů si nemyslí, že by program v rámci řízení talentů nebyl dostatečně zastřešen, a pouze 6 respondentů uvedlo, že spíše nesouhlasí, což bylo 8,3 % z celkového počtu 72 respondentů (viz Příloha 4, Tabulka 3).

Speciální péče klíčovým pozicím společnosti XYZ

Otázka byla sestavena tak, aby zjistila, jak zaměstnanci vnímají speciální péči směrem k pracovním pozicím, na kterém si společnost zakládá, jak je popsáno výše v předchozím odstavci, a které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a jednotlivých specialistů. Celkem 52 respondentů ze 72 odpovědělo, že souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že společnost dostatečnou péči vyvíjí, a to 34 respondentů souhlasí zcela, což je 47,3 % a 18 respondentů spíše souhlasí, tedy 25 % celkem.

Negativně se ovšem vyjádřilo 15 respondentů, kteří volili odpověď, kde spíše nesouhlasí, a to 20,8 % a 5 respondentů, což je 6,9 % z celkového počtu nesouhlasí zcela s tím, že by byla klíčovým pozicím věnována speciální péče (viz Příloha 4, Tabulka 4). Celkem 4 respondenti z 5, kteří odpovídali zcela negativně, dále upřesnili, že nemají adekvátní stupeň školení a rozvoje, který by pro ně byl přínosem, a také jim chybí školení, která byla pořádána mateřskou společností v zahraničí, ale ta již poslední 2 až 3 roky neprobíhala. Tedy přesto, že 66 respondentů hodnotí zastřešení programu v rámci řízení talentů kladně, tak u speciální péče o klíčové pozice upřesnili, že vnímají tuto oblast i negativně, jak vyplynulo z detailů zodpovězených během této otázky.

Zajištění efektivnějšího kariérního růstu pro talenty společnosti XYZ

Společnost tedy chce zajistit nejen speciální péči, ale také efektivnější růst talentům. Respondenti měli odpovědět, zda vnímají, že by talenti společnosti XYZ měli zajištěn efektivnější kariérní růst díky tomu, že jsou součástí talentového programu. Odpověď byla velmi pozitivní, všichni z respondentů, kromě jednoho, tedy 1,4 %, který neupřesnil důvod své odpovědi, volili odpovědi souhlasím a spíše souhlasím. Odpověď souhlasím zvolilo 52 respondentů, 72,2 % a možnost spíše souhlasím pak 19 respondentů, jenž odpovídá 26,4 %. Odpověď nesouhlasím, se neobjevila v žádné z reakcí respondentů.

Otázka je tedy kladně hodnocena a respondenti jsou přesvědčeni, že talenti společnosti XYZ mají kariérní růst, který vnímají jako efektivnější s více možnostmi než u kariérního růstu ostatních zaměstnanců společnosti (viz Příloha 4, Tabulka 5). Odpovědi na tuto otázku korespondují s první otázkou, respondenti tedy vnímají kladně jak zastřešení programu, tak i zajištění efektivního kariérního růstu.

Management společnosti informuje talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou

Volba talentů probíhá ve společnosti za spolupráce návrhů manažerů, kteří ji vnímají jako důležitou součást své práce, přesto ale není pro zaměstnance veřejná. Až po zvolení zaměstnanců mezi talenty, schválením vrcholového vedení společnosti, jsou informováni manažery o dané skutečnosti, o své nominaci a také o dalším postupu v rámci talentového programu a dalším postupu plánování individuálního rozvoje pro daného zaměstnance. Tato otázka, zda management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenti nejsou, byla všemi respondenty hodnocena kladně. Odpovědi ano reagovalo všech 72 respondentů, tedy 100 % a nikdo nevolil odpověď zápornou (viz Příloha 4, Tabulka 6). Je důležité, že respondenti upřednostňují přímou komunikaci svých nadřízených, před opakem, a tedy odkládáním důležitých zpráv.

Seznámení s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti

Program talent managementu byl ve společnosti XYZ vytvořen a sepsán v rámci interní dokumentace společnosti. Tedy, i když jsou talenti voleni neveřejně, je snahou společnosti, aby každý z nominovaných zaměstnanců byl s dokumentací a postupy seznámen stejně, jako celý management. Dokumentace je součástí interní elektronické řízení dokumentace společnosti a je strategicky uložena v oblasti oddělení řízení lidských zdrojů. Z odpovědí je patrné, že část respondentů odpověděla kladně, tedy 31 z nich, což odpovídá 43 %, avšak zbývající část 41 respondentů, tedy vyšší podíl 57 % odpověděl, že s dokumentací seznámen nebyl (viz Příloha 4, Tabulka 7).

Tedy z této otázky vyplývá, že větší polovina respondentů nezná proces talent managementu a minimálně nebyla, od začátku zapojení se do talentového programu o procesu, všech možnostech a nezbytných krocích, informována. Zde je tedy patrné, že zaměstnanci nejsou vždy zcela seznámeni s procesem řízení talentů, přesto komunikace ve společnosti, a to směrem od manažerů k zaměstnancům funguje dobře, jak je patrné z kladného hodnocení v rámci předchozí otázky.

Personální strategie a interní změny jsou řízeny procesem řízení talentů

Personální strategie a interní změny ve společnosti XYZ, jak otázka doplňuje, mají jistě úzce navazovat na talent management, a to v případě, kdy společnost prochází změnami, brát v potaz i variantu možností interních talentovaných zaměstnanců. Otázka tedy reaguje na situaci ve společnosti a vnímání respondentů, zda je vždy talent management součástí těchto rozhodovacích procesů, pokud se tyto změny dějí.

Celkem 38 respondentů odpovědělo kladně, a to přesně 19 respondentů souhlasilo a stejný počet spíše souhlasilo s tvrzením uvedeným výše, což je v obou případech 26,4 %. Objevily se však názory 31 respondentů, což je 43,1 % z těch, kteří spíše s tvrzením nesouhlasili a 3 z respondentů nesouhlasili zcela, tedy 4,1 % (viz Příloha 4, Tabulka 8).

Respondenti, kteří zcela nesouhlasili pak shodně uvedli, že se na seznam talentovaných zaměstnanců nebere vůbec zřetel a někdy jsou povyšováni zaměstnanci, kteří dosahují v rámci svých pozic nejlepších výsledků na daných odděleních, avšak je zcela opomíjena jejich kompetence a zkušenost s vedením lidí, která je na velmi nízké úrovni, což, jak popsal jeden ze tří respondentů, může mít negativní dopad na celý tým daného oddělení.

Identifikace klíčových pozic ve společnosti XYZ

Společnost tedy má popsány procesy talent managementu, a snaží se, aby byli všichni zaměstnanci s dokumentem seznámeni, a také věděli o volbě a postupu výběru talentovaných zaměstnanců, jak je vidět z reakcí na předchozí otázky. Tato otázka v průzkumu zjišťovala, zda je identifikace klíčových pozic vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ, a to s důrazem na popsání interního postupu. Kromě 2 respondentů, 2,7 %, kteří odpověděli, že spíše nesouhlasí, s tím, že bližší vysvětlení nebylo u otázek popsáno, hlavní reakce respondentů byla kladná, a to 48 odpovědělo, že souhlasí, tedy 66,7 % a 22 respondentů, 30,6 %, že spíše souhlasí.

Dalo se tedy celkově shrnout, že 70 respondentů z celkového počtu 72 souhlasí, že procesy ohledně řízení talentů a jejich identifikace ve společnosti XYZ, jsou dodržovány (viz Příloha 4, Tabulka 9). Hodnocení této otázky bylo pozitivní a respondenti odpovídali většinou kladně, přesto je zde rozpor s předchozí otázkou, kde větší počet respondentů pochybuje o tom, že jsou rozhodovací procesy v souladu s interními změnami, jak je uvedeno v závěru reakce na předchozí otázku.

Speciální rozvojový program pro talentované zaměstnance

Předchozí otázky tedy zjišťovaly vnímání zaměstnanců ohledně procesů týkajících se talent managementu ve společnosti a následující otázka se již věnuje rozvojovému programu, který následuje, jakmile jsou talenti pro daný rok určeni. Všichni respondenti souhlasili s tím, že zaměstnanci identifikováni jako talenti by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu. Žádný z respondentů se nepřiklonil k možnosti odpovědět nesouhlasem, anebo možností spíše nesouhlasím. Souhlasilo 64 respondentů zcela, a to 88,9 %, a spíše souhlasilo 8 respondentů, což odpovídá 11,1 %. Tedy všech 72 respondentů odpovědělo kladně (viz Příloha 4, Tabulka 10), a to svědčí o motivaci zaměstnanců, pokud již jsou do programu nominováni, aby na svém rozvoji dále pracovali a zajímali se o budoucí možnosti jejich kariérního růstu. Otázka se shoduje s první otázkou, kde respondenti také kladně vnímají celkové zastřešení, což odpovídá i reakcím na otázku speciálního rozvojového programu, jenž je součástí talentového programu.

Faktory, které nemají vliv na udržení talentovaného zaměstnance

Zaměstnavatelé mohou zcela jinak vnímat názory, týkající se udržení si talentovaných zaměstnanců, proto bylo zadání této otázky sestaveno tak, aby respondenti měli možnost výběru, vždy dvou faktorů, o kterých si myslí, že nemají vliv na udržení talentů a u kterých poté hrozí, že společnost nakonec opustí. Faktory byly předem navrženy a jednalo se o možnosti rozvoje a vzdělávání, možnost kariérního postupu, možnost finančního ohodnocení, možnost zajímavé pracovní náplně na dané pozici a možnost flexibility a zodpovědnosti pracovní pozice. Nejvíce respondentů na otázku, které možnosti nemají vliv na udržení talentů vybralo možnost zajímavé pracovní náplně na dané pozici, a to 46 z nich, tedy 31,9 % a flexibilitu a zodpovědnost pracovní pozice, kterou volilo 42 respondentů, což bylo 29,2 % z celkového počtu.

Dalšími dvěma nejvyššími odpověďmi byly možnosti finančního ocenění, kterou volilo 36 respondentů, 25 %, a možnost rozvoje a vzdělávání, kde svůj názor projevilo 16 respondentů, 11,1 %. Opačně, největší vliv na udržení talentovaného zaměstnance má možnost kariérního postupu, jenž označili pouze 4 respondenti, 2,8 %. Každý z respondentů tedy měl dvě možnosti volby daných možností, které vliv na udržení talentů nemají, proto nejlépe byla hodnocena

odpověď s nejmenším podílem respondentů (viz Příloha 4, Tabulka 11). Zajímavým ukazatelem pro zaměstnavatele by mělo být srovnání v rámci odpovědí mezi talentovanými zaměstnanci a manažery společnosti. Na základě individuálního přístupu k talentovaným zaměstnancům, je možné, aby společnost pracovala s jejich rozvojovými plány a zajistila tak maximální motivaci samotných zaměstnanců v talentovém programu.

Investice do technické podpory provozu talent managementu

Společnost chtěla touto otázkou vnímat názory respondentů o důležitosti technické podpory, pokud se již talentovému namagementu věnuje, aby bylo i technické zastřešení na dostatečné úrovni. Respondenti reagovali na otázku, která měla přiblížit, jak vnímají technickou důležitost, tedy vybavení softwarové a celkové technické podpory, záznamů, které využívají manažeři a význam této podpory pro fungování procesu talent managementu. Záznamy jsou prováděny obvykle pouze písemnou elektronickou formou, a to buď v tabulce, anebo formou individuálních záznamů. Většina respondentů odpověděla, že pro ně technická podpora důležitá není, a to 63 z celkového počtu 72, což je celých 87,5 % a pouze 9 respondentů volilo opačnou možnost, tedy pro 12,5 % respondentů investice do technické podpory provozu talent managementu smysl má a vnímali by pozitivně, pokud by tato změna nastala a společnost investovala do nového softwarového zázemí pro provoz talent managementu, kterým by se zlepšila technická podpora. (viz Příloha 4, Tabulka 12). Stále tedy není technická podpora vnímána s důležitostí, se kterou jsou vnímány ostatní otázky, týkající se především udržení si talentovaného zaměstnance a jeho rozvoje.

Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání

Otázka měla podpořit celkový dojem a úsilí, které společnost vynakládá na zajištění talentového programu a zjistit tak, jak růst respondenti vnímají. Tento dotaz směřoval opět na respondenty, kteří měli nebo stále mají zkušenost s talentovým programem. Měli čtyři možnosti, vyjádřit se, zda kariérní růst ve společnosti XYZ splňuje jejich očekávání. Zkušeností pro ně bylo působení v programu samotném, a také zkušenost s jejich vlastním kariérním růstem nebo s kariérním růstem kolegů ve společnosti XYZ. Celkem 50 respondentů hodnotilo svou odpověď na otázku kladně, 35 respondentů, 48,6 % uvedlo, že kariérní růst jejich očekávání splňuje a variantu spíše splňuje, uvedlo 15 respondentů, tedy 20,8 %. Další 4 respondenti, 5,6 %, reagovali možností, že společnost jejich kariérní růst spíše splňuje. Avšak záporně, a to odpovědi nespĺňuje, reagovalo 25 % respondentů, tedy 18 z celkového počtu 72 (viz Příloha 4, Tabulka 13). Při revizi důvodů, které uvedlo 8 zaměstnanců z 18, v rámci této odpovědi, byly zjištěny shodné reakce, kterými respondenti vysvětlovali, že společnost nemá dostatečně velkou organizační strukturu v zemi, a tedy důvody ke kariérnímu růstu jsem spíše výjimečné a zcela chybí možnost získání zkušenosti v zahraničí díky nadnárodní spolupráci s ostatními zeměmi, která v této oblasti není rozšířena. Tato domněnka byla také potvrzena reakcí na následující otázku ohledně obnovení mezinárodního programu, kde shodně souhlasila většina respondentů.

Obnovení mezinárodních vzdělávacích programů pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát manažery

Respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli své reakce na zahraniční program, mohli i zde detailněji reagovat, případně upřesnit svůj názor týkající se další možnosti rozvoje v rámci nadnárodní společnosti. Otázka směřuje do minulosti, kdy ve společnosti probíhaly speciální mezinárodní programy, které zastřešovaly rozvoj talentovaných zaměstnanců, kteří se chtěli stát manažery a jejich účastí na různých projektech a také nadnárodní spolupráci mezi zeměmi,

kde společnost působí, tedy převážně se zaměřením na země Evropy. Projekty zajišťovaly interní rozvoj zaměstnanců s potenciálem stát se v budoucnu manažerem. Tyto projekty nyní ve společnosti XYZ neprobíhají. Respondenti volili mezi třemi možnostmi. Ano, ne nebo nevím. 91,6 % respondentů souhlasí s obnovou mezinárodních vzdělávacích programů, tedy 66 z nich. Pouze 2 respondenti odpověděli negativně, 2,8 %, a to bez bližšího upřesnění důvodu a 4 respondenti, 5,6 % odpovědělo, že neví (viz Příloha 4, Tabulka 14).

