

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

TALENT MANAGEMENT V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: sociologie – andragogika

Autor: Bc. Pavlína Glozygová

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

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Talent management v konkrétní organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za jeho ochotu, odborné vedení a rady při psaní práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za oporu při zpracování této práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Pavčina Glozygová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie – andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby	2020

Název práce:	Talent management v konkrétní organizaci
Anotace práce:	Magisterská diplomová práce je zaměřena na systém talent managementu v konkrétní organizaci. Organizace XY je nadnárodní společnost, která působí v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti. Organizace XY využívá omezené množství personálních činností, zaměřených na talenty, ale nedisponuje strategií či plány talent managementu. Cílem této práce je vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Nejprve jsem popsala teoreticky popsala systém talent managementu, včetně jeho východisek a procesů. Na základě teoretické části byla vytvořena metodika zavedení talent managementu v organizaci, za pomoci které byl v empirické části vytvořen návrh talent managementu pro konkrétní organizaci. V empirické části bylo využito kvalitativních metod sběru dat, konkrétně analýzy interních dokumentů a expertního rozhovoru s návodem.
Klíčová slova:	Talent management, talent, návrh, získání, rozvoj, udržení, strategie.
Title of Thesis:	Talent management in a particular organization
Annotation:	This master thesis focuses on the talent management system in a particular organization. This organization XY is a multinational company which works in research and development concerning constructional activities. The company employs a limited amount of personnel activities aimed at the talented, but does not dispose of any talent management strategies or plans. The aim of

	this work is to conceive a plan for the talent management system in a particular organization. First of all, I described the talent management system, including its starting point, concepts and processes. Based on the theoretical part, the methodology of the talent management implementation in the particular organization was proposed. Thanks to this methodology, used further in the empirical part, the talent management plan in this particular organization was carried out. In the empirical part I used qualitative methods of data collection, namely the analysis of internal documents and the expert interview with instructions.
Keywords:	Talent management, talent, design, recruitment, development, retention, strategy.
Názvy příloh vázaných v práci:	Návod k rozhovoru
Počet literatury a zdrojů:	62
Rozsah práce	120 s. (178 879 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	9
1 Obecná rovina talent managementu	11
1. 1 Strategie	11
1. 2 Strategické řízení lidských zdrojů	14
1. 3 Lidské zdroje, kapitál, potenciál	18
2 Talent management	21
2. 1 Talent.....	21
2. 2 Talent management	22
2. 3 Přístupy k talent managementu.....	24
2. 4 Strategie talent managementu.....	26
2. 4. 1 Řídící role v talent managementu.....	29
2. 5 Podmínky pro fungující talent management:	30
3 Procesy talent managementu	33
3. 1 Získání talentů	33
3. 1. 1 Klíčové role	35
3. 1. 2 Vymezení potřeby získání talentů	35
3. 1. 3 Klíčové kompetence	35
3. 1. 4 Identifikace talentů	36
3. 1. 5 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	38
3. 1. 6 Vytvoření talent poolu.....	41
3. 2 Rozvoj talentů	45
3. 2. 1 Rozvojové programy	47
3. 2. 2 Řízení kariéry	51
3. 3 Udržení talentů.....	55
3. 3. 1 Employer Branding a Employee value preposition.....	55
3. 3. 2 Analýza rizika.....	57
4 Metodika zavedení talent managementu v organizaci	62
4. 1 Analýza potřeby zavedení talent managementu.....	63
4. 2 Přípravná fáze.....	63

4. 3 Realizační fáze	64
4. 3. 1 Získání talentů	64
4. 3. 2 Rozvoj talentů	66
4. 3. 3 Udržení talentů	66
5 Empirická část.....	69
5. 1 Analýza potřeby zavedení talent managementu.....	71
5. 1. 1 Analýza vnějšího prostředí.....	71
5. 1. 2 Analýza vnitřního prostředí	72
5. 2 Přípravná fáze zavedení TM.....	78
5. 2. 1 Základní pojmy talent managmentu	78
5. 2. 2 Strategie talent managementu.....	82
5. 2. 3 Podmínky pro fungující talent management	85
5. 3 Realizační fáze zavedení TM	87
5. 3. 1 Získání talentů	87
5. 3. 2 Rozvoj talentů	94
5. 3. 3 Udržení talentů	103
Diskuze	106
Závěr	108
Seznam literatury a zdrojů.....	111
Seznam zkratk.....	117
Seznam schémat, tabulek, obrázků a příloh.....	118

Úvod

Nacházíme se v době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti a pro personalisty je stále náročnější najít vhodné kandidáty na volnou pozici. Jsou to spíše zaměstnanci, kteří si vybírají, ve které organizaci chtějí pracovat, nikoliv organizace, které by si vybírali své zaměstnance. Snahou organizací je být konkurenceschopné a udržet si konkurenční výhodu.

Téma talent management v konkrétní organizaci jsem si vybrala z toho důvodu, že v České republice zatím příliš mnoho organizací nevyužívá tento systém. Vzhledem k výše uvedeným podmínkám na trhu práce se domnívám, že bude růst významnost systému talent managementu a organizace, které jej nebudou mít, budou mít problém udržet svou konkurenční výhodu. Existuje mnoho cizojazyčných zdrojů zabývajících se touto problematikou, v českém jazyku jich tolik není. Mnohdy je v knihách pouze jedna kapitola věnovaná tomuto tématu. Důvodem výběru tohoto tématu je můj osobní zájem o oblast HR a tvorbu metodik a procesů v rámci organizace. Organizace XY zatím nedisponuje uceleným systémem talent managementu. Organizace XY je nadnárodní společnost, která působí v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti a ve strojírenské výrobě, včetně jejich montáže.

Tato práce je strukturována do pěti kapitol. Vzhledem k povaze tématu, která je velmi komplexní a obšírná, a charakteru práce, první čtyři kapitoly tvoří teoretickou část. Pátá kapitola je empirická. První kapitola pojednává o nezbytnosti mít stanovenou jasnou vizi a strategii, prostřednictvím kterých bude organizace dosahovat svých cílů. Aby mohla organizace úspěšně naplnit svou vizi a strategii, potřebuje zdroje – především lidské zdroje. Lidské zdroje, zejména klíčoví zaměstnanci či talenti, mají zásadní vliv na prosperitu organizace. Důležitou roli zde sehrává personální plánování, tedy zabývání se otázkami potřeby lidských zdrojů nejen v současnosti, ale i v budoucnosti.

Druhá kapitola se zabývá klíčovými pojmy této práce, a to je talent a talent management. Organizace by měla umět odhalit tyto talentované zaměstnance, kteří se vyznačují svou vysokou výkonností a vysokým potenciálem a následně vyvinout maximum úsilí pro jejich udržení a rozvoj. V této kapitole budou rovněž popsány přístupy k talent managementu, strategie talent managementu a podmínky pro fungující talent management.

Třetí kapitola je tvořena třemi základními procesy talent managementu: získání, rozvoj a udržení talentů. Jak již jsem zmínila výše, talent management je velmi komplexní a široké téma, proto je v této práci poměrně obsáhlá teoretická část, na jejímž základě bude vytvořena metodika zavedení talent managementu, která tvoří čtvrtou kapitolu.

Poslední, pátá kapitola je empirická. V této kapitole bude na základě metodiky zavedení talent managementu (kapitola 4) vytvořen návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. V empirické části jsem využila kvalitativní metody sběru dat, konkrétně analýzu interních dokumentů a expertní rozhovor.

Organizace XY v současné době využívá několik HR procesů, které nejsou vzájemně příliš propojeny a nejsou stanoveny další návazné kroky. V teorii je tato fáze označována jako řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu organizace XY usoudila, že by systém talent managementu byl pro ni přínosný. Cílem předložené práce je vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Abych mohla tento cíl naplnit, je nutné nejprve teoreticky popsat talent management, včetně jeho východisek. Na základě teoretické části vytvořit metodiku talent managementu, která slouží jako pomůcka pro tvorbu a zavedení systému talent managementu do organizace. S pomocí této metodiky vytvořím návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci prostřednictvím analýzy jednotlivých procesů a činností v organizaci XY a doporučení dalších kroků, které by organizace měla učinit, v souladu s teoretickou částí.

1 Obecná rovina talent managementu

Návrh systému talent managementu nelze vytvořit bez návaznosti na další procesy a činnosti. Talent management tudíž jako takový neexistuje samostatně a nezávisle. Než začnu s popisem samotného talent managementu, považuji za důležité popsat základní pojmy a procesy, kterými je talent management tvořen. Cílem této kapitoly je poskytnout základní orientaci v pojmech strategie, řízení lidských zdrojů a lidské zdroje, kapitál a potenciál, které napomohou k pochopení podstaty systému talent managementu, jeho tvorbě a fungování v organizaci. Vzhledem k tomu, že cílem této práce je návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci, je velmi důležité znát strategii organizace.

1. 1 Strategie

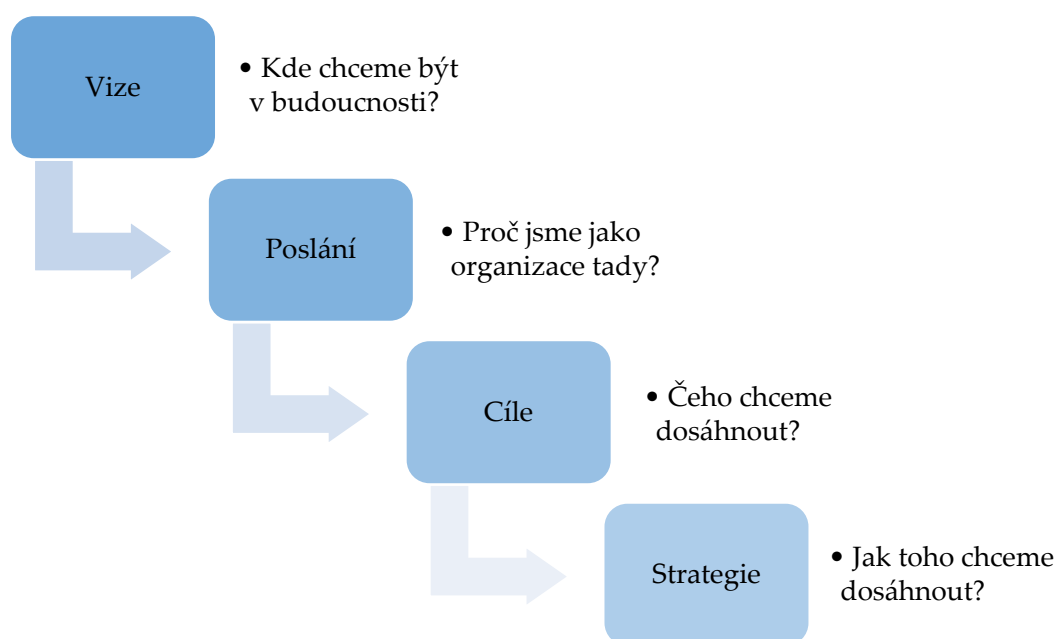
Podle Dedouchové (2001, s. 1) v rámci moderního pojetí lze na strategii pohlížet jako na připravenost organizace na budoucnost. Dvořáková (2012, s. 116) popisuje strategii jako široce definované klíčové plány, prostřednictvím kterých organizace dosahují svého poslání a vize. Šmída (2007, s. 49) uvádí, že strategie by měla být zaměřena na několik klíčových oblastí (dvě nebo tři), v rámci kterých chce organizace dosáhnout špičkových výsledků. Podle Dedouchové (2001, s. 1) by mělo být přihlíženo na zdroje, které jsou nezbytné pro splnění stanovených cílů. Z tohoto důvodu by měla strategie vycházet z potřeb organizace. Podle Pilařové (2016, s. 23) nám strategie dává představu nejen o tom, jak bude organizace vypadat v budoucnosti, ale také co bude dělat a jak toho chce dosáhnout.

Strategie organizace

Organizace si musí definovat, kam chce směřovat. Takový záměr je ve své podstatě strategický a zahrnuje v sobě vizi, poslání, hodnoty, cíle a strategii organizace. Vize vyjadřuje, čím se chce organizace stát. Poslání

dává jasný popis toho, co organizace dělá¹ (Dvořáková, 2012, s. 115). Strategie organizace je někdy označována též jako podniková strategie. Charvát (2006, 17–18) popisuje několik důvodů, proč je důležité mít strategii organizace. Těmito důvody jsou například: strategie určuje dlouhodobý směr organizace, pomocí strategického rozhodnutí můžeme dosáhnout konkurenční výhody, strategie může napomoci k mobilizaci lidských zdrojů v organizaci, prostřednictvím strategie odpovídáme nejen na otázku, čeho chceme dosáhnout, ale také jak toho chceme dosáhnout. Důležitost strategie spočívá v tom, že máme-li definovanou strategii, můžeme od ní odvinout většinu procesů v organizaci a následně i definovat potřebné zdroje a způsob, prostřednictvím kterého budou zajištěny. Charvát (2006, s. 34) uvádí schéma 1, na základě kterého lze pochopit vztah mezi vizí, posláním, cíli a strategií organizace.

Schéma 1 Vize, poslání, cíle a strategie organizace²



(Charvát, 2006, s. 34, vlastní zpracování)

¹ Doplněno na základě informací z empirické části.

² Toto schéma bylo doplněno do teoretické části práce na základě empirických dat.

Podle Pilařové (2016, s. 23) by strategické cíle měly být plánovány na 3 až 7 let dopředu. A od nich by se měly odvíjet další cíle – střednědobé a krátkodobé až na cíle jednotlivých organizačních jednotek a cíle jednotlivých zaměstnanců. Dedouchová (2001, s. 1) dodává, že strategie je ovlivňována posláním a cíli organizace, zdroji organizace a okolím organizace. Tento vztah je vyjádřen ve schématu 2. Proto musíme při tvorbě či změně strategie zohlednit tyto souvislosti. Plamínek & Fišer (2005, s. 84) ovšem poukazují, že mít pouze jednu strategii ovšem nestačí. Strategické kontinuum říká, že organizace by měla mít v reálném čase formulovány alespoň dvě strategie: jednu, která definuje konkurenční výhodu, ze které organizace profituje v současnosti, a druhou, na jejíž využití se organizace připravuje – konkurenční výhoda v budoucnosti. Strategické kontinuum ukazuje, jak organizace řídí své konkrétní výhody v čase a jak si strategicky vytváří trvalý náskok před konkurencí. Cannon a McGee (2007, s. 88) uvádí, že před samotnou tvorbou talent managementu je důležité pochopit, co je pro business organizace klíčové. Proto je důležité se zabývat i samotnou strategií organizace, od které se všechno odvíjí.

Schéma 2 Faktory ovlivňující strategii organizace



(Dedouchová, 2001, s. 2, vlastní zpracování)

Personální strategie

Personální strategie nebo též strategie lidských zdrojů se odvíjí od strategie organizace a vyjadřuje dlouhodobé záměry a cíle organizace do budoucna v oblasti lidských zdrojů. Podstatou strategie lidských zdrojů je napomocť dosáhnout cílů organizace. Personální strategie vytváří ve své oblasti podmínky k úspěšné realizaci strategie organizace. Strategie lidských zdrojů musí pružně reagovat na změny strategie organizace a respektovat vnitřní a vnější podmínky organizace (Kocianová, 2010, s. 15–16). Úkolem personální strategie je stanovit dlouhodobé cíle v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určit způsob, kterými jich dosáhne (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47). K tomu, aby byla personální strategie efektivní, je potřeba, aby byla v souladu s organizační strukturou. Snahou je najít soulad mezi vytvořenými pracovními místy, požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků v současnosti i v budoucnosti (Bartoňková, 2010, s. 52). Nepřetržité hledání souladu mezi strategií organizace, jejími cíli a vizí na jedné straně, a realitou trhu na straně druhé v souvislosti s lidskými zdroji se nazývá plánování lidských zdrojů. V podstatě jde o to, mít správné lidi na správném místě (Hroník 2007, s. 15).

K tomu, abychom mohli zodpovědět výše vedené otázky je nezbytné znát nejen charakteristiky organizace (velikost, organizační strukturu, strategii organizace, povahu práce, detailní charakteristiku pracovníků, kulturu organizace, věkovou strukturu zaměstnanců organizace atd.), ale především i vnější podmínky (situace na trhu práce, konkurence, vývojové trendy v technice atd.), které ovlivňují fungování lidských zdrojů v organizaci (Koubek, 2011, s. 55–56).

1. 2 Strategické řízení lidských zdrojů

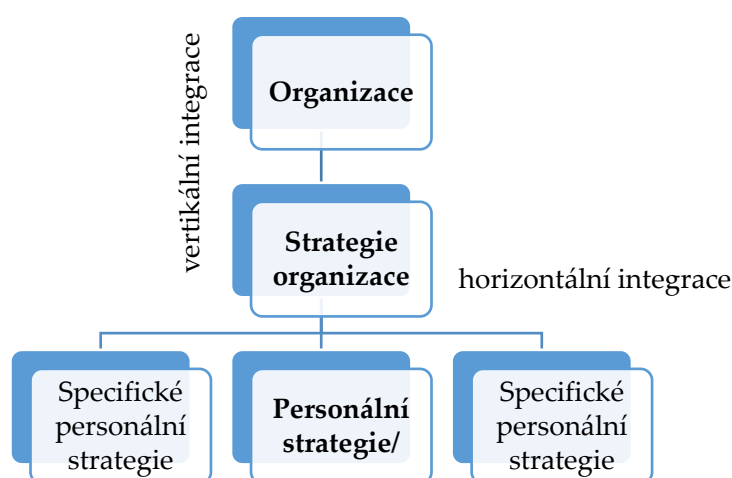
Strategické řízení je nejdůležitějším úkolem vrcholového vedení organizace (Šmída, 2007, s. 75). Strategické řízení lidských zdrojů

je „vyjádřením strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů vychází z pojetí strategického řízení a strategie“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 58). Řízení lidských zdrojů v sobě obsahuje vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Mezi charakteristické rysy řízení lidských zdrojů patří například: nezbytnost investic do lidských zdrojů, strategický přístup řízení lidských zdrojů a potřeba jeho propojení se strategií organizace, lidé jsou vnímáni jako konkurenční výhoda organizace a důležitost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Vojtovič, 2011, s. 152). Do řízení lidských zdrojů patří činnosti vztahující se ke strategickému řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoji organizace, zabezpečování lidských zdrojů. V rámci zabezpečování lidských zdrojů jsou uplatňovány procesy plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců či talent management (Armstrong & Taylor, 2015, s. 45).

Snahou strategického řízení lidských zdrojů je přizpůsobit se budoucím podmínkám a požadavkům organizace (Cimbálníková, 2013, s. 19). „Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace.“ (Koubek, 2015, s. 24). Strategické řízení využívá jako hlavní nástroj strategické (dlouhodobé) personální plánování (Koubek, 2015, s. 24), které bude více rozepsáno v této kapitole. Strategické řízení má tři základní cíle. Prvním cílem je dosažení vertikální a horizontální integrace strategií. Podstatou vertikální integrace je propojení strategie organizace s personálními strategiemi – jde o společný soulad. Zatímco horizontální integrace znamená soulad mezi specifickými personálními strategiemi. Integrace strategií je znázorněna ve schématu 3. Druhým cílem je poskytnutí určité jistoty v proměnlivém podnikatelském prostředí (Armstrong & Taylor, 2015, s. 61). Třetím je zabezpečení cílů a strategie organizace za pomoci a prostřednictvím zaměstnanců. Strategické řízení lidských zdrojů je

významné zejména v těchto aspektech: vede k systematickému přístupu při tvorbě a řízení lidských zdrojů, napomáhá plánování a propojení se strategií organizace, podporuje vnímání lidí jako strategického zdroje organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 46). Talent management se do značené míry prolíná s ostatními personálními procesy. Rozdíl je v tom, že je zaměřen na určitou skupinu zaměstnanců. Na rozdíl od řízení lidských zdrojů má strategickou povahu (Dvořáková, 2012, s. 420).

Schéma 3 Úrovně strategie



(inspirováno Armstrong & Taylor, 2015, s. 61, vlastní zpracování)

Současné a budoucí trendy:

Následkem vývoje technologií, inovací a proměny charakteru práce, bude docházet k eliminaci množství rutinní práce, kterou místo lidí bude vykonávat technika. Dále bude docházet k virtualizaci, tedy ke spolupráci na dálku, prostřednictvím sociálních sítí a internetu (Koubek, 2014, s. 36). Následkem tohoto trendu dochází k možnosti práce z domova a zvyšující se flexibilitě práce. Koubek (2014, s. 37–39) dále poukazuje na příchod nové generace Y či generace Z na trhu práce, které mají řadu specifíků. V souvislosti s demografickou křivkou nemůže být opomenuto stárnutí společnosti, age management, které povede ke změně přístupu k zaměstnancům v předdůchodovém věku. Ponecháním si těchto zaměstnanců získává

organizace řadu výhod: vyšší loajalitu, nižší míru fluktuace, zkušenosti či ochotu učit druhé.

Personální plánování

Personální plánování je někdy označováno jako plánování lidských zdrojů či plánování zaměstnanců. Základním cílem personálního plánování je zabezpečit cíle organizace, za pomoci strategie organizace, prostřednictvím lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů má tři podmínky: 1) jde o nepřetržitý proces, 2) je to systematický proces (návaznost na plány, vize, cíle a strategie organizace v souladu s relevantními informacemi), 3) je součástí kompetence každého vedoucího. Plánování lidských zdrojů probíhá ve třech etapách: 1) Přezkoumání interního a externího prostředí, podmínek a zdrojů organizace, 2) Vyhodnocení a předpověď dalšího vývoje, 3) Návrh opatření k naplnění cílů, realizace a kontrola. Plánování lidských zdrojů probíhá ve třech oblastech: a) plán potřeby zaměstnanců, b) plán pokrytí potřeby zaměstnanců, c) plán osobního a kariérního rozvoje (Koubek, 2007, s. 16–24). Potřeba plánování pracovníků se liší v závislosti na konkrétní pozici a kvalifikaci pracovníků. Zatímco potřeba dělníků je obvykle plánována na dobu asi tří měsíců, potřeba manažerů může být plánována na tři až pět let dopředu (Koubek, 2015, s. 123).

Organizace by si v souvislosti s lidským kapitálem měla zodpovědět následující otázky:

- Jaké znalosti, dovednosti a schopnosti má organizace k dispozici?
- Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti organizace opravdu potřebuje v současné době a jaké bude potřebovat v budoucnosti?
- Jakým způsobem bude organizace získávat, udržovat a rozvíjet tyto znalosti, schopnosti a dovednosti? (Horváthová, 2011, s. 20).

1. 3 Lidské zdroje, kapitál, potenciál

Často jsou používány termíny lidský potenciál, lidský kapitál a lidské zdroje jako synonyma. Někteří autoři však tyto termíny odlišují. Lidské zdroje jsou nejcennějším zdrojem, který organizace má (Horváthová, 2011, s. 14). Lidské zdroje představují lidé, kteří jsou v pracovním procesu. Jsou to zaměstnanci organizace, kteří tvoří zásobu lidského potenciálu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40). Lidský kapitál má specifický charakter – je vázán na svého nositele (Brožová, 2003, s. 33). Jde o soubor vrozených a získaných znalostí, schopností a dovedností. Rozdíl, mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem spočívá v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zaměstnanci dané organizace. Lidský kapitál významně přispívá k prosperitě organizace. Z hlediska budoucí úspěšnosti a udržení si konkurenceschopnosti je důležitá kvalita a rozvoj těch složek kapitálu, které zajišťují perspektivu rozvoje organizace (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 40). V tomto případě hovoříme o lidském potenciálu. Lidský potenciál je často definován jako soubor dispozic a předpokladů daného zaměstnance, které organizaci zajišťují prosperitu a zvyšují konkurenceschopnost. Lze říci, že lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti a je dynamický, zatímco lidský kapitál se spíše vztahuje k současnosti (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 201). Lidský kapitál je možné zvýšit prostřednictvím získávání zkušeností, vzděláním či jinou formou rozvoje lidských schopností (Vojtovič, 2011, s. 139–140).

Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo seznámit čtenáře se základními pojmy a procesy, ze kterých talent management vychází. Z výše uvedeného je patrné, že organizace musí mít jasnou vizi a poslání, na základě kterých jsou definovány cíle a strategie, jak těchto vizí a poslání dosáhnou. Strategie a cíle by měly být dlouhodobé, plánované na několik let dopředu. Klíčová je strategie organizace, od které se odvíjí další strategie a procesy. Tyto

strategie musí být vzájemně propojeny, měly by být v souladu a vzájemně se ovlivňují. Strategie určuje směřování organizace, čeho chce organizace v budoucnu dosáhnout a jaké kroky musí učinit, aby naplnila stanovené cíle. Pro to, aby organizace dosáhla nebo si udržela konkurenční výhodu, musí být definovány alespoň dvě strategie organizace – jedna zaměřená na současnost, druhá orientovaná na budoucnost. Strategické řízení lidských zdrojů má své specifické personální strategie, které musí být vzájemně propojeny. Právě strategie talent managementu je jednou ze specifických personálních strategií. Vytvořený návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci by měl být s těmito strategiemi, ale i vizí organizace v souladu. Z tohoto důvodu je důležité zjistit, jaké jsou vize, cíle a strategie organizace, jakou má organizace personální strategii, aby následně mohla být vytvořena strategie talent managementu, která s nimi bude v souladu a zajistit tak vertikální i horizontální integraci v rámci různých úrovní strategie. Takto vytvořená strategie talent managementu bude napomáhat k dosažení stanovených cílů organizace. Strategické řízení lidských zdrojů není nahodilé, ale je plánované, promyšlené a jednotlivé kroky jsou vzájemně integrovány. V některých organizacích v současné době jsou uplatňovány různé personální činnosti, ale jsou mnohdy nahodilé a nenavazující na sebe. Proto by v rámci tvorby návrhu systému talent managementu mělo být zajištěno, aby procesy měly strategickou povahu. Pro dosažení těchto strategií a cílů jsou klíčoví zaměstnanci organizace. Lidé v organizaci tvoří lidské zdroje. Soubor schopností, znalostí a dovedností je nazýván jako lidský kapitál, který je vázán na konkrétního jedince. Tyto specifické schopnosti, znalosti a dovednosti jsou pro organizaci velmi důležité. Právě lidský kapitál vede k prosperitě organizaci. Proto je potřeba, aby organizace věděla, jaké schopnosti, dovednosti a znalosti jsou důležité nejen v současnosti, ale také pro udržování konkurenční výhody organizace v budoucnosti. Je tedy nezbytné, aby

organizace prováděla personální plánování, k určení potřeby lidských zdrojů. Pokud se zaměřujeme na budoucnost, pak mluvíme o lidském potenciálu.

Co potřebuji zjistit pro empirickou část?

