

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2020

Lucie Šimáňová

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Šimáňová

Podpora a rozvoj talentů v organizaci

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucie Šimánová

PODPIS

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat PhDr. Jindře Stříbrské, Ph.D. za odborné vedení a rady při zpracování této práce. Poděkování patří také oslovené společnosti za poskytnutí rozhovorů, za důvěru, vstřícnost a cenné podněty.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá podporou a rozvojem talentů v organizaci. Zahrnuje základní poznatky z historie řízení lidských zdrojů, vysvětlení a definice základních pojmů souvisejících se zaměstnáváním a firemní politikou včetně popisu současné situace i nástinu budoucího vývoje řízení lidských zdrojů. Na příkladech dobré praxe poukazuje na možnosti řešení problémů nastalých v rámci oblasti řízení lidských zdrojů. Ve své praktické části se věnuje podpoře a rozvoji talentů v praxi konkrétní organizace. Popisuje uplatňované metody rozvoje a motivace talentů, a následně jednu z nich analyzuje z pohledu jejich efektivity. Analýza vycházela z výzkumu mezi pracovníky-manažery a vedoucími týmů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dobrá praxe, leadership, rozvoj lidských zdrojů, talent management, vzdělávání dospělých.

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the support and development of talent in the organization. It includes basic knowledge of the history of human resources management, explanation and definitions of basic concepts related to employment and corporate policy, including a description of the current situation and an outline of the future development of human resources management. In its practical part, it focuses on the support and development of talents in the practice of a particular organization. It describes the applied methods of talent development and motivation, and then analyzes one of them in terms of their effectiveness. The analysis was based on research between managers and team leaders.

KEYWORDS

Adult learning, best practice, human resource development, leadership, talent management.

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ A POPIS ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 Personální práce	10
1.2 Personální administrativa	11
1.3 Personální řízení.....	11
1.4 Strategie řízení lidských zdrojů.....	12
2 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
2.1 Historie řízení lidských zdrojů.....	14
2.2 Budoucnost řízení lidských zdrojů.....	17
2.2.1 Mobilita talentů.....	17
2.2.2 Talent Exchange	17
2.2.3 Ženský leadership	18
2.2.4 Talent management pro studenty a absolventy.....	19
2.2.5 Mentoring/koučink od seniorního managementu	20
2.2.6 Talentové sítě.....	20
2.2.7 Kontinuální učení.....	21
2.2.8 Technologie pro talent management.....	22
2.2.9 Management za pomoci bdělé pozornosti	22
2.2.10 Průzkum současných trendů	22
3 TALENT MANAGEMENT	26
3.1 Talent.....	27
3.2 Podpora a rozvoj talentů.....	27
3.3 Talent management jako součást strategického řízení.....	29
3.3.1 Microsoft.....	29

3.3.2	Ecolab	30
3.4	Očekávání talentů vs. Schopnost adekvátní reakce zaměstnavatelů	33
3.5	Talent management ve světle dnešní doby.....	34
PRAKTICKÁ ČÁST		36
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
4.1	Základní charakteristika	36
4.2	Strategie řízení lidských zdrojů společnosti.....	36
4.2.1	Rozvoj ostatních	37
4.2.2	Osobní rozvoj.....	38
4.3	Nástroje rozvoje talentů uvnitř společnosti.....	39
4.3.1	my Talent World	40
4.3.2	Leader 1.0	40
4.4	Personální oddělení společnosti	41
4.4.1	Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře	41
4.4.2	Podpora ze strany personálního oddělení	41
5	VÝZKUM.....	43
5.1	Vymezení výzkumného cíle.....	43
5.2	Metoda sběru dat a výběr respondentů.....	44
5.3	Analýza výsledků	44
5.3.1	Identifikační otázky	44
5.3.2	Otázky týkající se schopností manažera a jeho dalšího vzdělávání.....	45
5.3.3	Otázky pro účastníky školení Leader 1.0.....	48
5.3.4	Rozhovory s pracovníky personálního oddělení.....	53
5.4	Shrnutí a návrh doporučení pro personální oddělení	53
5.4.1	Identifikační otázky	53
5.4.2	Otázky týkající se schopností manažera a jeho dalšího vzdělávání.....	54