Motivace být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ

Vzhledem k reakcím na předchozí otázku, a to obnově mezinárodního programu, bylo dále také nutné zjistit, jaká je motivace respondentů být vybráni v rámci lokálního talentového programu. Stejnou volbou mezi možnostmi odpovědí, ano, ne nebo nevím, byla sestavena další otázka dotazníku. Respondenti měli reagovat na otázku, zda je pro ně dostatečně motivující, účastnit se talentového programu ve společnosti XYZ. Talentový program je součástí společnosti XYZ, avšak účastníci, tedy talenti, jsou nominováni a voleni manažery v rámci neveřejných návrhů, což může někdy bránit projevení dostatečné motivace pro všechny zaměstnance, kteří se o programu dozívají pouze od svých kolegů, pokud nejsou přímo jejich součástí, jako je to v případě našich respondentů, které může toto vnímání ostatních zaměstnanců negativně ovlivňovat. Nejvyšším počtem reakcí byla odpověď ano, a to celkem u 54 respondentů, tvořících 75 % z celkového počtu respondentů. Pouze 3 respondenti reagovali negativně, 4,2 %, ale vyskytla se relativně vysoká část těch, kteří zvolili odpověď nevím, a to 15 respondentů, tedy 20,8 % z celkového počtu (viz Příloha 4, Tabulka 15). Motivace být účastníkem talentového programu byla u respondentů potvrzena, avšak nezáleží pouze na talentovém programu, který zajistí, že zaměstnanec ve společnosti setrvá, jak se prokázalo v následující otázce.

Odvolání z talentového programu důvodem k odchodu ze společnosti

Cílem otázky bylo vnímání myšlení respondentů v případě, že by jako účastník talentového programu byl z probíhajícího programu odvolán, zda by tato skutečnost byla důvodem jeho zvažování ze společnosti XYZ odejít. Odpovědi byly voleny tak, aby podávaly širší přehled o tom, jak by mohli respondenti uvažovat s uvedením příkladu. Nejvíce respondentů, a to 45, tedy 62,5 %, volilo možnost ne, která byla doplněna o upřesnění, jenž odkazovalo na další okolnosti, které by v rámci práce respondentů byly stále uspokojivé. Druhou nejvyšší variantou s počtem odpovědí 21 a celkem 29,2 %, volili zaměstnanci odpověď nevím, kde bylo přímo v odpovědi upřesněno, že by také záleželo na vývoji situace a budoucím působení respondenta ve společnosti XYZ. Zbývajících 6 zaměstnanců, jenž tvořili 8,3 %, pak odpověděli kladně, a to s významem, že by společnost opustili, ale pokud by zároveň nebyli spokojeni také s dalšími okolnostmi, jakými jsou nevyhovující a měnící se náplň práce a nemožnost kariérního postupu (viz Příloha 4, Tabulka 16). Účast, a tedy i případná neúčast v talentovém programu, nejsou pro respondenty jediným důvodem k opuštění společnosti, což bylo přínosným zjištěním.

Talent program a účast

Celkový pohled a doplnění předchozí otázky měla otázka ohledně účasti respondentů na talentovém programu společnosti. Jednalo se o poslední otázku tohoto dotazníku. Ta zjišťovala aktuální situaci respondentů a jejich vztahu k účasti v talentovém programu. Průzkum potvrdil, že již 49 účastníků, 68,1 %, talentový program úspěšně absolvovalo. Dále se programu stále účastní 22 respondentů, tedy 30,6 % (viz Příloha 4, Tabulka 17). Pozitivním

zjištěním bylo, že nikdo účast na talentovaném programu, a tedy i rozvíjení svého potenciálu neodmítl anebo se programu neúčastnil. Existoval zde pouze jeden respondent, tvořící 1,3 % z celku, který v poznámce uvedl, že důvodem přerušení jeho účasti v talentovém programu, byly zdravotní potíže. Další detaily tedy zjišťovány nebyly, a to z důvodu ochrany osobních údajů, a proto byla odpověď, i s tímto vysvětlením, považována za dostačující. Zaměstnanci se tedy talentového programu účastní a věnují se svému individuálnímu rozvoji.

3.3.2 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum byl další částí průzkumu, doplnil část kvantitativní a skládal se ze dvou částí. V první části byly provedeny skupinové strukturované rozhovory, které probíhaly ve dvou termínech, jak je blíže specifikováno v metodice v teoretické části práce. Respondenty byli manažeři společnosti. Byla zachována anonymita a všichni respondenti s rozhovorem souhlasili. Z 58 oslovených manažerů potvrdilo účast 52. Prvního termínu se účastnilo 31 manažerů a druhého termínu zbývajících 21. Každý rozhovor trval shodných 40 minut a rozhovory se konaly v zasedací místnosti společnosti XYZ. Otázky byly pro obě skupiny shodné (viz Příloha 2) a odpovědi byly zaznamenány na počítači a dále jsou v práci uvedeny volným přepisem (viz Příloha 5).

Druhou částí šetření byly polostrukturované rozhovory, obsahující pět otázek (viz Příloha 3). Všichni z šesti zaměstnanců oddělení lidských zdrojů, se mohli rozhovorů účastnit, souhlasili s rozhovory, a tedy účast byla 100 %. Rozhovory se uskutečnily také v rámci dvou termínů s přímou domluvou s každým účastníkem. Jednotlivými respondenty byla manažerka oddělení lidských zdrojů, dva generalisti, specialista, administrátor a recruiter, kteří byli v rámci zachování anonymity označeni v záznamu jako respondenti. Každý hovor trval maximálně 30 minut a uskutečnil se také v prostorách oddělení lidských zdrojů společnosti XYZ. Odpovědi byly zaznamenány na počítači a jsou v závěru práce uvedeny volným přepisem (viz Příloha 6). Tyto rozhovory doplňují celkový výzkum, který je dále shrnut v závěru praktické části a navazuje tak na efektivní doporučení ke zlepšení talentového programu ve společnosti.

Skupinové strukturované rozhovory

První dvě otázky a výsledně také tabulky monitorovaly pohlaví a počet let respondentů, z řad managementu, ve společnosti. Společnost je, dle interní prezentace společnosti XYZ (2017), dobře genderově rozdělena, a to z celkového pohledu na všechny zaměstnance společnosti, během rozhovorů však byli muži v zastoupení 40 a ženy v celkovém počtu 12, (viz Příloha 5, Tabulka 1), tedy v rámci vedení není rovnováha zcela naplněna. Manažeři a vedoucí týmu celkově zaujímají ve společnosti skupinu těch zaměstnanců, kteří pro společnost pracují již delší období. Počet let u nadnárodní společnosti byl rozdělen do rovnocenných intervalů, a to do 5 let, do 10 let, do 15 let, do 20 let a poslední kategorií bylo období více než 20 let. V kategorii do 5 let se nenacházel žádný z respondentů. Druhou početnou kategorií byla, dle pořadí let u společnosti kategorie do 10 let, kde se umístilo 17 respondentů. Nejvíce manažerů se však nacházelo v kategorii do 15 let, což svědčí také o mnohaletých zkušenostech, které polovina respondentů se společností XYZ má. Také kategorie do 20 let u společnosti se jeví významnou, 7 zaměstnanců bylo její součástí. A 2 zaměstnanci se také objevili v kategorii nad 20 let, tak byla zastoupena i tato z posledních možných kategorií (Příloha 5, Tabulka 2). Je tedy patrné, že manažeři jsou ve společnosti delší období a jsou tedy do jisté míry i talenty, kteří mají s programem zkušenosti, jak popisuje další otázka a reakce manažerů na ni.

Zastřešení programu v rámci řízení talentů

Manažeři, kteří mají zkušenost s talent plánem, a to také proto, že je jejich podřízený součástí programu, věděli lépe, jak program detailně funguje a že je součástí interní dokumentace společnosti XYZ. Byli tedy schopni reagovat na otázku, která měla čtyři možnosti odpovědí. Těmi byla i zde Likertova škála, tedy souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a nesouhlasím. Poslední možnost nesouhlasu neprojevil žádný z respondentů. Ostatní kategorie byly zastoupeny. Zcela souhlasilo 20 respondentů, spíše souhlasilo 10 respondentů, a 22 respondentů spíše nesouhlasilo (viz Příloha 5, Tabulka 3). Většina manažerů tedy vnímá zastřešení talentového programu pozitivně, přesto bylo dostatečně vysoký počet těch, kteří spíše nesouhlasili.

Důvody, kterými manažeři své nesouhlasy upřesnili, byly zařazeny do kategorie nedostatečného tréninkového programu, především individuálního koučinku, který by měl být přímo zaměřen individuálně na talentované zaměstnance a jejich specifický rozvoj pro společnost, ale i pro ně samotné. Další důvody popisovaly nedostatečné příležitosti k povýšení, ať už přímo v zemi, anebo v rámci nadnárodní korporace. Dva z manažerů uvedli, že spolupráce s oddělením lidských zdrojů během projektu a práce s talenty je na dobré úrovni, avšak postrádají celkový talent management řízený regionálně, aby měli přehled o tom, jaké možnosti jsou pro talenty, kteří již na manažerských pozicích jsou a díky nedostatku příležitostí je složité, udržet je v zemi a u společnosti XYZ. V další otázce se manažeři dále zaměřili na hodnocení lokálního talentového programu.

Speciální péče klíčovými pozicemi společnosti XYZ

Manažeři měli smíšené reakce v odpovědích na tuto otázku. Sice si uvědomovali, že skupina zaměstnanců, kteří jsou pro společnost klíčoví, a o které by společnost nerada přišla, je důležitá, ale nedokázali si uvědomit jinou speciální péči, kterou, kromě školení a také talentového programu, jenž hodnotili kladně, by společnost takto definovaným pozicím, mohla nabídnout. Otázka tedy zjišťovala, zda společnost věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a specialistů. Souhlasilo 28 respondentů, dále bylo 7 respondentů, kteří spíše souhlasili. V negativních reakcích s odpovědí spíše nesouhlasím, se objevilo 15 respondentů, a nesouhlasili 2 z celkového počtu 52 respondentů (viz Příloha 5, Tabulka 4). Zde tedy reakce respondentů koresponduje s první otázkou, kde se společnost věnuje jak talentům a jejich řízení, tak i klíčovými pozicím, přesto část respondentů nahlíží na rozvoj klíčových pozicí skepticky, s tím, že speciální péči nad rámec vzdělávání a rozvoje, nedokážou pojmenovat.

Zajištění efektivnějšího kariérního růstu pro talenty společnosti XYZ

Během této otázky, zda talenti společnosti mají, skutečně zajištěn efektivnější kariérní růst vznikla v obou případech během skupinových rozhovorů diskuze, kdy část respondentů odpovídala kladně a část záporně, ale s tím, že přesně uvedli důvody, které je k takovéto reakci vedou. Zde tedy, na rozdíl od předchozí otázky, dokázali pojmenovat důvody, proč se v názorech ve skupině liší. Většina respondentů, celkem 31 z 52 odpověděla kladně, a to 8 souhlasilo a 23 souhlasilo spíše. Spíše nesouhlasilo 17 respondentů a 4 respondenti nesouhlasili (viz Příloha 5, Tabulka 5). Respondenti, kteří nesouhlasili zcela, dále uvedli, že kariérní růst je ve společnosti složitý, jelikož díky nízké fluktuaci na manažerských pozicích, nemají talentovaní zaměstnanci příležitosti k povýšení, a proto často odcházejí do jiných společností a s tím i jejich vědomosti a zkušenosti. Jak uvedl jeden z respondentů, chybí zde propojení projektu talent managementu s ostatními zeměmi, kde by bylo těchto příležitostí více,

i pokud by se nejednalo přímo o pracovní nabídky pro zaměstnance společnosti, ale například rotace zaměstnanců a možnosti získat zkušenosti z ostatních zahraničních poboček korporace společnosti XYZ, a ty pak aplikovat, pokud to společnosti pomůže, ve své rodné zemi. Otázka první i druhá potvrdily, že se společnost o talentované zaměstnance stará, bohužel asi polovina zaměstnanců vnímá negativně nedostatečné příležitosti k povýšení, jak potvrdily odpovědi respondentů na tuto otázku.

Management společnosti informuje talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou

Přesto, že předchozí dvě otázky byly respondenty vnímány různě, a objevily se jak negativní, tak i pozitivní odpovědi, v následující otázce se všichni shodli. Komunikaci uvnitř společnosti a směrem k talentům, vnímají velmi dobře. Také zde, během skupinového rozhovoru se vedla kratší diskuze, zda je vhodnější vést talentový program za stávajících podmínek, tedy že volba talentovaných zaměstnanců je neveřejná, nebo celý program, včetně nominací, a dále nominovaných talentů, se zaměstnanci sdílet. Sice by takto byla nominována a informována větší skupina zaměstnanců, kteří by mohli projevit nadšení a být motivováni, přesto se zde manažeři shodli, že by mohlo být hrozbou demotivovat také zaměstnance, kteří se, z jejich pohledu, v nominacích, nevyskytli, a celkově by to tedy mohlo ovlivnit náladu ve společnosti špatným směrem.

Odpověď na otázku, kdy management společnosti má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou, pak byla jednoznačně pozitivní, tedy všemi 52 respondenty zodpovězena ano (viz Příloha 5, Tabulka 6), a tudíž nikdo neuvedl odpověď negativní, což jen podporuje dobrou úroveň a kulturu komunikace mezi zaměstnanci ve společnosti XYZ, jak zmínil jeden z respondentů během rozhovorů.

Seznámení s dokumentací řízení talentů ve společnosti

Vzhledem k praktickému využití, a to práci s talenty na pravidelné bázi, bylo patrné, že jsou manažeři společnosti v kontaktu jak s oddělením lidských zdrojů, tak také mají přehled o tom, že existuje interní dokumentace, která celý proces popisuje. Individuální možnosti pro své talentované zaměstnance jsou pak manažeři zvyklí konzultovat a předávat informace, aby byla zajištěna nejlepší péče v rámci individuálních plánů pro talenty a také, aby měli přehled o nejnovějších školeních a ostatních možnostech. Na otázku, zda byli seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti, odpověděli téměř všichni, a to 47 z 52, že ano. Pouze 5 zaměstnanců uvedlo, že se s interním dokumentem doposud neseznámilo, (viz Příloha 5, Tabulka 7). Komunikace, jak vypovídá předchozí otázka, tak i informovanost ohledně interní dokumentace, tedy fungují mezi manažery dostatečně dobré úrovni.

Personální strategie a interní změny řízeny procesem řízení talentů

Management společnosti během skupinových rozhovorů uvedl, že i přes proces interní dokumentace, která se věnuje řízení talentů ve společnosti, je vždy prvním krokem při personálních změnách povýšit toho zaměstnance, který nejlépe odpovídá požadavkům na danou pozici a jehož kompetence se ideálně přibližují požadavkům pozice, přesto se rád k celkovému mapování oddělení rád vracejí, aby si srovnali myšlenky při výběru těch nejvhodnějších kandidátů, kteří by pak byli součástí interního výběrového řízení. Personální strategii ve společnosti XYZ je tedy vždy interně zvážit možnosti výběrového řízení, a to nejen z talentů společnosti, ale také z ostatních zaměstnanců, kteří mají přednost před zaměstnanci externími, jenž jsou ekonomicky nevýhodnější. Problém, který manažeři zmiňovali, popisoval riziko odchodu talentů z důvodu nedostatečných příležitostí pro zaměstnance kariérně růst,

a to vzhledem k relativně malé organizační struktuře společnosti, jak uvedli 2 zaměstnanci z celkového počtu 52, kteří nesouhlasili v rámci otázky, zda personální strategie a interní změny jsou vždy řízeny procesem řízení talentů. Další variantu, a to spíše nesouhlasím, volilo 7 respondentů. Celkem 43 respondentů pak souhlasilo nebo spíše souhlasilo, a to 38 z nich souhlasilo spíše a zcela souhlasilo 5 z nich (viz Příloha 5, Tabulka 8). Respondenti tedy celkově vnímají strategii talent managementu jako účinnou, a stejně tak jako v předchozí otázce ohledně komunikace, je i tato oblast vnímána většinou respondentů pozitivně.