Abych mohla zjistit potřebu zavedení talent managementu v organizaci a následně vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci, bude v empirické části nezbytné: provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, seznámit se s vizí, posláním, cíli a strategií organizace a zjistit, jakým způsobem dochází k personálnímu plánování, jaké schopnosti, dovednosti a znalosti organizace potřebuje nejen v současnosti, ale především v budoucnosti.

2 Talent management

Cílem této kapitoly je seznámit čtenáře s klíčovými pojmy této práce – talent a talent management. Existují různé definice pojmů talent a talent management, proto je nezbytné, aby organizace definovala vlastní pojetí a chápání těchto pojmů. Přesněji tyto pojmy má definovat vrcholové vedení, které v systému talent managementu sehrává velmi důležitou roli. Pokud organizace nebude mít definovány tyto dva pojmy, nebude systém talent managementu úspěšný. Dále budou popsány možné přístupy k talent managementu, konkrétně čtyři, u kterých jsou uvedeny výhody a nevýhody. Následně bude charakterizována strategie talent managementu, jejíž úlohou je definování talentu, cílové skupiny talentu a potřeby talentu v budoucnosti. Definování potřeby talentu v budoucnu se odvíjí od strategie a vize organizace a je součástí personálního plánování. Tyto pojmy a procesy se odvíjí od obecné teoretické roviny, uvedené v kapitole 1 a následně se od nich odvíjí uchopení a pojetí samotného systému talent managementu. Nakonec budou popsány podmínky pro fungující talent management.

2.1 Talent

Neexistuje jednotná definice toho, co nebo kdo je talent. Někteří autoři spojují talent s kritériem výkonnosti a perspektivy. Podle Hroníka (2007, s. 109) je talent charakterizován kritériem výkonnosti, respektu a perspektivou. Jedná se o zaměstnance, který je nejen výkonný, ale zároveň má i perspektivu tuto výkonost zvýšit. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 199) manažeři vnímají jako talent zaměstnance s potenciálem a vysokou výkonností, a navíc může jít o zaměstnance spojeného s klíčovou pozicí. „Talent je jednotlivec, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje velký potenciál“ (Horváthová, 2011, s. 26). Hečko (2014, s. 16) pojímá talent v užším pojetí jako zaměstnance, který stabilně dosahuje nadprůměrného výkonu a má potenciál se rozvíjet. V širším pojetí charakterizuje talent jako zaměstnance, který má

potenciál získat klíčové dovednosti, znalosti a schopnosti a ty následně zužít ke zvýšení výkonosti – jednotlivce či organizace. Odlišné pojetí vychází z přesvědčení, že je talent spojen s určitými vlastnostmi, přičemž nedochází k zaměření pouze na ty nejlepší. Jiní odborníci tvrdí, že talentem může být kterýkoliv zaměstnanec v organizaci, liší se pouze ve velikosti tohoto talentu (Koubek, 2015, s. 29). Další pojetí vychází z představy, že talent je klíčem pro úspěch nejen samotného jedince, ale i organizace. Podle Armstronga a Taylor (2015, s. 317) je talent prostředkem, který zaměstnancům napomáhá uspět na pracovních místech nebo při plnění pracovních rolí. Definice talentu je důležitá pro samotné nastavení systému talent managementu. V této práci je pojmám talent jako zaměstnanec, který má potenciál, chce na sobě pracovat a zároveň odvádí vysoký výkon své práce.

Už ze samotné nejednotnosti definice pojmu talent od různých autorů vyplývá, že existuje dvojí pojetí cílové skupiny talentů: na jedné straně snaha věnovat co největší množství pozornosti pouze těm, kteří jsou ti nejlepší, zatímco na straně druhé může být jako talent označen kterýkoliv zaměstnanec. Talent management by se měl zaměřovat spíše na jedince, kteří přinášejí organizaci přidanou hodnotu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 318). Iles a Preece (2010, s. 248) charakterizovali tři základní pohledy na cílovou skupinu talentů: výjimeční lidé, výjimečné funkce a všichni lidé. První pohled – výjimeční lidé, je zaměřen na zaměstnance s vysokým výkonem a potenciálem. Druhý pohled, je zaměřen na zaměstnance, kteří vykonávají strategicky významné funkce a třetí pohled považuje všechny zaměstnance jako skutečné či potencionálně talentované jedince a poskytuje jim odpovídající příležitosti.

2. 2 Talent management

Talent management bývá někdy nazýván jako řízení talentů. Talent management je koncepce, která má svůj počátek v roce 2000 (Koubek, 2015, s. 29). Horváthová (2011, s. 24) uvádí, že většina odborné veřejnosti chápe

talent management jako systém získávání a udržení talentů, včetně jejich rozvoje. Naproti tomu Lewis a Heckman (2006, s. 139) poukazují na to, že je obtížné identifikovat přesné vymezení pojmu talent management a neexistuje jednotný konsensus o tom, jaké komponenty by měly být do talent managementu zahrnuty.

I v rámci talent managementu můžeme najít různé přístupy, kterými lze charakterizovat tento pojem. První pojetí talent managementu, které uvedu, je zaměřeno na potenciál a dosahování výsledků. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203) se domnívají, že podstatou talent managementu je identifikovat takové zaměstnance, kteří v sobě mají výrazný potenciál v rámci vybraných oblastí a následně zajistit, aby tento potenciál byl k dispozici organizaci a napomohl dosahování žádoucích výsledků. *„Talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástrojů konkurenceschopnosti organizace.“* (Horváthová, 2011, s. 26). Jiná pojetí definují talent management jako propojené činnosti, které se zaměřují jak na přítomnost, tak i na budoucnost. Podle Cannona a McGee (2007, s. 2) je talent management proces, prostřednictvím kterého jsou organizací identifikováni, řízeni a rozvíjeni zaměstnanci, jednak pro současnost, tak i pro budoucnost. Berger a Berger (2003, s. ix) charakterizují talent management jako systematický proces, který v sobě obsahuje identifikaci, udržení, rozvoj a podporu nejlepších lidí organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 316) definují talent management jako komplexní a integrovaný soubor činností, které směřují k vytvoření talent poolu. Hečko (2014, s. 18–19) chápe talent management v užším pojetí jako systém činností, které jsou strategicky promyšleny a vzájemně propojeny v rámci všech personálních činností organizace pro práci se zaměstnanci. Tento systém je zaměřen na zaměstnance, kteří mají stabilní, nadprůměrný výkon a současně mají potenciál, který mohou využít pro vlastní rozvoj či zvýšení výkonosti organizace. Tito zaměstnanci mají klíčové znalosti,

dovednosti, které jsou pro organizaci důležité. Podle Hroníka (2007, s. 113) by talent management neměl být vnímán jako záruka, ale jako příležitost, která zvyšuje pravděpodobnost uplatnění daného zaměstnance v organizaci v ceněné pozici. V této práci je talent management pojímám jako soubor vzájemně propojených činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržet si talentované zaměstnance, pro splnění současných a budoucích cílů organizace. Tito zaměstnanci mají jednak potenciál, a jednak dosahují stabilních nadprůměrných výkonů.

Talent management je střednědobá až dlouhodobá činnost, která napomáhá určit předpoklady o budoucích potřebách organizace (Cannon & McGee, 2007, s. 87). Cílem talent managementu je najít, udržet a dotvářet takové schopnosti, které jsou důležité pro organizaci k dlouhodobě udržitelné konkurenční výhodě (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 203). Horváthová (2011, s. 26) vyjmenovává následující problémy či situace, které je možné řešit prostřednictvím systematické práce s talentovanými zaměstnanci: organizace se doposud nezabývala identifikací a potřebou talentů, organizace má problém s obsazováním klíčových pozic, v organizaci je obtížné udržet rovnováhu mezi udržením zaměstnancům a poskytováním příležitostí k rozvoji.

2. 3 Přístupy k talent managementu

Collings a Mellahi (2009, s. 36) definují čtyři základní přístupy k talent managementu: přístup na základě lidí, praktický přístup, poziční přístup a strategický přístup. Sparrow, Scullion a Tarique (2014, s. 37) uvádí, že tyto přístupy jsou některými označovány jako konkurenční, ovšem v praxi se obvykle kombinují. Dále budou popsány základní myšlenky jednotlivých přístupů.

1. **Přístup na základě lidí** je založen na hodnocení individuálního výkonu. V rámci tohoto přístupu je pozornost zaměřena na ty nejlepší.

Prostřednictvím této strategie jsou zaměstnanci rozděleni do skupin A, B a C. Talentovaní zaměstnanci tvoří skupinu A. Jsou to zaměstnanci, kteří mají vysoký potenciál i výkon. Zaměstnavatel investuje do skupiny A, tím, že jim poskytuje příležitosti k rozvoji. Tento přístup je podroben mnoha kritikám. Negativně jsou hodnoceny nemožnost zjistit vliv dalších faktorů, které ovlivňují výkon anebo důsledky vyzdvihování nejlepších pracovníků, které mohou vést k narušení vztahů v organizaci. Tento přístup nahrazuje tradiční placení na základě pozice, placením na základě výkonu zaměstnance (Sparrow, Scullion & Tarique, 2014, s. 46). Tento přístup je znázorněn obrázkem 1.

Obrázek 1 Přístup na základě lidí



(Sparrow, Scullion & Tarique, 2014, s. 44, vlastní zpracování)

- Praktický přístup** vychází z předpokladu, že pro vyhledání talentů a jeho nositele je důležité využít sofistikovaných metod, postupů, nástrojů, které jsou vzájemně propojeny. Metodami, které lze využít jsou assessment centrum, individuální přístup či rotace práce. Prostřednictvím těchto metod je možné zajistit identifikaci, rozvoj

a udržení talentovaných zaměstnanců (Sparrow, Scullion & Tarique, 2014, s. 52).

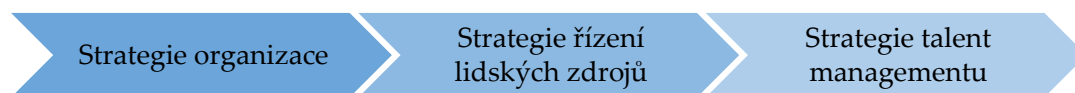
3. **Poziční přístup** je založen na kritice prvního přístupu. V rámci tohoto přístupu je zdůrazňováno to, že organizace nepotřebuje své zaměstnance třídit do skupin A, B, C, ale naopak potřebuje identifikovat pozice A. Tyto pozice vyžadují, aby je vykonával talentovaný zaměstnanec, protože jsou to pozice klíčové pro rozvoj, zisk a správné fungování organizace. Tyto pozice by měly být adekvátně finančně odměněny (Sparrow, Scullion & Tarique, 2014, s. 56).
4. **Strategický přístup** vychází z teorie lidského kapitálu, přičemž náklady spojené s rozvojem talentovaných lidí jsou vnímány jako investice do budoucí prosperity organizace. Prostřednictvím této teorie je upřednostňována tvorba talent poolů a investice do strategických oblastí, respektive talentovaných zaměstnanců (Sparrow, Scullion & Tarique, 2014, s. 38).

2. 4 Strategie talent managementu

Východiskem pro fungující systém talent managementu v organizaci je vytvořit strategii práce s talentovanými zaměstnanci (Hečko, 2014, s. 79). Základem strategie talent managementu je definice talentů, z hlediska jejich schopností a potenciálu, určení cílové skupiny a vymezení potřeby talentů v organizaci v budoucnu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 322). Je nutné, aby byla strategie talent managementu v souladu se strategií organizace (kapitola 1). Teprve tehdy můžeme uvažovat o klíčových rozhodnutích, které aktivity budeme realizovat (Horváthová, 2011, s. 41). Propojení systému talent managementu se strategií organizace, včetně plánování organizace zaručuje, že strategie talent managementu s ní bude v souladu a může tak být následně sledována a měřena během ročního plánovacího cyklu (Silzer & Dowell, 2010,

s. 96). Níže je uveden vztah mezi strategií organizace a strategií talent managementu (schéma 4).

Schéma 4 Vztah mezi strategií organizace a strategií talent managementu



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

Cannon a McGee (2007, s. 6) definují kroky, které poskytují rámec pro tvorbu strategie talent managementu:

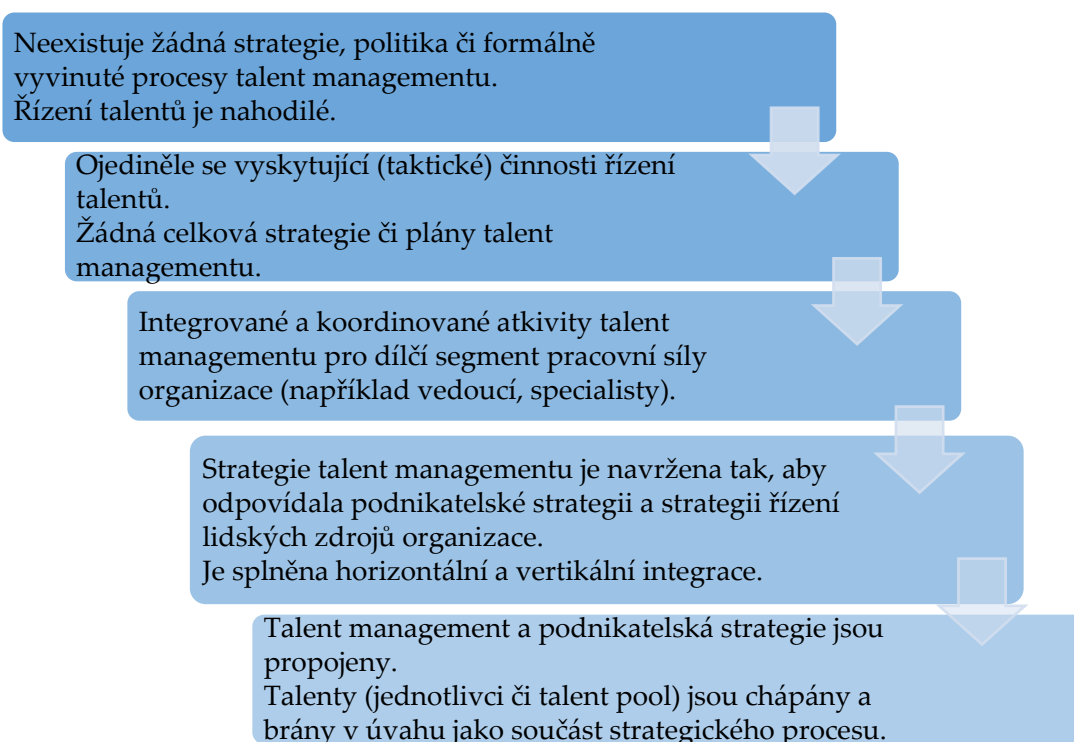
1. Zajistit přípravnou fázi (tzv. business case), v rámci které jsou vyčleněny zdroje pro talent management. Je velmi užitečné, pokud je business case propojen s cíli organizace a kompetencemi, které jsou potřebné k jejich naplnění. Dále by měl být vytvořen speciální tým, který se bude věnovat talent managementu. Klíčovou roli zde sehrává vrcholové vedení organizace, které by mělo iniciovat a podporovat celý proces, aby systém talent managementu fungoval správně.
2. Rozpoznat klíčové kompetence a talenty, které bude organizace potřebovat v budoucnosti.
3. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců, které napomůže odhalit talentované jedince. Data získaná z hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu tvoří základ pro budoucí plánování a aktivity.
4. Identifikovat a detailně prozkoumat procesy, které organizace využívání pro získání, rozvoj a udržení talentů.
5. Zakotvit cyklus plánování, rozhodování a kontroly talent managementu.
6. Vyvarovat se byrokratizaci celého systému.

V přípravné fázi je nezbytné zabývat se otázkou potřebných nákladů, respektive dostupných finančních zdrojů na talent management. Pro stanovení rozpočtu na talent management je nezbytné zohlednit tyto faktory:

Jaké jsou důsledky fluktuace klíčových zaměstnanců? Jak vzácný je klíčový zaměstnanec? Kolik času je potřeba k nápravě problémů spojených s odchodem klíčových zaměstnanců? Rozpočet talent managementu by měl vycházet ze stanovených priorit v souvislosti se segmenty talentů (Horváthová, 2011, s. 46). Zaměstnanci jsou klasifikováni do daných segmentů na základě hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, které bude více rozepsáno v kapitole 3. 1. 2.

Společnost CIPD (2006, s. 7) popsala úrovně vyspělosti talent managementu, kterých může být v organizaci dosaženo. Je zde předpoklad, že organizace by měla usilovat o posun shora dolů. Tento postup ovšem nemusí být vhodný pro všechny organizace, je nezbytné brát v úvahu konkrétní podmínky související s organizací. Úrovně vyspělosti jsou popsány ve schématu 5.

Schéma 5 Úrovně vyspělosti talent managementu



(CIPD, 2006, s. 6, vlastní zpracování)

Ze strategie talent managementu jsou odvozeny tři základní skupiny procesů, které vedou k dosažení cíle talent managementu. Těmito procesy jsou

získávání, rozvoj a udržení talentů (Horváthová, 2011, s. 47). Jednotlivé procesy jsou popsány v kapitole 3.

2. 4. 1 Řídící role v talent managementu

Aby mohl být systém talent managementu úspěšně implementován do organizace, je nezbytné mít stanoveny role související s tvorbou a realizací talent managementu (Silzer, & Dowell, 2010, s. 57). Jednotliví lidé a jejich odpovědnost jsou uvedeni v tabulce 1. Jak již bylo naznačeno výše, pro správné fungování systému talent managementu je nezbytné určit řídicí role. Tyto role se mohou navzájem překrývat.

Tabulka 1 Řídící role v talent managementu

Řídící role	Zodpovědnost
Role generálního/vrchního ředitele:	Všechny body, které jsou uvedeny u přímého nadřízeného a navíc: • Je iniciátorem tvorby talent managementu. • Zajišťuje správné fungování procesu v souladu s potřebami organizace. • Napomáhá sdílení talentu napříč organizací. • Poskytuje zpětnou vazbu přímým nadřízeným v souvislosti s jejich rolí v procesu. • Aktivně se účastní diskuzí o talentu a nástupnictví. • V procesu je jeho role vnímána jako vzor.
Role talent manažera (případně zaměstnanec personálního oddělení , který je zodpovědný za talent management)	• Zajišťuje, že organizace disponuje talenty v souladu s jejími krátkodobými i dlouhodobými potřebami. • Přípravuje plány související s potřebami talentů. • Napříč celou organizací diskutuje o rozvoji talentů a talent poolu. • Má dohled nad plány nástupnictví a strategií talent managementu.
Role specialisty zodpovědného za rozvoj a vzdělávání:	• Kooperuje v oblasti vzdělávání a rozvoje. • Zajišťuje, že každý přímý nadřízený dokáže poskytnout adekvátní zpětnou vazbu. • Poskytuje přímým nadřízeným v koučovacích dovednostech. • Kontroluje proces hodnocení a zaručuje, že tento proces je v souladu s danými požadavky. • Kooperuje s jednotlivci na jejich schopnostech a jejich souladu s budoucími cíli a potřebami.
Role přímého nadřízeného:	• Hodnotí současný výkon zaměstnanců a jejich potenciál v budoucnu. • Poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu.

	• V případě, že některý zaměstnanec nedosahuje požadované úrovně, se snaží odhalit jejich silné stránky a zlepšit situaci. • Je vykonavatelem procesů talent managementu.
Role zaměstnance :	• Spoluúčastní se hodnotících aktivit. • Akceptuje zpětnou vazbu, jakékoli problémy řeší s přímým nadřízeným. • Aktivně se účastní rozvojových aktivit. • V případě potřeby koučuje ostatní. • Vědomě reflektuje zpětnou vazbu a hodnocení.

(Horváthová, 2011, s. 41–43, vlastní zpracování)

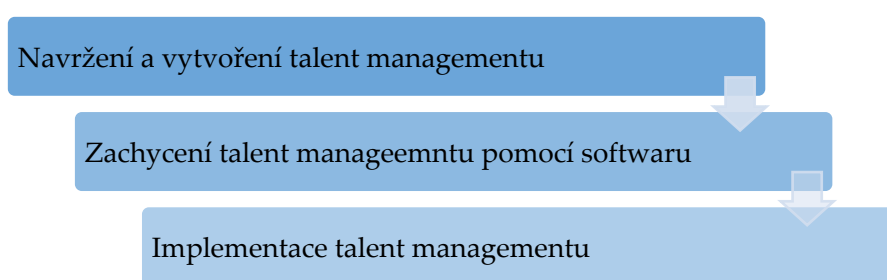
2. 5 Podmínky pro fungující talent management:

Východiskem pro funkční systém talent managementu je vytvoření koncepce práce s talentovanými zaměstnanci v organizaci. Hlavní zásadou této koncepce musí být respektování strategií vyšší úrovně (Hečko, 2014, s. 79). Jak již bylo uvedeno v kapitole 1 musí být strategie talent managementu v souladu se strategií organizace a s personální strategií. K tomu, abychom dosáhli funkčního a efektivního talent managementu, je vhodné dodržet několik podmínek: umožnit talentům možnost obsadit jakoukoliv pozici, poskytnout talentům reálnou perspektivu, schopnost udržet si talentované zaměstnance a komunikovat talent management napříč organizací (Hroník, 2007, s. 110). K tomu, aby byl talent management úspěšný, je zapotřebí, aby byl podporován vedoucími pracovníky, včetně vrcholového managementu (Deloitte, 2008).

Pro to, aby byl navržen a vytvořen systém talent managementu, je v první řadě potřeba sesbírat všechny informace, týkající se organizační struktury, hierarchie jednotlivých funkcí, cílů organizace, hodnot organizace, kultury organizace, zaměstnanců, současných politik a praktik souvisejících s lidskými zdroji či informací z výročních zpráv. Většina těchto dat může být čerpána z dokumentace organizace, další data mohou být získána prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace. Znalost těchto informací je nezbytná pro vyvinutí a aplikaci nástrojů hodnocení a procesů talent managementu, které budou využity v organizaci

(Horváthová, 2011, s. 30). V dalším kroku by mělo dojít k zachycení talent managementu pomocí počítačového softwaru, prostřednictvím kterého bude možné shromažďovat, analyzovat a vyhodnocovat získaná data. Poslední fází je implementace vytvořeného systému talent managementu do organizace (Berger & Berger, 2003, s. 6). Tento proces je znázorněn pomocí schématu 6. V této práci se budu zabývat prvním krokem – návrhem systému talent managementu.

Schéma 6 Postup tvorby talent managementu



(Berger & Berger, 2003, s. 6, vlastní zpracování)

Před samotnou realizací talent managementu je klíčová příprava. Ta by měla vycházet z aktuálních potřeb dané organizace. Někteří autoři (Berger & Berger, 2003; Gay & Sims, 2006) uvádí, že přípravná fáze je kritickou fází celého procesu talent managementu. Tento krok není vhodné podceňovat, aby byl celý proces talent managementu funkční. Proto je důležité mít jasnou strategii a plán talent managementu.

Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo definovat základní pojmy talent a talent management. Existují různá pojetí talentu. V této práci je talent pojímán jako zaměstnanec, který má v sobě potenciál a chce se rozvíjet a současně odvádí vysoký výkon. Talent management je soubor vzájemně propojených činností organizace, jejichž cílem je získat, rozvíjet, motivovat a udržet si talentované zaměstnance k naplnění současných a budoucích cílů organizace. Při tvorbě talent managementu se organizace může nacházet v různých fázích vyspělosti talent managementu. To, v jaké fázi se zrovna nachází, je ovlivněno

konkrétními podmínkami dané organizace. Existují čtyři přístupy k talent managementu. První přístup je zaměřen na hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců, kteří jsou následně rozděleni do tří skupin. Druhý, praktický přístup je založen na využití sofistikovaných metod a nástrojů, které jsou vzájemně propojeny. Tento přístup je podle mého názoru vhodné využít u studentů či absolventů. Třetí přístup vychází z identifikace klíčových pozic, které jsou důležité pro fungování organizace. Poslední přístup je strategický. Organizace vytváří talent pooly a následně investuje do talentovaných zaměstnanců. Tyto přístupy je možné kombinovat pro dosažení žádoucích výsledků. Cílem tvorby strategie talent managementu je určit potřebu talentů v organizaci, vyčlenit zdroje, určit řídicí role a zajistit podmínky pro fungující talent management. Strategie talent managementu nám umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem talent managementu a obecným cílem talent managementu. Ze strategie talent managementu jsou odvozeny tři základní skupiny procesů, prostřednictvím kterých je možné dosáhnout cíle talent managementu. Těmito procesy jsou získání, rozvoj a udržení talentů. Tyto procesy budou vysvětleny v kapitole 3.

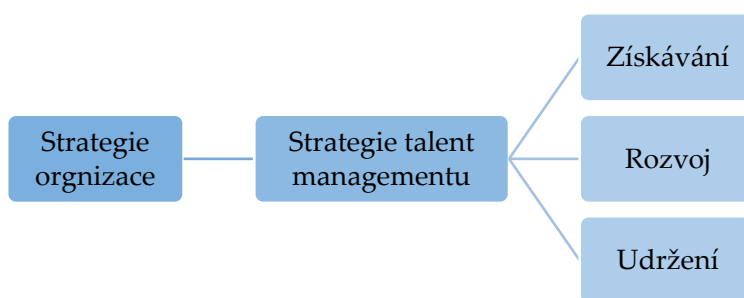
Co potřebuji zjistit pro empirickou část?

Definici pojmů talent a talent management v konkrétní organizaci, úroveň vyspělosti talent managementu v organizaci, zvolit přístup či kombinaci přístupů k talent managementu, definovat strategii talent managementu, zajistit podmínky pro fungující talent management.

3 Procesy talent managementu

Jak již bylo výše uvedeno, systém talent managementu se skládá ze tří procesů: získání, rozvoj a udržení talentů. Tyto procesy jsou vzájemně propojené a ovlivňují se. Snahou organizace by mělo být k nim i tak přistupovat. Nejde tedy už jen pouze o řízení lidských zdrojů, ale strategické řízení lidských zdrojů (kapitola 1). Oproti řízení lidských zdrojů, by měl být systém talent managementu navržen tak, aby jednotlivé činnosti a procesy byly vzájemně propojeny a společně napomáhaly k naplnění cílů a strategie organizace. Všechny tyto procesy by měly vycházet nejen ze strategie organizace, ale rovněž být v souladu s personální strategií a specifickými personálními strategiemi (kapitola 1). Tento vztah je vyjádřen ve schématu 7. K tomu, abychom dosáhli efektivního získávání, rozvoje a udržení talentů je nezbytné zvládnout personální činnosti, zejména výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 138). Jedná se o činnosti, které jsou součástí řízení lidských zdrojů. V rámci každého procesu rovněž uvedu současné trendy, které mohou napomocť ke tvorbě návrhu systému talent managementu.