5.4.3	Otázky pro účastníky školení Leader 1.0.....	54
6	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM GRAFŮ.....	61
	Příloha A– Checklist pro nadřízené, kterým nastupuje nový člen týmu.....	62
	Příloha B– Dotazník Podpora a rozvoj talentů v organizaci.....	65

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je velmi aktuální problematika podpory a rozvoje talentů v organizaci. Možnosti zaměstnavatelů uplatnit se ve světě rostoucí konkurence ztěžuje fakt, že moderní technologie a výkonná technika se dostávají na stejnou úroveň a je tedy potřeba hledat zdroje, díky kterým má zaměstnavatel možnost vyniknout nad ostatními. A právě lidský kapitál a jeho rozvoj jakožto oblast s možností široké diferenciací hraje klíčovou roli v rámci konkurenčního boje mezi organizacemi. Bakalářská práce se zabývá využitím lidských zdrojů nejen z pohledu historického vývoje v porovnání s vývojem budoucím, ale současně na příkladu dobré praxe ukazuje možnosti řešení nastalých problémů v oblasti řízení lidských zdrojů.

Bakalářská práce je členěna na teoretickou a praktickou část, každá část je dále rozdělena na podkapitoly. První podkapitola teoretické části vymezuje a popisuje základní pojmy z oblasti lidských zdrojů a je zařazena za účelem vytvoření nezbytného základního rámce pro pochopení dané problematiky. Druhá podkapitola se zabývá vývojem řízení lidských zdrojů a poskytuje ucelený přehled historických přístupů a vůbec vznik a rozvoj oblasti personálního řízení, stejně tak jako pohled na budoucnost řízení lidských zdrojů. Ve třetí podkapitole je rozebrán samotný pojem talent management v širších souvislostech a následující podkapitola se věnuje podpoře a rozvoji již získaných talentů, talent managementu jako součásti strategie řízení organizace. Současně obsahuje příklady dobré praxe a poukazuje na problematiku očekávání talentů v poměru k schopnostem zaměstnavatelů na tato očekávání vhodně reagovat.

Praktická část je rozdělena do tří oddílů. V prvním je charakterizována konkrétní organizace, její strategie řízení lidských zdrojů a interní nástroje rozvoje talentů včetně objasnění role personálního oddělení v dané organizaci. Obsah druhého oddílu tvoří vymezení výzkumného cíle a popis metody sběru dat a výběr respondentů. Následuje zhodnocení výzkumu, interpretace výsledků a návrh na možné vylepšení konkrétního programu rozvoje talentů s cílem zvýšit jeho efektivitu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ A POPIS ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Nakolik podpora a rozvoj talentů v organizaci, tedy talent management, spadá do řízení lidských zdrojů, je třeba vymezit alespoň základní pojmy k pochopení provázanosti jednotlivých oblastí řízení lidského kapitálu. Pojmy jako personální práce, personální administrativa a personální řízení sice zdánlivě vypadají jako synonyma, popisují však jiné činnosti a postupy. Kromě toho za pomoci těchto názvů byly označeny také jednotlivé fáze historického vývoje práce s lidskými zdroji.

1.1 Personální práce

Pojem personální práce (či personalistika) se používá pro obecné označení této činnosti. Je potřeba nezaměňovat tento termín s pojmy personální administrativa či správa, personální řízení a řízení lidských zdrojů, neboť každý termín představuje trochu něco jiného. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé. Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním sociálních potřeb. Stručně řečeno, personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. životní podmínky)¹. Řízení lidských zdrojů pak představuje souhrn metodologií a rozhodování, jehož cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech druzích organizací.²

¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 15. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

² FILIPCZYKOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2015, s. 17. ISBN 978-80-7464-805-2.