Identifikace klíčových pozic ve společnosti XYZ

Nejen klíčové pozice, ale také veškerý nábor pozic ve společnosti, by se měl řídit, jak procesem talent managementu, tak předností interních kandidátů před externími při jakémkoliv obsazení volné pozice, jak již zmiňovali manažeři během předchozí otázky. Manažeři společnosti i všichni vedoucí pracovníci, jsou si této skutečnosti dobře vědomi, jelikož nikdo z nich na otázku, zda je identifikace klíčových pozic vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsání interní postup, neuvedl možnost odpovědi nesouhlasím nebo spíše nesouhlasím. Většina respondentů zcela souhlasila, a to nejvíce v kategorii souhlasím, 46 respondentů a 6 respondentů uvedlo odpověď spíše souhlasím (viz Příloha 5, Tabulka 9). Manažeři, tedy i při doplňující diskuzi uvedli, že je pro ně motivace svých podřízených zaměstnanců důležitá, a proto je vždy prvním krokem, o kterém přemýšlí v případě plánované volné pozice, obsadit ji interně, a to ideálně v souladu s procesem řízení talentů, jak potvrdila předchozí otázka ohledně vnímání strategie a řízení interních změn.

Speciální rozvojový program pro talentované zaměstnance

Zajištění efektivního kariérního růstu pro talenty bylo respondenty odpovězeno variací odpovědí, na rozdíl od těchto skupinových rozhovorů. Zde byla v každé skupině hodnocena otázka, kde zaměstnanci identifikováni jako talenti, mají mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu, odpověděli souhlasně, že ano. Z celkového počtu 52 respondentů zcela souhlasilo 50 respondentů a spíše souhlasili 2. Nikdo v rámci skupiny nevyužil odpovědi spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím (viz Příloha 5, Tabulka 10). V rámci diskuze pak bylo potvrzeno třemi účastníky, že plánování individuálního rozvojového programu je důležité, ale občas, díky složité provozní situaci a chybějícím zaměstnancům, je problematické zajistit, aby se zaměstnanec na školení vždy dostavil, což je pak pro samotné účastníky demotivující, ikdyž situaci zaměstnavatele rozumí a respektují ji. Speciální rozvojový program je tedy pro respondenty důležitý, avšak existují další faktory ovlivňující motivaci.

Faktory, které nemají vliv na udržení talentovaného zaměstnance

Tyto faktory byly součástí následující otázky. Stejně, jako účastníci talentového programu, i manažeři a vedoucí pracovníci měli vybrat dvě možnosti z těch, které byly uvedeny v dotazníku, a určit, které faktory nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka v jejich společnosti. Možnosti byly shodné v rámci obou dotazníků, a tedy možnost rozvoje a vzdělávání, možnost kariérního postupu, finanční ohodnocení, zajímavá pracovní náplň na dané pozici, flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice. Dva faktory, které byly zastoupeny největším počtem manažerů, kteří si myslí, že nemají vliv na udržení talentovaného zaměstnance, byly možnost rozvoje a vzdělávání, který volilo 34 respondentů a flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice, jenž uvedlo 30 respondentů, z celkového počtu 52 respondentů.

Manažeři tedy nevidí význam osobního rozvoje a flexibility s mírou zodpovědností na pracovní pozici jako důležitou součást, která by pomohla k udržení zaměstnanců ve společnosti. Třetím faktorem byla hodnocena možnost zajímavé pracovní náplně na dané pozici, kterou zadalo 26 respondentů. Důležitějším již pro manažery byl faktor s možností kariérního postupu, volilo jej pouze 10 respondentů. A nejdůležitější pro manažery byla skupina finančního hodnocení, kterou považovali za nejdůležitější pro udržení talentovaného zaměstnance, pouze 4 respondenti volili tento faktor (viz Příloha 5, Tabulka 11). Otázka byla položena tak, aby se manažeři soustředili na faktory, které nemají vliv na udržení talentovaných zaměstnanců.

Investice do technické podpory provozu talent managementu

Minulá otázka tedy přesněji určila faktory, které ovlivňují jednotlivé zaměstnance a respondenti byli dále vyzváni, aby se zamysleli také nad záznamy a jejich technickou stránkou. Během tohoto dotazu doplnila tazatelka oběma skupinám vysvětlení o otázce, která se věnuje technickému zabezpečení celého řízení talent managementu ve společnosti. Doposud se všechny záznamy provázejí pouze interně, v rámci tabulek vytvořených oddělením lidských zdrojů, právě k těmto účelům.

Respondenti tedy měli zodpovědět, zda je investice do technické podpory, jako je nákup externího softwaru nebo interní zastřešení, důležitá pro fungování procesu talent managementu. Většina, tedy 49 respondentů nesouhlasila a našli se 3 respondenti (viz Příloha 5, Tabulka 12), kteří inovaci v této oblasti považovali za důležitou, a to z důvodu zamezení tvorby lokálních tabulek, kterých, jak přímo tazatelce sdělili, je ve společnosti velké množství. Respondenti tedy chtěli více hovořit o samotných příležitostech v rámci talentového managementu. Tuto příležitost opět měli během následující otázky.

Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání

Snahou u skupinových strukturovaných rozhovorů bylo, získat od respondentů více detailů, pokud na danou otázku odpovídali negativně, tedy zjistit více důvodů a upřesnění, které je k těmto odpovědím vedly. Pohled respondentů na celkové zastřešení talent managementu, dle odpovědí v třetí otázce, je sice pozitivní, avšak u otázky, zda splňuje kariérní růst ve společnosti XYZ jejich očekávání, byly upřesněny detaily. A zde, pouze 14 respondentů odpovědělo kladně, tedy 6 respondentů, že splňuje a 8 respondentů, že spíše splňuje. Většina respondentů však odpověděla záporně. Z celkového počtu 52 respondentů, reagovalo 27 odpovědí, že spíše nesplňuje, což byla možnost s nejvyšší, počtem respondentů. A dále následovala kategorie nesplňuje, kterou volilo 11 respondentů (viz Příloha 5, Tabulka 13).

Respondenti dále upřesnili, že rozumí složitosti situace, pokud záleží na velikosti společnosti a fluktuace na manažerských pozicích není takovou příležitostí, aby uspokojila všechny talentované zaměstnance, kteří jsou v talentovaném programu nominováni a na roli manažera se připravují, anebo již připraveni jsou. Vzhledem k situaci na trhu práce, jak dále upřesnili dva z respondentů, je velmi složité zaměstnance udržet, pokud pro ně není ve společnosti vyšší pozice a odcházejí tak ke konkurenci nebo zcela do jiných oborů. Tři respondenti zmínili, že chybí zcela snaha udržet si talentované zaměstnance na mezinárodní úrovni, tedy zajistit jim kariérní růst i mimo Českou republiku. Což doplnil další z respondentů, který vnímal, že chybí pravidelné sdílení volných pozic v zahraničí a upřednostnění interních mezinárodních kandidátů.

Talent management je sice řízen v rámci naší země, jak uvedl další respondent, ale zcela chybí sdílení mezi zeměmi i v případě opačném, pokud hledá naše země pozici, která je na trhu práce problematická, oddělení lidských zdrojů oslovuje minimálně nebo vůbec, uchazeče v rámci

ostatních zahraničních poboček. Dva z respondentů také uvedli, že i v rámci programů pro talentované zaměstnance, které se konaly v zahraničí, měli manažeři jednotlivých zemí, díky zpětné vazbě svých zaměstnanců, více informací o ostatních talentech, kteří se v programech nacházeli, a mohli tak lépe udržovat kontakty pro případnou budoucí spolupráci, což je teď, když se programy již nekonají, značně komplikované.

Polovina respondentů vnímá negativně možnosti kariérního růstu ve společnosti, přesto, by ze společnosti neodešli jen díky neúčasti v talentovém programu, jak uvádí otázka devátá, která právě zkoumá, zda by zaměstnanci společnost opustili, pokud by se talentových programů účastnit nemohli. Detaily otázky jsou popsány níže v rámci této kapitoly.

Obnovení mezinárodních vzdělávacích programů pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát manažery

Vzhledem k diskuzím, které během skupinových rozhovorů proběhly, bylo již i v rámci předchozí otázky zmíněno některými z respondentů, že obnovení mezinárodních vzdělávacích programů pro talentované zaměstnance, kteří se v budoucnu chtějí stát manažery, by jednoznačně uvítali. Proto není překvapující, že všech 52 respondentů volilo odpověď ano, na danou otázku, čímž tedy myšlenku zcela podpořili (viz Příloha 5, Tabulka 14).

Variantu odpovědi ne nebo nevím, nevyužil žádný z respondentů. Někteří z respondentů se přímo programů v minulosti účastnili a krátce popsali průběh i samotný přínos pro ně samotné, i pro mezinárodní skupinu zaměstnanců, kdy všichni zaměstnanci, kteří se programu účastnili a mohli cestovat do zahraničí, získali kontakty, se kterými udržují vztahy do dnešní doby a významně to prohloubilo spolupráci mezi jednotlivými zeměmi, což také pomohlo podpořit názor všech respondentů. Tím, že vyjádření proběhlo až po odpovědích respondentů na otázku, nebyli během svého rozhodování respondenti nijak ovlivňováni těmito informacemi výše uvedenými.

Motivace být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ

Také manažeři a vedoucí pracovníci měli v rámci skupinového strukturovaného rozhovoru odpovědět na otázku, zda je anebo by bylo pro ně samotné motivující, být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ. Pozitivní bylo, že nikdo z respondentů nezvolil odpověď ne. Část respondentů, a to 16, zvolilo možnost odpovědi nevím a nejvyšší podíl odpovědí měla reakce ano, kterou zvolilo 36 respondentů (viz Příloha 5, Tabulka 15). Respondenti, kteří se již talentového programu účastnili, měli ukončen svůj individuální rozvojový plán, mohli krátce sdělit, jak celý proces probíhal, a zda jim osobně pomohl se ve svém kariérním růstu posunout, případně, jaké jsou jejich další očekávání do budoucna s uvedením příkladů z praxe, jak dokázali talentového programu využít a jak jim osobně pomohl. Většina respondentů reagovala pozitivně a bylo by pro ně motivující talentového programu se účastnit, přesto je pro ně významnější obnova mezinárodních programů, se kterou souhlasili všichni respondenti.

Odvolání z talentového programu důvodem k odchodu ze společnosti

Obě skupiny manažerů a vedoucích pracovníků, kteří se účastnili strukturovaných skupinových rozhovorů, měly částečně zkušenosti, jak z talentového programu, který absolvovali sami, anebo s talentovými programy a plány, které tvořili společně se svými podřízenými zaměstnanci. Otázka měla tedy zodpovědět, zda by manažeři, pokud by byli aktuálně účastníky programu a dozvěděli se, že z talentového programu byli odvoláni, tedy zda by to pro ně bylo

dostatečným důvodem k tomu, aby zvažovali odchod ze společnosti XYZ. Možnosti odpovědí byly tři, a to ve stejném znění, jako byly v dotazníku pro absolventy talentového programu ze skupiny řadových zaměstnanců.

Nejvíce respondentů reagovalo na třetí možnost odpovědi, a to 31 z celkového počtu 52, kdy uvedli, že neví a že by záleželo také na vývoji situace a na jejich budoucím působení ve společnosti. Další odpovědi s reakcí 14 respondentů, byla možnost první. Tedy respondenti by zvažovali odchod ze společnosti, pokud by také nebyli spokojeni s dalšími okolnostmi (jako nevyhovující náplň práce nebo nemožnost kariérního postupu). Ostatní respondenti, zbývajících 7, zvolilo možnost druhou, a to ne, pokud by ostatní okolnosti v rámci jejich dosavadní práce byly uspokojivé (viz Příloha 5, Tabulka 16).

Všichni respondenti tedy během závěrečné diskuze nad touto otázkou uvedli, že by záleželo na spoustě dalších okolností, než by se rozhodli k tak zásadnímu kroku, jako je odchod ze společnosti, pouze v rámci jediného důvodu, kterým by byla změna anebo zrušení jejich účasti v talentovém programu společnosti XYZ a nejednalo by se tedy o jediný důvod v rámci žádné z uvedených možností odpovědí na otázku.

Regionální talent program a účast

Manažeři a vedoucí pracovníci, jak prokázala úvodní otázka, jsou ve společnosti již 10 až 15 let, a to většina z oslovených respondentů. Proto se také část z nich účastnila talentového programu, ať už v počátcích v rámci své země, anebo dále na programech, jenž byly organizovány mateřskou společností a konaly se pro vybrané talentované zaměstnance z poboček zemí, především v Evropě. Proto směřovala otázka pro manažery právě k těmto ročníkům, kdy se mezinárodní talentované programy konaly. Jak již bylo zmíněno, aktuálně zahraniční programy neprobíhají. Nikdo z respondentů tedy ani nemohl volit možnost, že se programu stále účastní. V žádné ze dvou skupin také nebyl respondent, který by program přerušil.

Většina respondentů, tedy 31 uvedla, že se regionálního programu neúčastnila. Ve skupinách však bylo celkem 21 respondentů, kteří v mezinárodních programech působili a úspěšně je dokončili (viz Příloha 5, Tabulka 17). Manažeři, kteří byli úspěšní a dostali příležitost se mezinárodního programu účastnit, podali velmi kladnou zpětnou vazbu ohledně průběhu rozvojového programu, který jim umožnil navázat kontakty se svými kolegy ze zahraničí, jak již bylo zmíněno, cestovat a navštívit pobočky společnosti XYZ v zahraničí, jelikož jednotlivá školení se konala v různých destinacích Evropy. Sdílet zkušenosti a účast v programu pro ně byla příležitostí naučit se něco nového a přínosného do jejich praxe po návratu do své země.

Polostrukturované rozhovory

Polostrukturované rozhovory obsahovaly 5 otázek (viz Příloha 3). Pro zachování anonymity byl rozpis pozic upraven s názvem respondent 1 až respondent 6. Cílem dotazů bylo zjistit, jak vnímá oddělení lidských zdrojů talent management ve společnosti XYZ. Talent management je velkou součástí práce personalistů, proto byli právě oni vybráni, aby participovali na polostrukturovaných rozhovorech. Osloveni byli zaměstnanci, kteří pracují na odlišných pozicích v rámci stejného oddělení a dvou hlavních poboček společnosti v České republice. Všechny otázky byly pro všechny zúčastněné shodné. Odpovědi na otázky 1 až 5 jsou zaznamenány volným přepisem (viz Příloha 6).

První otázka byla pro respondenty reagovat na aktuální proces v oblastech řízení talentového managementu a regionálního leadership programu, a vnímání, co dělá společnost v těchto oblastech dobře. Všech šest zaměstnanců oddělení lidských zdrojů hodnotilo talent management ve společnosti jako dobře fungující, 1 respondent doplnil, že nejvíc zaneprázdnění jsou s manažery v období prvního čtvrtletí roku, když se rozhoduje o nových talentech, a pak plánování jejich individuálních rozvojových programů. Dále dobře funguje podpora oddělení lidských zdrojů, které se plánování pro talenty dostatečně věnuje, což zmínili 4 respondenti a 3 z nich také hovořili přímo o dobrém plánování školení, a jeden z respondentů zmínil i organizování externího i interního koučinku pro zkušené účastníky talentového programu.

Dva respondenti uvedli, že komunikace a spolupráce s manažery je také na dobré úrovni. Bohužel 5 z 6 respondentů uvedlo, že se společnost spoléhá pouze na interní zdroje a nekontaktuje externí talentované zaměstnance v okolních anebo konkurenčních společnostech, anebo v rámci uchazečů, kteří se hlásí na danou volnou pozici a žádané zkušenosti mají. Druhou část otázky, a to ohledně mezinárodního programu, uvedlo shodně všech 6 respondentů, že aktuálně nejsou informováni, že by probíhal, ale 4 z nich věděli, že se tohoto školení v minulosti účastnili i manažeři ze společnosti XYZ (viz Příloha 6).