Schéma 7 Procesy talent managementu



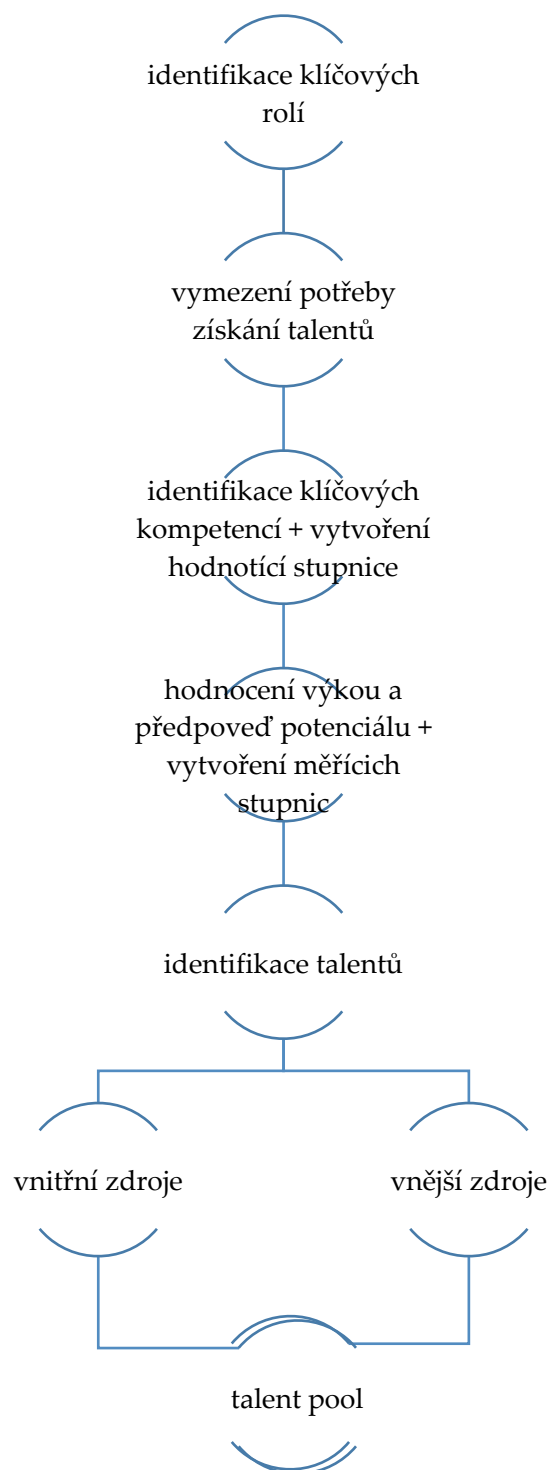
(Hatum, 2010, s. 17, vlastní zpracování)

3. 1 Získání talentů

Získání talentů je prvním procesem, který vychází se strategie talent managementu (kapitola 2. 4). K tomu, abychom vůbec věděli, koho označit za talenta, potřebujeme nejenom definici tohoto pojmu, ale také určit kritéria, na

základě kterých ho budeme hodnotit. Horvátová (2011, s. 51) celý proces získání talentu zobrazuje prostřednictvím následujícího schématu 8. Jednotlivými složkami se budu dále více zabývat v této kapitole.

Schéma 8 Proces získávání talentů



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

3. 1. 1 Klíčové role

K tomu, aby organizace mohla pracovat s talenty je nutné nejprve identifikovat klíčové role. Identifikaci klíčových rolí je možné provést pomocí organizační struktury. Cílem je identifikovat role, které považujeme za kritické pro úspěch organizace a jejichž odchod by měl významný dopad na chod organizace. Příkladem klíčové role může být ředitel či manažer, zaměstnanec s významným know-how organizace anebo zaměstnanec, který udržuje velmi dobré vztahy se zákazníky (Cannon & McGee, 2007, s. 158).

3. 1. 2 Vymezení potřeby získání talentů

Následně je nutné zhodnotit, zda organizace disponuje zaměstnanci, kteří mají klíčové kompetence, které by v budoucnu vedly k dosažení strategie organizace (Horváthová, 2011, s. 48). Tento krok je provázán s personálním plánováním (kapitola 1. 2). Organizace si musí uvědomit, které schopnosti musí rozvíjet pro budoucí udržitelnost a úspěch, které lze dále využít k vytváření souladu mezi pozicí a schopnostmi zaměstnanců nebo potencionálních kandidátů (Hatum, 2010, s. 37). Všechny kroky získávání zaměstnanců jsou strategické. Vychází ze současné potřeby, ale současně jsou zaměřeny i na potřebu pracovní síly v budoucnosti (Koubek, 2011, s. 69). V případě, že organizace takové talenty nemá, musí je nalézt (Horváthová, 2011, s. 48). Z toho vyplývá, že existují dva hlavní zdroje, prostřednictvím kterých může organizace získat talenty – interně a externě (kapitola 3. 1. 4).

3. 1. 3 Klíčové kompetence

Základní kompetence jsou takové schopnosti, kterými se organizace odlišuje od konkurence, jsou těžko napodobitelné a jedinečné. Organizace k využití těchto kompetencí vynakládá minimum úsilí a zdrojů, kterými přináší jedinečnou hodnotu svým zákazníkům (Šmída, 2003, s. 37). Základní kompetence tvoří tři skupiny: 1) individuální kompetence, 2) organizační kompetence, 3) klíčové kompetence. Individuální kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností, kterými se odlišují špičkoví zaměstnanci od

zaměstnanců průměrných. Organizační kompetence jsou univerzální charakteristiky úspěšných systémů organizace (plánování práce, organizace zdrojů atd.). Klíčové kompetence jsou 3 až 4 kompetence, které tvoří konkurenční výhodu a jimiž se organizace odlišuje od konkurence v rámci odvětví (Šmída, 2003, s. 37–43). Identifikace klíčových kompetencí je velmi důležitý krok, který musí organizace v rámci talent managementu učinit. Klíčové kompetence jsou takové kompetence, které jsou kritické pro úspěch organizace na trhu. Díky tomu, že má organizace specifikované kompetence je možné definovat směr formování talentu jednotlivých zaměstnanců (Horváthová, 2011, s. 51). V souvislosti s proměnami charakteru práce a příchodem robotiky a automatizace, společnost Deloitte (2018) uvádí čtyři základní dovednosti, které by měly být v organizacích rozvíjeny: sociální dovednosti, řešení problémů, technické dovednosti a řízení zdrojů. Bělohlávek (2016, s. 16) dodává, že systémy kompetencí nejsou využívány jen pro získávání zaměstnanců, ale především také pro hodnocení zaměstnanců, kariérní plánování či plánování rozvoje.

3. 1. 4 Identifikace talentů

Existuje několik možností, prostřednictvím kterých lze identifikovat talenty z vnitřních či vnějších zdrojů: identifikace lidí pracujících v organizaci, zaměstnanci konkurenčních organizací, studenti, absolventi či stážisti organizace, bývalí zaměstnanci, na základě doporučení stávajících zaměstnanců, spolupráce s personálními agenturami, inzeráty na různých platformách, využití headhunterů (Horváthová, 2011, s. 48). V případě, že organizace chce získat talenty z řad studentů či absolventů, měla by navázat spolupráci s vybranými středními či vysokými školami. Tento způsob umožňuje organizacím poznat potřeby mladých lidí a vytvořit jim na základě toho vhodné a atraktivní pracovní podmínky. Atraktivní nabídka práce pro studenty či absolventy by měla obsahovat flexibilní pracovní dobu, kariérní růst, smysluplnost práce či přátelský kolektiv (Šafránková & Šikýř, 2017, s. 33).

Na získávání talentů má rovněž vliv značka zaměstnavatele (Armstrong & Taylor, 2015, s. 260). Tyto podmínky se prolínají s faktory udržení talentů v kapitole 3. 3.

Organizace by se měla rozhodnout, které pozice chce nebo může obsazovat z interních zdrojů a které musí obsazovat externě. Koubek (2011, s. 70) uvádí, že moderní personalistika se v první řadě zaměřuje na hospodaření s pracovní silou. Získávání talentů by se v první řadě mělo uskutečňovat prostřednictvím vnitřních zdrojů. Až tehdy, kdy není možné obsadit talenta z vnitřních zdrojů by se mělo přistoupit k získávání z vnějších zdrojů. Bělohlávek (2016, s. 13) dodává, že získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů pozitivně ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Šmída (2007, s. 209) poukazuje na trend získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů – vytvořením interního poolu zaměstnanců. Přičemž organizace shromažďují a dokumentují znalosti o interních i dostupných externích zaměstnancích. Naproti tomu Hatum (2010, s. 68–69) poukazuje, že je důležité zaměřit se na hledání talentu v širším měřítku – hledat nejen uvnitř organizace, ale i získávat talenty zvenku. Přičemž organizace se musí zaměřit na obě složky. Pro identifikaci talentů z vnitřních zdrojů jsou podle Hroníka (2007, s. 113) nejčastěji využívány následující metody: a) fungující systém hodnocení, b) měření potenciálu, c) účast na projektech, d) development centra, e) nominace.

V současném prostředí potřebují organizace využívat takové postupy a metody, prostřednictvím kterých najdou správné talenty. Jednotlivá kritéria výběru se mohou u různých skupin lišit (Hatum, 2010, s. 54–55). Výběr metody získávání talentů ovlivňuje několik faktorů: jaké pracovní místo má být obsazeno, jaké budou využity zdroje, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaké jsou k dispozici zdroje (časové či finanční) či jaká je pověst organizace (Šikýř, 2016, s. 97). Možná kritéria výběru jsou uvedena ve schématu 9.

Schéma 9 Kritéria výběru

Manažeři	• Kritérium výběru: zkušenosti
Lidé s vysokým potenciálem	• Kritérium výběru: potenciál a kompetence
Experti	• Kritérium výběru: technické znalosti a zkušenosti

(Hatum, 2010, s. 54, vlastní zpracování)

3. 1. 5 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení by mělo mít návaznost na cíle organizace, které je následně rozpracováno na jednotlivé divize, tým a jednotlivce (Hroník, 2008, s. 85). Způsob hodnocení se také odvíjí z organizační struktury. Pokud má organizace hierarchickou organizační strukturu, vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným je dán formálně. To znamená, že roli hodnotitele zaujímá nadřízený a roli hodnoceného má přímý podřízený (Pilařová, 2008, s. 74). Mezi základní oblasti hodnocení patří: hodnocení výkonnosti a hodnocení kompetencí a přístupu. Nejdůležitějšími cíli hodnocení jsou: 1) monitorovat výkon v minulost v souvislosti se stanovenými cíli, 2) usnadnit rozhodování v oblasti odměňování, 3) identifikovat potenciál zaměstnance, 4) poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, 5) identifikovat potřeby rozvoje, 6) poskytnout zaměstnanci příležitost vyjádřit své pracovní ambice, 7) zlepšit výkon v budoucnosti (Hroník, 2008, s. 85).

Systém pravidelného hodnocení

Slouží k tomu, abychom zjistili, jaký má zaměstnanec aktuální pracovní výkon. Respektive zkoumáme to, jak vykonává svou práci, jak se vypořádává se svěřenými úkoly a požadavky své role či pracovního místa (Horváthová, 2011, s. 66). Dále je možné se zabývat výkonností pracovníků, osobním rozvojem, zjištěním osobních představ a potřeb zaměstnanců, potencionálem pracovníků a následným plánováním jejich kariéry (Kocianová, 2010, s. 51). V rámci systému pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců lze využít řadu metod, které jsou voleny v závislosti na konkrétních podmínkách dané

organizace Jednou z metod je hodnotící pohovor, který je obvykle tvořen dvěma částmi. Důležitou roli zde sehrávají schopnosti a dovednosti nadřízeného, nakolik dokáže skutečně posoudit jak výkon, tak i budoucí potenciál svého podřízeného (Horváthová, 2011, s. 66). Pro to, aby bylo hodnocení co nejvíce objektivní, mělo by splňovat několik kritérií: 1) musí měřit to, co má být měřeno, 2) různí hodnotitelé by měli při hodnocení daného kritéria dojít ke stejnému výsledku, 3) hodnocení musí být v souladu s nároky pracovní pozice hodnoceného pracovníka, 4) srozumitelnost a jednoznačnost kritérií (Kocianová, 2010, s. 149). Při hodnocení se hodnotitelé mohou dopouštět následujících chyb: chyba mírnosti – přísnosti, tendence k průměrnosti, haló efekt či chyba kontrastu (Pilařová, 2008, s. 92–93).

Hodnocení podle stanovených cílů (MBO)

Na samotném začátku tohoto procesu je stanovení jasně a přesně definovaných a termínovaných cílů (SMART), kterých má být dosaženo (Horváthová, 2011, s. 66). Stanovení cílů je jádrem celého procesu. Cíle jsou stanoveny napříč organizací – od cílů organizace až po individuální cíle (Hroník, 2008, s. 93). Poté se zpracuje plán postupu dosažení stanovených cílů a následuje vytvoření podmínek, které mají podpořit dosažení těchto cílů. Důležitou součástí tohoto procesu je sebeřízení, tedy kvalitní motivace a úsilí, které jsou nezbytné pro plnění daných úkolů. Mezi další kroky patří měření a posuzování dosahování stanových cílů, případně jsou provedena opatření ke zlepšení a posledním krokem tohoto cyklu je stanovení nových cílů. Každá organizace má vymezeno hodnotící období (Horváthová, 2011, s. 66), které probíhá nejčastěji jednou až dvakrát do roka (Kocianová, 2010, s. 147), v rámci kterého je potřeba stanovit 3-5 cílů. Cíle jsou stanovovány v rámci společné interakce zaměstnance s jeho nadřízeným (Hroník, 2008, s. 94). Kocianová (2010, s. 150) uvádí, že hodnocení podle stanových cílů je nejčastěji využíváno pro hodnocení vedoucích pracovníků či specialistů. U dělnických pozic je spíše využíváno hodnocení na základě plnění norem.

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Cílem hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu je zjistit vzdělávací potřeby zaměstnance, informovat ho o možných směrech rozvoje kariéry a poskytnout jim zpětnou vazbu (Armstrong, 2007, s. 337). Cílem hodnocení výkonu je změřit aktuálně dosahované výsledky v takových oblastech, za které nese zaměstnanec zodpovědnost a/nebo disponuje kompetencemi, které jsou považovány za klíčové pro úspěch nejen vykonávané práce, ale i celé organizace. Měřicí stupnice může mít následující podobu: výkon zcela překračuje očekávání (5), výkon překračuje očekávání (4), výkon podle očekávání (3), výkon nesplňuje očekávání (2) a výkon výrazně nesplňuje očekávání (1) (Horváthová, 2011, s. 59). Cannon a McGee (2007, s. 238–239) vyjmenovávají základní charakteristiky zaměstnance, který podává vysoký výkon: dlouhodobě dosahuje výkonu, který je nad očekávání, podněcuje sám sebe k vysokému výkonu i k učení, dokáže efektivně pracovat se zdroji organizace a dbá na dodržování etických a kulturních pravidel.

Podstatou předpovědi potenciálu je odhadnout, o kolik úrovní se může zaměstnanec v rámci organizace posunout, na základě jeho minulého či současného hodnocení výkonu. Je ovšem nutné přihlédnout k jeho preferencím, současné a plánované úrovni jeho kompetencí. Nejčastěji používanou měřicí stupnicí v organizacích je: velmi vysoký potenciál (5) = zaměstnance je možné povýšit o více než dvě úrovně, vysoký potenciál (4) = zaměstnance je možné povýšit nejvýše o dvě úrovně, průměrný potenciál (3) = zaměstnance je možné povýšit o jednu úroveň, omezený potenciál (2) = zaměstnanec je připraven pro horizontální přesun, žádný potenciál (1) = v současnosti není možné zaměstnance povýšit. (Horváthová, 2011, s. 59). Podle Cannona a McGee (2007, s. 238) je možné charakterizovat jedince, který se vyznačuje vysokým potenciálem jako: ve svých nadřazených, podřízených a zaměstnancích na stejné úrovni vzbuzuje respekt a pocit důvěry, dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí pro svou

roli/pracovní pozici, je agentem změny, je schopen kreativně přemýšlet a řešit problémy, nebrání se kritice a zpětné vazbě, má kritické myšlení, velmi dobře zná strategii organizaci a svou roli v procesu dosahování jejích cílů, chce se v průběhu života vzdělávat.

Metody hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu

Existuje řada metod, pomocí kterých lze hodnotit výkon a předpovídat potenciál. Přičemž platí, že není vhodné se spoléhat pouze na jednu metodu. Pro identifikaci talentů z vnitřních zdrojů je nejčastěji využíváno pravidelného hodnocení, v rámci kterého se různých metod. Jako nejpoužívanější metoda je považována metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO), assessment centrum, analýza kritických událostí a 360° zpětná vazba (Horváthová, 2011, s. 65). Nejpoužívanější metody hodnocení jsou znázorněny ve schématu 10. Hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu nejčastěji provádí nadřízený (Armstrong, 2007, s. 337). Při hledání talentu z vnějších zdrojů jsou nejčastěji využívány testy pracovních způsobilostí, assessment centrum a behaviorální (kompetenční) rozhovory (Horváthová, 2011, s. 65).

Schéma 10 Metody hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Zaměřené na minulost	Motivačně hodnotící pohovor MBO		
Zaměřené na přítomnost			
Zaměřené na budoucnost			

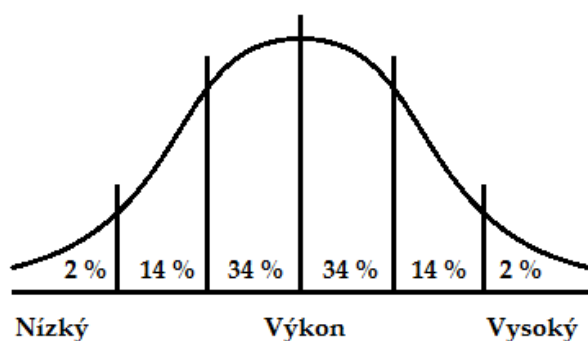
(Hroník, 2008, s. 88, vlastní zpracování)

3. 1. 6 Vytvoření talent poolu

Poté, co má organizace zhodnocen výkon a předpověď potenciálu u svých zaměstnanců dochází k vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – neboli vytvoření talent poolu. Zaměstnanci, kteří splňují předem stanovená kritéria, jsou následně rozděleni do daných kategorií.

Výsledkem může být rozdělení talentů do tří skupin: top talenti, talenti a možní talenti (Horváthová, 2011, s. 73–74). Velikost skupiny talentů není přesně daná. Některé organizace se mohou zaměřovat pouze na vrcholový management, jiné vedle exekutivy zahrnují i senior manažery, střední management a specialisty, kteří jsou klíčoví k dosažení vizí a cílů organizace (Dvořáková, 2012, s. 420). V souvislosti s hodnocením výkonu a předpovědí potenciálu uvádí Cannon a McGee (2007, s. 14) křivku normálního rozložení talentů uvedenou v obrázku 2. Z obrázku je patrné, že organizace by měla disponovat největším množstvím talentů, kteří dosahují průměrného či očekávaného výkonu. A talenti s nejvyšším či nejnižším výkonem by měli tvořit jen velmi malou skupinu.

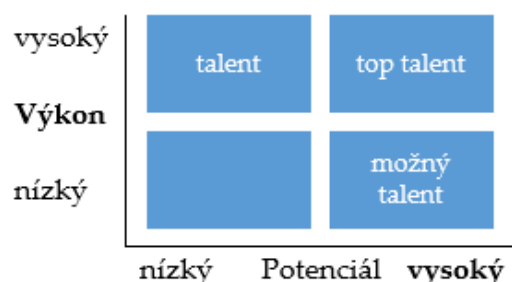
Obrázek 2 Normální rozložení talentů



(Cannon & McGee, 2007, s. 14, vlastní zpracování)

Vytvoření talent poolu organizaci umožní dosadit lidi na takové pozice, ve kterých se mohou rozvíjet a připravit se tak na převzetí náročnějších pozic, jakmile se uvolní (Hatum, 2010, s. 43). Vytvořený talent pool musí být průběžně revidován a přizpůsobován měnícím se požadavkům na talenty (Armstrong & Taylor, 2015, s. 548). Je na každé organizaci, jakou klasifikaci si zvolí. Níže, v obrázku 3, je uveden příklad klasifikace talentů na základě výkonu a potenciálu.

Obrázek 3 Matice talentů



(Cannon & McGee, 2007, s. 52, vlastní zpracování)

Skupina zaměstnanců, označená za talenty je následně připravována na kariérní postup v rámci organizace. Může se jednat o rozvoj ve vertikálním směru (manažeři), anebo horizontálním směru (zaměstnanci je svěřeno více pravomocí a odpovědnosti, které rozšiřují jeho obsah práce a motivují ho) (Dvořáková, 2012, s. 420). Poté, co má organizace zvolenou klasifikaci talentů, je dalším krokem rozhodnutí, kteří talenti budou zařazeni do programu. Organizace by neměla opomínat komunikaci talent managementu napříč organizací. Zaměstnanci by měli vědět, jaká kritéria musí splňovat pro to, aby se mohli stát talenty. Talentem se tedy může stát kdokoliv, kdo bude splňovat daná kritéria. Program pro talenty by měl na zaměstnance působit motivačně (Horváthová, 2011, s. 74). K tomu, aby byla organizace schopna úspěšně řídit své talenty, je vhodné, aby rozhodla, jaký typ talent poolu potřebuje a proč. Existují tři základní typy talent poolů:

1. Všeobecný talent pool
2. Vůdcovský talent pool
3. Technický talent pool (Horváthová, 2011, s. 75–76).

Trendy v získání zaměstnanců

V posledních letech dochází k zostření války o talenty v souvislosti se snižujícím se počtem mladých lidí a zvyšujícím se tempem inovací. V důsledku toho bude zvýšena potřeba především technicky nadaných a vzdělaných lidí a lidí s vysokým kreativním potenciálem. Výhodu budou mít organizace, které spolupracují s takovými talentovanými lidmi již během

studia. Dalším trendem je značka zaměstnavatele a spokojenost současných zaměstnanců. V souvislosti s tím vzroste na významu doporučení stávajícím zaměstnancem, které snižuje náklady na získání zaměstnanců a má poměrně vysokou spolehlivost (Tegze, 2019, s. 19). V dnešní době dochází k posunu od klasických odměn za doporučení. Do popředí se tak dostává kreativita a zaměstnavatelé se snaží volit přístup, který bude nejen soutěživý, ale bude zaměřen i na zážitky. Organizace tak může své zaměstnance odměňovat například voucherem na dovolenou (LMC, 2019). Důležitou roli v získávání talentů budou sehrávat nové technologie. Především technologie, které jsou zaměřeny na zpracování velkého objemu dat (big data) nebo na automatickou komunikaci s uchazeči či zaměstnanci (chatbot) (Tegze, 2019, s. 19). Právě big data se nejčastěji využívají pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu (3. 1. 5), analýzu fluktuace (3. 3. 2) či analýzu odměňování (Suková & Daňková, 2019). Dále bude získávání zaměstnanců ovlivňovat e-recruitment, který povede ke zrychlení a zefektivnění náboru. Tuto formu je vhodné využívat zejména v prvním a druhém kole výběrového řízení (Koubek, 2014, s. 116). S tímto bodem se pojí stále větší využívání sociálních sítí či případné sdílení inzerátů současnými zaměstnanci (Pacher, 2016, s. 50). V souvislosti s novými generacemi na trhu práce bude sehrávat důležitou roli využívání videa, které dokáže zprostředkovat velké množství informací v krátkém čase (Koubek, 2014, s. 116). Velmi silným nástrojem je v dnešní době využívání příběhů zaměstnanců organizace. V souvislosti s výše uvedeným bodem, je nezbytné nezůstat jen u psaného textu, ale naopak vytvořit vizuální podobu, například video (Pacher, 2016, s. 43). Dalším faktorem, který bude ovlivňovat získávání zaměstnanců je candidate experience – pocit, se kterým kandidát odchází z náborového procesu, který následně ovlivňuje jeho pohled na danou organizaci (Tegze, 2019, s. 20).

3. 2 Rozvoj talentů

Jak již bylo v předchozí podkapitole uvedeno, je důležité vychovávat zaměstnance v organizaci, stejně tak jako hledat nové zaměstnance na trhu práce (Hatum, 2010, s. 68–69). Zatímco získávání zaměstnanců je zaměřeno na současnou úroveň schopností, rozvoj zaměstnanců je zaměřen na budoucnost – na potenciál (kapitola 1) zaměstnance, na základě kterého je plánován jeho profesionální a osobní růst (Bělohlávek, 2016, s. 13–14). Vzhledem k tomu, jak se mění požadavky a vznikají nové technologické a produkční postupy, dochází ke zvýšení potřeby a nároků přizpůsobit se těmto podmínkám (Koubek, 2014, s. 119). *„Rozvíjíme zaměstnance s vysokým potenciálem proto, abychom podpořili rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami rozvoje společnosti.“* (Bartoňková, 2010, s. 17). Rozvoj zaměstnanců souvisí s plánováním lidských zdrojů (kapitola 1. 2), hodnocením a odměňováním zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 88). V případě, že jsou v organizaci identifikováni talenti (kapitola 3. 1. 4), je dalším krokem snaha o to, aby talentovaní zaměstnanci zůstali v organizaci (kapitola 3. 3). Talentovaným zaměstnancům by měla být poskytnuta možnost dalšího rozvoje, nabídnuta náročnější práce či účast na speciálních projektech (Horváthová, 2011, s. 77). Vychovat špičkové zaměstnance vyžaduje čas a podporu vrcholového vedení. Jen tehdy, pokud je organizace ochotna poskytnout svým zaměstnancům adekvátní mzdu, motivuje je, poskytuje jim různé benefity, zajímavou a různorodou práci a umožňuje jim získat co nejkvalitnější vzdělání mohou být lidé považováni za trvale udržitelnou konkurenční výhodu (Šmída, 2007, s. 187).

„Podstatou rozvoje je zajištění takových kompetencí a na takové úrovni, která zaměstnanci umožní výkon současných a v budoucnu naplánovaných úloh a rolí“ (Pilařová, 2016, s. 134). Rozvoj zaměstnanců v organizaci je obvykle realizován těmito způsoby: a) zaměstnanec požádá svého nadřízeného o povolení k účasti v kurzu, b) nadřízený pošle podřízeného na vzdělávací akci,

c) v organizaci jsou stanoveny rozvojové akce, které mohou zaměstnanci absolvovat, d) v organizaci je stanoven rozpočet pro rozvoj zaměstnanců, a ten je následně rozdělen do jednotlivých útvarů a oddělení (Pilařová, 2008, s. 58). Rozvoj zaměstnanců může být realizován prostřednictvím interních zdrojů (interní školitel, mentor) nebo externích lektorů či koučů (zejména v případech, kdy organizace potřebuje získat nějaké know-how). Manažeři jsou nejčastěji rozvíjeni prostřednictvím rozšiřování náplně práce, development center, rotace práce, koučování či kurzů (Pilařová, 2016, s. 134).