1.2 Personální administrativa

Tuto oblast personalistiky lze chápat jako nejryzejší strogý základ personální práce. Jedná se o pořizování, uchovávání a aktualizování dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Zpravidla se konkrétně jedná o správu osobních složek zaměstnanců, zpracování docházky, vedení agendy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, správu benefitů, revizi a přípravu pracovně právních dokumentů (tj. smluv, interních předpisů), přípravu podkladů pro výpočet mezd, výpočty různých nároků zaměstnance (např. nárok na dovolenou, placené volno, výpovědní lhůtu, odstupné, podklady pro výpočet odměn, atd.) a v neposlední řadě zahrnuje také správu systému talent managementu, pokud firma takovou oblast personální práce zařadila.

1.3 Personální řízení

Posláním personálního řízení je zajistit, aby organizace byla schopna, prostřednictvím vhodně zvolených zaměstnanců na stejně tak vhodně zvolených pozicích, úspěšně plnit svůj podnikatelský záměr. Personální řízení představuje řídicí a rozhodovací proces, jehož cíle jsou vymezeny firemní strategií (dlouhodobé zaměření organizace na dosažení předpokládaných podnikatelských cílů) a personální strategií (oblast lidských zdrojů). V rámci personální strategie je třeba vyzdvihnout zejména pojem personální management, jenž zahrnuje řízení veškerých odborných personálních činností, které provázejí pracovníky ve všech fázích jejich zaměstnaneckého cyklu³. Role personalistů je v tomto ohledu nezastupitelná, neboť velkou měrou ovlivňují každodenní práci zaměstnanců, a to napřímo, anebo zprostředkovaně přes vzdělávání manažerů a vedoucích týmů. Přestože lze zaznamenat velký zájem o práci na pozici personalisty, jedná se o poměrně náročné povolání, vyžadujících mnoho odborných znalostí a dovedností pro jeho výkon. Leckdy i přes dobré teoretické základy není jednoduché aplikovat tyto vědomosti v praxi. Přitom platí, že čím schopnější personalista, který dále rozvíjí schopnosti a dovednosti manažerů a vedoucích týmů, tím kvalitněji tito manažeři umí pracovat a rozvíjet i své podřízené. Rozmanitost činností personalisty, které částečně korelují i s činnostmi manažerů a vedoucích týmů, dokládá schéma níže.

³ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7452-020-4.

Obrázek 1: Proces práce s lidskými zdroji

PROCES PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI



Zdroj⁴

1.4 Strategie řízení lidských zdrojů

Personální strategie dává rámec rozvoje lidských zdrojů v organizaci v souladu s jejími potřebami. Jedná-li se o takovou organizaci, která zaměstnává vysoce kvalifikované a zkušené pracovníky, je taková strategie klíčová pro plánování a řízení veškeré práce s lidskými zdroji. Zavedením a aplikací strategie řízení lidských zdrojů organizace dává najevo zájem o rozvoj a posilování svých lidských zdrojů, což v praxi zároveň vede k posílení její pozice na trhu. Investováním do svých zaměstnanců investují sami do sebe. Cíle, stanovené strategií, vedou k formování lidských zdrojů organizace co do struktury, tak i kvality. Dlouhodobý plán řízení lidských zdrojů při jeho vzniku ovlivňuje odvětví, ve kterém se organizace realizuje, tedy vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, dále hodnotová orientace osob v řídicích funkcích a v neposlední řadě také stav na trhu práce. Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá uplatňováním strategického přístupu v každodenní práci personalistů, kteří spolupracují s manažery a zajišťují, že prováděné činnosti řízení lidských zdrojů podporují dosahování strategických cílů a

⁴ WILKINSON, Adrian a JOHNSTONE, Stewart. *Encyclopedia of human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017, s. 153–154. ISBN 978-1-78347-545-2. Vlastní překlad a zpracování.

vytváření přidané hodnoty⁵. V širším měřítku může úspěšná strategie v oblasti lidských zdrojů často nastavit způsob, jakým organizace funguje a jak je vnímána i okolím. Existuje mnoho různých typů strategií lidských zdrojů, ale ve své podstatě mají všechny stejný základ: vytvořit takové pracovní prostředí, ze kterého vzejdou angažovaní, produktivní a loajální pracovníci.

⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 58. ISBN 978-80-247-5258-7.

2 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V návaznosti na společenské a ekonomické změny taktéž řízení lidských zdrojů – jak ho chápeme dnes – měnilo svůj název. Stejně tak se napříč historií měnil význam lidského kapitálu a vnímání jeho přínosu organizacím. Velmi nápomocné je již existující rozdělení jednotlivých etap vývoje personální práce, pro účely této práce je využito zjednodušené rozdělení, a to v tomto sledu:

1. personální administrativa (20. až 30. léta 20. století),
2. personální řízení (30. až 40. léta 20. století), a
3. řízení lidských zdrojů (od 80. až 90. let 20. století)⁶.

2.1 Historie řízení lidských zdrojů

Významný vzor a velká inspirace pro rozvoj na poli personalistiky, který nelze opomenout, je společnost National Cash Register Co. Má se za to, že jedno z prvních oddělení personálního managementu vzniklo v roce 1900 právě v této společnosti. Po několika stávkách a výlukách zaměstnanců založil její jednatel, John H. Patterson, oddělení, které vyřizovalo stížnosti, zajišťovalo nábor a propouštění zaměstnanců, bezpečnost při práci, jakož i vzdělávání školitelů majících na starosti dodržování pracovně právních předpisů a pracovních postupů. Mimoto National Cash Register Co. již v roce 1887 disponovala první zaměstnaneckou prodejní příručkou na světě a zanedlouho poté zavedla školení prodeje produktů a vydala první interní zpravodaj pro zaměstnance zvaný „NCR“. Za zmínku stojí fakt, že společnost začala pro zaměstnance nabízet teplé obědy, zlepšila osvětlení a zavedla ventilaci, vany, sprchy, cvičební programy a mnoho dalších výhod včetně možnosti navštívit podnikového lékaře⁷.

Frederick Taylor, známý jako otec vědeckého managementu, hrál na počátku 20. století významnou roli ve vývoji pracovní pozice personalisty jako zvláštního pracovníka. Taylor ve své knize Shop Management obhajoval „vědecký“ výběr a školení pracovníků. Rovněž propagoval systém motivačních odměn za splnění naplánovaných úkolů. Ačkoli

⁶ FILIPCZYKOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2015, s. 12. ISBN 978-80-7464-805-2.