První otázka tedy přinesla souhrn toho, co společnost dělá dobře a v rámci druhé otázky mohli respondenti uvést, jaké slabé stránky by společnosti XYZ doporučili odstranit. Pozitivní bylo, že tři z respondentů, kromě dalších témat také zmínili, že slabé stránky nevnímají, a tedy by neodstranili nic. Ostatní reakce byly velmi různorodé. Dva respondenti doplnili, že by snížili administrativní úkony a 1 respondent uvedl, že do budoucna by tato problematika měla být nahrazena elektronicky. Zlepšit náborů přímým oslovením pracovníků konkurence uvedl 1 z respondentů. A další respondent zmínil absenci mzdového průzkumu, která by se dala využít i několik let. Jeden z respondentů popisoval, že jako slabou stránku společnosti vnímá fakt, že společnost nespolupracuje s ostatními zeměmi na regionální úrovni, tedy v rámci školení a konferencí a také sdílení zkušeností, a to nejen v oblastech oddělení lidských zdrojů, ale i mezi ostatními zaměstnanci celé společnosti (viz Příloha 6). Druhá otázka upřesnila detailněji, co respondenti vnímají negativně, což prohloubilo pohled na spokojenost projevenou během první otázky.

Třetí otázka zjišťovala názory respondentů, kde v rámci procesu talent managementu, vidí prostor pro zlepšení. Tedy další možností bylo, ještě více rozvinout názory, které se vyskytly během druhé otázky, se zaměřením se na detaily. Jeden z respondentů pozitivně uvedl, že by v rámci talent managementu v naší zemi neměnil nic, ale určitě by zlepšil spolupráci se zahraničními zeměmi, a to nejen v oblasti talent managementu, ale také v rámci komunikace mezi odděleními i zaměstnanci. K tomuto názoru se přidali i další dva z respondentů, kdy 1 z nich uvedl, že pokud by fungovalo zahraniční školení na lepší úrovni, zaměstnanci, kteří již absolvovali lokální program pro talenty by měli další stupeň rozvoje, a tím by se snížily jejich úvahy o odchodu.

Zpětná vazba manažerů ohledně talentového programu se koná vždy každoročně a 4 respondenti zmínili, že takto zvolený postup není dostačující a prostor pro zlepšení tedy vnímají v navýšení komunikace, jak s manažery, tak i s talentovanými zaměstnanci, kteří zase informují oddělení lidských zdrojů ohledně zpětné vazby na školení, k čemuž se přiklonili další 3 respondenti. V jednom případě zmínil 1 z respondentů, že by vždy podpořil účast zaměstnanců na již domluvených školeních, občas se stává, že jsou z provozních důvodů ze školení odvoláni. A 1 z respondentů uvedl, že by změnil nevěřejnou volbu talentů na veřejnou, což by mohlo motivovat větší skupinu zaměstnanců (viz Příloha 6).

Každoroční zpětná vazba, jak bylo zmíněno v předchozí otázce, by také mohla být přínosem pro další část, kterou popisuje otázka čtvrtá. Ta zjišťovala, jak respondenti vnímají proces obsazování důležitých a kritických pozic ve společnosti XYZ. Většina respondentů, a to 5, zmínila, že proces je v dnešní době pomalý a zabere spoustu času, jelikož je nedostatek kandidátů na trhu, a 2 respondenti z těchto 5 doplnili, že počet kandidátů je sice o něco lepší než v letech minulých, ale kvalita uchazečů se zhoršila. Nejčastějším způsobem nábory zaměstnanců jsou stále externí portály práce, na kterých společnosti inzeruje, uvedli 4 respondenti.

Již méně funguje interní obsazování pozic, jak uvedli 2 respondenti a 1 dodal, že přesto, že společnost má talentový program, není vždy jednoduché, aby byl talentovaný zaměstnanec připraven včas a ve chvíli, kdy ho společnost potřebuje. Stejně tak doporučení zaměstnanců, kteří mohou informovat své okolí funguje méně než v předešlém období, zmiňují 2 z respondentů. Agentury práce, vyhledávající především manažerské pozice, společnost téměř nevyužívá, jak doplnil 1 z respondentů (viz Příloha 6). Tato otázka potvrdila názory z otázky třetí, kde by rozšíření působnosti talentového programu mohlo pomoci internímu obsazení volných pozic, o kterém se diskutovalo během reakcí na tuto otázku.

Pátá a poslední otázka polostrukturovaných rozhovorů se ptala respondentů, jaký by měl talent management být, aby byl nejlepším z nejlepších. Tedy, co by společnost měla dále doplnit do talentového programu, aby jako celek, jak je uvedeno v první otázce, dobře a efektivně fungoval. Respondenti nejčastěji zmínili kvalitní a dostatečnou zpětnou vazbu, která by probíhala ze strany manažerů i talentovaných zaměstnanců vždy na půlroční bázi, což potvrdili 4 respondenti.

O zapojení ostatních evropských zemí do programu talent managementu hovořili 3 respondenti, když uvedli, že by navazující programy pro talenty, kteří jsou ve společnosti delší dobu, měly být obnoveny anebo znovu sestaveny. Také na toto téma navázali další 2 respondenti s názorem, že by se nemuselo jednat pouze o společná mezinárodní školení, ale celkově o pohyb zaměstnanců, kteří by se mohli v rámci svých pozic či jiných povýšení, pohybovat i v rozsahu více zemí a vytvořit tak mezinárodní portfolio talentů.

Doposud jsou pro zkušené talenty společnosti domlouvány individuální programy, které by ještě 1 z respondentů posílil o více o individuální koučink nebo trénink přímo pro talenty. Dalším názorem 1 respondenta byla již zmíněná podpora manažerů uvolnit zaměstnance na jejich naplánovaná školení. Pozitivní reakci měli 2 z respondentů, kteří sdělili, že program již skvělý je, přesto se objevily názory 4 respondentů, kteří přemýšleli o změně, která by souvisela se zveřejněním talentového programu, místo tajné volby, která je nyní ve společnosti XYZ aktuální (viz Příloha 6). Reakce na poslední otázku pomohla ještě lépe pochopit vnímání respondentů s jejich detailnějším pohledem na celkové zastřešení talent managementu. Celkově tak respondenti sdíleli názory, které doposud nebyly ve společnosti k dispozici v oblastech řízení talentů ve společnosti XYZ.

3.3.3 Souhrn vyhodnocení uskutečněných šetření

Souhrn vyhodnocení provedených šetření obsahuje porovnání všech tří provedených výzkumů, tedy dotazníkové šetření provedené mezi zaměstnanci (viz Příloha 1), kteří se účastnili nebo aktuálně účastní talentového programu ve společnosti, skupinových strukturovaných rozhovorů (viz Příloha 2) s vedoucími pracovníky společnosti a polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 3) se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů.

Zaměstnanci společnosti XYZ měli, dle výše uvedeného rozdělení, reagovat na otázky. První z nich byla na téma dostatečného zastřešení talentového programu ve společnosti XYZ.

Vždy byl vyšší poměr zaměstnanců, kteří na otázku reagovali ve všech třech skupinách kladně, a to v dotazníkovém šetření celých 66 z celkového počtu 72 (viz Příloha 4, Tabulka 3), tedy 92 % a také během strukturovaných skupinových rozhovorů se jednalo o 30 zaměstnanců z 52, což je 58 % a v oddělení lidských zdrojů potvrdilo 5 z 6 zaměstnanců, že vnímají zastřešení talent managementu ve společnosti jako dostatečně dobře fungující (viz Příloha 6).

Zaměstnanci také shodně uvedli, že dobře funguje spolupráce mezi manažery, talenty i zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, které program pro talenty organizuje, ti však spatřují problémy i s tím, že se společnost spoléhá pouze na interní zdroje zaměstnanců a neoslovuje externí pracovníky. Dále zaměstnanci vnímají negativně nedostatečné možnosti k povýšení talentovaných zaměstnanců v rámci lokální organizační struktury, a také spolupráci v rámci talent managementu s ostatními zeměmi na mezinárodní úrovni.

Další dvě otázky zjišťovaly, zda společnost věnuje speciální péči zaměstnancům, kteří byli identifikováni jako klíčoví, a to především z řad specialistů a manažerů, a také pokud je zaměstnanec v talentovém programu, zda je pro něj zajištěn efektivnější kariérní růst. Celkem 3 z 6 zaměstnanců oddělení lidských zdrojů (viz Příloha 6) uvedlo, že se o klíčové i talentované zaměstnance starají velmi dobře, komunikace je na vysoké úrovni a vždy se snaží naplánovat individuální osobní rozvoj dle diskuzí s manažerem i samotným zaměstnancem, ať už se jedná o školení interní nebo externí (koučink).

Ještě lépe hodnotili otázku manažeři během skupinových strukturovaných rozhovorů. Uvedli, že 67 % z nich, tedy 35 z celkem 52 jsou spokojeni s tím, jak se společnost XYZ věnuje klíčovým zaměstnancům (viz Příloha 5, Tabulka 4). Ještě vyšší spokojenost projevili absolventi talentového programu, kde celých 52 ze 72, tedy 72 % z nich uvedlo také kladnou odpověď. Ostatní, kteří volili negativní odpověď, a to 5 ze 72 talentů (viz Příloha 4, Tabulka 4) dále doplnili, že jim schází mezinárodní program, který by doplnil lokální talentový program, jako pokračující rozvoj pro klíčové zaměstnance.

Možnosti zajištění efektivnějšího kariérního růstu pak vnímají talentovaní zaměstnanci v dotazníku lépe než manažeři a z oddělení lidských zdrojů hodnotili 3 z 6 zaměstnanců tyto možnosti kladně (viz Příloha 6). Celkem 71 zaměstnanců, celých 99 % uvedlo, že kariérní růst je určitě pro talenty efektivnější (viz Příloha 4, Tabulka 5). Manažeři pak vnímali situaci mírněji, souhlasilo 31 z 52, tedy 60 % z celku (viz Příloha 5, Tabulka 5).

Další tři otázky byly věnovány komunikaci, a to jak směrem od managementu k talentovaným zaměstnancům, tak i v rámci interní dokumentace, která informuje všechny zúčastněné strany o procesu, tak dále o strategii interních změn, tedy v případě povýšení či jiných změn, zda se podle těchto procesů postupuje. Oddělení lidských zdrojů hodnotilo komunikaci kladně a na tom se shodlo všech 6 zaměstnanců, kde jeden ještě upřesnil, že komunikace je na velmi dobré úrovni, jak se zaměstnanci, tak s manažery společnosti (viz Příloha 6). Stejně pozitivně vnímá komunikaci směrem k talentům i management a také talentovaní zaměstnanci. Vždy 100 % z nich, tedy 72 zaměstnanců (viz Příloha 4, Tabulka 6) i 52 manažerů (viz Příloha 5, Tabulka 6). Rozdíly v odpovědích pak byly mezi manažery a zaměstnanci v otázce personální strategie, a to, zda jsou povyšováni vždy přednostně zaměstnanci z talentového programu. Manažeři vnímají situaci pozitivně, tedy 43 z 52 odpovědělo kladně, celých 83 % (viz Příloha 5, Tabulka 8), zatímco ve skupině zaměstnanců odpovědělo kladně pouze 53 %, tedy 38 ze 72 (viz Příloha 4, Tabulka 8).

Talentovaní zaměstnanci měli tedy srovnatelný podíl záporných odpovědí s kladnými, a to 47 %, kdy 34 zaměstnanců vnímalo negativně, že by měli v rámci povýšení přednost před ostatními zaměstnanci. Jako hlavní důvody bylo zmíněno, že jsou talenti opomíjeni a že jsou někdy povýšeni zaměstnanci, kteří nejsou k vykonávání vyšší pozice kompetentní, pouze mají nejlepší výsledky na daném oddělení. Oddělení lidských zdrojů tyto informace

nevyvracelo, ale během polostrukturovaných rozhovorů upřesnilo, a to 3 z 6 respondentů, že pokud je to možné, snaží se interní povýšení vždy upřednostnit před externím, ale bohužel se může stát, že i talentovaný zaměstnanec není ještě na novou roli připraven. Dále se během polostrukturovaných názorů vyjádřili 4 z 6 respondentů, že talentový program je stále neveřejný, tedy nominace a volba talentů je tajná, zveřejnění by mohlo motivovat větší množství zaměstnanců a talent management ještě více zviditelnit (viz Příloha 6).

Další otázka byla téměř shodně zodpovězena manažery i talentovanými zaměstnanci, a tedy 100 % manažerů, 52 celkem (viz Příloha 5, Tabulka 9) a 97 % zaměstnanců, což je 70 ze 72 (viz příloha 4, Tabulka 9), odpovědělo, že identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů, s důrazem na popsání interní postup společnosti XYZ. Zcela shodně pak reagovali respondenti, a to všemi hlasy, v možnostech odpovědi souhlasím nebo spíše souhlasím, na otázku, zda zaměstnanci identifikováni jako talenti, mají mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu. Také 5 z 6 respondentů oddělení lidských zdrojů doplnilo, že proces dobře funguje, navíc 4 z 6 respondentů přímo uvedlo, že pro každého talenta plánují individuální rozvojové programy (viz Příloha 6).

V otázce následující měli respondenti uvést faktory, které nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ. Logicky z této otázky také vyplynuly faktory, u kterých si zaměstnanci i manažeři myslí, že vliv na udržení talentovaných zaměstnanců ve společnosti mají. Odpovědi obou skupin, manažerů a talentovaných zaměstnanců, se zcela neshodují. Talentovaní zaměstnanci, 46 z nich, tedy 31,9 % (viz Příloha 4, Tabulka 11) uvedlo, že zajímavá pracovní náplň nemá vliv na udržení talentovaných zaměstnanců, ale manažeři, a to 34 z nich, tedy 32,8 % (viz Příloha 5, Tabulka 11) volili možnost rozvoje a vzdělávání. Opačně, manažeři označili, že největší vliv dle nich má finanční ohodnocení, bohužel zde schází nástroj, jakým je mzdový průzkum, se kterým by mohli pracovat, aby o zaměstnance nepřišli. Talentovaní zaměstnanci však volili možnost kariérního postupu, který dle nich má největší vliv na udržení talentovaných zaměstnanců.

Talent management je provozován a zaznamenáván pomocí podkladů z mailů a tabulek vytvořených interními procesy, tedy technická podpora napomáhá udržet data aktuální a kompletní. Další dotaz měl zjistit, zda je tento systém pro zaměstnance vyhovující, anebo by uvítali nový software, který by byl speciálně určen na zaznamenání všech nutných dat. Celkem 63 zaměstnanců ze 72, celých 87,5 % (viz Příloha 4, Tabulka 12) i 49 manažerů z 52, tedy 94,2 % (viz Příloha 5, Tabulka 12) shodně uvedlo, že investice do technické podpory není důležitá pro fungování procesu talent managementu. Jedinou zpětnou vazbou z oddělení lidských zdrojů byla informace o absenci jednotného formuláře k záznamu důvodů nominací do talentového programu, který je doposud řešen pouze e-maily (viz Příloha 6).

Další dvě otázky se věnovaly dotazům, zda splňuje kariérní růst ve společnosti XYZ očekávání respondentů a zda by se měly obnovit speciální zahraniční školení pro talentované zaměstnance. I zde vnímají talentovaní zaměstnanci situaci jinak než management společnosti. Zaměstnanci vidí situaci méně kriticky než management, a to celých 69 % z nich (viz Příloha 4, Tabulka 13), tedy 50 respondentů volilo kladnou odpověď, kdežto u manažerů pouze 27 % (viz Příloha 5, Tabulka 14), což tvořilo 14 respondentů. Důvody těchto reakcí pak vedou k další otázce a odpovědím.