Souvislost rozvoje lidí se strategií organizace

Jak již bylo zmíněno v první kapitole, strategie organizace sehrává důležitou roli při vytváření dalších strategií a vůbec celkového směřování a fungování organizace. Rozvoj zaměstnanců by měl být rovněž strategický, to znamená, že by měl být provázán s dalšími činnostmi jako jsou: personální plánování, získávání zaměstnanců či hodnocení zaměstnanců (Koubek, 2014, s. 120). Strategický rozvoj zaměstnanců začíná analýzou rozvojových potřeb. K tomu je nezbytné použít vhodné analytické nástroje, kterými například jsou: hodnotící rozhovor, dotazník, development centrum, 360° zpětná vazba či pozorování pracovníků v reálných podmínkách (Koubek, 2014, s. 125–126). „*Predikce a stanovování priorit strategických potřeb je přitom velmi obtížné, neboť v dnešní době je silně ovlivněno demografickými faktory a ostrou rivalitou konkurentů na trhu práce*“ (Dvořáková, 2012, s. 286). Následuje plánování, realizace vzdělávání, a nakonec vyhodnocení výsledků rozvojové akce. Plánování a realizace vzdělávání vychází z priorit procesu vzdělávání, které souvisí nejen se strategií organizace, ale i se strategií a politikou vzdělávání. Z těchto strategií vyplývají: a) vzdělávací potřeby, které je potřeba saturovat přednostně (které znalosti a dovednosti jsou pro organizaci v dané vývojové etapě klíčové a plynou z jejího strategického záměru), b) které skupiny zaměstnanců je potřeba vzdělávat přednostně, c) jaký bude vyžit typ vzdělávání, d) jakými metodami a formami bude realizováno vzdělávání,

e) jakým způsobem bude personálně, materiálně a finančně zajištěn (Tureckiová, 2004, s. 101–102). Tento cyklus je znázorněn pomocí schématu 11.

Schéma 11 Cyklus systematického rozvoje zaměstnanců



(Koubek, 2015, s. 260, vlastní zpracování)

Takto vytvořená koncepce vzdělávání v organizaci tvoří podklad pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci. Přípravě vzdělávacích projektů by mělo předcházet rozhodnutí o zajištění realizace vzdělávací akce a to: a) interně, b) externě nebo c) kombinací předchozích dvou uvedených postupů (Tureckiová, 2004, s. 102).

3. 2. 1 Rozvojové programy

Pro talentované zaměstnance by měly být v organizaci vytvořeny speciální rozvojové programy, které budou odpovídat potřebám specifické skupiny talentů. Tento program může být doplněn o individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Tvorba a realizace programu

S ohledem na rychle se měnící svět nejsou doporučovány dlouhodobé výcvikové programy. Dlouhodobý program není doporučován s ohledem na

pravděpodobnost návratnosti investic vložených do těchto program v souvislosti s obtížným udržením zaměstnanců a zkracující se délkou zaměstnání u jedné a téže organizace. Z tohoto důvodu organizace upřednostňují kratší, ovšem dobře navržené programy, které odpovídají potřebám (Horváthová, 2011, s. 78). Trendy v oblasti rozvoje naopak hovoří o komplexních a systematických přístupech k rozvoji, které by měly být šité na míru a stanoveny na větší časové období (Koubek 2014, s. 41). Hroník (2007, s. 100) uvádí, že optimální doba plánování nástupnictví je maximálně tři roky a u rozvojových plánů bychom neměli překročit horizont jednoho roku.

Hroník (2007, s. 114–115) uvádí dva základní typy programů rozvoje v rámci talent managementu. Těmito programy jsou trainee programy a talent development. Pro výběr talentů do trainee programu a talent developmentu jsou využívány odlišné metody. Jedná se zejména o rotaci práce, stáže a práci na projektech. Hroník (2007, s. 98) dodává, že u těchto programů je odlišný počet účastníků. Zatímco trainee programu se obvykle účastní přibližně 1-2 % během roku v poměru k celkovému počtu zaměstnanců, do talent development programu je zařazeno 5-10 % zaměstnanců.

Trainee programy

Do trainee programu jsou obvykle vybíráni studenti či absolventi prostřednictvím náročného výběrového řízení, které probíhá ve třech kolech. Nejprve je vyhodnocován životopis, případně reference a následuje druhé kolo – assessment centrum. Po vyhodnocení druhého kola je s vybranými kandidáty proveden behaviorální pohovor (Hroník, 2007, s. 112–113). Lidé, kteří byli vybráni do trainee programu se obvykle stávají zaměstnanci organizace po dobu trvání programu. Následně je vytvořen rozvojový plán, na kterém participuje samotný účastník programu. Nejčastěji jsou vytvářeny programy na půl roku až jeden rok. Pokud je po jeho skončení oboustranná spokojenost, je vytvořen další kontrakt (Hroník, 2007, s. 114). Tyto programy jsou zpravidla koncipovány formou rotace práce (Kocianová, 2010, s. 171).

Talent development

Talent development je určen pro zaměstnance organizace, kteří stojí na počátku své kariéry. Může jim napomoci najít směr své kariéry. Do programu talent development jsou obvykle zařazeni zaměstnanci do tří let od jejich nástupu. Při hledání talentů z vlastních zdrojů jsou nejčastěji využívány následující metody: hodnocení zaměstnanců, účast na projektech, development centrum, 360° zpětná vazba, měření potenciálu a nominace. Výběr talentů by měl být spravedlivý a transparentní, vzhledem k tomu, že jde o zaměstnance organizace. Mezi možná zaměření talent developmentu patří program pro manažery a program specialisty. V rámci programu pro manažery jsou rozvíjeny manažerské dovednosti. Program pro specialisty je zaměřen na rozvoj odbornosti (Hroník, 2007, s. 113–114). Níže jsou uvedeny metody rozvoje na pracovišti (tabulka 2) a metody rozvoje mimo pracoviště (tabulka 3).

Metody rozvoje

Metody užívané k rozvoji na pracovišti:

Tabulka 2 Metody užívané k rozvoji na pracovišti

Metoda rozvoje	Charakteristika
Instruktaž při výkonu práce	• učení pozorováním a napodobováním • vhodné pro zaškolení a zaučení
Asistování	• asistování při výkonu práce a následné osvojení si pracovního postupu
Pověření úkolem	• vede k samostatnosti a odpovědnosti zaměstnance
Rotace práce	• postupné a dočasné přemísťování na jiné pracovní místo, s jinými pracovními úkoly • vhodné pro rozšíření kvalifikace
Koučování	• vzdělávání pod vedením kouče • kouč jako podněcovatel či usměrňovatel • vhodné pro osvojování si znalostí, dovedností a schopností pro vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu
Mentorování	• vzdělávání pod vedením mentora • mentor jako rádce či zkušenější osoba • vhodné pro osvojování si znalostí, dovedností a schopností pro vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu

MBO	• participativní stanovování cílů a jejich následné měření a porovnávání se stanovenými standardy • výhody: motivační funkce, vysoká míra transparentnosti • nevýhody: nemusí reflektovat roli kontextu (dosažení cíle není jen na daném člověku)
Stínování	• zaměstnanec obvykle po dobu jednoho týdne se účastní každodenního programu manažera, který je minimálně o dvě pozice výše v hierarchii, v rámci stejné organizační jednotky
Stáž	• vede k prohloubení a rozšíření praktických znalostí a dovedností účastníka • je nejlepším způsobem pro osvojení si skutečné práce
Práce na projektech	• při práci na projektech dochází k akčnímu učení talentovaného zaměstnance, týmové spolupráci a k rozvoji schopnosti vést • účastníci jsou stimulováni novými výzvami

(inspirováno Šikýř, 2016, s. 142; Koubek, 2014, s. 134–135; Hroník, 2007, s. 106; Horváthová, 2011, s. 82)

Metody rozvoje mimo pracoviště:

Tabulka 3 Metody rozvoje mimo pracoviště

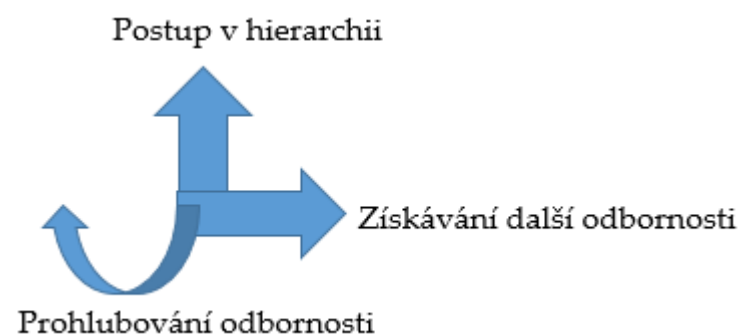
Metoda rozvoje	Charakteristika
Přednáška	• pasivní získávání informací • jednostranná komunikace • snadný a rychlý přenos znalostí a dovedností
Seminář	• učení prostřednictvím výkladu a diskuze • zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si znalostí a dovedností
Demonstrování	• učení pomocí modelových či reálných situací
Případová studie	• hledání řešení pro modelový či reálný problém • rozvoj analytického a systémového myšlení
Outdoor training/learning	• učení formou sportovních aktivit • rozvoj přirozených schopností a následné uplatnění v práci
E-learning	• možné využít i v rámci rozvoje na pracovišti • atraktivní a názorné vzdělávání • přizpůsobení individuálním potřebám a možnostem uživatele
Trénink	• jedná se o plánovaný proces za účelem změny postojů, znalostí a dovedností; v rámci tréninku může být využito řady dalších technik (modelové situace, práce na projektech...) • je zaměřen na uspokojení rozvojových potřeb organizace i jednotlivce
Samostudium	• talentovaný zaměstnanec studuje odbornou literaturu, kterou mu zabezpečila organizace, ve svém volném čase • výhodou je přizpůsobit vzdělání vlastnímu tempu

(inspirováno Šikýř, 2016, s. 143; Koubek, 2014, s. 153; Horváthová, 2011, s. 85)

3. 2. 2 Řízení kariéry

Řízení kariéry úzce souvisí s programy rozvoje talentů (Horváthová, 2011, s. 91) a umožňuje rozvíjet potenciál zaměstnance (Tureckiová, 2004, s. 98). Řízení kariéry propojuje potřeby organizace s potřebami zaměstnanců. Řízení kariéry umožňuje organizaci zajistit příliv talentů, které potřebuje a současně umožňuje zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a budovat svou kariéru. Řízení kariéry může být součástí plánování nástupnictví (Armstrong & Taylor, 2015, s. 326–328). Do programu řízení kariéry obvykle vstupuje 40–70 % zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 98). V souvislosti s řízením kariéry je vhodné přihlídnout k testu kariérních kotev (Kocianová, 2010, s. 174).

Obrázek 4 Směry kariéry



(Hroník, 2007, s. 100, vlastní zpracování)

Obrázek 4 lze vztáhnout k třem typům talent poolu uvedených v kapitole 3. 1. 6 a k talent developmentu kapitola 3. 2. 1 – program pro manažery a specialisty.

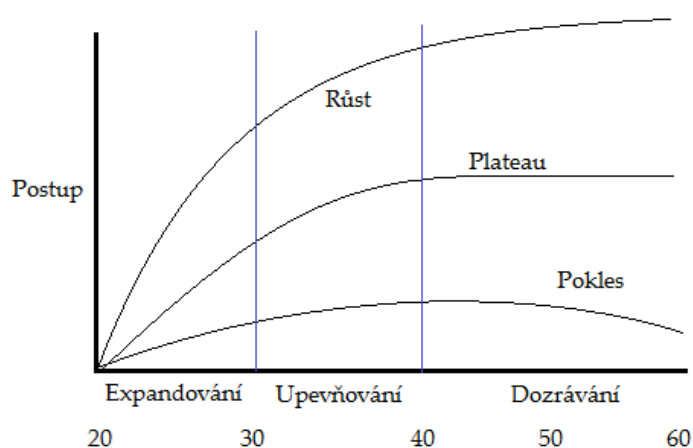
Řízení kariéry by mělo být provázáno s kompetencemi (kapitola 3. 1. 3) a mělo by se být v souladu s následujícími body: a) každá manažerská úroveň by měla mít nadefinovaný požadovaný stupeň rozvoje kompetencí, aby zaměstnanci věděli, zda již mají dostatečné kompetence, b) mít vhodnou strukturu kompetencí, která souvisí s horizontálním a vertikálním rozvojem, c) k posilování kompetencí v souvislosti kariérním růstem je vhodné využít metody tréninku, koučování či mentoringu, d) využívat měření kompetencí jako nástroje k identifikaci talentů v organizace, e) provázat kariérní rozhovor

s rozhovorem o kompetencích v rámci hodnocení zaměstnanců, f) pamatovat na kapacitu organizace – kolik pozic pro manažery a specialisty se uvolní v organizace v rámci jednoho roku, a na základě toho přizpůsobit rozsah rozvojových programů (Koubek, 2014, s. 59–60). Vertikální rozvoj zaměřen na růst manažerů, horizontální rozvoj spočívá buď v prohlubování znalostí a specializace v rámci pozice (do hloubky), anebo v rozšiřování kompetencí a znalostí (do šířky) (Pilařová, 2008, s. 99).

Cíle řízení kariéry

Na cíle řízení kariéry je možno nahlížet z pohledu organizace a z hlediska zaměstnance. Cílem organizace je dosáhnout cílů politik talent managementu a zajistit potřebný soubor talentů – talent pool (kapitola 3. 1. 3). Při řízení kariéry je nezbytné zohlednit nejen potřeby organizace, ale i zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015, s. 323). V souvislosti s potřebami organizace je nezbytné brát v úvahu plánování lidských zdrojů (kapitola 1. 2). Rozvíjení zaměstnanců či manažerů, pro které organizace nemá místo, je plýtvání časem (Armstrong & Taylor, 2015, s. 326) a financemi, a následně může dojít k odchodu vysoce kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci. Z pohledu zaměstnanců je podle Armstronga a Taylor (2015, s. 323) cíl dvojí: 1) poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, prostřednictvím které budou moci zhodnotit svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v souladu s jejich ambicemi, 2) zajistit zaměstnancům sérii takových vzdělávacích a rozvojových aktivit, které povedou k získání znalostí a zkušeností pro výkon jakékoli úrovně odpovědnosti a budou v souladu s jejich schopnostmi. Řízení kariéry vyžaduje kreativní přístup v hledání a zajištění příležitostí k rozvoji zaměstnanců. Tvorba politik a postupů řízení kariéry by měla být založena na pochopení fází, jimiž vývoj kariéry v organizaci prochází. Fáze vývoje kariéry jsou znázorněny v obrázku 5.

Obrázek 5 Fáze vývoje kariéry



(Armstrong & Taylor, 2015, s. 324)

Plánování nástupnictví vs. talent pool

Plánování nástupnictví je formou identifikace osob, které mohou v budoucnu plnit specifické role (Gay & Sims, 2006, s. 53). Obvykle se jedná o manažerské pozice. Při plánování nástupnictví je potřeba odpovědět na základní tři otázky: 1) Disponuje organizace dostatečným množstvím nástupců? 2) Jsou tito zaměstnanci dostatečně kvalitní? 3) Mají tito lidé správné kompetence pro budoucnost? V různých fázích mohou tito zaměstnanci být různě kategorizováni, například tím, že jsou připraveni vykonávat danou práci hned, anebo že budou připraveni povýšit do dvou let. Plánování nástupnictví vychází z hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu a z plánování nabídky a poptávky po práci (Armstrong & Taylor, 2015, s. 330–331). Optimální doba pro plánování nástupnictví jsou maximálně 3 roky (Hroník, 2007, s. 100). Cílem plánování nástupnictví je zajistit, aby byli v organizaci k dispozici vhodní zaměstnanci pro pokrytí volných pracovních míst, které vznikly povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace nebo převedením zaměstnanců na jinou pozici. Plány nástupnictví souvisí s dynamikou kariéry, hodnocením výkonu a předpovědí potenciálu (Kocianová, 2010, s. 176). Plán nástupnictví může mít velmi jednoduchou podobu – stanovením podmínky rozvíjet rezervy pro klíčové

pozice. Nebo může být velmi podrobný a formální, kdy jsou jasně stanovena pravidla a schémata nástupnictví na daných funkcích ve všech úrovních řízení organizace (Dvořáková, 2012, s. 129). Naproti tomu talent pool vzniká za účelem vytvoření zásoby talentovaných zaměstnanců či skupiny, kteří se postupně vyvíjejí, ale ne za účelem náhrady daného zaměstnance/manažera (Gay & Sims, 2006, s. 53). Organizace, které využívají talent pool mají několik výhod oproti konkurenci, která jej nevyužívá. Za prvé mají větší flexibilitu – neomezují se pouze na jednoho kandidáta, který může obsadit danou pozici. Za druhé nejsou omezeni výběrem jednoho nástupce. V případě, že daný nástupce opustí organizaci, nemusí tak hledat nového nástupce a připravovat jej na novou pozici. Za třetí pro některé firmy je obtížné identifikovat konkrétní nástupce, někteří z nich dokonce mohou opustit organizaci, a to vyvolává otázky ohledně investic do vzdělání nástupců (Hatum, 2010, s. 69–70).

Trendy v rozvoji zaměstnanců

V souvislosti nejen se situací na trhu, vzroste zaměření rozvoje na klíčové zaměstnance. Půjde především o systematický přístup k rozvoji, zejména komplexní a na míru šité programy, stanovené na větší časové období. Dojde k proměně kariérního plánování v souvislosti s příchodem nové generace, bojem o talentované zaměstnance či potřebami zaměstnanců (Koubek 2014, s. 41). Realizace aktivit bude probíhat zejména interně (externí pomoci bude využíváno při redesignu aktivit či při komplikovaných tématech). Významně bude podporován e-learning jako nástroj ke zlepšení výkonnosti, jehož výhodou jsou nízké náklady (Koubek, 2014, s. 42). S rozvojem technologií a virtualizace dojde k proměně podoby rozvoje lidí (Koubek, 2014, s. 161). Novým trendem v rozvoji zaměstnanců je též gamifikace, kterou lze využít pro rozvoj různých kompetencí (Havelka, 2019). A v neposlední řadě budou významnou roli sehrávat sociální sítě a internet, jakožto prostředek sdílení znalostí (Koubek, 2014, s. 42).

3. 3 Udržení talentů

Organizace by měla mít jasno, které zaměstnance si chce udržet – jsou pro ni klíčoví (Branham, 2004, s. 19). Cílem udržení talentů je zajistit, aby zaměstnanci, kteří byli označeni za talenty, zůstávali v organizaci a angažovaně vykonávali svou práci. Protože odchod talentovaných jedinců má mimořádný dopad na chod organizace. Proto, aby lidé chtěli pracovat v dané organizaci, je nezbytné, aby organizace byla vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, nabízela svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky a měla jasnou vizi (Horváthová, 2011, s. 116). Klíčem k udržení zaměstnanců je učinit závazek organizace a učinit maximum pro udržení svých nejcennějších zaměstnanců (Branham, 2004, s. 7). Faktory, které ovlivňují stabilizaci zaměstnanců jsou: značka zaměstnavatele, personální činnosti – získávání, výběr a rozmísťování zaměstnanců, styl vedení, zda mají zaměstnanci příležitost se učit a vzdělávat a v neposlední řadě pocit uznání a odměňování výkonu. Stabilizace zaměstnanců by měla rovněž vycházet z pochopení fází vývoje kariéry (kapitola 3. 2) (Armstrong & Taylor, 2015, s. 304–305). Zároveň je nezbytné sledovat nové trendy, které mohou mít pozitivní dopad na udržení zaměstnanců.

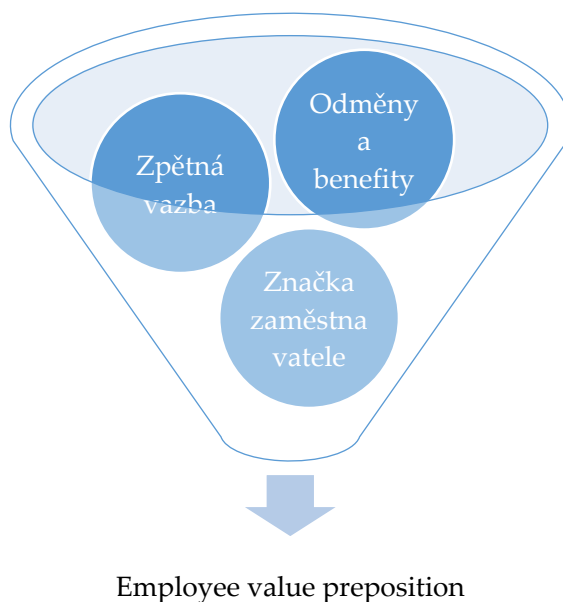
3. 3. 1 Employer Branding a Employee value proposition

Značka zaměstnavatele (employer branding) má obrovský vliv na potencionální uchazeče. V podstatě jde o pověst organizace. Silná značka zaměstnavatele napomáhá k získání a udržení talentů. Employer branding představuje závazek organizace vůči svým zaměstnancům. K podpoře značky zaměstnavatele je vhodné znát kulturu organizace a názory druhých lidí. Zjistit reputaci organizace je možné prostřednictvím některých webových stránek, kde mohou současní i bývalí zaměstnanci hodnotit organizaci (Tegze, 2019, s. 228–232). Pokud organizace chce fungující značku zaměstnavatele, měla by se v první řadě zaměřit na následující 3 body. Protože nejlepší

reklamou pro organizace jsou: 1) spokojení současní zaměstnanci, b) bývalí zaměstnanci, se kterými se rozešla organizace v dobrém a 3) potencionální zaměstnanci, kteří mají dobrou candidate experience (Slačálková, 2019).

Zatímco Employer branding vyjadřuje, kdo je daná organizace a jaká je, Employee value proposition dává uchazečům a zaměstnancům najevo, jak se organizace o ně bude starat. Stručně řečeno jde o komplexní nabídku organizace jako zaměstnavatele (Tegze, 2019, s. 236). Jednotlivé prvky employee value proposition jsou uvedeny ve schématu 12.

Schéma 12 Employee value proposition



(Tegze, 2019, s. 237, vlastní zpracování)

Tegze (2019, s. 316–318) identifikoval sedm důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z organizace: 1) Málo příležitostí pro využití svých schopností, 2) Manažerské selhávání, 3) Problémy na pracovišti, 4) Žádná příležitost ke kariérnímu postupu, 5) Množství práce, 6) Finance, 7) Nedostatečné množství benefitů. V zájmu přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců, by mělo být snahou organizace stát se atraktivním zaměstnavatelem, místem, kde lidé chtějí pracovat.

Branham (2004, s. 12–15) uvádí, že v případě, že zaměstnanec vnímá svou výplatu jako spravedlivou, i ve srovnání s konkurenčními organizacemi, a hodnotí svou práci jako smysluplnou a je spokojen s manažerským řízením, poté neuvažuje o přijetí jiné nabídky, která má jen o něco málo vyšší výdělek u jiné společnosti. Pokud se špičkový zaměstnanec rozhodne přijmout nabídku od jiné firmy, zpravidla není motivován finančně, ale naopak je nespokojen v některých z klíčových oblastí – perspektiva růstu, nedostatek příležitostí či nemá dobrý vztah se svým nadřízeným. Branham (2004, s. 40) definuje dva klíčové důvody, proč by se organizace měla zaměřit na udržení zaměstnanců a jejich rozvoj: 1) vysílá tím signál, že zaměstnanci jsou pro ně velmi důležití a chce do nich investovat, 2) organizace, které si samy vyškolily své zaměstnance, mají vyšší pravděpodobnost, že právě tito zaměstnanci u nich zůstanou.

3. 3. 2 Analýza rizika

Podstata analýzy rizika spočívá v identifikaci potencionálně rizikových oblastí v souvislosti s klíčovými zaměstnanci, kteří by mohli z organizace odejít. Pro každou oblast je následně odhadnuta: a) pravděpodobnost, že tito zaměstnanci budou chtít odejít, b) dopad odchodu daného jedince či skupiny na organizaci a c) určení, na kolik je snadné nahradit tuto ztrátu a jaké budou finanční výdaje (Armstrong & Taylor, 2015, s. 305). Výsledkem této analýzy je odhalení konkrétních oblastí, na které se musí organizace zaměřit. A které napomohou nalézt některé příčiny odchodů a současně povedou k vytvoření kroků, které je nezbytné učinit pro udržení klíčových zaměstnanců (Horváthová, 2011, s. 123). Organizace by neměla provádět rozhovory pouze se zaměstnanci, kteří organizaci opouštějí, ale naopak by měla hledat pozitivní faktory – proč zaměstnanci v organizaci zůstávají. Těchto rozhovorů by se měli zúčastnit zejména zaměstnanci, kteří dosahují skvělých výkonů a počet odpracovaných let v organizaci je nad průměrem ostatních (Branham, 2004, s. 75).

Trendy udržení talentů

Flexibilita se ukazuje být velmi důležitým faktorem dnešní doby. Branham (2004, s. 37) ve svých výsledcích studie ukazuje, že zkrácený pracovní týden, flexibilní pracovní doba a omezené pracovní hodiny v létě jsou důležitým faktorem pro udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že tato studie byla provedena v zahraničí, lze usuzovat, že tyto faktory budou v následujících letech aplikovány stále častěji i v českých organizacích jako zaměstnanecké benefity. Společnost Deloitte (2018) uvádí, že více než 80 % respondentů považuje programy zaměřující se rovnováhu mezi pracovním a osobním životem za klíčové pro udržení zaměstnanců. Téma well-being (osobní pohoda) se dostává do popředí především v posledních letech nejen díky nízké nezaměstnanosti, ale především se vstupem generace mileniálů na trh práce. Velmi žádaným benefitem mimo flexibilní pracovní doby je možnost práce z domova. Dalším trendem je pozitivní zaměstnanecká zkušenost – jaké je pracovat v dané organizaci. Jako nejdůležitější jsou hodnoceny tyto elementy zaměstnanecké zkušenosti: důvěra v leadership, smysluplná práce, komunikace a spolupráce.

Kursch (2016, s. 140) uvádí nejčastěji používané metody (tabulka 4) a metody považované za nejeфекtivnější (tabulka 5) pro práci s talentovanými zaměstnanci, podle procesu a typu organizace.