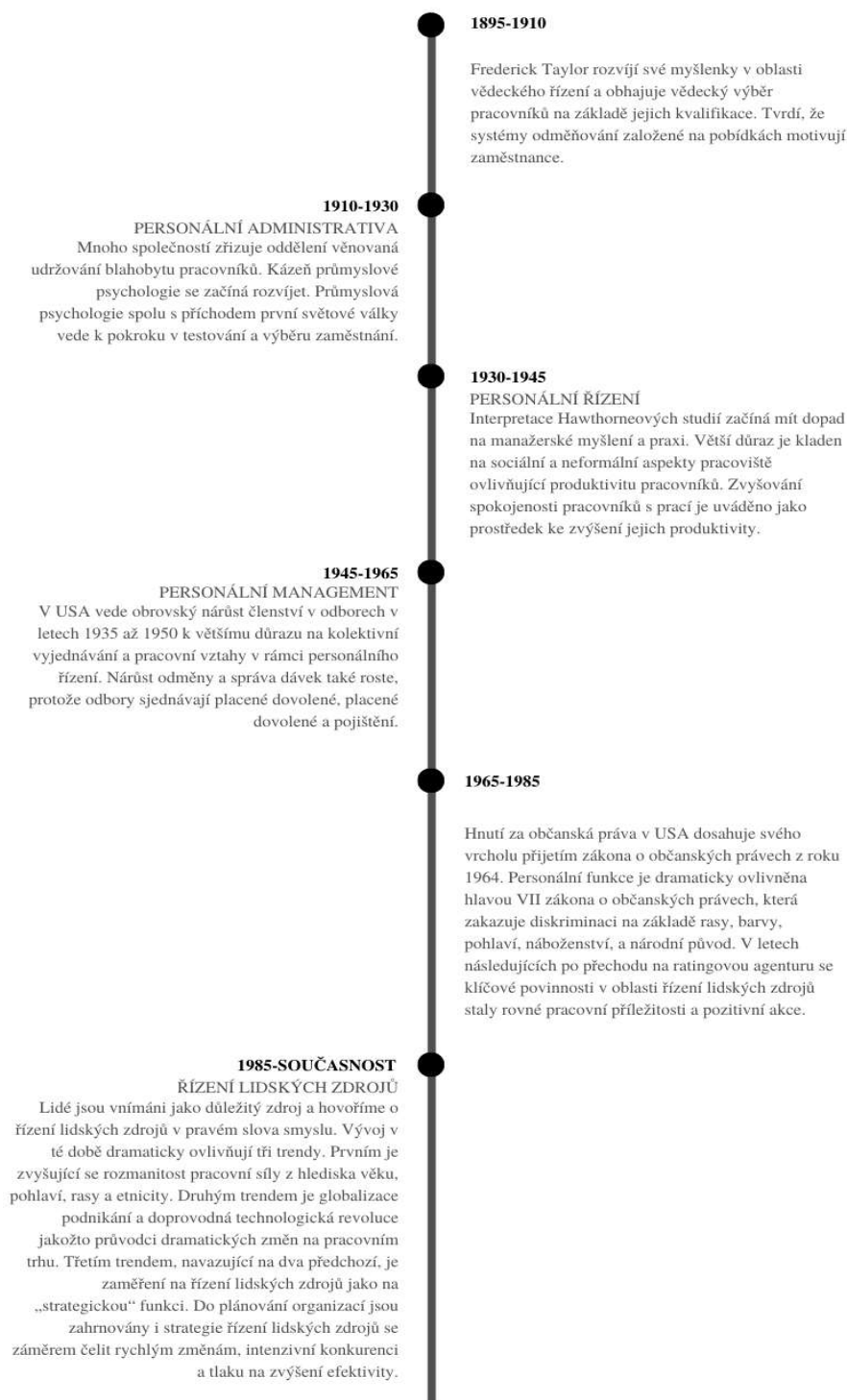
⁷ NCR Corporation. Over a century of innovation. *ncr.com*. [online]. ©2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://www.ncr.com/about/history>.

se zaměřoval především na optimalizaci efektivity ve výrobním prostředí, jeho principy položily základy pro budoucí rozvoj řízení lidských zdrojů. Zatímco rozvíjel své představy o vědeckém managementu, docházelo paralelně k rozvoji psychologických přístupů k náboru, výběru a školení pracovníků.

Ve 20. a 30. letech 20. století probíhal ve společnosti Western Electric výzkum, který vyvolal zvýšený důraz na sociální a neformální aspekty pracoviště. Interpretace výzkumu upozornila na souvislost mezi spokojeností pracovníků v interpersonálních vztazích na pracovišti a jejich produktivitou. Ve 40. a 50. letech 20. století vedlo kolektivní vyjednávání k obrovskému nárůstu benefitů nabízených zaměstnancům. Fungování řízení lidských zdrojů značně ovlivnila problematika rovných pracovních příležitostí. A dále, změny demografie pracovních sil, rozvoj technologií a globalizace od 80. let 20. století měly na řízení lidských zdrojů zásadní vliv⁸.

⁸ What is Human Resource. Historical Milestones In HRM Development. *whatishumanresource.com* [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.whatishumanresource.com/historical-milestones-in-hrm-development>.

Obrázek 2: Milníky ve vývoji řízení lidských zdrojů



Zdroj⁹

⁹ What is Human Resource. Historical Milestones In HRM Development. *whatishumanresource.com* [online]. ©2020 [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.whatishumanresource.com/historical-milestones-in-hrm-development>. Vlastní překlad a zpracování.