Manažeři často vnímali negativně nedostatečnou možnost pro manažery dále růst. Zmínili, že přicházejí o kvalitní vedoucí pracovníky, jelikož nemají možnost se po absolvování talentového programu dále rozvíjet, a proto v některých případech firmu opouštějí. Obnovení zahraničních školení pro talentované zaměstnance by jistě přispělo tento trend snížit. Všech 52 manažerů souhlasilo, tedy 100 % volilo odpověď ano, na otázku obnovení zahraničních školení i nadnárodní spolupráce s talentovanými zaměstnanci (viz Příloha 5, Tabulka 14).

Také 66 respondentů z řad talentovaných zaměstnanců, a to 91,6 % (viz Příloha 4, Tabulka 14), souhlasilo s manažery a volilo odpověď ano. O zahraničních školeních, která se kdysi ve společnosti konala hovořili také zaměstnanci oddělení lidských zdrojů, kde 4 z 5 respondentů uvedlo, že obnovení těchto školení by bylo pro společnost ideálním řešením v oblasti navazujícího rozvoje talent managementu.

Otázka následující měla prověřit motivaci zaměstnanců v účasti v talentovaném programu společnosti XYZ, kterou doplnila otázka následující, zda by případné odvolání z účasti v programu, bylo důvodem zvažování odchodu ze společnosti. Odpověď ano na první část otázky volil vždy nejvyšší počet jak zaměstnanců, tak i manažerů, a to 54 zaměstnanců, tedy 75 % (viz Příloha 5, Tabulka 15) a 69,2 % manažerů, tedy 36 respondentů (viz Příloha 5, Tabulka 15). Podobný počet pak také volil odpověď nevíím, a to 15 zaměstnanců a 16 manažerů. Možnosti odpovědí byly ano, ne, nevíím, ale vždy doplněny o více detailů, jelikož talentový program nemusí být jediným důvodem zaměstnanců změnit zaměstnavatele.

Nejvyšší počet z talentovaných zaměstnanců volil možnost ne, celých 45 z nich, 62,5 % (viz Příloha 4, Tabulka 16), avšak nejvyšší počet reakcí odpovědí u managementu bylo nevíím, tu volilo 31 respondentů, 59,6 % (viz Příloha 5, Tabulka 16). Jen minimum zaměstnanců, a to 8 ze 72 volilo odpověď ano, ale pokud by také nebyli spokojeni s dalšími okolnostmi (nemožnost kariérního postupu, nevyhovující náplň práce). U manažerů byl pak počet o něco vyšší a tuto odpověď volilo 14 respondentů z 52.

Poslední otázka, stejně tak jako první a druhá pak zjišťovaly účast, aktuální i minulou všech oslovených zaměstnanců dotazníkového šetření i strukturovaných skupinových rozhovorů v talentovém programu společnosti a dále pohlaví respondentů a počet let u nadnárodní společnosti XYZ. Výsledky jsou již zaznamenány v úvodních částech o vyhodnocení v rámci předchozích kapitol.

3.4 Návrhy doporučení k účelnému zlepšení procesu talent managementu v nadnárodní společnosti XYZ

Prvním návrhem doporučení je strategicky řešit talent management v rámci celé nadnárodní společnosti, tedy na mezinárodní úrovni. Doposud je talent management řízen v rámci České republiky bez srovnání s okolními zeměmi, ať už v Evropě anebo v rámci celého světa. Společnost XYZ se nyní dělí na jednotlivé regiony, kde by bylo možné pohovořit v rámci regionálních konferencí, které se konají pravidelně o tomto tématu a zjistit názory ostatních zemí. V regionech Evropy je situováno větší množství zemí, které jsou srovnatelné, jak velikostně z pohledu množství zákazníků, tak i poboček a zaměstnanců, a tedy i organizační struktura těchto zemí bude podobná struktuře České republiky. Aktuálně tvoří tento region 21 zemí, interním jazykem manažerů je angličtina. Posunout tedy řízení talentů na nadnárodní úroveň by pomohlo nejen udržet si talenty ve společnosti, ale také využít možnosti motivace zaměstnanců, kteří v těchto programech jsou, tím snížit fluktuaci a sdílet zkušenosti s ostatními zeměmi. Budoucí přístup by mohl nadnárodní talent management projekt monitorovat webovými konferencemi, které by šetřily cestovní náklady zaměstnanců. Manažeri společnosti XYZ připraví prezentaci a seznámí organizátory regionální konference s tímto návrhem. Zastřešení, tedy časové, spojené s touto prezentací zůstává v rámci společnosti na možnostech manažerů, kteří spolupracovali na skupinovém strukturovaném rozhovoru, v rámci jedné porady, která bude trvat 2 až 3 hodiny a uskuteční se ve společnosti XYZ. Na závěr porady bude přizván i vrcholový management společnosti, kterému bude tento záměr představen. Dalším krokem by byla prezentace na regionální konferenci. Celou akci zaštití a bude prezentovat manažerka oddělení lidských zdrojů, která zajistí i první představení tématu

organizátorům konference a zajistí účast. Časová náročnost provedení prezentace je 30 min. Ostatní výlohy (cestovné, ubytování), pokud budou nutné, bude financovat společnost XYZ a dle destinace v Evropě, kde se konference bude konat, jsou odhadovány do 12 000,- Kč. Konference jsou plánovány každoročně v první polovině kalendářního roku. Přesné datum konání konference není doposud známo, ale bude společností upřesněno.

Druhým doporučením je porovnat nabídku pracovního trhu v rámci pozic klíčových zaměstnanců. Z rozhovorů vyplynulo, že ve společnosti XYZ není využíván žádný mzdový průzkum. Doposud je řešen vždy důkladně individuální rozvojový plán pro zaměstnance, který je do talentového programu vybrán. Bylo by však nutné, podívat se i v rámci srovnání s trhem, právě na tyto klíčové pozice a porovnat, jaká je nabídka konkurence a okolních externích společností. Rizikem totiž nebude nedostatečný rozvojový plán pro talentového zaměstnance společnosti, ale nabídka na trhu práce, která může také rozhodování talentů, zda ve společnosti vyčkat na povýšení, zásadně ovlivnit. Získání dat konkurenčních firem nemusí být jednoduché, proto je možné, aby společnost zakoupila mzdový a benefiční průzkum, který je oficiálně prováděn na roční bázi a je možné na něm, jak participovat, tak si zakoupit průzkum přímo od externí společnosti, která je v tomto oboru specialistou. Odhadované náklady na mzdový a benefiční průzkum se pohybují, dle požadavků společnosti v rozmezí 130 000,- až 180 000,- Kč, což bylo zjištěno průzkumem v rámci internetové nabídky externích společností. Zde tedy bude nutné schválení výše nákladů vrcholovým vedením společnosti. Návrh na výběrové řízení a nákup průzkumu bude předložen opět manažerkou oddělení lidských zdrojů na následující poradě vedení společnosti, která se koná ve čtvrtletních intervalech, tedy následující ve druhém čtvrtletí tohoto roku.

Třetím návrhem je zaujmout externí kandidáty a přivést je jako talentované zaměstnance do společnosti XYZ. Jak vyplynulo z průzkumu, společnost zcela nevyužívá možnosti práce s agenturami, které se zabývají přímým oslovováním zaměstnanců v rámci ostatních externích společností, ale pracuje výhradně s interními kandidáty. Proto by bylo vhodné, externí průzkum zajistit. Tuto aktivitu by mělo zastřešit oddělení lidských zdrojů, a to nejprve detailnějším náhledem na kritické pozice, které ve společnosti aktuálně jsou volné s absencí interních kandidátů. Dále provést průzkum v okolí společnosti XYZ, a také v rámci konkurenčního prostředí. Situace na trhu práce je složitá a s minimální nezaměstnaností v Praze a okolí je problematické najít správné, a ještě navíc talentované zaměstnance, umět jim nabídnout správný rozvojový program, benefity i kariérní postup, který zajistí udržet si zaměstnance ve společnosti. Oddělení lidských zdrojů tedy připraví přehled kritických pozic, který je monitorován na měsíční bázi, a provede průzkum společností, kde by pozice, které aktuálně společnosti XYZ schází, byly k dispozici a existovaly. Společně s manažerem, který svého podřízeného zaměstnance hledá, naplánují postup oslovení externího zaměstnance a nabídku, na základě telefonního rozhovoru. V případě, že bude personalista úspěšný, bude následovat další kolo pohovoru s manažerem. Pokud bude oslovování talentovaných externích kandidátů zastřešováno interně, obejde se bez extra nákladů, které by byly nutné při spolupráci s externí agenturou. Důležité je vyhledávání a spolupráce s manažery, a také zkušenost personalisty zaujmout kandidáty. Akce bude zahájena bezodkladně, a to v dobnu 2020.

Čtvrtým doporučením je obnovit účast na mezinárodních vzdělávacích programech pro talentované zaměstnance. Program byl původně realizován mateřskou společností pro evropské země a manažerské pozice, které působily převážně v operačních odděleních společnosti XYZ. Ze zpětné vazby manažerů, který program absolvovali, vyplynulo, že pro ně byl velkým přínosem, a to nejen získáním dalších zkušeností z managementu a leadershipu, ale také v navázání kontaktů s kolegy, s nimiž pak mohli sdílet a řešit případy, které potřebovali v rámci operativy, konzultovat. Společnost XYZ se zabývá expresní přepravou, a proto jsou nadnárodní kontakty pro zaměstnance velmi důležité a poznat kolegy osobně pro ně bylo

velkým přínosem. Oddělení lidských zdrojů tedy prověří přímo s centrálním oddělením vzdělávání a rozvoje v sídle mateřské společnosti, zda leadership training program stále probíhá, a je v plánu pokračování, a zda je možné zapojit i talentované zaměstnance z České republiky. Pokud by byla reakce negativní, zajistit otevření diskuze o opětovném vývoji podobného programu. Tento krok bude zajištěn po personální linii, přímo manažerkou oddělení lidských zdrojů, která bude dále informovat vedení společnosti. Pokud bude odpověď kladná a programy pro zaměstnance stále probíhají, bude nutné nominovat, dle možného počtu účastníků talenty, kteří by se příštího kola školení účastnili, zajistit kalkulaci nákladů pro jednoho účastníka, a pak tedy náklady celkové, aby mohly být zaneseny do personálního rozpočtu společnosti na další období, a tím tedy také schváleny vrcholovým vedením společnosti. V případě účasti bude nutné počítat s cestou (letecky, automobilem dle destinace) a ubytováním účastníků a dále vyúčtováním jejich cestovních přílázů po návratu. Oddělení lidských zdrojů zjistí potřebné detaily během měsíce února a manažerka oddělení bude zjištěné informace prezentovat na poradě vrcholového vedení společnosti, která se bude konat v druhém čtvrtletí tohoto roku. Pokud bude záměr a účast schválena, dalším jednáním by měli být zvoleni talentovaní zaměstnanci, následovat bude komunikace manažerů svým talentovaným zaměstnancům o jejich účasti na mezinárodním programu, a dále organizační náležitosti, které zajistí oddělení lidských zdrojů, jak lokálních, tak mateřské společnosti, včetně organizátorů školení. Potřebné termíny budou tedy vycházet z možností realizace účasti na mezinárodním školení.

Pátým návrhem je nastavit pravidelné hodnocení procesu talent managementu a získávání zpětné vazby, ideálně formou schůzek, mezi manažery a zaměstnanci, kteří se účastní talentového programu. Dále mezi manažery, případně i talenty a oddělení lidských zdrojů, které pak průběžně informuje vedení společnosti, a to nastavením půlročního intervalu místo aktuálního ročního. Roční interval je pro zajištění kvalitního vedení agendy zcela nedostačující. Talent management proces je vždy řešen a diskutován během prvního čtvrtletí, kdy také probíhají hodnotící pohovory, a tedy manažeréři jsou připraveni vyhradit si pro tato témata časový prostor. Dalším termínem by pro oddělení lidských zdrojů bylo třetí čtvrtletí, což by bylo v polovině procesu a talentovaní zaměstnanci by již měli část svého rozvojového programu splněnou. Bylo by tedy možné, pobavit se o progresu, výsledcích a také, jak se jim získané znalosti a dovednosti daří zavést do praxe. Dále by byla přímo od zaměstnanců získána zpětná vazba na externí vzdělávací společnosti případně interní spolupráci. Oddělení lidských zdrojů pak může také se zaměstnancem pohovořit o jeho motivaci a nabídnout pomoc, v případě nutnosti. Krátkým shrnutím i rozhovorem s manažerem pak vyladit případné získané požadavky zaměstnance a ujistit se, že zaměstnanec je spokojený a jak proces, tak i individuální rozvojový plán zaměstnance v pořádku běží. V případě opaku, nastavit patřičná opatření. Oddělení lidských zdrojů zajistí návrh úpravy interní dokumentace společnosti XYZ, kterou manažerka oddělení bude prezentovat na poradě vrcholového vedení společnosti během druhého čtvrtletí tohoto roku. Komplikace či vícenásledky nejsou očekávány, přínosem bude zlepšení komunikace a motivace všech zúčastněných stran procesu. Toto zlepšení může být, po schválení, uvedeno do praxe již v červenci 2020.

Šestáým návrhem je pracovat pravidelně se získanými informacemi ze zpětných vazeb z projektu talent managementu obdržených od manažerů, talentů i případně dodavatelů interních i externích školení a všechny zjištěné údaje propojit tak, aby vznikl ucelený výstup především pro oddělení lidských zdrojů a manažery talentovaných zaměstnanců. Doposud tato zpětná vazba probíhala na roční bázi. Pravidelnost a nastavení změny frekvence komunikace, přispěje k lepší přehlednosti a dostupnosti dat, kdykoliv budou potřeba v rámci zajištění postupu talentovaných zaměstnanců při uvolnění pracovních pozic a poptávky urgentně najít vhodnou náhradu za odcházejícího zaměstnance. Systém, který je aktuálně nastaven s ročním

přehodnocením, je pro pracovníky oddělení lidských zdrojů nevyhovující a změna, tedy převážně technická a s nastavením pravidelného získávání dat, bude přínosem pro všechny strany. Záznamy budou dále prováděny lokálně a ukládány na sdílených discích společnosti s povoleným přístupem pouze pro zaměstnance oddělení lidských zdrojů. Ti také provedou aktualizaci lokálních tabulek a záznamů o talentech tak, aby byly pro všechny přehlednější, a to především ty tabulky, které hovoří o zpětné vazbě přímo k jednotlivým talentovaným zaměstnancům, a jsou tedy potřebné pro další rozvoj a práci s talentem a jeho nominaci na určité klíčové pozice v rámci společnosti. Oddělení lidských zdrojů zajistí aktualizaci tabulek, získání potřebných dat, a to po prvních pololetních rozhovorech v rámci třetího čtvrtletí, tedy do konce září 2020. Tento návrh doporučení přinese efektivní využití v rámci oddělení, a také uvnitř celé společnosti, a jelikož nevyžaduje extra náklady, schválení proběhlo pouze v rámci kompetencí manažerky oddělení lidských zdrojů. Další schválení již není nutné.