Tabulka 4 Nejčastěji používané metody pro práci s talenty

Nejčastěji používané metody	Velké organizace
Identifikace	Průběžné hodnocení Porovnání zlepšení potřebných dovedností v čase Použití assessment centra
Rozvoj	Speciální školení Vzdělávání v organizaci Individuální plán rozvoje
Udržování	Osobní individuální rozvoj Odměňování (nefinanční) Oceňování (finanční)

(Kursch, 2016, s. 140, vlastní zpracování)

Tabulka 5 Metody považované za nejefektivnější pro práci s talenty

Považované nejefektivnější metody	Velké organizace
Identifikace	Průběžné hodnocení Speciální úkol Pohovor s expertem v cílové oblasti
Rozvoj	Individuální plán rozvoje Speciální školení Koučování
Udržování	Osobní individuální rozvoj Odměňování (nefinanční) Oceňování (finanční)

(Kursch, 2016, s. 140, vlastní zpracování)

Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo seznámit čtenáře s třemi základními procesy talent managementu, kterými jsou: získání, rozvoj a udržení talentů. Tyto procesy jsou vzájemně propojené, a proto by k nim organizace měla strategicky přistupovat. Je nezbytné, aby tyto procesy byly v souladu nejen se strategií organizace, ale i personálním plánováním.

Prvním krokem získání talentů je vymezení klíčových rolí, které jsou zásadní pro fungování a prosperitu organizace. Určit tyto role je možné z organizační struktury či popisu pracovních míst. Následně musí být vymezena potřeba získání talentů. Organizace musí vědět, kolik bude v budoucnu potřebovat zaměstnanců a jaké schopnosti bude chtít využívat. Dalším krokem je identifikace klíčových kompetencí, které jsou rozhodující pro udržení konkurenceschopnosti organizace. Dále organizace musí určit, jestli bude získávat zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, a na základě toho vybrat vhodné metody. Při identifikaci talentů z vnitřních zdrojů je často využíváno hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, na základě kterého dochází k rozdělení zaměstnanců do daných kategorií. Zaměstnanci mohou být rozděleni do tří kategorií talent poolu: technický, manažerský a všeobecný.

Rozvoj zaměstnanců začíná identifikací vzdělávací potřeby, kterou je možné zjistit při ročním hodnocení zaměstnance. Rozvoj zaměstnanců musí být v souladu s plánováním lidských zdrojů (kapitola 1). Pro rozvoj

zaměstnanců je vhodné, aby organizace měla definované jednotlivé úrovně kompetencí, aby bylo možné zaznamenat rozvoj. Po identifikaci vzdělávací potřeby je stanoven plán vzdělávání a následuje realizace vzdělávání. Pro talentované zaměstnance by měly být vytvořeny speciální rozvojové programy, které budou splňovat specifické požadavky dané skupiny talentů. Existují dva základní rozvojové programy v rámci talent managementu: trainee program, který je určen spíše pro studenty a absolventy a talent development, který je vhodný pro zaměstnance na počátku své kariéry. Metody rozvoje by rovněž měly být přizpůsobeny specifikům skupiny a cíli vzdělávací akce. Řízení kariéry propojuje potřeby organizace s potřebami zaměstnance. Z pohledu potřeb zaměstnance je vhodné zajistit test kariérních kotev a přihlížet k fázi vývoje kariéry a jeho ambicím. Z pohledu organizace je nezbytné brát v úvahu plánování lidských zdrojů v organizaci a možnosti rozvoje, které organizace může nabídnout. Rozvoj kariéry může probíhat ve třech směrech: postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti. Organizace by měla zvážit, zda je pro ni výhodné tvořit plány nástupnictví či talent pool anebo zvolit kombinaci těchto přístupů.

Udržení talentů je propojeno s dvěma předchozími procesy. Organizace by měla mít jasnou představu, kteří zaměstnanci jsou pro ni klíčoví, a následně by měla vyvinout maximum úsilí k jejich udržení. Aby zaměstnanci chtěli pracovat v dané organizaci, je vhodné, aby organizace budovala atraktivní značku zaměstnavatele. Udržení zaměstnanců ovlivňují procesy získání a rozvoje talentů, styl vedení, zpětná vazba a odměňování. Stabilizace zaměstnanců souvisí s fázemi vývoje kariéry, neboť v každé fázi má zaměstnanec jiné potřeby. Organizace by měla provádět analýzu rizika, prostřednictvím které je schopna identifikovat rizikové oblasti a následně učinit kroky k udržení si svých zaměstnanců.

Co budu potřebovat pro empirickou část:

V souvislosti s výše uvedenými procesy talent managementu, bude nezbytné zjistit, jaké personální činnosti využívá organizace v souvislosti s těmito procesy. Budu hledat informace a dokumenty, vztahující se k získání, rozvoji a udržení zaměstnanců či talentů.

4 Metodika zavedení talent managementu v organizaci

Systém talent managementu tvoří řada dílčích provázaných činností. K tomu, aby mohl být systém talent managementu komplexně aplikován, ať už z hlediska jeho zavedení či vlastní realizace všech procesů, je nezbytné mít dostatek času a zdrojů. Vhodným nástrojem či pomůckou pro aplikaci tohoto přístupu do konkrétní organizace je právě metodika zavedení talent managementu v organizaci (Horváthová, 2011, s. 169). Tato metodika je vytvořena na základě teoretické části (kapitola 1 až 3). V jejímž průběhu byly postupně popsány jednotlivé komponenty systému talent managementu. Horváthová (2011, s. 170) uvádí šest oblastí talent managementu v organizaci, uvedených ve schématu 13.

Schéma 13 Oblasti talent managementu v organizaci



(Horváthová, 2011, s. 170, vlastní zpracování)

V rámci této práce se budu zabývat pouze prvními čtyřmi oblastmi. Vzhledem k tomu, že cílem této práce je vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci, se domnívám, že pro naplnění tohoto cíle jsou tyto čtyři oblasti postačující. Nicméně je nezbytné mít na paměti, že návrhem systému talent managementu to nekončí a existují další kroky a oblasti, které je nutné učinit pro funkční systém talent managementu.

Metodiku talent managementu jsem rozdělila na tři části: a) analýza potřeby zavedení talent managementu (kapitola 1), b) přípravná fáze talent managementu, která je klíčová (kapitola 2), c) realizační fáze talent

managementu, která se zabývá třemi procesy uvedenými v kapitole 3. Tato metodika postupuje od obecných podmínek až ke konkrétním procesům.

4. 1 Analýza potřeby zavedení talent managementu

Analýza potřeby zavedení talent managementu je důležitá pro určení výchozí situace. Součástí analýzy potřeby zavedení talent managementu v organizaci je analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace (kapitola 1). Analýza těchto dvou faktorů nám napomůže poznat možnosti a limity organizace, pochopit fungování organizace a seznámit se s vizí a cíli organizace (kapitola 1. 1), které mají vliv na podobu různých činností a procesů v organizaci. Postup analýzy potřeby zavedení talent managementu je uveden v tabulce 6.

Tabulka 6 Analýza potřeby zavedení talent managementu

Analýza potřeby zavedení talent managementu			Oblasti	Hlavní podklady	Výstup
	1. krok	Analýza vnějšího prostředí	SWOT analýza	Interní dokumenty.	Zhodnocení potřeby zavedení talent managementu
			Situace na trhu práce		
	2. krok	Analýza vnitřního prostředí	Organizační struktura		
			Kultura organizace		
			Strategie a vize organizace		
			Personální procesy		

(vlastní zpracování, viz kapitola 1)

4. 2 Přípravná fáze

Přípravná fáze je klíčovou fází celého procesu talent managementu a měla by vycházet z aktuálních potřeb organizace. Cílem přípravné fáze je vytvoření dokumentu strategie talent managementu. Základem strategie talent managementu je definice základních pojmů (kapitola 2. 1, kapitola 2. 2.), určení zdrojů, podmínek a řídicích rolí (kapitola 2. 4) a analýza podmínek pro fungující talent management (kapitola 2. 5). Přípravná fáze je popsána v následující tabulce 7.

Tabulka 7 Přípravná fáze

Přípravná fáze			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
	1. krok	Vymezení základních pojmů TM	Vymezení pojmu talent	Vrcholové vedení organizace.	Žádné.	Dokument strategie TM
			Vymezení pojmu TM		Rozpočty.	
	2. krok	Formulace strategie TM	Časový horizont	Vrcholové vedení organizace. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Strategie organizace. Kompetenční model. Potřeba talentů.	
			Prostředí			
			Požadavky na talent			
			Rozpočet	Vrcholové vedení organizace.	Popisy pracovních míst.	
			Řídící role			
	3. krok	Podmínky talent managementu	Iniciace a podpora	Vrcholové vedení organizace.	Žádné.	
			Propojení se strategií organizace	Vrcholové vedení organizace. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Strategie organizace. Personální strategie.	
Vyčlenění zdrojů			Vrcholové vedení organizace. Senior ředitel HR.	Strategie organizace. Strategie TM. Rozpočty.		

(vlastní zpracování, viz kapitola 2)

4. 3 Realizační fáze

Realizační fáze je zaměřena na tři základní procesy talent managementu: získání, rozvoj a udržení talentů. Tyto procesy jsou vzájemně propojené a ovlivňují se. Stejně tak, by k nim měla organizace přistupovat při vytváření systému talent managementu.

4. 3. 1 Získání talentů

Získání talentů vychází z kapitoly 3. 1. Cílem získání talentů je identifikovat klíčové role (kapitola 3. 1. 1), vymezit potřebu a zdroje talentů (kapitola 3. 1. 2, kapitola 3. 1. 4), definovat klíčové kompetence (kapitola 3. 1. 3), provést hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu

(kapitola 3. 1. 5) a nakonec vytvořit talent pool (kapitola 3. 1. 6). Proces získání talentů je popsán v tabulce 8.

Tabulka 8 Získání talentů

Realizační fáze			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
	4. krok	Získání talentů	Klíčové role.	Vrcholové vedení organizace.	Organizační schéma. Popisy a specifikace pracovních rolí.	Seznam klíčových kompetencí, znalost silných a slabých stránek jednotlivých talentů, vytvořený talent pool.
			Potřeba a zdroje talentů.	Vrcholové vedení organizace. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Strategie organizace. Personální plánování. Klíčové role. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.	
			Klíčové kompetence.	Vrcholové vedení organizace. Příímí nadřízení.	Strategie organizace. Organizační schéma. Seznam kompetencí. Popisy a specifikace pracovních rolí. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.	
			Hodnocení výkonu. Předpověď potenciálu	Příímí nadřízení.	Výstupy z metod hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu	
			Vytvoření talent poolu	Vrcholové vedení organizace. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu. Kritéria pro tvorbu kompetenční mřížky/matice talentů.	

(vlastní zpracování, viz kapitola 3. 1)

4. 3. 2 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů vychází z kapitoly 3. 2. Cílem rozvoje talentů je vytvořit rozvojový program talentů (kapitola 3. 2. 1) a identifikovat možnosti řízení kariéry v organizaci (kapitola 3. 2. 2). Proces rozvoje talentů je uveden v tabulce 9.

Tabulka 9 Rozvoj talentů

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
Realizační fáze	5. krok	Rozvoj talentů	Vytvoření rozvojového programu	Specialista vzdělávání a rozvoje. Příímí nadřízení.	Kdo je zařazen do rozvojového programu + hodnocení jejich výkonu a potenciálu. Dostupné metody a možnosti rozvojových aktivit.	Rozvojový program.
			Realizace rozvojového programu	Specialista vzdělávání a rozvoje.	Program rozvoje. Rozpočet.	
		Řízení kariéry	Plánování kariéry	Příímí nadřízení. Zaměstnanci. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu. Možnosti kariéry v organizaci.	Možnosti řízení kariéry v organizaci.
			Plánování nástupnictví	Příímí nadřízení. Zaměstnanci. Specialista vzdělávání a rozvoje.	Potřeba talentů. Pracovní role uvažované pro plánování nástupnictví. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.	

(vlastní zpracování, viz kapitola 3. 2)

4. 3. 3 Udržení talentů

Udržení talentů vychází z kapitoly 3. 3. Cílem udržení zaměstnanců je budovat značku zaměstnavatele a usilovat o atraktivnost dané organizace

(kapitola 3. 3. 1), provést analýzu rizika (3. 3. 2) a na základě toho určit kroky ke zlepšení značky zaměstnavatele. Proces udržení talentů je znázorněn v tabulce 10.

Tabulka 10 Udržení talentů

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
Realizační fáze	6. krok	Udržení talentů	Employer Branding + Employees value proposition	Vrcholové vedení organizace. Zaměstnanci.	Interní dokumenty. Průzkum spokojenosti zaměstnanců.	Kroky ke zlepšení značky zaměstnavatele.
			Analýza rizika	Vrcholové vedení organizace. Přímí nadřížení. Specialista na odměňování. Specialista na nábor.	Hodnoty a kultura organizace. Popisy a specifikace pracovních rolí. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.	

(vlastní zpracování, viz kapitola 3. 3)

Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo vytvořit metodiku zavedení talent managementu, která slouží jako pomůcka pro vytvoření návrhu systému talent managementu v konkrétní organizaci. Metodika zavedení talent managementu bude využita jako podklad pro zpracování empirické části. Tato metodika je tvořena třemi fázemi, kterými jsou: 1) analýza potřeby zavedení talent managementu, 2) přípravná fáze a 3) realizační fáze. Analýza potřeby zavedení talent managementu vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, na základě které je možné určit aktuální potřeby organizace. Druhou fází je přípravná fáze, která je považována za klíčovou fází procesu tvorby systému talent managementu. Cílem této fáze je vytvořit strategii talent managementu v konkrétní organizaci. Poslední, realizační fáze,

je tvořena třemi základními procesy talent managementu, kterými jsou získání, rozvoj a udržení talentů. Výstupem získání talentů by měla být identifikace klíčových rolí a kompetencí, plánování potřeby talentů, včetně jejich identifikace, hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření talent poolu. Výstupem rozvoje zaměstnanců by mělo být určení rozvojových programů a možností rozvoje kariéry v rámci organizace. Výstupem udržení talentů je identifikace kroků, které organizace může učinit pro zlepšení značky zaměstnavatele.

5 Empirická část

Cílem této diplomové práce je vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Abych mohla dosáhnout tohoto cíle, nejprve jsem musela teoreticky popsat talent management – od obecných východisek až po procesy talent managementu (kapitola 1 až 3). Na základě těchto teoretických kapitol jsem vytvořila metodiku zavedení talent managementu v organizaci (kapitola 4), která slouží jako pomůcka pro aplikaci tohoto přístupu do konkrétní organizace. Na základě této metodiky jsem v empirické části získala potřebné informace pro vytvoření návrhu talent managementu v konkrétní organizaci. Vytvoření návrhu systému talent managementu v konkrétní organizaci spočívá v analýze současné situace v organizaci a identifikaci kroků, které by organizace měla učinit pro zavedení systému talent managementu do organizace v souladu s teoretickou částí. Vzhledem ke specifickým dané organizace se domnívám, že takto vytvořený návrh je nejvíce adekvátní.

V této práci jsem využila kvalitativní metody pro sběr dat. Jedná se o kombinaci analýzy dokumentů a expertního rozhovoru³ pomocí návodu. Návod k rozhovoru je tvořen otázkami či tématy, které je nutné v rámci rozhovoru probrat. Poskytuje tazateli určitou volnost v pokládání otázek dle návodu (Hendl, 2005, s. 174). Expertní rozhovor slouží k zachycení znalostí lidí, kteří se orientují v určitém oboru. Analýza tohoto obsahu může vést k naplnění jiných cílů. Důležitou fází rozhovoru s expertem je samotná příprava experta. Je nutné kontaktovat experta a následně s ním prodiskutovat všechny problematické body (Hendl, 2005, s. 189). Rozhovor jsem provedla se specialistou na vzdělávání a rozvoj. Tuto osobu jsem zvolila proto, že pracuje v organizaci několik let a působila na různých pozicích v oddělení HR. V návrhu systému talent managementu jsem využila úryvky z rozhovoru,

³ Vzhledem k rozsahu a charakteru informací jsem rozhovor nezahrnula do příloh práce.

které jsou označeny jako R1. Jako transkripci jsem zvolila doslovný přepis nahraného rozhovoru. Hendl (2005, s. 208) popisuje doslovnou transkripci jako převedení mluveného projevu do psané podoby. Jedná se o časově velmi náročný proces. Pokud chceme dosáhnout podrobného vyhodnocení, je transkripce podmínkou. Dalším zdrojem informací byla analýza interních dokumentů. Hendl (2005, s. 204) uvádí, že dokumenty mohou být jediným datovým podkladem studie nebo doplňují data získaná rozhovorem. Za dokumenty jsou považovány taková data, která vznikla v minulosti a na jejichž tvorbě se nepodílel sám výzkumník. Výzkumník analyzuje to, co je již k dispozici, ale musí tyto dokumenty vyhledat.

Z hlediska sběru dat jsem nejprve požádala organizaci o interní dokumenty, které vyplynuly z teoretické části, anebo na ně bylo odkazováno v rámci již poskytnutých dokumentů. Pracovala jsem zejména se směrnicemi organizace a s číselnými reporty v daných oblastech. Následně jsem tyto data analyzovala v návaznosti na metodiku zavedení talent managementu (kapitola 4). Data, která mi chyběla k pochopení fungování organizace, charakteristice jednotlivých pojmů či existujících procesů, jsem následně získala prostřednictvím expertního rozhovoru pomocí návodu. Na tento rozhovor jsem se připravila tím, že jsem si vytvořila návod (příloha 1). Tento návod jsem vytvořila v logické návaznosti na metodiku zavedení talent managementu (kapitola 4), která vychází z obecných charakteristik až ke konkrétním procesům. Tomuto rozhovoru přecházelo kontaktování daného experta a prodiskutování problematických bodů a následně proběhlo interview. Na základě kombinace těchto metod jsem mohla vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci.

Jak již jsem zmínila výše, nejprve jsem analyzovala interní dokumenty. A následně proběhl expertní rozhovor. Získané interní dokumenty a rozhovor jsem analyzovala a na základě barevného odlišení jsem jednotlivé části

rozdělila do jednotlivých kategorií. Na základě této analýzy jsem mohla popsat jednotlivé kroky a procesy, které v organizaci probíhají.

V rámci empirické části bych ráda představila organizaci, pro kterou byl vytvářen návrh systému talent managementu. Organizace XY je nadnárodní společnost, která působí v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti a ve strojírenské výrobě, včetně jejich montáže. Svým zákazníkům poskytuje technologicky velmi pokročilé a kvalitní produkty a zároveň se snaží být inovativní ve svém jedinečném oboru (internetové stránky organizace, 2019). Organizaci XY lze na základě klasifikace, kterou uvádí Šikýř (2016, s. 11) označit jako velkou organizaci, vzhledem k jejímu počtu zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců má organizace XY 37 % technickoadministrativních pozic (THP) a 63 % dělnických pozic (D) (Evidenční stavy, 2019). Charakteristika organizace XY, je velmi obecná, jelikož si organizace přála zachovat svou anonymitu. Z tohoto důvodu nebude v textu, ani v dokumentech uveden název organizace a informace, které by mohli vést k identifikaci této organizace. V souvislosti se zachováním anonymity organizace XY, nejsou v přílohách této práce zveřejněny poskytnuté interní dokumenty.

5. 1 Analýza potřeby zavedení talent managementu

Než začnu se samotným návrhem talent managementu v organizaci, je vhodné seznámit se s výchozí situací a s možnými problémy či potřebami organizace XY. Analýza potřeby zavedení talent managementu se skládá ze dvou kroků: analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí organizace. Tato analýza vychází z teoretických východisek v kapitole 1 a metodiky zavedení talent managementu kapitola 4. 1.

5. 1. 1 Analýza vnějšího prostředí

V rámci SWOT analýzy dochází ke zhodnocení ve čtyřech oblastech: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. SWOT analýza

bylo provedena organizací XY. Jako silnou stránku organizace XY identifikovala stabilitu, tradici a důvěru zaměstnanců ve společnost. Jako slabou stránku organizace XY hodnotí kulturu organizace, absenci strategie employer branding, investici do lidí, kteří nenaplnují vizi a poslání organizace a HR rozhodnutí, která jsou učiněna vrcholovým managementem, který nemá dostatečné kompetence. Příležitosti pro organizaci XY spočívají v nízké míře nezaměstnanosti v kraji, dostupnosti technických škol v blízkých městech a možnosti zvýšení produktivity. Jako hrozby organizace XY hodnotí místo sídla organizace, včetně jejích specifíků spojených s polohou, nedostatek zaměstnanců, kteří by byli schopni napomoci dosažení vize a poslání organizace. S ohledem na trh práce je nezbytné zmínit především míru nezaměstnanosti, která je historicky nejnížší. Oproti loňskému roku došlo k 30 % poklesu uchazečů o práci v organizaci XY a současně ke zvýšení volných pracovních pozic o 39 %. Na jedno volné pracovní místo se v průměru hlásí pouze 1,5 uchazeče (HR Strategie, 2019). Z těchto dat lze usuzovat, že organizace XY se potýká s nízkým počtem uchazečů na volnou pozici, i přes nízkou míru nezaměstnanosti na trhu. Bylo by vhodné zanalyzovat, co to ovlivňuje a následně učinit kroky k zajištění většího přílivu uchazečů, pokud je to možné. Dá se usuzovat, že vzhledem k datům SWOT analýzy na tom do jisté míry může mít vliv absence strategie employer branding. Z provedené SWOT analýzy rovněž není patrné, proč je kultura organizace hodnocena jako slabá stránka. Organizace XY by měla využít příležitosti spolupráce s technickými školami v okolí, kde by mohla získat zaměstnance, kteří budou napomáhat plnění vize organizace.

5. 1. 2 Analýza vnitřního prostředí

Organizační struktura

Organizační struktura organizace XY je liniová. První linii tvoří generální ředitel, druhou šest senior ředitelů, třetí zpravidla odborní ředitelé a čtvrtou manažeři či mistři, dle charakteru práce podřízených pracovníků.

„Organizační strukturu máme liniovou. S tím, že vlastně začíná generálním ředitelem, pak se to rozpadá na šest senior ředitelů a ti senior ředitelé pod sebou zpravidla mají odborné ředitele. Odborní ředitelé mají pod sebou manažery, manažeři mají vedoucí anebo ve výrobě mistry. Jo, tam se to liší tím, pokud má podřízené THPčka, tak jsou to vedoucí. Pokud jsou to dělníci, tak je to mistr.“ (R1). Od organizační struktury se odvíjí například podoba ročního hodnocení, ve kterém v roli hodnotitele vystupuje nadřízený a v roli hodnotícího podřízený zaměstnanec (kapitola 3. 1. 5). Současně s pomocí organizační struktury je možné identifikovat klíčové role organizace (3. 1. 1).

Kultura organizace

Kultura organizace XY je popsána pomocí principů, které jsou platné pro celou organizaci. Organizace má určeno šest principů, kterými se řídí všichni zaměstnanci. *„Pravidla té kultury máme řešené v principech, které jsou platné ve firmě. A potom takovým standardem manažera. To znamená, že máme určeno šest principů, podle kterých se vlastně řídí všichni zaměstnanci. Máme k tomu i definice. A potom máme vlastně firemní hodnoty, určené taky v rámci tady toho jednoho materiálu, který dostávají k dispozici každý vedoucí.“ (R1).* Těmito principy jsou: rovnováha, efektivnost a užitečnost, učení se, respekt k pravidlům, změny a týmový duch. Dále má organizace stanoveny hodnoty organizace XY, těch je také šest: respekt a důvěra, spolehlivost, rozvoj znalostí, důslednost a odpovědnost, otevřenost, tradice. Hodnoty organizace usnadňují dodržování zásad a posilují dobrou pověst organizace (Firemní hodnoty a principy, 2019). Každý nový zaměstnanec, včetně nových manažerů je s těmito hodnotami seznámen. *„A vždycky když přijde nový vedoucí, tak ten materiál dostává k dispozici, tak aby ten materiál měly. Samozřejmě je to i na stránkách firmy, ale vždycky každý nový zaměstnanec, který přijde, tak dostává proškolení.“ (R1).* Tyto hodnoty organizace jsou provázány jednak s ročním hodnocením, tak i se získáváním zaměstnanců *„... ty firemní hodnoty jednak jsou provázány do ročního hodnocení, to znamená, že vlastně v rámci jedné té části ročního hodnocení se*

hodnotí ty firemní hodnoty a postoje toho zaměstnance k těm firemním hodnotám. To je jakoby jedna věc. A druhá věc je, že ty firemní hodnoty do jisté míry kopírují i ty požadavky, které na zaměstnance máme, v rámci popisů.“ (R1).

Strategie organizace

V této oblasti jsem našla rozpor. Na internetových stránkách organizace XY jsou uvedeny oblasti strategie organizace, do kterých například patří rozvoj technologií. Samotná strategie organizace však na těchto stránkách definovaná není. Organizace XY má na internetových stránkách definovanou vizi a poslání organizace. Vizí a posláním organizace je stát se celosvětovou jedničkou ve svém oboru a poskytovat inovativní řešení pro své portfolio výrobků. Organizace XY staví na své dlouhodobé tradici spojených s výrobou specifických produktů. Organizace XY je schopna zajistit svépomocí celý proces od návrhu až po dodání výrobků. Rozvoj technologií je organizací XY považován za klíčový. Organizace XY chce ve svém jedinečném oboru spoluvytvářet trendy dalšího směřování vývoje jejich produktů. Z tohoto důvodu organizace XY investuje do nejnovějších technologických zařízení. Organizace XY chce držet krok se světovými trendy v oblasti techniky. Rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců má napomoci k dlouhodobé konkurenceschopnosti a výkonnosti (internetové stránky organizace, 2019). Není zcela zřejmé, zda existuje strategie organizace. Navíc v současné době dochází v organizaci XY k personálním změnám, v důsledku kterých dojde i ke změně vize či strategie organizace. Organizace XY dále na svých internetových stránkách uvádí, že lidský kapitál je nejcennějším zdrojem organizace. Pro dosažení vize a cílů organizace je nezbytná angažovanost zaměstnanců a jejich ztotožnění se s vizí a cíli organizace (internetové stránky organizace, 2019). Z výše uvedeného vyplývá, že organizace si uvědomuje důležitost lidského kapitálu pro prosperitu organizace. Právě důležitost lidského kapitálu by mohl být jedním z argumentů pro zavedení talent managementu do organizace.