2.2 Budoucnost řízení lidských zdrojů

V současnosti se mění způsoby učení, interakce a vykonávání úkolů v pracovním prostředí. Řízení lidských zdrojů se zakládá na schopnosti vychovávat a podporovat růst talentů v dlouhodobém horizontu až padesáti let. Technologie umožňují využívat lidský potenciál ve stále větší míře a oblast lidských zdrojů se potýká s množstvím aktuálních problémů a je nezbytné sledovat trendy dnešní doby, které jsou dále rozebrány.

2.2.1 Mobilita talentů

Zaměstnanci již nehledají primárně kariéru, ale zkušenosti i nové výzvy. Pokud organizace nemůže zaměstnancům nabídnout možnost pracovat na různých pozicích, v různých zemích nebo v různých odděleních a týmech, pak lze očekávat, že se zaměstnanci půjdou rozvíjet k jinému zaměstnavateli. Vstupuje-li společnost na nový trh, uvádí-li na trh nový produkt, anebo mění-li strategické zaměření společnosti, musí nezbytně řešit otázku, zda má k dispozici kvalifikované a dostupné talenty. V dnešní neustále se měnící a rychle se rozvíjející globální ekonomice potřebují organizace zejména flexibilní pracovní sílu. Je však úkolem personálních manažerů identifikovat vhodné pracovníky, přesunout je na odpovídající novou pozici, a tím uspokojit měnící se obchodní potřeby. To vyžaduje hluboké porozumění a znalost schopností interních talentů a zároveň umění zachytit tyto talenty z externích zdrojů. Mobilita talentů je rozhodující pro schopnost organizace dynamicky se rozvíjet a sladit současnou a budoucí pracovní sílu se strategickými obchodními potřebami. Nejedná se však jen o proces přesunu talentu z jedné „role“ do druhé. Ačkoli zahrnuje i přeshraniční pohyb, znamená víc než jen geografické přemístění a leckdy obsahuje přesah dovedností napříč obchodními funkcemi i napříč týmy, což zaměstnavatelům následně pomůže zvýšit efektivitu podnikání. Úzce souvisí i s trendem výměny talentů, který je rozebrán v dalším bodě.

2.2.2 Talent Exchange

Objevují se možnosti pracovat na zkoušku v jiné společnosti, a přitom nemuset měnit zaměstnavatele. V těchto případech firmy umožňují svým talentům výměnné stáže, v rámci kterých se mohou přiučit cenné know-how. Talenti tak získají novou zkušenost, zažijí odlišné pracovní prostředí, seznámí se s dalšími lidmi z oboru a přirozenou cestou si rozšiřují své znalosti. V souvislosti s celosvětovou pandemií Covid-19 se v oblasti

výměny talentů vyskytly obrovské příležitosti pro společnosti, které jsou nuceny zaměstnance propouštět na straně jedné, a pro společnosti, které si mohou díky specifickému zaměření podnikání či rychlé schopnosti diversifikovat dovolit přijímat nové zaměstnance. Takové společnosti si mezi sebou vyměňují informace ohledně potenciálu dotčených zaměstnanců a z této spolupráce benefitují nejen ony, ale v první řadě také pracovníci, kteří tímto dostali příležitost udržet si stabilní příjem. V rámci jednoho z takových projektů – Talent Exchange powered by Eightfold AI – se na výměnném trhu práce mezi 22 společnostmi otevřelo na 700 000 pracovních míst napříč Kanadou a Spojenými státy¹⁰.