Sedmým doporučením je přehodnotit aktuální nastavení procesu řízení talent managementu ve společnosti XYZ, a to přesně části týkající se tajné volby. Úvahou je, zda aktuální tajnou volbu talentů nezměnit na veřejnou volbu, kde by byli zaměstnanci informováni o všech nominacích do talentového programu. A také by byli všichni seznámeni s týmem talentovaných zaměstnanců pro další rok. Tato komunikace nyní probíhá pouze se schváleným týmem zaměstnanců, se kterými se dále řeší individuální rozvojový plán. Cílem je rozhodnout, zda by ve společnosti XYZ a její firemní kultuře, veřejná volba motivovala větší počet zaměstnanců k tomu, že byli nominováni do programu i s rizikem projevu demotivace, a to v týmech, kde by uspěl jiný zaměstnanec než ten, který si moc uspět přál, přesto jeho volba pro následující ročník schválena nebyla. Společnost doposud volila postup tajné volby. Přesto by zveřejnění procesů přineslo zviditelnění společnosti starat se o výjimečné zaměstnance a investici do jejich rozvoje. Tento bod bude tedy zařazen do prezentace pro následující poradu vrcholového managementu a přednesen manažerkou oddělení lidských zdrojů. Na základě hlasování vrcholových manažerů se rozhodne, zda půjde společnost XYZ stejnou cestou či zvolí změnu v rámci procesu řízení talentů ve společnosti. Porada se bude konat v rámci druhého čtvrtletí tohoto roku. Výsledné rozhodnutí bude součástí zápisu z porady. Na základě rozhodnutí bude případně provedena úprava v interní dokumentaci společnosti XYZ a změna bude komunikována managementu a zaměstnancům společnosti s dostatečným předstihem. Další ročník volby talentů by pak dále následoval, dle stanovených pravidel, v r. 2021.

4 Závěr

Talent management je významným procesem společnosti, která se snaží maximálně pracovat se zaměstnanci tak, aby plánováním jejich rozvoje a vzdělávacími individuálními plány, pomáhala růstu všech talentovaných zaměstnanců, dokázala si je udržet a ti ji pak dopomohli k ekonomickým ziskům a úspěchům. Talent management byl tedy i tématem této diplomové práce. Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro zaměstnance nadnárodní společnosti XYZ. Společnost, která byla zvolena pro účely této diplomové práce je nadnárodní společností XYZ zabývající se službami expresní mezinárodní přepravy. K vytvoření a navržení doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu bylo potřeba v začátku prostudovat zdroje a vytvořit teoretickou část práce, a to ze zdrojů odborné literatury, také zdrojů časopiseckých, zjistit základní informace o společnosti, která byla pro účely práce vybrána. Poté určit nejlepší metody připravovaného průzkumu. Průzkum byl složen z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, kteří absolvovali talentový program ve společnosti XYZ, dále skupinové strukturované rozhovory s manažery a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společnosti. V rámci poslední části práce je provedena komparace výsledků všech šetření a také navržená doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu.

Z průzkumu vyplynulo, že talent management v rámci společnosti XYZ vnímají respondenti všech tří skupin průzkumu, jako dostatečně fungující, a to až 98 % respondentů dotazníkového šetření, kteří reagovali kladně. Pokud už je zaměstnanec do talentového programu nominován a je schválena jeho účast, společnost se o něj dobře stará, a to především díky individuálnímu rozvojovému plánu, který je tvořen pro každého talentového zaměstnance a má více šancí na úspěšný růst, jak zmínilo 67 % dotazovaných manažerů v rámci skupinových strukturovaných rozhovorů, kde již při této otázce zmínili scházející program, propojený s ostatními pobočkami země společnosti XYZ. Polovina dotázaných respondentů z oddělení lidských zdrojů během polostrukturovaných rozhovorů a 60 % manažerů hodnotilo pozitivně efektivnější možnosti karierního růstu pro zaměstnance, kteří se talentového programu účastní. Velmi dobře pak vnímají talentový program i jeho účastníci, z nichž 99 % hodnotilo otázku také kladně.

Další otázky se věnovaly komunikaci, a to jak směrem od manažerů k talentovaným zaměstnancům, tak i v rámci celkového seznámení s procesem talent managementu ve společnosti, který je popsán v rámci interní dokumentace společnosti. Zde odpověděli shodně všichni respondenti, 6 zaměstnanců oddělení lidských zdrojů při polostrukturovaných rozhovorech, 72 respondentů dotazníkového šetření i 52 manažerů během skupinových strukturovaných rozhovorů, tedy 100 % kladně. Uplatnění těchto pravidel talent managementu v praxi, tedy zda jsou procesy dostatečně propojovány s pracovním procesem, a to v situacích, kdy se jedná o obsazení volné manažerské pozice a povýšení zaměstnanců, pak vnímali respondenti rozdílně. Téměř celá skupina manažerů, 83 % reagovala kladně, zatímco talentovaní zaměstnanci se rozdělili na dvě skupiny podobné velikosti, kdy jedna se přiklonila k manažerům a druhá měla opačný názor. Shodně reagovala polovina respondentů oddělení lidských zdrojů, kteří během rozhovorů doplnili, že snahou společnosti je vždy upřednostnit interní kandidáty před externími. Identifikace klíčových zaměstnanců probíhá vždy v souladu s procesem talent managementu a nominování talentů, zvolení do talentového programu, mají individuální rozvojové programy po dobu, kdy jsou součástí talentového programu, jak reagovali pozitivně všichni respondenti. Největším vlivem na udržení zaměstnanců ve společnosti, což hodnotili manažeři, má finanční ohodnocení zaměstnanců, avšak pro talentované zaměstnance byla nejvíce hodnocena odpověď zmiňující karierní postup.

Tato otázka byla také zaměřena na faktory, které na odchod zaměstnanců ze společnosti vliv nemají. Nejpočetnější volbou talentovaných zaměstnanců byla odpověď ohledně zajímavé pracovní náplně zaměstnanců, ale management viděl, jako nejhrožující faktor odchodu zaměstnanců, absenci možnosti rozvoje a vzdělávání. Aktualizace a lepší technická podpora, tedy nový software, který by zaštitil administrativní část procesu talent managementu, neoznačila žádná ze skupin respondentů, jako důležitý. Talent management v rámci České republiky splňuje očekávání, potvrdili 69 % manažerů, avšak společnosti XYZ chybí navazující program, který by měl i mezinárodní účinnost pro všechny talenty, kteří program lokálně ukončili, jak vyplynulo ze zpětné vazby, kde 100 % manažerů potvrdilo důležitost obnovení zahraničních programů pro talentované zaměstnance. Stejně vnímalo situaci 91,6 % talentových zaměstnanců a 4 z 5 respondentů oddělení lidských zdrojů. Většina respondentů souhlasí s motivací účastnit se talentového programu. Na dotaz, zda by respondenti opustili společnost v případě, že by již nemohli být součástí talentového programu, reagovalo 62,5 % talentovaných zaměstnanců odpovědí ne, jelikož pro opuštění společnosti by museli mít více důvodů a 59,6 % manažerů volilo odpověď nevim, a stejně jako u zaměstnanců, by musel odchod záviset na více okolnostech v rámci jejich pracovní náplně.

Na základě těchto šetření byla navržena tato konkrétní doporučení k efektivnímu zlepšení. Prvním návrhem doporučení je mít strategické řešení talent managementu v rámci zemí nadnárodní společnosti XYZ, tedy na mezinárodní úrovni. Pomůže to zvýšení motivace talentů ve společnosti zůstat, a tedy snížení fluktuace a sdílení cenných zkušeností mezi zaměstnanci s využitím znalosti anglického jazyka. Druhým návrhem doporučení je porovnat nabídku pracovního trhu v rámci nabídky klíčovými pozicemi, ideálně nákupem mzdového a benefitního průzkumu, do kterého se společnost také může zapojit. Ten pak může sloužit pro srovnání a jednání se zaměstnanci, kteří by chtěli odejít, a také to podpoří konkurenceschopnost společnosti na trhu práce v daném segmentu. Třetím návrhem je zaujmout externí kandidáty přímým oslovením a přivést je do společnosti jako talentované zaměstnance. Pokud bude oslovování zastřešeno interně, nebude vyžadovat speciální náklady navíc, na rozdíl od pracovních agentur. Tento návrh byl již schválen.

Čtvrtým návrhem doporučení je doporučení obnovení mezinárodních vzdělávacích programů pro talentované zaměstnance, což bude vyžadovat prověření s mateřskou společností v zahraničí a také získání potřebných informací o možné účasti talentů z České republiky. Pátým doporučením je nastavit pravidelné hodnocení procesu talent managementu na půlroční bázi a získání kvalitní a komplexní zpětné vazby od účastníků, manažerů a také interních i externích školitelů tak, aby data byla zkompletována a aktualizována. Šestým návrhem je navazující řešení, efektivně pracovat se získanými daty a zpětnými vazbami, aby bylo možné data použít k dalšímu posouzení, a především je mít připravena pro okamžité využití oddělení lidských zdrojů a manažerů při obsazování volných pozic. I toto řešení již bylo projednáno a schváleno vedením oddělení lidských zdrojů. Sedmým návrhem doporučení je přehodnotit aktuálního nastavení procesu řízení talentů s úvahou, zda aktuální tajnou volbu talentů nezměnit na volbu veřejnou, což by pomohlo motivaci širšího okruhu zaměstnanců a zviditelnilo snahu společnosti se o vyjímečné zaměstnance starat.

Vrcholové vedení společnosti XYZ bude se všemi návrhy seznámeno během druhého čtvrtletí tohoto roku. Návrhy jsou v procesu projednávání, zajišťováním potřebných podkladů, a také zjišťováním nutných nákladů, které mají návaznost na informace ze zahraniční mateřské pobočky. Tato doporučení by měla pomoci společnosti zajistit kvalitnější a efektivnější průběh i budoucí proces talent managementu obzvláště, pokud se potvrdí spolupráce s ostatními zeměmi v nadnárodní korporaci. Tento úspěch zajistí zlepšení spolupráce mezi zeměmi a posune talent management na vyšší úroveň, která by mohla pomoci společnosti upevnit znalosti a vědomosti zkušených talentovaných zaměstnanců společnosti XYZ.

Literatura

ANÝŽOVÁ, P., VEČERNÍK, J. a kol. *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. 1. vyd. Praha : Karolinum Press, 2019. 278 s. ISBN 978-80-246-4294-9.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi : Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vyd. Praha : Nakladatelství Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

BALDWIN, R. *Ekonomie evropské integrace*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 480 s. ISBN 978-80-247-1807-1.

BLÁHA, J. a kol. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLÁHA, J. a kol. *Řízení lidských zdrojů – Nové trendy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha : Grada Publishing, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

COLLINGS, D.G. et al. *The Oxford handbook of talent management*. 1. vyd. Oxford : Oxford University Press, 2017. 575 s. ISBN 978-0-19-875827-3.

DEVINE, M. *Managing talent : recruiting, retaining and getting the most from talented people*. 1. vyd. London : Profile Books, 2014. 256 s. ISBN 978-1-84765-810-4.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha : Karolinum, 2011. 374 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOŘTÍKOVÁ, J. *Talent a nadání : Jejich rozvoj ve volném čase*. akt. vyd. Praha : Národní institut pro další vzdělávání, 2009. 90 s. ISBN 978-80-86784-75-5.

HATUM, A. *Next generation talent management : Talent management to survive turmoil*. 1. vyd. London : Palgrave Macmillan, 2016. 148 s. ISBN 978-0-230-27929-2.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2011. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, F. a kol. *Jak se nespálit podruhé : Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Praha : Motiv Press, 2012. 376 s. ISBN 978-80-2540-698-4.

HŮRKA, P. a kol. *Zákoník práce a související ustanovení nového občanského zákoníku s podrobným komentářem k 1.1.2014*. 1. vyd. Praha : Anag, 2014. 1064 s. ISBN 978-80-7263-857-4.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, L. *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Helbich a.s., 2013. 128 s. ISBN 978-80-210-6384-6.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. akt. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAZOUCH, P. *Lidský kapitál : měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.

MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

MOON, S. D. et al. *Talent unleashed : 3 leadership conversations to ignite the unlimited potencial in people*. Brentwood : Post Hill Press, 2017. 256 s. ISBN 978-16-8261-003-9.

NĚMEC, O. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : odborné nakladatelství VŠFS 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NEŠČÁKOVÁ, L. *Pracovní právo pro neprávniky : rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4091-1.

POŠTA, V. a kol. *Strukturální míra nezaměstnanosti v ČR*. 1. vyd. Praha : Albatros media a.s., 2015. 84 s. ISBN 978-80-7261-296-3.

SCHIEMANN, W. A. *Reinventing talent management : How to maximize Performance in the new Marketplace*. 1. vyd. New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2009. 256 s. ISBN 978-0-470-45226-4.

SCHWEYER, A. *Talent management systems : Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. 1. vyd. New Jersey : John Wiley & Sons Inc., 2010. 2547 s. ISBN 978-0-470-833386-6.

SPARROW, P. et al. *Strategic talent management : Contemporary issues in international context*. 1. vyd. Cambridge : Cambridge University Press., 2014. 305 s. ISBN 978-0-470-833386-6.

SVĚTLÍK, I. a kol. *Human resources management practices in the organisations of the future*. 1. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. 233 s. ISBN. 978-80-7380-326-1.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., ŠIKÝŘ, M. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu : výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2017. 72 s. ISBN 978-80-7418-279-2.

ŠENK, Z. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci prakticky a přehledně podle normy OHSAS*. 2. akt. vyd. Praha : Anag, 2012. 311 s. ISBN 978-80-7263-737-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. 200 s. ISBN. 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2016. 208 s. ISBN. 978-80-247-5870-1.

TOMŠEJ, J. *Zákoník práce v praxi : kompletní průvodce s řešením problémů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2018. 200 s. ISBN. 978-80-247-3471-2.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem : 6 kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha : Grada, 2018. 192 s. ISBN 978-80-271-0908.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WILCOX, M. *Effective talent management : Aligning strategy, people and performance*. 1. vyd. New York : Routledge, 2016. 178 s. ISBN 978-1-4724-6431-6.

Primární zdroje

Zákon č. 262/2006 sb., § 101 zákoníku práce

Interní materiály a dokumenty společnosti XYZ (2016–2019)

Výroční zpráva společnosti XYZ (2015-2018)

Odborné knihy a časopisy

KHOREVA, V. et al. in 2017: Talent management practice effectiveness : investigating employee perspective. *Employee Relations*, roč. XXXIX (2017), č. 1, s. 19-32. ISSN 0142-5455.

KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Z. in 2008: Boj o talenty. *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. XVI (2008), č. 4, s. 70-75. ISSN 0572-3043.

ZÍKOVÁ, Š. in 2010: Talent management 2009 - v krizi nebo na správné cestě? *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. XVIII (2010), č. 1, s. 60-68. ISSN 0572-3043.

Internetové zdroje

XYZ: *O nás 2019* [online]. Praha: Společnost XYZ, 2019 [cit. 2019-09-11]. Dostupné z WWW: <<https://www.xyz.cz/onas/>>.

SURVIO: *Vytvořte si vlastní dotazník* [online]. Brno: SURVIO, 2019 [cit. 2019-12-3]. Dostupné z WWW: <<http://www.survio.com/cs/>>.

WOLTERS KLUWERS: *Procesy talent managementu* [online]. Praha: Wolters Kluwers, 2013 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.obchod.wolterskluwer.cz/ukazka-pdf.dm-11988.pdf./>>.

HUMAN RESOURCES: *Talent management* [online]. New York: Human Resources, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z WWW: <<https://www.thebalancecareers.com/what-is-talent-management-really-1919221./>>.

MANAGEMENT HELP: *What is talent management* [online]. Minnesota: Management help, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z WWW: <<https://managementhelp.org/humanresources/talent-management.htm./>>.

HEWITT ASSOCIATES: *Vliv finanční krize v České republice* [online]. Praha: Hewitt Associates, 2010 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z WWW: <https://scholar.google.cz/scholar?q=hewitt+associates+průzkum+2010+talent&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart./>.