Cíle organizace XY se odvíjí od vize organizace a jsou definovány na jeden rok. Tyto cíle se následně rozpadají na jednotlivá oddělení a následně na jednotlivé zaměstnance. Od cílů organizace se odvíjí cíle jednotlivce, které dostává v rámci ročního hodnocení a následně jsou specifikovány na jednotlivá čtvrtletí. Rozpad cílů, včetně jejich komunikace podřízeným zajišťuje vedoucí či ředitel. *„Strategie vychází z vize a mise, která je ve firmě platná. Nicméně v rámci těch personálních změn, nebo respektive změn ve vedení se dá předpokládat, že bude změna strategie. Tak jako je nachystaná nová vize a nová mise.... A co se týká těch cílů, tak ty se stanovují pro organizaci vlastně ročně. Ročně, s tím že vyjdou cíle firmy a potom se to kaskádovitě rozpadá na jednotlivá oddělení a ty cíle těch oddělení potom ti jednotliví vedoucí nebo ředitelé dál rozměňují... až na ty nejposlednější zaměstnance.“* (R1). *„... rozpad těch cílů toho oddělení na ty jednotlivé zaměstnance bývá tak, že při ročním hodnocení ten zaměstnanec dostává jakoby ten celoroční cíl, který je jeho. Kde mu ten nadřízený řekne, co od něho očekává a proč. A potom v rámci těch čtvrtletních KPI bývají ještě ty cíle jakoby dál specifikovány především jako časově.“* (R1).

Z vize a poslání organizace je patrné, že organizace XY je zaměřena na technologické kompetence, kterými se odlišuje od konkurence. Organizace XY se rovněž snaží být inovativní a chce být jedničkou ve světě v rámci svého jedinečného oboru. Organizace XY by se v rámci definování strategie organizace mohla zaměřit na oblast techniky. Vzhledem k tomu, že snahou organizace by mělo být zaměřit strategii na několik klíčových oblastí (dvě až tři) (kapitola 1. 1), je právě oblast techniky jednou z možných klíčových oblastí. V souvislosti s teoretickými východisky uvedenými v kapitole 1, nacházím první nesoulad. Jednak je důležitá samotná existence strategie organizace, a jednak by strategie měla být dlouhodobá, aby mohla určovat směřování organizace a následně určovat potřeby zaměstnanců. Tím, že organizace XY nemá dlouhodobou strategii, a navíc není zcela zřejmé, zda nějakou strategií disponuje, může být pro ni obtížné udržet si konkurenční výhodu a plně

využít potenciál svých zaměstnanců. Organizace XY má stanoveny cíle organizace, které se dále rozpadají na jednotlivé divize až po jednotlivce, ale tyto cíle jsou pouze na jeden rok. Chce-li organizace dosahovat svých vizí a poslání, musí uvažovat strategicky. To znamená vytvářet nejen dlouhodobé strategie a plány, ale také mít více scénářů vývoje organizace.

Personální procesy

Vizí a posláním HR oddělení je najít nové zaměstnance, pomáhat novým zaměstnancům s adaptací v organizaci, přispívat k růstu zaměstnanců a podporovat inovativní přístup, udržet angažované zaměstnance. V důsledku toho věří v potencionál rozvoje, motivaci a otevřenost novým výzvám, hodnocení a konstruktivní poskytování zpětné vazby, kariérní plánování, spravedlivou a konkurenceschopnou odměnu a rovnováhu osobního života a prací (HR Strategie, 2019). Z těchto závazků personálního oddělení vyplývá, že kladou důraz na získání, rozvoj a udržení zaměstnanců. A chtějí zaměstnancům poskytnout adekvátní podmínky k jejich práci, kariérním ambicím a osobním potřebám. Je zde patrný důraz na lidský kapitál, který vychází z vize a poslání organizace XY.

Na internetových stránkách organizace je uvedeno, že hlavním cílem personální strategie je zapojit zaměstnance do organizačních procesů a podněcovat je k plnění cílů organizace. Tento koncept je postaven na partnerství, které má následující principy: 1) identifikovat zaměstnance, kteří disponují klíčovými schopnostmi pro budoucí rozvoj organizace, 2) efektivně řídit pracovní výkon, 3) podněcovat zaměstnance k osobnímu rozvoji, 4) povzbuzovat zaměstnance k aktivnímu vytváření kultury organizace (internetové stránky organizace, 2019). V souladu s výsledky SWOT analýzy je nutné poukázat na to, že organizace XY má problém s identifikací zaměstnanců, kteří by byli schopni naplnit vizi a poslání organizace. Právě návrh systému talent managementu by mohl organizaci napomoci k efektivnější práci se zaměstnanci.

Organizace využívá základní personální činnosti jako je nábor, rozvoj a vzdělávání, péči o zaměstnance, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Cíle personálního oddělení vychází z ročních cílů organizace. „... vyjdou cíle firmy a potom se to kaskádovitě rozpadá na jednotlivá oddělení“ (R1). V současné době je personální oddělení zaměřeno na implementaci nového personálního systému, tvorbu kompetenčních modelů a nové tarifní stupnice. „... protože teď se řeší strategicky výměna personálního systému, nastavení kompetenčních modelů, do toho vlastně přepočítávají... přepočítává tarifní stupnice“ (R1). Personální oddělení se snaží sledovat nové trendy a účastní se různých konferencí. „Ale my třeba taky jezdíme na personální konference, HR days jo a tak dále. Jakoby že hledáte inspiraci“ (R1). Z hlediska náboru zaměstnanců je cílem udržet fluktuaci na 3 %, v souladu se současným trendem a obsazovat volné pracovní pozice minimálně 40 % z vnitřních zdrojů. V souvislosti s rozvojem a vzděláváním zaměstnanců byl definován cíl soběstačnosti organizace v realizaci vzdělávacích aktivit a v oblasti tvrdých a měkkých dovedností se stanovenou úrovní 70 %. Cílem systému odměňování je dosáhnout průměrné mzdy na úrovni daného kraje v roce 2021 (HR Strategie, 2019). Procesy a činnosti personálního oddělení budou více pospány v kapitole 5. 3.

Vyhodnocení analýzy potřeby zavedení talent managementu

Cílem analýzy potřeby zavedení talent managementu je odhalit současné potřeby, problémy či příležitosti organizace. Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že situace na trhu práce je konkurenční, vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti. Nicméně organizace XY je považována za stabilního zaměstnavatele, kterému zaměstnanci důvěřují.

Z hlediska analýzy vnějšího a vnitřního prostředí by se organizace XY v souvislosti se systémem talent managementu měla zaměřit na následující kroky: 1) definovat strategii či strategie organizace, které budou dlouhodobé a jsou předpokladem pro tvorbu strategie talent managementu, 2) zajistit, aby organizace měla dostatečné množství především technických pracovníků pro

naplnění vize a poslání společnosti, 3) zaměřit se na vedoucí zaměstnance, 4) vypracovat strategii employer branding, která může napomoci k získání a udržení talentovaných pracovníků, 5) využít spolupráce s technickými školami k oslovení mladých a talentovaných lidí v technických oborech, 6) zaměřit se na personální procesy, prostřednictvím kterých bude moci lépe dosahovat svých vizí a cílů.

Vzhledem k tomu, že v současné době dochází k personálním změnám v organizaci XY a zatím není nově definována vize a poslání organizace, je to vhodná doba, aby se vrcholové vedení zamyslelo nad směřováním organizace z dlouhodobé perspektivy a rovněž zvážilo podobu kultury organizace, která je vnímána jako slabá stránka v rámci výsledků SWOT analýzy.

5. 2 Přípravná fáze zavedení TM

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2. 5, přípravná fáze je klíčovou fází tvorby a realizace systému talent managementu. Proto je nezbytné věnovat této fázi dostatek času a zajistit co největší množství informací a dat.

5. 2. 1 Základní pojmy talent managementu

Přestože jsem v teoretické části (kapitola 2) definovala pojem talent i talent management, je vhodné, aby základní pojmy talent a talent management, definovalo vrcholové vedení. Protože k úspěšnému fungování systému talent managementu je nezbytná iniciace ze strany vedení (kapitola 2. 4. 1). Zaměstnanci by měli ze strany vrcholového vedení cítit aktivní zapojení a podporu. Ale také by jim vedení mělo poskytnout relevantní informace o tom, proč se rozhodlo zavést tento systém, jaké z toho plynou přínosy nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance. V organizaci XY je v současné době definice talentu využívána pouze v rámci ročního hodnocení zaměstnanců, při kterém je využívána tabulka hodnocení výkonu a potenciálu a po zařazení zaměstnance do dané kategorie může být označen za talenta. Jinak samotnou definici a systém talent managementu organizace zatím

nevyužívá. Podoba a průběh hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu v organizaci XY bude více popsána v kapitole 5. 3. 1. Organizace XY se v první řadě snaží zajistit základní podklady a data, díky kterým následně může snadněji implementovat právě například systém talent managementu, který je do budoucna v plánu. Samozřejmě až za podpory a iniciace vrcholového vedení. „My definici talentu máme, máme to vlastně v rámci toho ročního hodnocení, kde máme tu tabulku to řízení toho potenciálu a výkonu. Ale co se týká jakoby talent managementu, více méně zatím je to tak, že si ti vedoucí s těma lidmi, kteří jsou vyklíčováni jako talenti pracují sami... jakoby ano, bývají tady různé rozvojové programy... , ale v současné době, my nemáme zadání od firmy, protože... protože teď se řeší strategicky výměna personálního systému, nastavení kompetenčních modelů... Ale řešíme tady ty základní věci, z kterých potom samozřejmě, až to upravíme, zase budou vycházet nějaké podklady, které už budou zdroj tady pro to.“ (R1). „Takže jakmile my budeme mít relevantní data z toho nového systému, tak potom budeme pracovat jakoby dál na těch rozvojových a nástavbových věcech.“ (R1).

V souvislosti s talent managementem a plánováním potřeby talentů, je důležité zabývat se následujícími otázkami (kapitola 1): Jaké znalosti, dovednosti a schopnosti má organizace k dispozici? Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti organizace opravdu potřebuje v současné době a jaké bude potřebovat v budoucnosti? Jakým způsobem bude organizace získávat, udržovat a rozvíjet tyto znalosti, schopnosti a dovednosti? Po zodpovězení těchto otázek bude mít organizace XY ucelenější představu o schopnostech, znalostech a dovednostech, které má organizace nyní k dispozici a které bude potřebovat do budoucna. Zároveň si vytvoří plán, jakým způsobem zajistí, aby tyto znalosti měla k dispozici. Plánování potřeby talentů je vhodné propojit s kompetenčními modely. Tento krok by měl být provázán s realizační fází (kapitola 5. 3).

Identifikovat znalosti, dovednosti a schopnosti je v současné době možné na základě analýzy popisu pracovních míst. Vzhledem k tomu,

že v organizaci XY probíhá tvorba kompetenčních modelů, bude možné získat informace o znalostech, dovednostech i schopnostech touto formou. „Tak my máme v současné době popisy pracovních míst, ... kde máme vydefinované požadavky na tu pozici. Ať už jsou to znalosti, dovednosti, vzdělávání... Takže zatím se řídíme popisem. Ale teď... máme v rámci toho systému... vymezeny softvérové matice dovedností u pozic... u všech pozic... A budeme k tomu dodělávat i ty znalosti a dovednosti. To znamená ty hard skills, ale tam jsme zatím v jednání s firmou. Protože by to mělo začít se definovat od nového roku.“ (R1). Aby organizace mohla posoudit, jaké znalosti a dovednosti potřebuje nyní, a které bude potřebovat v budoucnu, musí vycházet ze strategie organizace a také sledovat budoucí trendy související s proměnou charakteru práce. O strategii organizace a její důležitosti pro celý systém talent managementu jsem psala v kapitole 1. Problém je v tom, že existuje rozpor, zda samotná strategie organizace vůbec existuje (kapitola 5. 2. 2). Organizace by se tedy v první řadě měla zaměřit na tvorbu takové strategie, která jí zajistí konkurenční výhodu a zároveň bude dlouhodobá. Protože jenom tehdy, pokud organizace bude vědět, kam chce směřovat a vyvíjet se, může určit potřeby zaměstnanců, včetně jejich znalostí, schopností a dovedností. Může se tak i lépe připravit na proměny charakteru práce související s automatizací a rozvíjet potřebné schopnosti a dovednosti pro budoucnost. V této chvíli lze vycházet pouze z vize a poslání organizace (kapitola 5. 2. 2).

Přístupy k talent managementu

V teoretické části jsem definovala čtyři přístupy k talent managementu (kapitola 2. 3). Na základě teoretických specifik každého přístupu a dostupných dat od organizace XY je možné uvažovat o všech čtyřech přístupech s tím, že v praxi je obvykle využívána kombinace alespoň některých z nich, dle specifik organizace. Přístup založený na lidech je založen na rozdělení lidí do skupiny A až C. Rozdělení vychází z hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, kdy největší pozornost by měla být věnována

skupině A. V organizaci XY probíhá hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu prostřednictvím matice, na základě které jsou lidé rozděleni do 9 kategorií. S tím, že klíčové jsou kategorie talent, výjimečný talent a vysoký výkon s potenciálem, které by mohly být zařazeny do skupiny A. Problém je, že do této skupiny, v rámci hodnocení technickoadministrativních pozic, bylo zařazeno 40 % zaměstnanců (Závěrečná zpráva, 2018). Toto číslo neodpovídá normálnímu rozložení talentů (kapitola 3. 1. 6). V rámci letošního hodnocení byla upravena podoba hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Cílem je zjistit, zda nevhodná podoba matice vedla k pokřiveným výsledkům. „... aby jsme zjistili, jestli ten systém byl nebo nebyl pokřivený těma jasně danýma výroky, zvlášť u těch talentů“ (R1). Tento přístup je vhodný i z hlediska toho, že organizace chce platit své zaměstnance za daný výkon. „Aby vlastně to, co platíme, jsme taky vyžadovali po těch zaměstnancích“ (R1). Praktický přístup je založen na využívání sofistikovaných metod, jako je assessment centrum či rotace práce, které jsou vhodné pro získávání a rozvoj z řad studentů, stážistů a absolventů (kapitola 3. 2. 1). Poziční přístup vychází z identifikace klíčových pozic, na které je potřeba následně dosadit talentovaného zaměstnance. Organizace XY má definovány klíčové pozice, takže tento přístup by mohl být taktéž využit. „... klíčové pozice jsou jasné v rámci struktury“ (R1). Strategický přístup se vyznačuje tím, že rozvoj talentů je vnímán jako investice do prosperity organizace. V rámci tohoto přístupu je uplatňována tvorba talent poolů a investice do strategických oblastí, především do talentovaných zaměstnanců. Strategický přístup je nejvíce vhodný vzhledem k výsledkům SWOT analýzy (kapitola 5. 2. 1), kdy organizace se potýká s problémem nedostatečného množství zaměstnanců, kteří by napomáhali k naplnění vize společnosti. Výše jsem uvedla výhody či spojitosti s fungováním v organizaci XY. A je na zvážení organizace XY, který přístup nebo kombinaci přístupů k talent managementu zvolí.

5. 2. 2 Strategie talent managementu

V souvislosti s úrovní vyspělosti talent managementu v organizaci (kapitola 2. 4) lze říci, že organizace XY se nachází v druhé úrovni. To znamená, že se v organizaci ojediněle vyskytují činnosti řízení talentů. Ale nedisponuje žádnou celkovou strategií či plány talent managementu. Z toho vyplývá, že by se organizace XY měla snažit posunout minimálně na další úroveň, kterou je vytvoření integrovaných a koordinovaných aktivit talent managementu pro určitou skupinu zaměstnanců (například manažeri či specialisté). Organizace samozřejmě může usilovat i o čtvrtou úroveň, ale vzhledem k pravděpodobné absenci strategie organizace (kapitola 5. 2. 2) by bylo obtížné dosáhnout horizontální integrace strategií.

Časový horizont

Z hlediska časového horizontu je nutné počítat nejprve se zavedením pozměněné matice hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, vytvořením kompetenčních modelů, zavedením nového personálního systému, který by odstranil byrokratizaci celého systému a vytvořením nové tarifní stupnice. Je potřeba také ověřit, zda jsou vytvořené systémy nastaveny správně. Všechny tyto činnosti by v organizaci měly proběhnout v průběhu příštího roku, takže je potřeba počítat s časovým horizontem minimálně dvou let. *„My už jsme to vlastně v letošním roce změnily. Místo názvu s výrokem jsme udělali takovou slepou tabulku. To znamená dali jsme tam jenom výroky a ti vedoucí zaměstnanci ty... hodnocené zaměstnance zařazují podle těch výroků tam, kde nejlépe odpovídají... teď se řeší strategicky výměna personálního systému, nastavení kompetenčních modelů, do toho vlastně přepočítávají... přepočítává tarifní stupnice... už se vlastně budou ukládat do toho personálního systému a pojedou po čistu... máme na příští rok stanoveny dva cíle a to jsou matice kompetencí a implementace té naší oblasti do toho nového personálního systému.“* (R1). Současně je potřeba neopomenout zaměření se na samotnou strategii organizace, která by měla jednak být nastavena dlouhodobě a jednak by se se v budoucnu měl právě

talent management stát jedním ze strategických záměrů organizace, chce-li ho organizace využívat efektivně. Vzhledem k tomu, že v současné době v organizaci XY dochází k personálním změnám a definování nové vize strategie, lze předpokládat, že nová strategie organizace by mohla být definována během příštího roku.

Prostředí

Analýza prostředí byla provedena v kapitole 5. 1. Z hlediska analýzy vnějšího a vnitřního prostředí by se organizace XY v souvislosti se systémem talent managementu měla zaměřit na následující kroky: 1) definovat strategii či strategie organizace, které budou dlouhodobé a jsou předpokladem pro tvorbu strategie talent managementu, 2) zajistit, aby organizace měla dostatečné množství především technických pracovníků pro naplnění vize a poslání společnosti, 3) zaměřit se na vedoucí zaměstnance, 4) vypracovat strategii employer brandingu, která může napomoci k získání a udržení talentovaných pracovníků, 5) využít spolupráce s technickými školami k oslovení mladých a talentovaných lidí v technických oborech, 6) zaměřit se na personální procesy, prostřednictvím kterých bude moci lépe dosahovat svých vizí a cílů.

Požadavky na talent

Organizace XY by měla zvolit takové požadavky, které jsou pro ni strategicky důležité. Z vize a poslání organizace vyplývá, že organizace XY je technicky zaměřená a specialisté jsou pro ni klíčoví (kapitola 5. 1. 2). Z tohoto důvodu by se organizace XY měla zaměřit na nejnovější technické dovednosti. Právě z tohoto důvodu jsou specialisté jednou z cílových skupin talent managementu. Druhou cílovou skupinou jsou manažeři (5. 3. 1). V souvislosti s určenou cílovou skupinou talentů – manažeři a specialisté, by organizace XY měla rovněž zvážit kritéria výběru. V souladu s proměnami charakteru práce by organizace měla rovněž zvážit zaměření se na dovednosti, které budou důležité v budoucnu. Těmito dovednostmi jsou výše zmíněné technické

dovednosti, sociální dovednosti, hledání řešení a řízení zdrojů (kapitola 3. 1. 3). Cílem je tedy zajistit soulad, mezi znalostmi a dovednostmi, kterými organizace disponuje nyní a které bude potřebovat v budoucnu. Pokud organizace nemá dané schopnosti a dovednosti k dispozici, musí je u svých zaměstnanců rozvinout, anebo získat z externích zdrojů. Organizace XY v současné době vybírá zaměstnance na základě popisu pracovních pozic a na základě stanovených kritérií. *„Tak my máme v současné době popisy pracovních míst, kde máme.. kde máme vydefinované požadavky na tu pozici. Ať už jsou to znalosti, dovednosti, vzdělávání a tady ty věci. Takže zatím se řídíme popisem.“* (R1). V budoucnu bude tento přístup nahrazen kompetenčním modelem. *„My teď jakoby při tvorbě těch kompetenčních modelů to tam provázeme přes ty kompetence, ale teď v současné době je to tam provázáno přes ty požadavky vlastně na ty zaměstnance.“* (R1).

Rozpočet

Organizace XY zatím nemá stanoven rozpočet pro talent management. Nicméně, má stanoven rozpočet na vzdělávání, který stanovuje senior ředitel HR (Vzdělávání zaměstnanců, 2018). Rozpočtu na vzdělávání se budu více věnovat v kapitole 5. 3. 2. Předpokládám, že organizace XY by vytvořila zvláštní rozpočet na talent management, aby mohla naplnit cíle strategie talent managementu. Rozpočet talent managementu by mohl být zařazen k výše uvedeným oblastem a určen pro každou divizi. Rozpočet by měl být stanoven vrcholovým vedením organizace v kooperaci se senior ředitelem HR.

Pro stanovení rozpočtu talent managementu, je nezbytné odpovědět na tyto otázky: Jaké jsou důsledky fluktuace klíčových zaměstnanců? Jak vzácný je klíčový zaměstnanec? Kolik času je potřeba k nápravě problémů spojených s odchodem klíčových zaměstnanců? (kapitola 2. 4). Tyto informace nemám k dispozici. Proto by se organizace XY na tyto otázky měla zaměřit při určování rozpočtu pro samotný systém talent managementu.

Řídící role

V rámci systému talent managementu budou do procesu zapojeny následující role: generální ředitel, který musí iniciovat a podporovat systém talent managementu, specialisté rozvoje a vzdělávání, vedoucí anebo mistři a zaměstnanci. Role talent manažera nebude v organizaci zaváděna a tuto roli bude vykonávat specialista vzdělávání a rozvoje. Jednotlivé funkce daných rolí byly uvedeny v kapitole 2. 4. 1.

5. 2. 3 Podmínky pro fungující talent management

V souladu s metodikou zavedení talent managementu, by se organizace měla zabývat následujícími podmínkami pro fungující systém talent managementu, uvedených v tabulce 11, které vycházejí z kapitoly 2. 5. Tabulka je vyplněna podle aktuální situace a potřeb organizace XY. Tyto podmínky je nezbytné průběžně revidovat.

Tabulka 11 Podmínky pro fungující talent management

Podmínky pro fungující talent management	Jsou naplněny?	Co je potřeba udělat?
Talent management je iniciován a podporován ze strany vrcholového vedení.	Talent management není iniciován vrcholovým vedením.	K tomu, aby byl systém talent managementu co nejvíce efektivní, je nezbytná iniciace a podpora ze strany vedení. V organizaci XY by navíc bez iniciace vrcholového vedení nemohl samotný systém talent managementu vzniknout.
Talent management se odvíjí od strategie organizace, na základě které je určena potřeba talentů.	Talent management se neodvíjí od strategie organizace, jelikož byl nalezen rozpor v existenci samotné strategie. Je možné vycházet pouze z vize a poslání organizace.	V první řadě by organizace měla definovat strategii organizace, od které je možné odvíjet další strategie. Tím, že bude mít organizace XY stanovenou strategii organizace, bude vědět, jak chce dosáhnout svých cílů a vizí a také bude schopna lépe určit potřebu talentů.
V organizaci jsou vyčleněny zdroje pro systém talent managementu.	Vzhledem k tomu, že v organizaci XY není vytvořen systém talent managementu, nejsou ani vyčleněny zdroje pro tento systém.	V souladu s cíli systému talent managementu a potřebou talentů je nutné vyčlenit zdroje.

(vlastní zpracování)

Z analýzy podmínek pro fungující talent management je patrné, že organizace XY musí nejprve učinit kroky, které jsou součástí přípravné fáze, aby následně mohla implementovat systém talent managementu. K tomu, aby vrcholové vedení iniciovalo systém talent managementu v organizaci XY, mohou být předloženy následující argumenty: narůstající konkurenční boj o talentované zaměstnance, obtíže při výběru klíčových zaměstnanců, důležitost lidského kapitálu, jakožto prostředku k naplňování vizí a cílů organizace.

Co z toho vyplývá pro organizaci? Jaké navrhuji kroky:

Na základě informací a dat uvedených výše, navrhuji pro organizaci XY následující kroky: 1) Vrcholové vedení organizace XY by mělo definovat pojmy talent a talent management. Vrcholové vedení sehrává klíčovou roli, a mělo by být iniciátorem zavedení systému talent managementu. 2) Je potřeba definovat požadavky na talent. Tento krok by měl být provázaný se strategií organizace, kterou v současné době organizace XY pravděpodobně nedisponuje, plánováním lidských zdrojů, a také s kompetenčními modely zaměstnanců, které organizaci poskytnou přehled o úrovni schopností, dovedností a znalostí jednotlivých zaměstnanců. 3) Organizace XY by měla na základě výše uvedených informací zvážit, který přístup či kombinaci přístupů k talent managementu chce aplikovat. 4) Usilovat o posun v úrovni vyspělosti systému talent managementu. 5) Organizace XY by měla stanovit požadavky na talent. 6) Stanovit rozpočet talent managementu s využitím otázek uvedených výše. 7) Zajistit podmínky pro fungující systém talent managementu.

5. 3 Realizační fáze zavedení TM

Procesy talent managementu

Jak již bylo několikrát zmíněno, základními procesy talent managementu jsou: získání, rozvoj a udržení talentů (kapitola 3). Jednotlivými procesy se budu zabývat dále v této kapitole.

5. 3. 1 Získání talentů

Proces získávání talentů začíná určením klíčových rolí. V organizaci XY lze identifikovat dvě kategorie klíčových rolí: klíčová pozice a klíčový zaměstnanec. V organizaci XY jsou určeny klíčové pozice, které vycházejí z organizační struktury a popisu pracovních míst. „... klíčové pozice jsou docela... docela jasné jakoby v rámci organizační struktury... Tam je to jakoby jasné, to vyplývá z té organizační struktury a náplně.“ (R1). Na základě rozhovoru byly vymezeny dvě cílové skupiny talentu, a to pozice manažera a specialisty. „Samozřejmě ve výrobní firmě, logická odpověď je... jsou technické profese.“ (R1). Manažer je v rámci teorie (kapitola 3. 1. 1) považován za představitele klíčové role v organizaci. A současně v souvislosti s výsledky SWOT analýzy (5. 1. 1) by se organizace XY na tuto skupinu měla zaměřit. Tyto dvě skupiny by měly mít odlišná kritéria získávání. Zatímco manažeři by měli být získáni na základě jejich zkušeností, kritériem pro získávání specialistů je jejich technická odbornost a zkušenosti (kapitola 3.1). Klíčová role specialistů vychází ze samotné vize a poslání organizace (5. 1. 2). Klíčový zaměstnanec je v organizaci XY nominován prostřednictvím Senior ředitele ve shodě s Generálním ředitelem na období jednoho kalendářního roku (Bonusový řád, 2019). Přičemž ne vždy musí být klíčový zaměstnanec držitel klíčové pozice a naopak. „... ne vždycky a ne nutně logicky je klíčový zaměstnanec rovná se klíčová pozice nebo držitel klíčové pozice a obráceně.“ (R1). Seznam klíčových pozic a klíčových zaměstnanců není veřejný. „A ten seznam není oficiální, to není veřejné.“ (R1). Přestože je v organizaci využívána role klíčový zaměstnanec, je

nezbytné nově definovat tuto roli, včetně kritérií výběru zaměstnanců. Protože způsob vybírání klíčových zaměstnanců je značně neefektivní a odchod klíčového zaměstnance nemá dopad na fungování organizace. Určení klíčových zaměstnanců chce organizace provést na základě kalibrace v novém personálním systému. *„stanovili to optimum na tu pozici. A teprve potom, až budeme mít vlastně tohle, tak se to dá dohromady s těma softama. To znamená, že budeme mít matice v optimu na tu danou pozici a budou tam přiřazovat ty jednotlivé zaměstnance. Máme to namyšlené tak, že by jsme v podstatě to optimum nasadili do toho nového personálního systému a oni by v rámci ročního hodnocení.. jakoby toto zhodnotili. Což by byl jakoby ten první krok a potom už by to měli otevřené v průběhu celého roku“* (R1). Určení klíčových zaměstnanců by mělo probíhat s ohledem na výsledky hodnocení a předpovědi potenciálu. Organizace by měla zvážit transparentnost systému talent managementu, včetně zveřejnění klíčových rolí či zaměstnanců.