Přílohy

Příloha 1 Dotazník absolventů talentového programu společnosti XYZ

Dobrý den,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který zkoumá otázky talent managementu v této společnosti. Všem účastníkům šetření je garantována naprostá anonymita a výsledky šetření budou použité pouze v rámci souhrnu a pro účel vypracování diplomové práce. Výsledky přispějí k sestavení konkrétních doporučení k efektivnímu zlepšení v oblasti talent managementu pro všechny talentované zaměstnance a management společnosti.

Moc děkuji za Váš čas.

Ivana Hladíková

Prosím o vyplnění dotazníku

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Počet let u nadnárodní společnosti XYZ
 - a) do 5 let
 - b) do 10 let
 - c) do 15 let
 - d) do 20 let
 - e) více než 20 let

3. Společnost XYZ má zastřešen program v rámci řízení talentů a pravidelně se věnuje aktivitám s programem spojeným (získávání, rozvoj, udržení, hodnocení talentů).
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) NesouhlasímProsím, uveďte důvody.....

4. Společnost věnuje speciální péči a rozvoj přímo pozicím, které byly identifikovány jako klíčové (především z řad manažerů a specialistů).
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) NesouhlasímProsím, uveďte důvody.....

5. Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst než běžní zaměstnanci
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
- Prosím, uveďte důvody.....
6. Management společnosti XYZ, v zastoupení personálního oddělení, by měl informovat zaměstnance, kteří jsou identifikováni jako talenti, a také v případě, pokud již součástí talentového programu nejsou.
- a) Ano
 - b) Ne
7. Proběhlo u vás seznámení s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti XYZ, který je součástí interní dokumentace oddělení lidských zdrojů společnosti.
- a) Ano
 - b) Ne
8. Personální strategie/interní změny, tedy např. v případě obsazení volné pozice na vašem oddělení jsou vždy řízeny procesem řízení talentů ve společnosti XYZ.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
- Prosím, uveďte důvody.....
9. Identifikace klíčových pozic na vašem oddělení je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím.
- Prosím, uveďte důvody.....
10. Zaměstnanci, identifikováni, jako talenti společnosti XYZ, by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talent programu.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
- Prosím, uveďte důvody.....
11. Uveďte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ.
- a) Možnost rozvoje a vzdělávání
 - b) Možnost kariérního postupu

- c) Finanční ohodnocení
 - d) Zajímavá pracovní náplň na dané pozici
 - e) Flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice
12. Investice do technické podpory (software obsahující databázi talentů, rozvojové plány, časový plán, záznamy z rozhovorů, plánování nástupnictví, seznamy klíčových zaměstnanců) je důležitá pro dobré fungování celého procesu talent managementu ve společnosti XYZ.
- a) je důležitá a podstatná pro práci s nástrojem Talent managementu
 - b) není důležitá, a tedy není podstatná pro práci s nástrojem Talent managementu
13. Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání?
- a) Splňuje
 - b) Spíše splňuje
 - c) Spíše nesplňuje
 - d) Nesplňuje
- Prosím, uveďte důvody.....
14. Měla by společnost XYZ obnovit regionální vzdělávací programy v anglickém jazyce pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
15. Je pro Vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu ve společnosti XYZ?
- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nevím
16. V případě, že byste, jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ.
- a) Ano, pokud bych nebyl spokojen také s dalšími okolnostmi (nevyhovující a měnící se náplň práce, nemožnost kariérního postupu)
 - b) Ne, pokud by ostatní okolnosti v rámci mé dosavadní práce byly uspokojivé.
 - c) Nevím, záleželo by to na vývoji situace a mém budoucím působení ve společnosti.
17. Talent program a vaše účast:
- a) Programu se stále účastním
 - b) Program jsem již ukončil
 - c) Program jsem přerušil, prosím uveďte důvod.....
 - d) Programu jsem se neúčastnil

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace se společností XYZ (2019)

Příloha 2 Skupinový strukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky

1. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Počet let u nadnárodní společnosti XYZ
 - a) do 5 let
 - b) do 10 let
 - c) do 15 let
 - d) do 20 let
 - e) více než 20 let

3. Společnost XYZ má zastřešen program v rámci řízení talentů a pravidelně se věnuje aktivitám s programem spojeným (získávání, rozvoj, udržení, hodnocení talentů).
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) NesouhlasímProsím, uveďte důvody.....

4. Společnost věnuje speciální péči a rozvoj přímo pozicím, které byly identifikovány jako klíčové (především z řad manažerů a specialistů).
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) NesouhlasímProsím, uveďte důvody.....

5. Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst než běžní zaměstnanci
 - a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) NesouhlasímProsím, uveďte důvody.....

6. Management společnosti XYZ, v zastoupení personálního oddělení, by měl informovat zaměstnance, kteří jsou identifikováni jako talenti, a také v případě, pokud již součástí talentového programu nejsou.
 - a) Ano
 - b) Ne

7. Proběhlo u vás seznámení s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti XYZ, který je součástí interní dokumentace oddělení lidských zdrojů společnosti.
- a) Ano
 - b) Ne
8. Personální strategie/interní změny, tedy např. v případě obsazení volné pozice na vašem oddělení jsou vždy řízeny procesem řízení talentů ve společnosti XYZ.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
- Prosím, uveďte důvody.....
9. Identifikace klíčových pozic na vašem oddělení je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím.
- Prosím, uveďte důvody.....
10. Zaměstnanci, identifikováni, jako talenti společnosti XYZ, by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talent programu.
- a) Souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Nesouhlasím
- Prosím, uveďte důvody.....
11. Uveďte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ.
- a) Možnost rozvoje a vzdělávání
 - b) Možnost karierního postupu
 - c) Finanční ohodnocení
 - d) Zajímavá pracovní náplň na dané pozici
 - e) Flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice
12. Investice do technické podpory (software obsahující databázi talentů, rozvojové plány, časový plán, záznamy z rozhovorů, plánování nástupnictví, seznamy klíčových zaměstnanců) je důležitá pro dobré fungování celého procesu talent managementu ve společnosti XYZ.
- a) je důležitá a podstatná pro práci s nástrojem Talent managementu
 - b) není důležitá, a tedy není podstatná pro práci s nástrojem Talent managementu
13. Splňuje váš karierní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání?
- a) Splňuje
 - b) Spíše splňuje

c) Spíše nesplňuje

d) Nesplňuje

Prosím, uveďte důvody.....

14. Měla by společnost XYZ obnovit regionální vzdělávací programy v anglickém jazyce pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery?

a) Ano

b) Ne

c) Nevím

15. Je pro Vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu ve společnosti XYZ?

a) Ano

b) Ne

c) Nevím

16. V případě, že byste, jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ.

a) Ano, pokud bych nebyl spokojen také s dalšími okolnostmi (nevyhovující a měnící se náplň práce, nemožnost kariérního postupu)

b) Ne, pokud by ostatní okolnosti v rámci mé dosavadní práce byly uspokojivé.

c) Nevím, záleželo by to na vývoji situace a mém budoucím působení ve společnosti.

17. Regionální leadership talent program a vaše účast:

a) Programu se stále účastním

b) Program jsem již ukončil

c) Program jsem přerušil, prosím uveďte důvod.....

d) Programu jsem se neúčastnil

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace se společností XYZ (2019)

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společnosti XYZ

1. Jak vnímáte aktuální proces v oblastech řízení programu talentového managementu a regionálního leadership programu, co dělá společnost XYZ dobře?
2. Jaké slabé stránky byste společnosti XYZ doporučili odstranit?
3. Kde, v rámci procesu talent managementu, vidíte prostor pro zlepšení?
4. Jak vnímáte proces obsazování důležitých/ kritických pozic ve společnosti XYZ?
5. Jaký by měl program talent managementu být, aby byl nejlepším z nejlepších?

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultace se společností XYZ (2019)

Příloha 4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka 1 Pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl respondentů
Muž	47	65,3 %
Žena	25	34,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 2 Počet let u nadnárodní společnosti XYZ

Počet let u nadnárodní společnosti	Počet respondentů	Podíl respondentů
do 5 let	11	15,3 %
do 10 let	21	29,2 %
do 15 let	26	36,1 %
do 20 let	8	11,1 %
Více než 20 let	6	8,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 3 Společnost XYZ má dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů

Společnost XYZ má dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	45	62,5 %
Spíše souhlasím	21	29,2 %
Spíše nesouhlasím	6	8,3 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 4 Společnost XYZ věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a specialistů

Společnost XYZ věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a specialistů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	34	47,3 %
Spíše souhlasím	18	25,0 %
Spíše nesouhlasím	15	20,8 %
Nesouhlasím	5	6,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 5 Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst

Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	52	72,2 %
Spíše souhlasím	19	26,4 %
Spíše nesouhlasím	1	1,4 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 6 Management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou

Management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	72	100,0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 7 Byli jste seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti

Byli jste seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	31	43,0 %
Ne	41	57,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 8 Personální strategie/interní změny, jsou vždy řízeny procesem řízení talentů

Personální strategie/interní změny, jsou vždy řízeny procesem řízení talentů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	19	26,4 %
Spíše souhlasím	19	26,4 %
Spíše nesouhlasím	31	43,1 %
Nesouhlasím	3	4,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 9 Identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup

Identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	48	66,7 %
Spíše souhlasím	22	30,6 %
Spíše nesouhlasím	2	2,7 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 10 Zaměstnanci identifikováni jako talenti by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu

Zaměstnanci identifikováni jako talenti by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talent. programu	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	64	88,9 %
Spíše souhlasím	8	11,1 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 11 Uvedte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ

Uvedte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Možnost rozvoje a vzdělávání	16	11,1 %
Možnost kariérního postupu	4	2,8 %
Finanční ohodnocení	36	25 %
Zajímavá pracovní náplň na dané pozici	46	31,9 %
Flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice	42	29,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 12 Investice do technické podpory, je důležitá pro fungování procesu talent managementu

Investice do technické podpory, je důležitá pro fungování procesu talent managementu	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano, souhlasím	9	12,5 %
Ne, nesouhlasím	63	87,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 13 Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání

Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání	Počet respondentů	Podíl respondentů
Splňuje	35	48,6 %
Spíše splňuje	15	20,8 %
Spíše nesplňuje	4	5,6 %
Nesplňuje	18	25 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 14 Společnost XYZ by měla obnovit speciální vzdělávací programy pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery

Společnost XYZ by měla obnovit speciální mezinárodní vzdělávací programy pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	66	91,6 %
Ne	2	2,8 %
Nevím	4	5,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 15 Je pro vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ

Je pro vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	54	75 %
Ne	3	4,2 %
Nevím	15	20,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 16 V případě, že byste jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ.

V případě, že byste jako účastník talentového programu, byl z rogramu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano, pokud bych nebyl spokojen také s dalšími okolnostmi (jako nevyhovující a měnící se náplň práce, nemožnost kariérního postupu)	6	8,3 %
Ne, pokud by ostatní okolnosti, v rámci mé dosavadní práce, byly uspokojivé	45	62,5 %
Nevím, záleželo by to také na vývoji situace a mém budoucím působení ve společnosti	21	29,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 17 Talent program a vaše účast

Talent program a vaše účast	Počet respondentů	Podíl respondentů
Programu se stále účastním	22	30,6 %
Program jsem již ukončil	49	68,1 %
Programu jsem se neúčastnil	0	0 %
Program jsem přerušil (prosím o důvod)	1	1,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Příloha 5 Vyhodnocení skupinových strukturovaných rozhovorů

Tabulka 2 Pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl respondentů
Muž	40	76,9 %
Žena	12	23,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 2 Počet let u nadnárodní společnosti XYZ

Počet let u nadnárodní společnosti	Počet respondentů	Podíl respondentů
do 5 let	0	0 %
do 10 let	17	32,7 %
do 15 let	26	50 %
do 20 let	7	13,5 %
Více než 20 let	2	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 3 Společnost XYZ má dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů

Společnost XYZ má dostatečně zastřešen program v rámci řízení talentů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	20	38,5 %
Spíše souhlasím	10	19,2 %
Spíše nesouhlasím	22	42,3 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 4 Společnost XYZ věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a specialistů

Společnost XYZ věnuje speciální péči pozicím, které byly identifikovány jako klíčové z řad manažerů a specialistů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	28	53,8 %
Spíše souhlasím	7	13,6 %
Spíše nesouhlasím	15	28,8 %
Nesouhlasím	2	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 5 Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst

Talenti společnosti XYZ mají zajištěn efektivnější kariérní růst	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	8	15,4 %
Spíše souhlasím	23	44,2 %
Spíše nesouhlasím	17	32,7 %
Nesouhlasím	4	7,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 6 Management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou

Management společnosti XYZ má informovat zvolené talenty, i ty zaměstnance, kteří již talenty nejsou	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	52	100,0 %
Ne	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 7 Byli jste seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti

Byli jste seznámeni s dokumentem o procesu řízení talentů ve společnosti	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	47	90,4 %
Ne	5	9,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 8 Personální strategie/interní změny, jsou vždy řízeny procesem řízení talentů

Personální strategie/interní změny, jsou vždy řízeny procesem řízení talentů	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	5	9,6 %
Spíše souhlasím	38	73,1 %
Spíše nesouhlasím	7	13,5 %
Nesouhlasím	2	3,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 9 Identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup

Identifikace klíčových pozic je vždy v souladu s procesem řízení talentů ve společnosti XYZ s důrazem na popsany interní postup	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	46	88,5 %
Spíše souhlasím	6	11,5 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 10 Zaměstnanci identifikováni jako talenti by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talentového programu

Zaměstnanci identifikováni jako talenti by měli mít speciální rozvojový program po dobu, kdy jsou součástí talent. programu	Počet respondentů	Podíl respondentů
Souhlasím	50	96,2 %
Spíše souhlasím	2	3,8 %
Spíše nesouhlasím	0	0 %
Nesouhlasím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 11 Uvedte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ

Uvedte dva faktory, které dle vás, nemají vliv na udržení talentovaného pracovníka ve společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Možnost rozvoje a vzdělávání	34	32,8 %
Možnost kariérního postupu	10	9,6 %
Finanční ohodnocení	4	3,8 %
Zajímavá pracovní náplň na dané pozici	26	25 %
Flexibilita a zodpovědnost pracovní pozice	30	28,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 12 Investice do technické podpory, je důležitá pro fungování procesu talent managementu

Investice do technické podpory, je důležitá pro fungování procesu talent managementu	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano, souhlasím	3	5,8 %
Ne, nesouhlasím	49	94,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 13 Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání

Splňuje váš kariérní růst ve společnosti XYZ vaše očekávání	Počet respondentů	Podíl respondentů
Splňuje	6	11,5 %
Spíše splňuje	8	15,4 %
Spíše nesplňuje	27	51,9 %
Nesplňuje	11	21,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 14 Společnost XYZ by měla obnovit speciální vzdělávací programy pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery

Společnost XYZ by měla obnovit speciální mezinárodní vzdělávací programy pro talentované zaměstnance, kteří se chtějí stát v budoucnu manažery	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	52	100 %
Ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 15 Je pro vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ

Je pro vás motivující být vybrán a účastnit se talentového programu společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano	36	69,2 %
Ne	0	0 %
Nevím	16	30,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 16 V případě, že byste jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ.

V případě, že byste jako účastník talentového programu, byl z programu odvolán, byla by tato skutečnost důvodem zvažování odchodu ze společnosti XYZ	Počet respondentů	Podíl respondentů
Ano, pokud bych nebyl spokojen také s dalšími okolnostmi (jako nevyhovující a měnící se náplň práce, nemožnost kariérního postupu)	14	26,9 %
Ne, pokud by ostatní okolnosti, v rámci mé dosavadní práce, byly uspokojivé	7	13,5 %
Nevím, záleželo by to také na vývoji situace a mém budoucím působení ve společnosti	31	59,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Tabulka 17 Regionální talent leadership program a vaše účast

Regionální talent leadership program a vaše účast	Počet respondentů	Podíl respondentů
Programu se stále účastním	0	0 %
Program jsem již ukončil	21	40,4 %
Programu jsem se neúčastnil	31	59,6 %
Program jsem přerušil (prosím o důvod)	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle zdrojů společnosti XYZ

Příloha 6 Záznam polostrukturovaných rozhovorů

Kvantitativním šetřením byly polostrukturované rozhovory. Tyto rozhovory se uskutečnily se zaměstnanci oddělení lidských zdrojů společnosti XYZ. Výběr respondentů proběhl přímým a individuálním oslovením každého z nich, všichni s rozhovory souhlasili. Podmínka účasti byla, díky souhlasu všech respondentů, splněna.

Charakteristika jednotlivých respondentů v rámci polostrukturovaných rozhovorů byla následující:

- manažerka oddělení lidských zdrojů (zodpovídá za strategické personální řízení a všechna pododdělení oddělení lidských zdrojů);
- generalista (zodpovídá za personální agendu oddělení, mzdovou podporu a reporting);
- specialista (odpovídá za chod oddělení a účastní se personálních projektů);
- administrátor (zajišťuje administrativní podporu oddělení a komunikaci se zaměstnanci);
- generalista (odpovídá za zahraniční projekty a komunikaci s centrální mateřskou společností);
- recruiter (odpovídá za náborové aktivity, komunikaci s manažery a HR marketing).

Všichni respondenti oddělení lidských zdrojů souhlasili s polostrukturovaným rozhovorem. Na začátku každého rozhovoru byli respondenti ujištěni o dodržení anonymity ohledně celého hovoru a diskutovaných odpovědí, a to zajištěním označení jejich pracovních pozic respondent 1 až 6. Každý hovor trval v průměru 25 minut a uskutečnil se jednotlivě s respondentem v jeho kanceláři v sídle společnosti. Tazatelka zaznamenávala odpovědi na počítači a zde jsou uvedeny formou shrnutí. Během všech rozhovorů nevznikly žádné nedostatky, jež by narušily realizaci samotných rozhovorů a rozhovory.

Otázky:

1. Jak vnímáte aktuální proces v oblastech řízení programu talentového managementu a regionálního programu, co dělá společnost XYZ dobře?
2. Jaké slabé stránky byste společnosti XYZ doporučili odstranit?
3. Kde, v rámci procesu talent managementu, vidíte prostor pro zlepšení?
4. Jak vnímáte proces obsazování důležitých/ kritických pozic ve společnosti XYZ?
5. Jaký by měl program talent managementu být, aby byl nejlepším z nejlepších?

1. Jak vnímáte aktuální proces v oblastech řízení programu talentového managementu a regionálního leadership programu, co dělá společnost XYZ dobře?

Respondent první

Proces talent managementu vnímám jako fungující, pravidelně hodnotíme talenty, každoročně se dělá přehled, kdo je stále v programu a kdo bude nově vybrán. Snažíme se dobře vybrat školení pro talenty, aby bylo přesně pro jejich rozvoj, dle strategie firmy, pro ty zkušenější hodně individuální koučink, nebo školení, co jim pomohou v rozvoji. Program je vždy pro interní zaměstnance, ale externě s nikým nespolupracujeme. Regionálně vím, že kdysi nějaká školení byla, ale aktuálně nejsou.

Respondent druhý

Proces funguje, vždy začátkem roku se věnujeme všem talentům a zjišťujeme ty, kteří budou nově do programu přidáni. Nikdy neděláme žádný nábor u konkurence, kde určitě talenti také jsou, to by se mohlo změnit. Plánování vzdělávání talentů funguje dobře a zaměstnanci se pak snaží plán dodržet, ikdyž je to provozně složité. Pokud se regionálním programem myslí zahraniční, tak ten neprobíhá. Nikdo se ho neúčastní, tedy nevím o tom.

Respondent třetí

Talent management ve společnosti běží několik let, a je pouze pro ty nejlepší zaměstnance, které vždy vybírá vedení společnosti. Způsob neznám. Ani nevím, zda se tam někdy dostal někdo z jiných společností, myslím, že přímo nikdo nikdy osloven nebyl. Vybraným talentům se naše oddělení věnuje, zpracováváme pro ně individuální školení, v tom jsme dobří. Dokážeme naplánovat školení v rámci země, jiných poboček, oddělení i externí. Regionálně

nevím, ale myslím, že ostatní země tament management mají, jen nevím, jak funguje jinde. O zahraničním programu jsem neslyšel.

Respondent čtvrtý

Snažíme se ročně přehodnotit aktuální stav talentů a vybrat talenty nové, tedy jen interně, nekontaktujeme externí možné kandidáty, je to pouze na základě nominací manažerů ze svých oddělení. Konečný seznam se pak dostává na naše oddělení, a začínáme pracovat s plánováním programu pro talenty. Spolupráce s manažery je moc dobrá a komunikace se zaměstnanci funguje také, jsou motivováni, že byli vybráni. Vím, že se někteří manažeři, co jsou zde déle, účastnili podobného programu v zahraničí, ale ten asi skončil, to nevím, ale chválili si ho, tak myslím, že je to škoda.

Respondent pátý

Talentům se věnujeme vždy nejvíc během prvního čtvrtletí, kdy se na začátku roku plánuje jejich rozvoj, pak již během roku vše běží. Leadership program si pamatuji, když probíhal, účastnili se ho i někteří naši manažeři, vím, že cestovali i na zahraniční cesty spojené se školením.

Respondent šestý

Proces vnímám dobře, zaměstnancům se věnujeme, společně s manažery je informujeme o možnostech vzdělávání v rámci jejich individuálního plánu. Komunikace mezi námi a zaměstnanci a manažery funguje dobře. Plánování také. O zahraničním školení jsem slyšel, že bylo, ale neznám detaily a určitě nikdo z talentů se ho teď neúčastní. Je škoda, že nevyužíváme uchazeče v rámci náborů, i zde by mohli talenti v jiných společnostech být, hlavně u konkurence na stejných pozicích.

2. Jaké slabé stránky byste společnosti XYZ doporučili odstranit?

Respondent první

Tak pokud se bavíme o společnosti XYZ, je zde velké množství administrativních úkonů, ale to je celkem na oddělení lidských zdrojů standardní, do budoucna by i toto mohlo být více řešeno elektronicky, ale i přesto jsem zde spokojený, více mě nenapadá.

Respondent druhý

Prostor ke zlepšení bych viděl v nábořech, snažíme se být profesionální, dodržovat dohody, abychom si navzájem nepřebírali zaměstnance s konkurencí, ale konkurence tyto dohody nedodržuje, jak nás informují samotní zaměstnanci, tak nevidím důvod, proč nebýt tvrdší v této oblasti. Zkusil bych to bez externích drahých agentur, a na pozice, kde máme opravdu problém specialisty najít.

Respondent třetí

Nevím, co bych zde dodal, společnost funguje dobře.

Respondent čtvrtý

Zájem pouze o aktivity ve vlastní zemi. Více se zapojovat do regionálních aktivit, jak v rámci školení, konferencí, tak i kontaktů navázaných na řadové zaměstnance, jsme nadnárodní společnost, a napadají mě témata hlavně z oblastí lidských zdrojů, ale věřím, že sdílet by měli všichni, abychom si navzájem předávali zkušenosti a netrápili se nad tím, co už jinde vymysleli.

Respondent pátý

Chybějící aktuální mzdový průzkum, složitě se nám hledají data, která nemáme. Nikdo vám mzdy na zeptání přímo nesdělí, tedy ne všechny společnosti, a ne u pozic, kde bychom to potřebovali. A i se zakoupeným průzkumem se dá pracovat několik let.

Respondent šestý

Odstranit? Některé formuláře, kterých je docela hodně, ale vzhledem k tomu, že jsme korporace, tak to asi i chápu, že musí být vše pod kontrolou, takže asi nic.

3. Kde, v rámci procesu talent managementu, vidíte prostor pro zlepšení?

Respondent první

Talentům naplánujeme individuální programy, ale hůř se k nám dostává zpětná vazba manažerů, jak se jim v programu daří a jak se posouvají, vždy ji máme až po roce. Chybí častější přehled

a také zpětná vazba samozných zaměstnanců na školení také není vždy kompletní a dodána na oddělení lidských zdrojů.

Respondent druhý

Přemýšlel jsem o tom, zda by nebylo dobré udělat talent management veřejný, aby o něm věděli všichni zaměstnanci. Vždy se to dozvedí vybraní talenti. Nikdo jiný. A pokud už je zaměstnanec do talent managementu nominovaný, měl by absolvovat domluvená školení, občas se stane, že je rušíme, díky provozu. Přehodnocení (jak se talentům daří) by mělo být častěji, obvyklé je to 1 x za rok. To je málo.

Respondent třetí

Přímo ve společnosti v naší zemi nevím, asi nic. Ale zajímalo by mě, jak tento proces funguje v ostatních zemích, protože bychom takto mohli sdílet i zkušenosti, a zjistit, co a jak dělají jinde. Určitě by to bylo přínosem, o sdílení talentů nemluvě. Ti, co programem projdou a nemohou být v krátké době povýšeni, opravdu mají tendence odejít z firmy.

Respondent čtvrtý

Obnovit zahraniční program, dost by to pomohlo, pokud nemůže dobrý manažer povýšit, přijdeme o něj nebo o ni, právě díky nedostatku příležitostí. A tato nálada by se měla mezi talenty monitorovat častěji, někteří manažeři přehled mají, ale nejsem si jistý, že všichni. Chybí nám nějaký jednotný formulář na záznam důvodů nominací do talent programu, vše se řeší jen e-maily.

Respondent pátý

Zahraníční program a jeho obnova, to by byla skvělá motivace. A určitě sdílet zkušenosti i mezi námi personalisty, abychom znali novinky, vůbec takto s ostatními zeměmi nekomunikujeme. Přínos zaměstnancům je, bez diskuze, a navíc jsou programy v angličtině a v zahraničí, tedy je to motivující. Mezinárodně by se program měl prostě víc propojit.

Respondent šestý

Vzhledem k tomu, že nejvíc diskutujeme talenty začátkem roku, udělala bych nějaké školení i pro manažery, aby věděli, jak se zaměstnanci komunikovat, a také nám pak chybí zpětná vazba celkově, od zaměstnanců, tedy talentů, od manažerů, i zpětná vazba na školící společnosti, hlavně externí, velmi složitě to od zaměstnanců dostáváme zpět. Komunikace je dobrá, ale je jí málo. Navýšil bych frekvenci.

4. Jak vnímáte proces obsazování důležitých/ kritických pozic ve společnosti XYZ?

Respondent první

Vše trvá docela dlouho, sice mám pocit, že se zlepšil počet kandidátů, kteří na volnou pozici reagují, ale jejich kvalita je mnohem horší než před pár lety. Pak to odnáší celé oddělení a lidé jsou dost demotivovaní, jelikož dělají práci za ty, kteří chybí.

Respondent druhý

Ideální je, pokud se nám podaří obsadit pozici interně, sice zaměstnanec může být juniornější, ale přece jen se obvykle lépe hledá nižší řadová pozice, než klíčová pozice nebo specialista. Pokud hledáme externě, manažerům trvá docela dlouho si vybrat správného člověka, i díky jejich časovým možnostem, ikdyž ví, že je to prioritou, proces se tím prodlužuje.

Respondent třetí

Mám pocit, že všichni zaměstnanci, kteří již někoho znali a mohli do společnosti přivést, tak udělali. Lidé na trhu nejsou, takže je to špatné a jejich kvalita hrozná. Snažíme se hledat, jak se dá, a také dle toho, kde, kdo, koho v ostatních společnostech zná, ale je to spíš okrajové, spoléháme na pracovní portály.

Respondent čtvrtý

Proces je spíš pomalý, ikdyž máme talent plán a snažíme se brát z interních zdrojů, ne vždy jsme úspěšní a výchova talentů i specialistů je velmi okrajový proces, tedy aby plně fungoval, jakmile odejde jeden zaměstnanec, aby byl okamžitě nahrazen jiným. Přesto má společnost pořád docela dobré jméno na trhu, tak to vnímám, a tak inzerujeme hodně externě.

Respondent pátý

Jsme u hlavního města, tedy konkurence je velká a zaměstnanci si vybírají, spíš bych řekl, že jsou rozmazlení a obzvláště ti externí, kteří mají někdy přehnané požadavky i na specialisty.

Snažíme se s tím vypořádat. Inzerujeme přesto nejvíce externě a občas se nám podaří, že nového kolegu přivede zaměstnanec, ale toho je teď méně.

Respondent šestý

Proces funguje, ale nabídka uchazečů není nejlepší. Interní povýšení je nejvýznamnější, a pokud je jen trochu možné, zajistíme, aby proběhlo. Pak sledujeme i talety a ostatní v oddělení i v ostatních pobočkách. Nedaří se to tolik, jak bychom chtěli, někdy zaměstnanci ještě nejsou na pozici připraveni, pak je chybou, když povýšení nezvládnou. A hledáme opět externě. Agentury práce na vyhledávání zaměstnanců téměř nevyužíváme, jen a pouze největší pracovní portály.

5. Jaký by měl program talent management být, aby byl nejlepším z nejlepších?

Respondent první

Rozvoj talentů by měl navazovat, ideálně na mezinárodní program, aby nám talenti neodešli jen proto, že pro ně zrovna nemáme pracovní pozici manažera. Program by neměl být sdělen jen schváleným talentům.

Respondent druhý

Potřebujeme více zpětné vazby a častěji než jednou za rok, jelikož pokud se projektu věnujeme pouze jednou v roce, je to prostě málo a nemáme přehled o tom, co a jak se se zaměstnancovými plány děje. Pokud by se jednalo o zaměstnance, který již manažerem je, měl by častěji mít koučink, či jiný zahraniční trénink, který by byl více osobní, pro něj, a jeho nejen pracovní, ale i osobní růst.

Respondent třetí

Mě se program zdá být skvělý, plánujeme školení, asi snad větší podpora manažerů, aby své zaměstnance na školení vždy uvolnili, ikdyž mají zrovna krizi na pracovišti. Je to důležité a náročné vše organizovat. A všichni účastníci talentového programu by měli více komunikovat s našim oddělením, potřebujeme důkladnější zpětnou vazbu. Od manažerů jí máme polovinu. Také bych talent programu dělal větší reklamu, a to zveřejněním všech nominovaných.

Respondent čtvrtý

Zpěštná vazba, častěji a důkladněji, abychom mohli vývoj talentů sledovat a mít podkontrolou možný pohyb zaměstnanců, a tím tedy i ze/do zahraničí. To chybí. Opravdu si nemyslím, že by jazyková bariéra byla problémem, většina z nás určitý stupeň angličtiny má. Takže rozšířit program na mezinárodní úroveň.

Respondent pátý

Přemýšlel jsem, zda by motivovalo, aby byl program zcela veřejný, tedy, že by větší skupina lidí věděla, že byli v nominacích, a to by je motivovalo. Víím, že tato možnost existuje, možná by stálo za to ji vyzkoušet. Jinak vše funguje, jak má. Více zpětné vazby by také neškodilo, dostává se k nám pozdě a není dostatečná (i na dodavatele školení).

Respondent šestý

Ideální by byla spolupráce s více zeměmi, abychom mohli talenty dále vyslat na zahraniční školení, pokud již program ukončí v ČR, najednou mají pocit, že se dál nic neděje a stagnují, jelikož pro ně nemáme volnou pozici na povýšení a nic dalšího, se možná z jejich pohledu, neděje. To by bylo za mě přínosné. Mohlo by být motivující, pokud by i nominovaní zaměstnanci o volbě věděli, zveřejnil bych data.