Organizace XY využívá personálního plánování, které provádí jednotliví vedoucí v souladu s obchodním plánem organizace. *„... plánování kapacit, protože i v rámci toho talent managementu a čehokoliv dalšího je vždycky důležitý ne ten talent management jako takový, i když ty talenty máme, ale kam je dáme.“* (R1). Vymezení potřeby získání talentů by mělo být v souladu se strategií organizace. Tento bod je problematický, vzhledem k tomu, že organizace XY pravděpodobně nemá definovanou strategii organizace a tím pádem je obtížné plánovat potřeby zaměstnanců dlouhodobě dopředu. Organizace XY by měla plánování potřeby talentů věnovat zvýšenou pozornost, vzhledem k tomu, že nemá stanovenou strategii organizace. Může tak dojít k situaci, kdy organizace XY bude získávat zaměstnance na určité pozice, ale v budoucnosti pro ně nebude mít uplatnění. K dlouhodobému plánování potřeby zaměstnanců dochází pouze v případě plánování nástupnictví, které je popsáno v kapitole 5. 4. 2.

Organizace v současné době nedisponuje definovanými kompetencemi, využívá pouze popisy pracovních míst. Nicméně aktuálně dochází k tvorbě kompetenčního modelu ve spolupráci s externí společností. Celkově bude 15 definováno měkkých kompetencí, přičemž kompetence bude hodnocena na základě tří bodové škály (Systém kompetencí, 2019). Organizace XY se rozhodla zavést pouze tří bodovou škálu. Je otázkou, jestli takto malý rozsah bude dostatečný pro zhodnocení daných kompetencí. Organizace XY bych doporučila zvážit možnost alespoň pěti bodové škály, kde bude možnost lépe zaznamenat rozvoj dané kompetence. Každá pozice bude mít definováno minimálně 6 a maximálně 10 kompetencí, které se budou následně odrážet do odměňování. Navíc bude pro každou pozici určen tarif odměňování, který vychází z úrovně kompetencí daného zaměstnance. Tarif bude mít podobu junior/standard/senior/expert. Vytvořený kompetenční model bude dostupný online. „U těch softů ta škála už je vlastně hotová... u těch softů máme patnáct. A vybíráme klíčových šest, za které ten zaměstnanec je jakoby odměňován nebo počítají se mu ty body do odměňování. Může samozřejmě vybrat až těch patnáct, ale není to úplně žádoucí... Takže se je snažíme držet v těch šesti, maximálně do deseti... tak tam vlastně je zhodnocena náročnost té každé pozice. A za tou náročností jsou schovaní ty body... ten vedoucí, i ten hodnotící tým nevidí ty body. To znamená, aby bylo zajištěno to... to objektivní hodnocení pozice... Tak vlastně se stanoví ty požadavky na pozici, její zodpovědnosti a tak dále. A potom se vlastně podle těch bodů vypočítají tarifní stupnice... A tam se ještě ty tarifní stupnice budou dělit asi na čtyři části. To znamená junior, standard, senior a expert.“ (R1). V další fázi bude organizace vytvářet kompetence pro tvrdé dovednosti „Ale budeme samozřejmě vytvářet škály i na ty znalosti a dovednosti. Znalosti a dovednosti vlastně u těch pozic... budeme předefinovávat nebo revidovat, to co máme v rámci těch popisů.“ (R1). Vytvořené kompetence by měly být provázány se získáním zaměstnanců či talentů, hodnocením a kariérním plánováním. Organizace XY

by se rovněž měla zaměřit na určení klíčových kompetencí, které tvoří konkurenční výhodu organizace (kapitola 3. 1. 3).

Organizace využívá k získání či identifikaci zaměstnanců, talentů oba zdroje – vnitřní i vnější. Přičemž snahou organizace je využívat především vnitřního zdroje a vychovávat si svoje zaměstnance, především v technické oblasti. *„Ale trvale větší důraz je kladen na ty technické pozice, to znamená, tam se vychovávají ti kandidáti, ať už od stipendistů dál, vlastně na ty speciální pozice, technické. Protože ty jsou pro nás daleko těžší náborovatelné“* (R1). Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců (kapitola 3. 1. 4). Přednostně jsou oslovovány následující skupiny zaměstnanců: a) definováni v systému nástupnictví, b) s potencionálem růstu, c) ve stipendijních programech, d) mající zájem o změnu pracovního zařazení. Získávání interních zaměstnanců probíhá prostřednictvím nástěnek, obrazovek, novin organizace, porad s vedoucími zaměstnanci či intranetových stránek. Externí uchazeči jsou oslovováni prostřednictvím webových stránek, pracovních portálů, sociálních sítí, středních či vysokých škol, úřadu práce, doporučení zaměstnance, pracovních veletrhů, databáze uchazečů, přímého oslovování kandidátů nebo personálních agentur (Nábor, výběr zaměstnanců, 2018). Organizace XY by měla zvážit, které pozice chce získávat z externích zdrojů, a které z interních zdrojů. Z výše uvedeného je patrné, že technické pozice budou spíše získávány interně, anebo mohou být získávány prostřednictvím spolupráce se školami (viz níže). V organizaci XY je rovněž zavedena odměna za doporučení stávajícím zaměstnancem (Bonusový řád, 2019), což je pro organizaci velmi pozitivní, neboť se jedná o trend, který bude v budoucnu stále více preferován (kapitola 3. 1). Organizace XY využívá stáží a stipendijních programů, díky kterým se jí daří navázat spolupráce s talenty a následně s nimi uzavřít pracovní smlouvu (Motivační program, 2018). Organizace se rovněž účastní veletrhů pracovních příležitostí na různých univerzitách, kde mohou rovněž navázat kontakt se

studenty. „Každoročně prezentujeme společnost na veletrzích pracovních příležitostí..., pravidelně se účastníme veletrhů na půdách univerzit“ (Získávání zaměstnanců, 2019). Na internetových stránkách má organizace záložku kariéra, kde nabízí volné pracovní pozice. Pracovní pozice, vhodné pro absolventy, jsou velmi dobře označeny již v samotném seznamu volných pozic. Dále si uchazeči mohou přečíst, co organizace XY nabízí svým zaměstnancům – ať už jde o motivaci, flexibilitu práce, rozvoj, benefity či péči o zaměstnance. Na těchto stránkách jsou rovněž příběhy zaměstnanců, které mají písemnou podobu (internetové stránky organizace, 2019). V souladu s trendy v oblasti získávání by bylo vhodné tyto příběhy ztvárnit například pomocí videa (kapitola 3. 1). Získávání zaměstnanců probíhá na základě dvou metod: testy a pohovor (Nábor, výběr zaměstnanců, 2018). Bylo by vhodné zvážit využití další metody pro výběr zaměstnanců – například assessment centra, které by bylo vhodné pro výběr talentů z řad studentů do trainee programu. Dále by organizace XY měla zvážit další trendy v oblasti získávání zaměstnanců, kterými jsou e-recruitment či zaměření se na candidate experience (kapitola 3. 1).

Organizace využívá pro hodnocení motivační hodnotící pohovory, které probíhají jednou ročně. Zaměstnanci mají stanoveny čtvrtletní cíle (KPI). Počet cílů se odvíjí od obsahu a rozsahu cíle. *„Tam to fakt záleží jakoby na obsahu a rozsahu toho cíle a jaká část toho cíle spadá zrovna jakoby na vás.“* (R1). *„... máme na příští rok stanoveny dva cíle... A samozřejmě pokud by ty cíle byly menší, nezabírali by tolik toho pracovního prostoru, potom by těch cílů mohlo být víc.“* (R1). Navíc má každé oddělení stanoveny trvalé cíle (KPI), které jsou zaměřeny na kvalitu a výkon práce. *„... KPIčka zaměřeny na výkon a kvalitu práce v tom smyslu, ... mají stálé, trvalé KPI na naplněnost požadavků“* (R1). Cílem ročního hodnocení je zjistit spokojenost, pracovní ambice daného zaměstnance, posoudit potenciál zaměstnance, poskytnout mu zpětnou vazbu a dohodnout se na cílech pro příští rok (Hodnocení zaměstnanců, 2018). Důležitou roli při

hodnocení zaměstnanců sehrávají schopnosti a dovednosti nadřazeného, zda dokáže objektivně posoudit výkon a potenciál zaměstnance (kapitola 3. 1. 5). V rámci ročního hodnocení probíhá hodnocení výkonu a předpověď potenciálu. „... máme... v rámci toho ročního hodnocení, kde máme tu tabulku to řízení toho potenciálu a výkonu.“ (R1). Nicméně výstup tohoto hodnocení je značně zkreslený a nelze tak s těmito výsledky pracovat (Závěrečná zpráva, 2018). Organizace rovněž v současné době pracuje na úpravě tohoto hodnocení, neboť se jevílo jako neefektivní. „Protože, tam ty výroky specialista, talent jakoby hodně zaváděly a my jsme třeba měli obrovský problém v těch talentech, že ten vedoucí nedokázal rozlišit mezi talentem a specialistou a dával nám třeba do talentu zaměstnance, kteří tady pracují třicet let anebo mají třeba pět let do důchodu. Co jakoby není vůbec definice toho talentu, takže tam oni si to pletli s tím specialistou, a teď je otázka, jestli si to pletli nebo třeba už v mnohých případech nechtěli toho zaměstnance demotivovat a dehonestovat tím, že by ho nedali do kolonky, kterou on předpokládá.“ (R1). Je otázkou, jestli pokřivené výsledky hodnocení vznikly pouze z důvodu neadekvátně zvoleného způsobu hodnocení, anebo zda sehrávají určitou roli i schopnosti a dovednosti nadřazeného objektivně posoudit tyto proměnné.

Nové hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu se namísto výběru z daných kategorií, jako je například slabý výkon bez potenciálu, stabilní výkon, vysoký výkon, talent či výjimečný talent (Závěrečná zpráva, 2018), bude skládat ze slepé matice výroků zaměřených na výkon a potenciál. Tato změna má vést k větší objektivitě a porovnání s výsledky z loňského roku. „Místo názvu s výrokem jsme udělali takovou slepou tabulku. To znamená dali jsme tam jenom výroky a ti vedoucí zaměstnanci ty... hodnocené zaměstnance zařazují podle těch výroků tam, kde nejlépe odpovídají. A my potom až na základě toho tam přiřadíme ten klíč, aby jsme si rozklíčovali zaměstnance se stabilním výkonem, s potenciálem, specialisty a talenty, porovnáme to s ním loňským rokem, aby jsme zjistili, jestli ten systém bylo nebo nebyl pokřivený těma jasně danýma výrokama“

(R1). Výsledky z letošního hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu povedenou k posouzení, zda organizace XY našla objektivní nástroj pro hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. V případě, že by výsledky byly opět pokřivené, bylo by vhodné zaměřit se na schopnosti a dovednosti nadřazených zaměstnanců či zvážit výběr jiné metody hodnocení, například assessment centrum či 360° zpětnou vazbu (kapitola 3. 1. 5). Výsledkem této matice bude vyhodnocení, kdo je považován za talenta. Toto hodnocení bude navíc dostupné online. Výsledky hodnocení výkonu a předpověď potenciálu z minulého roku nesloužily k návazné práci s talenty, vzhledem k tomu, že výsledky byly pokřivené. Snahou organizace bylo odstranit chybu a získat relevantní data. *„A pracovali jste i dál s těmi zaměstnanci, kteří byli hodnoceni právě jako talenti, tím že jich bylo takové množství? Ne, ne, nepracovali jsme s tím, protože jsme viděli, že jakoby ten systém, že je tam systémová chyba. A v podstatě jsme se spíš soustředili na to, jakým způsobem tu chybu odstranit tak, aby jsme dostali relevantní data.“* (R1). *„... ve smyslu počtu zaměstnanců, abychom viděli, jestli ta firma je zdravá, jestli má dostatečný počet potencionálních a výkonných zaměstnanců a tak dále. Jestli tam není nějaký problém. Pokud by tam byl, tak samozřejmě musíme rozklíčovat v jakých těch oborech, oblastech“* (R1). Zároveň dojde ke změně, kdy u dělnických pozic již nebude probíhat roční hodnocení. Dělníci budou hodnoceni na základě plnění měsíčních norem. *„Tak tam je to teďka rozděleno vlastně, protože... máme výkonnostní mzdu u těch dělníků, což je postaru úkolová mzda. Takže tam ten výkon a kvalita jsou hodnoceny průběžně, v rámci daného měsíce, kdy oni mají nějaké normy, které musejí splnit. A tím vlastně naplní jakoby ty požadavky na tu pozici, co se týká výkonu a kvality.“* (R1). Využívání hodnocení podle stanovených cílů u technickoadministrativních pozic a hodnocení na základě plnění norem u dělnických pozic je v souladu s teoretickými východisky této práce (kapitola 3. 1. 5). Organizace by v souvislosti s talent managementem, plánováním nástupnictví či řízením kariéry měla zvážit, jakým způsobem bude hodnotit potenciál. Protože

podstatou měření potenciálu je odhadnout, o kolik úrovní se daný zaměstnanec může posunout v rámci organizace.

Z výše uvedených důvodů je nutné vytvořit seznam talentů až po novém hodnocení, v případě, že organizace dosáhne objektivních výsledků. Po úspěšné identifikaci talentů vznikne talent pool. Předpokládá se, že bude vytvořen talent pool ve třech kategoriích: manažeři (nástupnictví), specialisté a všeobecný talent pool. „... *by se dalo uvažovat o třech kategoriích, kterými jsou nástupnictví, specialisté a pak nějaký všeobecný... Všeobecní talenti, ano.*“ (R1). Přičemž organizace by se s ohledem na výsledky SWOT analýzy a navržených strategií organizace a strategie talent managementu měla zaměřit na vytvoření talent poolu specialistů a manažerů. Vytvořený talent pool by měl být průběžně revidován.

5. 3. 2 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů je zaměřen na potenciál, který je vyhodnocován v rámci ročního hodnocení. Hodnocení potenciálu umožňuje určit, o kolik úrovní je možné zaměstnance dále rozvíjet (kapitola 5. 3. 1). Cílem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je dosáhnout vize a cílů organizace (Vzdělávání zaměstnanců, 2018). Tento cíl je propojen s ekonomickým aspektem vzdělávání. Cíle vzdělávacích akcí by měly vést k naplnění cílů útvaru a následně cílů organizace. „*Vycházíme i z ekonomického hlediska toho vzdělávání... v souladu s tím, že jsou naplňovány jakoby cíle.. stanovené cíle bud' útvaru nebo organizace.*“ (R1). Jak již bylo uvedeno v kapitole 5. 2. 2, organizace XY má stanoven rozpočet na vzdělávání a rozvoj, který je stanoven senior ředitelem HR. Výše rozpočtu se odvíjí od aktuální situace organizace. Rozpočet je tvořen následujícími oblastmi: zákonná a legislativní školení, stipendijní programy, e-learning a interní vzdělávání, knihovna, roční plány vzdělávání, kultura organizace a rezerva (Vzdělávání zaměstnanců, 2018).

Identifikace potřeb rozvoje vychází ze tří zdrojů: 1) celopodnikové údaje, 2) údaje o pracovním místě, 3) údaje o zaměstnanci. Celopodniková

data vychází z cílů a plánů organizace, výrobního programu a zdrojů. Data o pracovním místě jsou spojena s popisem pracovního místa, firemní kulturou a požadavky vedoucích zaměstnanců. Data o zaměstnanci jsou získány prostřednictvím hodnocení zaměstnance, informací o vzdělání zaměstnance a iniciativy zaměstnance (Vzdělávání zaměstnanců, 2018). Analýza potřeby rozvoje je součástí ročního hodnocení. Potřeba rozvoje může nastat i v průběhu roku. Z tohoto důvodu nemusí být analýza potřeby rozvoje vyhodnocena výhradně při ročním hodnocení. *„Jednak je to skrz to roční hodnocení...ale spíš si myslím, že ten vedoucí potencionálně.. toho zaměstnance vidí na nějakou pozici a už si ho jakoby vede.. nemusí jakoby cíleně přes to roční hodnocení, ale tím, že ho dá do nějakých projektů toho člověka jo.. a tak si ho postupně vychovává.“* (R1). *„potřeba může vzniknout úplně jednoznačně v průběhu roku. Klasický příklad třeba otěhotnění, třeba manažerky. Kde to víte dlouhodobě dopředu, ale nebudete přece čekat na roční hodnocení“* (R1). Analýzu potřeby rozvoje je možné zjistit prostřednictvím následujících metod: development centrum, 360° zpětná vazba či pozorováním zaměstnanců (kapitola 3. 2). Potřebu rozvoje může iniciovat buď samotný zaměstnanec anebo je jeho rozvoj řízen přímým nadřízeným, který je provázán s plánováním kapacit. *„Vždycky to má dvě mince. To znamená, že buď na sobě může ten zaměstnanec proaktivně sám pracovat, protože se třeba vidí jako kádr na... na nástupce anebo se chce dopracovat nějaké specializace a profilovat se spíš do toho experta. A tam potom taky už jako by i vidí, na jaké úrovni těch kompetencí je a jaké odpovědnosti a požadavky jsou vlastně kladeny na tu pozici. Takže tam to může být buď tak anebo je vlastně cíleně veden tím vedoucím.“* (R1). *„... u toho vedoucího je to trochu složitější, protože tam to naráží totiž na plánování kapacit, protože i v rámci toho talent managementu a čehokoliv dalšího je vždycky důležitý ne ten talent management jako takový, i když ty talenty máme, ale kam je dáme. Na jakou pozici je posadíme. A pokud... vlastně není úplně zcela jisté nebo dané, že prostě ta pozice pro toho zaměstnance nebo kandidáty bude volná.. tak nemá v podstatě smysl ten talent management dělat, protože by to byl jen odliv mozků,*

protože by jsme de facto vyškolili někoho pro konkurenci nebo pro někoho jiného.“ (R1). Osobní rozvoj zaměstnance je významným motivačním prvkem. „... u toho osobního rozvoje je to něco jiného, protože tam je to nějaká osobní motivace a ten člověk už se sám musí rozhodnout, jestli to riskne nebo ne. U té motivace toho vedoucího by měl ten zaměstnanec vědět a vidět kam by se měl dostat, tak to místo musí být. Jo, takže tam je to zase navázané na ty firemní strategie, na prosperitu firmy a obecně na plánování kapacit.“ (R1). V souvislosti s identifikací rozvojových potřeb by organizace XY měla zvážit, které potřeby je nezbytné saturovat přednostně, které skupiny zaměstnanců budou rozvíjeny přednostně (pravděpodobně cílové skupiny talent managementu), jaké zvolí formy a metody rozvoje a jaké má k dispozici zdroje (kapitola 3. 2).

V organizaci XY se snaží provázat rozvoj zaměstnanců s plánováním zaměstnanců a rozvíjet zaměstnance, ať už vertikálně či horizontálně pouze v případě, kdy má HR oddělení jasně stanovené, že pro daného zaměstnance je anebo bude volné místo. Toto propojení rozvoje a plánu kapacit má za cíl redukovat množství situací, kdy by byl zaměstnanec demotivován v důsledku absence volného místa, na které se měl posunout. *„... rekvalifikační program a rekvalifikace pro zaměstnance, ale vždycky musím vědět, když toho zaměstnance potáhnu výš, kam ho dám. A pokud mi ta firma nebo vedení v podstatě nezaručí, že ten člověk má potom místo, tak nemá smysl to dělat, protože je to strašně demotivační pro ty lidi.“ (R1). Rozvoj talentů souvisí s plánováním lidských zdrojů. Organizace XY se snaží strategicky přistupovat k rozvoji zaměstnanců. Nicméně z důvodu absence strategie organizace musí být pro organizaci XY obtížné určit, které schopnosti, dovednosti a znalosti bude potřebovat v budoucnu, aby mohla včas a strategicky reagovat v rámci rozvoje zaměstnanců.*

V organizaci jsou využívány následující možnosti rozvoje: přednášky, semináře, e-learning, workshopy, rekvalifikace, interní kurzy (internetové stránky organizace, 2019), koučink, mentoring, přidělování náročnějších

úkolů, účast na projektech, Akademie organizace, lektorství nebo autorství výukových textů, strategické vzdělávání – které je řízeno HR oddělením centrálně, soft skills, školení pro auditory, jazyková výuka. „Bud' jsou to ty projekty anebo... může být a občas to i bývají tady to lektorství nebo autorství těch výukových textů, to bývá taky docela velká část těch zaměstnanců. A potom klasicky přes plány rozvoje... kde vlastně se mohou naplánovat kurzy a vlastně pomoc v rámci toho, co je na trhu v té oblasti, aby se ten zaměstnanec rozvíjel. Hlavně ty softové... něco málo by se dalo v rámci těch rozvojových aktivit. My tomu říkáme strategické vzdělávání, to jsou kurzy, které řídíme, řídí HR, jsou řízeny centrálně, neodkrajují se potom ani rozpočty jednotlivých oddělení. A teď tady třeba bude probíhat celofiremní školení pro určené auditory... Nebo i v rámci toho rozvoje máme teď po novu, docela dobře nastavený jazykový.. jazykovou výuku“ (R1). „... přidělování náročnějších úkolů, stanovování cílů a vedení (koučink) zaměstnance. Také metodické vedení zaměstnance a samozřejmě mentoring.“ (R1). Pro organizaci XY je klíčový rozvoj na pracovišti. „Pro rozvoj je hlavní a nezbytnou součástí především rozvoj zaměstnance na pracovišti“ (R1). Přičemž důraz je kladem na zabezpečování rozvoje prostřednictvím interních zdrojů. Organizace má v současné době například asi osmdesát interních technologických kurzů. „... některé věci se dají koupit z venku, ale některé věci se naučíte jen tady... myslím, že je to tak sedmdesát na třicet s tím, že třicet jsou externí věci a sedmdesát jsou ty interní. Ono je to i hodně dané tím poměrem těch zaměstnanců“ (R1). „Těch interních kurzů je tu opravdu hodně, jenom těch technologických je asi osmdesát.“ (R1). Externě zabezpečují především rozvoj měkkých dovedností, z důvodu pestrosti. „... v současné době jsme spíš přešli na metodu, že to nakupujeme a to z důvodu pestrosti... Takže jsme radši přešli vlastně na tu pestrost těch témat a těch lektorů.“ (R1).

Rozvojové programy

Existují dva základní rozvojové programy: trainee program a talent development (kapitola 3. 2. 1). Určitou formu trainee programu využívá organizace v podobě stipendijních programů a stáží, při kterých je využívána

metoda rotace práce. A následně si daný student vybere oddělení, ve kterém bude chtít pracovat na hlavní pracovní poměr. *„Oni rotují, to znamená, že jdou přes výrobu, technologie... a v podstatě si vyberou...”* (R1). Organizace má motivační program pro studenty, v rámci kterého spolupracuje s několika univerzitami se zaměřením na technické obory. Přičemž studentské stáže jsou součástí personální politiky organizace XY, zaměřené na získání absolventů technických oborů. Cílem tohoto programu je přispět k naplnění mise organizace XY v budoucnosti. V rámci tohoto programu jsou využívány následující formy spolupráce: a) bezúročná půjčka, b) stipendium, c) jednorázová odměna, d) práce na zkrácený úvazek, e) praxe během studia, f) spolupráce na projektech, g) úhrada speciálních vzdělávacích aktivit, h) diplomová/bakalářská práce a ch) ocenění za vynikající práci (Motivační program, 2018). Pro organizaci XY je tento systém vhodný, neboť dlouhodobé plánování zaměstnanců je v tomto případě tři až pět let, kdy organizace má dostatek času zajistit, aby bylo pro daného studenta či stážistu volné pracovní místo. Zároveň mají studenti a stipendisti zájem zejména o oddělení, kde vzniká potřeba získání nových zaměstnanců často. Následkem čehož nedochází k situacím, že by po rotaci práce nebylo volné místo na příslušném oddělení. Alespoň ne u vysokoškolských studentů. *„... vysokoškoláků tu oblast, která jakoby se jim zdá nejvhodnější a samozřejmě to jsou oddělení, kde se jakoby nabírá relativně pořád a jsou to oddělení s dlouhodobým plánováním, protože ten student to máme otázku tři až pěti let.”* (R1). *„Nebývá. Jako občas se může stát, že v době neúplné prosperity, ale to bývá spíše u středoškoláků”* (R1). Organizace XY by se vzhledem k výsledkům SWOT analýzy (5. 2. 1) měla zaměřit na tento program, aby mohla využít příležitosti, která se jí nabízí.

Talent development je určen pro zaměstnance organizace, kteří stojí na počátku své kariéry. Může jim napomoci najít směr své kariéry. Do programu talent development jsou obvykle zařazeni zaměstnanci do tří let od jejich nástupu. Při hledání talentů z vlastních zdrojů jsou nejčastěji využívány

následující metody: hodnocení zaměstnanců, účast na projektech, development centrum, 360° zpětná vazba, měření potenciálu a nominace. Výběr talentů by měl být spravedlivý a transparentní, vzhledem k tomu, že jde o zaměstnance organizace. Mezi možná zaměření talent developmentu patří program pro manažery a program specialisty (kapitola 3. 2. 1). Program umožňuje zaměřit se na dvě výše uvedené cílové skupiny: manažery a specialisty. V rámci programu pro manažery jsou rozvíjeny manažerské dovednosti. Program pro specialisty je zaměřen na rozvoj odbornosti. Rozvojové programy by měl být plánovány maximálně na jeden rok. Tento program organizace XY zatím nevyužívá, ale vzhledem k tomu, že může být zaměřen na vymezenou cílovou skupinu (kapitola 5. 3. 1), by implementaci tohoto systému mohla zvážit.

Řízení kariéry

V souvislosti s cílovou skupinou talentů budou určeny dvě cesty rozvoje talentů – vertikální cesta na pozici manažera a horizontální rozvoj, zaměřený na prohlubování odbornosti na pozici specialisty. V případě manažera půjde především o získávání manažerských dovedností, zatímco u specialistů bude důraz kladen především na prohlubování znalostí a odbornosti. Tím, že bude určena cesta rozvoje talentů, budou mít účastníci programu jasnou vizi svého kariérního směřování. Řízení kariéry by mělo být provázáno s plánováním lidských zdrojů. Organizace by měla mít specifikováno, kolik zaměstnanců a na jaké pozice bude potřebovat (kapitola 5. 3. 1). Jakmile bude mít definovanou tuto potřebu, může se zaměřit na řízení kariéry zaměstnanců. Řízení kariéry by mělo zajistit soulad mezi potřebami organizace a samotného zaměstnance. Tvorba politik a postupů řízení kariéry by měla být založena na pochopení fází kariéry. Řízení kariéry může být součástí plánování nástupnictví. Cílem řízení kariéry, z hlediska potřeb organizace, je zajistit potřebný talent pool (kapitola 5. 3. 1).

Rozvoj nových manažerů probíhá prostřednictvím Akademie organizace XY, v rámci které se seznamují s kulturou organizace, standardy organizace, vizí organizace, požadavky a fungováním organizace. „... je určena spíše pro nové vedoucí, jo čerstvé nováčky na pozici vedoucího... dostává proškolení... v rámci firemní kultury, jaké tady máme standardy, jací chceme být, jaké máme nároky na ty vedoucí i na ty zaměstnance. A je tam i třeba ekonomické povědomí, práce personální a tak dále.“ (R1). V organizaci jsou pro manažerské pozice definovány manažerské kompetence, jejichž úroveň se odvíjí od daného stupně managementu (Systém kompetencí, 2019). Na základě toho může zaměstnanec, který se chce rozvíjet tímto směrem zjistit, zda již má dostatečné kompetence pro výkon dané pozice. Problematické v tomto schématu je, že nejsou charakterizovány jednotlivé úrovně dané kompetence. Vedoucí či manažer má například kompetenci řízení lidských zdrojů na úrovni čtyři (Systém kompetencí, 2019), ale nikde už není popsáno, co se od něj očekává, jaké by měl mít znalosti a dovednosti potřebné pro tuto pozici. Dalším problematickým bodem v rozvoji manažerů je, že nejsou stanoveny měkké kompetence pro dané pozice. Vedoucí zaměstnanci tak nemají definované kompetence jako jsou například efektivní komunikace či vedení lidí (leadership). Organizace XY by se na definici těchto kompetencí měla zaměřit v rámci tvorby kompetenčních modelů. Zaměření se na rozvoj manažerů je důležité, neboť styl vedení může mít dopad na stabilizaci zaměstnanců v organizaci (kapitola 3. 3) a současně manažeři jsou příkladem klíčové role v organizaci (kapitola 3. 1. 1). Pro rozvoj manažerů lze využít metodu koučování, stínování, development centrum, rotace práce, rozšiřování náplně práce či mentoring (kapitola 3. 2).

Organizace umožňuje rozvoj specialistů na základě stanoveného rozpočtu pro dané oddělení. Specialisté s technickými dovednostmi mohou využít širokou škálu rozvojových akcí, zaměřených především na motivaci zaměstnanců. Velmi často se účastní zahraničních konferencí anebo se podílejí

na spolupráci s univerzitami. „Jo, tam to jde hodně přes plán vzdělávání a přes ty jejich individuální plány rozvoje ... mají obrovské možnosti v rámci konferencí, ať už je to tady nebo v cizině, v rámci veletrhu nebo oni potom i jakoby spolupracují na těch různých projektech s vysokými školami... Takže tam oni mají širší škálu těch možností. Ale to bych.. je to vzdělávání, ale spíše toho rozvojového typu. Tam na té dobrovolné, motivační bázi.“ (R1). Současně organizace XY může využít výše uvedených metod rozvoje jako je rotace práce, účast na projektech, mentoring či vytvořit individuální rozvojový plán. Vzhledem k vizi a poslání organizace (5. 1. 2) by organizace XY měla investovat do rozvoje specialistů, aby mohla dosáhnout svých cílů. Neboť organizace XY chce být inovativní ve svém oboru a spoluvytvářet trendy ve svém oboru.

Rovněž je nezbytné vytvořit individuální plán rozvoje a využít testování kariérních kotev, které není trvalé, ale v průběhu kariéry se preference zaměstnance mohou měnit. Kariérní kotvy jsou v současné době využívány u zaměstnanců managementu, nově příchozích zaměstnanců z řad studentů či zaměstnanců zapojených do projektu. „... využívají se buď v rámci managementu... pro ty... nové příchozí zaměstnance z těch řad studentů, tak tam se ty kariérové kotvy jakoby ty testy využívají, ale.. to je jenom spíš takové pomocné, protože samozřejmě ty kariérové kotvy se vám věkem mění... A ještě u projektů.“ (R1). Užitečnou metodou pro rozvoj manažerů je mentoring. Organizace XY má vytvořenou metodiku mentoringu, ale zatím tuto metodu nevyužívá. Přičemž vizí využití mentoringu je zapojení zaměstnanců v předdůchodovém věku, kteří budou pomáhat novým zaměstnancům. „Není metodicky řízený, je jenom postaven na té senioritě, kdy ten zkušený zaměstnanec dostane na starosti zaměstnance v adaptaci a stará o něho. My máme zase připravenou celou metodiku mentoringu, ale čekáme právě.“ (R1).

V organizaci XY probíhá plánování nástupnictví, nicméně organizace nemá jasně definovaný tento proces. Plánování nástupnictví je založeno na hodnocení zaměstnanců a jejich znalostí a dovedností potřebných pro danou

pozici. Vedoucí zaměstnanec získává každý rok přehled zaměstnanců v předdůchodovém věku, v rozmezí jednoho až pěti let před plánovaným odchodem. A na základě těchto dat vychovává nástupce na danou pozici za podpory HR oddělení. Úloha HR oddělení spočívá především v testování vytipovaného zaměstnance a následném zajištění rozvoje či vzdělávacích kurzů. *„Na nástupnictví směrnice neexistuje. Zaměstnanci jsou vybíráni především na základě hodnocení ve smyslu znalostí a dovedností na určenou pozici... Nástupnictví se řeší především na daných útvarech. Z HR dostávají každoročně přehled zaměstnanců v předdůchodovém věku od jednoho roku až pět let. A postupně si tedy vychovávají nástupce. Zde je nezastupitelná role vedoucího zaměstnance, který si cílenou soustavnou prací nástupce vychovává, samozřejmě za podpory HR. Ta spočívá především v testování kandidáta a na základě toho se stanovuje další postup rozvoje a zajišťování kurzů“* (R1). V teorii udávaná doba pro optimální plánování nástupnictví je tři roky (kapitola 3. 2. 2). Plánování nástupnictví by mělo být provázáno s dynamikou kariéry, hodnocením výkonu a předpovědi potenciálu. Organizace XY v současné době využívá jednoduchou podobu plánování nástupnictví, proto by bylo vhodné zvážit vytvoření směrnice pro plánování nástupnictví a následně zhotovit schémata nástupnictví. Z výše uvedeného vyplývá, že organizace XY bude jednak vytvářet talent pooly, a jednak bude využívat plánování nástupnictví.

Cílem specialistů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajistit soběstačnost organizace ve školicích činnostech a také v oblasti tvrdých a měkkých dovedností na úrovni 70 % (HR Strategie, 2019). Snahou organizace je tedy zajišťovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pomocí interních zdrojů, což koresponduje s trendy rozvoje zaměstnanců uvedených v kapitole 3. 2. Organizace se rovněž snaží využívat gamifikaci pro rozvoj technických pracovníků. Tento způsob organizace využívá nově. *„... teď docela děláme ty gamifikace. Zkoušíme to na těch... Protože to jsou úplně typický skupiny i věkově, i technicky zaměřené.“* (R1). *„... používáme v rámci rozvoje těch zaměstnanců“* (R1).

5. 3. 3 Udržení talentů

Udržení talentů se prolíná s předchozími dvěma procesy talent managementu. Organizace XY provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců pouze sporadicky. Většinou je tento průzkum spojen s otevřeností ke změně. Naposledy byl realizován výzkum spokojenosti před dvěma lety, v souvislosti s motivačním systémem v rámci výkonnostní mzdy. Na základě tohoto průzkumu byla vyhodnocena potřeba změny revize výkonnostní mzdy. „*Jo, provádí, nebývá to jako nějak pravidelně. Ale buď to je jakoby jednou za čas.. většinou to bývá jakoby zevnitř motivovaný nějakým.. nějakým.. pro změnu. Naposledy to bylo asi je to dva roky, protože tady právě běžel ten motivační systém v rámci výkonnosti mzdy, v rámci KPI a tak podobně... A na základě toho potom vznikl třeba ten podnět na revizi výkonnosti mzdy.*“ (R1). Tato revize proběhla v průběhu tohoto roku, přičemž cílem systému odměňování je dosáhnout průměrné mzdy v kraji v roce 2021 (HR Strategie, 2019). Vzhledem k tomu, že tento průzkum byl prováděn s motivací najít podněty pro změnu, se domnívám, že tato reakce na dané potřeby je příliš pomalá, o čemž může vypovídat i analýza důvodů odchodu zaměstnanců z organizace (Výstupy, 2019), uvedená níže. Organizace XY by měla průzkumy spokojenosti zaměstnanců provádět pravidelně a následně zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu. Prostřednictvím těchto průzkumů získá nejen informace o tom, jak zaměstnanci vnímají samotnou organizaci, ale i podněty pro změny.

Employer Branding a Employee value proposition

Organizace XY nabízí širokou škálu benefitů, kterými jsou: pátý týden dovolené navíc, zkrácená pracovní doba 7,5 hodiny denně, pružná pracovní doba, zkrácené pátky (podle charakteru práce), home office jednou za měsíc (podle charakteru práce), sportovní a kulturní akce (internetové stránky organizace, 2019). Z výše uvedených benefitů vyplývá, že organizace sleduje nové trendy (kapitola 3. 3) a snaží se je zařadit do svého portfolia benefitů. Do budoucna by se organizace měla zaměřit na zvýšení flexibility práce,

obzvlášť v souvislosti s nástupem nové generace na trh práce. Z hlediska péče o zaměstnance nabízí organizace příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, aktivity pro seniory (bývalé zaměstnance společnosti) nebo za určitých podmínek příspěvek na bydlení či dopravu. V souvislosti s motivací nabízí organizace XY čtvrtletní bonusy či měsíční výkonnostní odměny, roční bonusy, odměny za doporučení zaměstnance na bonusovou pozici, odměny za zlepšovací návrhy nebo odměny za práci na projektech (internetové stránky organizace, 2019).

Analýza rizika

V organizaci v současné době probíhají rozhovory pro analýzu odchodů zaměstnanců. Z této analýzy vyplývá, že nejčastějšími důvody odchodu zaměstnanců jsou: finance, důchod a snižování stavu (Výstupy, 2019). Přičemž je potřeba zohlednit dobu působení v organizaci, věk zaměstnance (v souvislosti s generací a kariérou) a konkrétní pracovní pozici. Zde nacházím další nesoulad s teorií, neboť finance obvykle nejsou primárním důvodem k odchodu, zejména u špičkových zaměstnanců. Obvykle sehrávají roli následující faktory: možnosti kariérního růstu, nedostatek příležitostí či nespokojenost s vedoucím zaměstnancem (kapitola 3. 3). Organizace v současné době pracuje na revizi tarifních stupnic ve spojitosti s tvorbou kompetenčních modelů. Cílem odměňovací politiky organizace XY je dosáhnout na úroveň průměrné mzdy kraje v roce 2021 (HR Strategie, 2019). Druhým důvodem byl odchod do důchodu, což vypovídá o tom, že mnoho zaměstnanců pracuje v organizaci několik (desítek) let. Tento důvod může vypovídat o silných stránkách organizace, kterými jsou stabilita zaměstnavatele a důvěra zaměstnanců v organizaci (HR Strategie, 2019). V organizaci XY probíhají i rozhovory se zaměstnanci v rámci zkušební doby, jejichž cílem je získat podklady pro zlepšení adaptačního procesu. „... v rámci té zkušební adaptační doby těch zaměstnanců... jak, jak to probíhá, jestli jsou nějaká úskalí a tak dále. A na základě toho se pak dělají nějaké další analýzy pro zlepšování

toho adaptačního procesu.“ (R1). Organizace XY by mohla zaměřit rovněž na rozhovory se zaměstnanci, kteří dosahují výborných výsledků a jejich délka zaměstnání v organizaci je nadprůměrná. Tyto rozhovory souvisí s pozitivní zaměstnaneckou zkušeností (kapitola 3. 3. 2). Při udržení zaměstnanců je vhodné přihlížet k věku a kariérní dráze daného zaměstnance, neboť potřeby se v různých fázích kariéry mění. Organizace XY by se v rámci zjišťování spokojenosti a atraktivity zaměstnavatele mohla zaměřit na webové stránky, na kterých mohou současní i bývalí zaměstnanci hodnotit různé aspekty související s danou organizací (kapitola 3. 3).

Diskuze

Cílem této práce je vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Za pomoci dostupných zdrojů a dat, jsem v empirické části za pomoci vytvořené metodiky zavedení talent managementu v organizaci vytvořila návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Nicméně se objevilo několik překážek, které komplikují implementaci systému talent managementu do organizace XY. V první řadě organizace XY postrádá jasně definovanou strategii organizace, ze které by se odvíjely další kroky a procesy v organizaci. Organizace XY má definovanou vizi a poslání organizace, ale nikde nemá řečeno, jak chce svých cílů dosáhnout. Organizaci XY bych v první řadě doporučila definovat dlouhodobou strategii organizace, která jí napomůže k lepšímu plánování lidských zdrojů. Zároveň by organizace XY měla definovat alespoň dvě strategie, tedy splnit podmínku strategického kontinua, kdy jedna strategie definuje současnou strategickou výhodu organizace a na realizaci druhé strategie se organizace připravuje.

Největší rozpor v získávání dat vznikl mezi informacemi získanými z internetových stránek organizace a informacemi získanými prostřednictvím expertního rozhovoru. Vzhledem ke stanovené premise, že organizace XY nedisponuje strategií organizace lze předpokládat, že obsah internetových stránek organizace XY byl vytvářen v souladu s teoretickými znalostmi z oblasti řízení lidských zdrojů a řízení organizace. Je otázkou, zda informace získané z internetových stránek organizace jsou relevantním zdrojem pro získání dat pro tvorbu návrhu systému talent managementu.

Organizace XY v rámci analýzy výsledků hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu z minulého roku zjistila, že má zkreslené výsledky ohledně zařazení zaměstnanců do jednotlivých kategorií. Toto rozdělení neodpovídalo křivce normálního rozložení talentů (kapitola 3. 1. 6),

následkem čehož organizace XY nemohla s těmito zaměstnanci dále pracovat. V současné době došlo ke změně způsobu hodnocení, kdy vedoucí zaměstnanci již nevybírali konkrétní kategorii, ale hodnotili zaměstnance na základě výroků ve slepé matici. Výsledky tohoto hodnocení zatím nejsou k dispozici. V případě, že by i tato změna ukázala zkreslené výsledky, by se organizace XY musela snažit najít jiný způsob hodnocení, prostřednictvím kterého by dokázala objektivně kategorizovat jednotlivé zaměstnance. A navíc by v tomto případě ani nebylo vhodné zvolit přístup k talent managementu na základě lidí (kapitola 2. 3).

Nesoulad s teorií byl nalezen v souvislosti s důvodem odchodu zaměstnanců z organizace XY. Zatímco teorie říká, že finance obvykle nejsou klíčovým faktorem pro odchod z organizace, organizace XY identifikovala finance jako nejčastější příčinu odchodu zaměstnanců. Ke zjištění potřeb a spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné provést v organizaci XY průzkum spokojenosti.

Dalším limitem tohoto návrhu je, že získané informace prostřednictvím expertního rozhovoru poskytla pouze specialistka na vzdělávání a rozvoj. K získání komplexních informací by bylo vhodné využít informací od jiných osob z HR oddělení, anebo od vrcholového vedení, které by současně mělo být iniciátorem celého systému talent managementu.

Závěr

Tato magisterská diplomová práce byla zaměřena na systém talent managementu v konkrétní organizaci. Podle mého názoru, bude v budoucnu růst důležitost talent managementu v organizacích. Neboť zaměstnanci jsou považováni za klíčový zdroj konkurenční výhody organizace.

V rámci teoretické části jsem se nejprve zabývala obecnými východisky talent managementu, kde je zdůrazňována důležitost strategie organizace a lidských zdrojů. Dále byly definovány klíčové pojmy práce talent a talent management, představeny jednotlivé přístupy k talent managementu, strategie talent managementu a vymezeny podmínky pro fungující talent management. Nakonec byly představeny tři základní procesy talent managementu, kterými jsou získání, rozvoj a udržení talentů.

V této práci je talent definován jako zaměstnanec, který má potenciál, chce na sobě pracovat a zároveň odvádí vysoký výkon své práce. A talent management jako soubor vzájemně propojených činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržet si talentované zaměstnance, pro splnění současných a budoucích cílů organizace. Tito zaměstnanci mají jednak potenciál, a jednak dosahují stabilních nadprůměrných výkonů. Nicméně v rámci tvorby návrhu systému talent managementu v konkrétní organizaci jsem zdůraznila, že je důležité, aby si organizace XY definovala tyto pojmy sama. Na definování těchto pojmů by se mělo podílet vrcholové vedení, které v systému talent managementu sehrává klíčovou roli.

Cílem předložené práce bylo vytvořit návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci. Abych mohla dosáhnout tohoto cíle, nejprve jsem musela pospat teoretická východiska talent managementu. Na základě teoretické části jsem vytvořila metodiku zavedení talent managementu v organizaci. Vytvořenou metodiku jsem následně využila jako pomůcku pro tvorbu návrhu systému talent managementu v konkrétní

organizaci. Návrh systému talent managementu je založen na analýze jednotlivých činností a procesů v organizaci XY a následném doporučení kroků, které by organizace měla učinit pro implementaci systému. V empirické části jsem pro naplnění cíle využila kvalitativních metod sběru dat, konkrétně analýzy interních dokumentů a expertního rozhovoru.

Hlavním poznatkem této magisterské diplomové práce je nezbytnost strategie organizace. Již v teoretické části jsem psala o důležitosti strategie organizace, od které se odvíjí další strategie, procesy a činnosti organizace. Organizace XY pravděpodobně nedisponuje strategií organizace a cíle, které má stanoveny, jsou pouze na rok. Z tohoto hlediska musí být pro organizaci XY obtížné plánovat potřeby zaměstnanců či definovat schopnosti, dovednosti a znalosti potřebné v budoucnosti. Organizaci XY bych v první řadě doporučila zaměřit se na definování minimálně jedné, dlouhodobé strategie organizace, která jí zajistí konkurenční výhodu v budoucnosti. Samozřejmě je potřeba počítat v praxi s tím, že všechno zcela nekoresponduje s teorií. Z tohoto důvodu jsem v rámci tvorby návrhu systému talent managementu v konkrétní organizaci popsala jednotlivé kory, které by organizace XY měla učinit a zvážit pro zavedení systému talent managementu v organizaci.

Organizace XY by se v souladu s vizí a posláním organizace měla při tvorbě systému talent managementu v organizaci zaměřit na specialisty a manažery. Vzhledem k tomu, že organizace XY působí ve specifickém oboru, chce spoluvytvářet trendy a být inovativní, jsou pro ni klíčoví především techničtí specialisté. Současně by se měla zaměřit na manažery, neboť sehrávají důležitou roli pro stabilizaci zaměstnanců, a zároveň tato potřeba vychází z analýzy dostupných dat.

Domnívám se, že se mi podařilo dosáhnout cíle stanoveného v úvodu práce. Návrh systému talent managementu v konkrétní organizaci byl vytvořen v návaznosti na specifika dané organizace. Míra detailnosti

a propracovanosti se odvíjí od současných aspektů vyskytujících se v organizaci XY.

Seznam literatury a zdrojů

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003). *The talent management handbook: Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw Hill.
- Bonusový řád. (2019). *Bonusový řád*. Citováno dne 26. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.
- Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press.
- Brožová, D. (2003). *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Cannon, J. A., & McGee, R. (2007). *Talent management and Succession Planning*. London: CIPD.
- Cimbálníková, L. (2013). *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- CIPD. (2006). *Talent management: Understanding the Dimensions*, CIPD. Citováno dne 28. října 2019. Dostupné z: http://www.libraryservices.nhs.uk/document_uploads/Talent_Management_Toolkit/CIPD_TM.pdf
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: a review and research agenda*. *Human Resource Management Review*. 2009, 19(4). In Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds). (2014). *Strategic talent management:*

Contemporary Issues in International Context. Cambridge: Cambridge University Press.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck.

Deloitte (2018). *Trendy v oblasti lidského kapitálu v České republice i ve světě*, Deloitte. Citováno dne 25. září 2019. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/2018-Trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-v-CR-i-ve-svete.pdf>

Deloitte (2008). *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, Deloitte. Citováno dne 28. září 2019. Dostupné z: <http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Archivos%20en%20la%20web/Crisis%20de%20talento%20en%20la%20industria%20manufacturera.pdf>

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.

Evidenční stavy. (2019). *Evidenční stavy: Ke dni 28. 11. 2019*. Citováno dne 29. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Firemní hodnoty a principy. (2019). *Firemní hodnoty a principy*. Citováno dne 25. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Gay, M., & Sims, D. M. (2006). *Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning*. Bloomington, Ind: AuthorHouse.

Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. New York: Palgrave Macmillan.

Havelka, R. (2019). *Aktuální trendy v korporátním vzdělávání III.*, HR news. Citováno dne 10. října 2019. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>

Hečko, Š. (2014). *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hodnocení zaměstnanců (2018). *Hodnocení zaměstnanců*. Citováno dne 19. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

HR Strategie. (2019). *HR Strategy*. Citováno dne 25. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Hroník, F. (2008). *To nejlepší z HR v našich firmách*. V Brně: Motiv Press.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.

Iles, P., & Preece, D. (2010). Talent management and career development. In: Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Farnham: Gower.

Internetové stránky organizace. (2019). *Internetové stránky organizace*. Citováno dne 12. listopadu 2019. Dostupné na internetových stránkách organizace XY.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. V Brně: Motiv Press.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.

Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress.

Kursch, M. (2016). *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost.

Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16(2), 139-154. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/222514451_Talent_management_A_critical_review

LMC. (2019). *Co jsme se naučili od největších českých HR profiků?*, LMC. Citováno dne 4. prosince 2019. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/co-jsme-se-naucili-od-nejvetsich-ceskych-hr-profiku/>

Motivační program. (2018). *Motivační program pro studenty*. Citováno dne 19. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Nábor, výběr zaměstnanců. (2018). *Nábor, výběr zaměstnanců a vznik pracovního poměru*. Citováno dne 8. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Pacher, P. (2016). *Lovci lebek: jak najít ty nejschopnější a přijmout ty nejlepší* (2. vydání). Praha: University of Applied Management.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi : strategické směřování firmy : řízení procesů a zdrojů : zvládání ohrožujících situací : rozdělení rolí a úloh : hodnocení a motivace lidí*. Praha: Grada.

Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.

Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Slačálková, H. (2019). *Proč brand českým firmám nefunguje*, HR News. Citováno dne 15. listopadu 2019. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske->

[zdroje/nabor-id-2698717/proc-brand-zamestnavatele-ceskym-firmam-nefunguje-id-3850927](#)

Sparrow, P., Scullion, H., & Tarique, I. (Eds). (2014). *Strategic talent management: Contemporary Issues in International Context*. Cambridge: Cambridge University Press.

Suková, M. & Daňková, B. (2019) *Sedíte si na datech? Aneb HR analýzy pro efektivnější rozhodování*, HR News. Citováno dne 20. listopadu 2019. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/sedite-si-na-datech-aneb-hr-analyzy-jako-podklad-pro-efektiv-id-3851990>

Systém kompetencí. (2019). Citováno dne 7. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Šafránková, J. M., & Šikýř, M. (2017). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Šmída, F. (2007). *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada.

Šmída, F. (2003). *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing.

Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Výstupy. (2019). *Vystupy_18_19*. Citováno dne 19. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Vzdělávání zaměstnanců. (2018). *Vzdělávání zaměstnanců*. Citováno dne 8. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Závěrečná zpráva. (2018). *Závěrečná zpráva z ročního hodnocení*. Citováno dne 21. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Získávání zaměstnanců (2019). *Získávání zaměstnanců: Nábor a výběr*. Citováno dne 9. listopadu 2019. Dostupné v sídle organizace XY.

Seznam zkratk

HR Human Resources

MBO Management by Objectives

TM Talent Management

Seznam schémat, tabulek, obrázků a příloh

Seznam schémat

Schéma 1 Vize, poslání, cíle a strategie organizace

Schéma 2 Faktory ovlivňující strategii organizace

Schéma 3 Úrovně strategie

Schéma 4 Vztah mezi strategií organizace a strategií talent managementu

Schéma 5 Úrovně vyspělosti talent managementu

Schéma 6 Postup tvorby talent managementu

Schéma 7 Procesy talent managementu

Schéma 8 Proces získávání talentů

Schéma 9 Kritéria výběru

Schéma 10 Metody hodnocení

Schéma 11 Cyklus systematického rozvoje zaměstnanců

Schéma 12 Employee value proposition

Schéma 13 Oblasti talent managementu v organizaci

Seznam tabulek

Tabulka 1 Řídící role v talent managementu

Tabulka 2 Metody užívané k rozvoji na pracovišti

Tabulka 3 Metody rozvoje mimo pracoviště

Tabulka 4 Nejčastěji používané metody pro práci s talenty

Tabulka 5 Metody považované za nejefektivnější pro práci s talenty

Tabulka 6 Analýza potřeby zavedení talent managementu

Tabulka 7 Přípravná fáze

Tabulka 8 Získání talentů

Tabulka 9 Rozvoj talentů

Tabulka 10 Udržení talentů

Tabulka 11 Podmínky pro fungující talent management

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přístup na základě lidí

Obrázek 2 Normální rozložení talentů

Obrázek 3 Matice talentů

Obrázek 4 Směry kariéry

Obrázek 5 Fáze vývoje kariéry

Seznam příloh

Příloha 1 Návod k rozhovoru

Příloha 1 Návod k rozhovoru

Téma	Příklady otázek
Strategie a cíle organizace	Jaké jsou strategie a cíle organizace?
Organizační struktura	Jaký má organizace typ organizační struktury?
Kultura organizace	Můžete mi popsat kulturu organizace?
Talent a talent management	Jsou v organizaci definovány pojmy talent a talent management?
Získání	Využívá organizace kompetenční modely? Jakým způsobem probíhá hodnocení výkonu a předpověď potenciálu v organizaci?
Rozvoj	Jakým způsobem dochází k analýze rozvojových potřeb? Jaké jsou možnosti rozvoje pro talenty v organizaci?
Udržení	Provádí organizace průzkum spokojenosti zaměstnanců? Provádí organizace analýzu rizika v souvislosti s udržením zaměstnanců?