2.2.3 Ženský leadership

Rozmanitost ve vedení je dobrá pro rozvoj podnikání. Organizace se díky dostupným technologiím již primárně nespolehají jen na fyzickou sílu, ale na dovednosti, které jsou ženám zcela vlastní, jako je odhodlání a orientace na detail. Ženský mozek a myšlení jsou přirozeně „naprogramovány“ pro dlouhodobou strategickou vizi a budování společenství kolem sebe, čímž může velmi prospět stmelování kolektivu. Panuje názor, že ideální kandidátka na vedoucí pozici by měla být schopná jako žena a současně ambiciózní a sebevědomá jako muž. Tedy trend, který říká ženám, aby se snažily cílit na kvality typu asertivita, odvážnost nebo sebevědomí. S tímto tvrzením se však nelze bez dalšího ztotožnit, neboť u mužů se tyto vlastnosti mohou projevit ve formě sebepropagace, získání uznání za úspěchy druhých a jednání nátlakovým způsobem. Protože není rovnítko mezi snahou mít nějakou dovednost a být v tom opravdu dobrý, vhodnější než snaha přiblížit se nějakým vlastnostem se jeví naopak ponechání prostoru pro projev rozdílných dovedností. Pracovníci by měli být povzbuzováni k vedoucím rolím spíše v případě jejich kompetentnosti než vysokého sebevědomí a podle jejich odborných znalostí a schopností (inteligence, empatie, integrita a vzdělavatelnost). Je možné, že těmto vlastnostem nenahrává klasický proces náboru zaměstnanců, jelikož na rozdíl právě od sebevědomí nevyhynou při typickém pracovním pohovoru.

Pro ženy ve svých řadách organizují zaměstnavatelé programy, v nichž tyto mohou rozvíjet své schopnosti, pracovat na svém kariéřním růstu a sdílet své zkušenosti

¹⁰ Eightfold AI. Talent Exchange. *eightfold.ai* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: <https://eightfold.ai/talent-exchange/>.

s ostatními pracovníky. Společnosti, ve kterých stojí ve vedení žena a které respektují genderovou vyváženost, mají vyšší návratnost investovaného kapitálu¹¹.

2.2.4 Talent management pro studenty a absolventy

Na studenty/absolventy zaměstnavatelé cílí ve snaze zajistit si přísun nových talentů zvenčí. Studenti/absolventi jsou otevření získávání zkušeností z reálného procesu ve snaze přeměnit teoretické znalosti do praxe. Společnosti se jim v rámci svých speciálních programů právě toto snaží nabídnout a vznikají tak zajímavé programy, kdy studenti/absolventi pracují na reálném řešení problému, docházejí na pravidelné konzultace, během kterých se jim věnuje odborník v daném oboru, a učí se nové věci z praxe. Podle způsobu řešení a finálního výsledku pak společnosti úspěšným studentům nabízejí práci, a získávají tak do svých řad ty nejtalentovanější. Metod, jak rozvíjet studenty/absolventy, existuje mnoho. Toto téma je velmi široké, metody se využívají nejen k rozvoji studentů/absolventů, ale i ke vzdělávání již stávajících pracovníků. Postačí tak přehled těch, které jsou využívány nejčastěji, včetně stručného popisu:

- Koučování jako soustavné podněcování a směřování pracovníka k žádoucímu výkonu¹²,
- Mentoring – viz bod 2.2.5,
- Stínování, vzdělávací metoda, při níž jedinec sleduje jiného pracovníka při výkonu jeho práce v reálných podmínkách a učí se zejména pozorováním¹³,
- Asistování, spočívající v přidělení vzdělávaného pracovníka jako pomocníka zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj vhodným postupům¹⁴,
- Pověření úkolem, kdy během plnění úkolu je pracovník sledován a následně obdrží zpětnou vazbu na svůj výkon¹⁵

¹¹ MACHOVCOVÁ, Kateřina, ed. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 80-86520-14-5.

¹² KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 171. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 81. ISBN 978-80-7357-665-3.

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 265. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁵ Tamtéž, s. 269.

- Rotace práce, krátkodobé působení pracovníka na jiném pracovním místě, než na kterém pracuje obvykle¹⁶
- Případové studie, účastníci řešící případovou studii se musí seznámit s jejím zadáním, dokázat rozpoznat klíčové informace a leckdy i zjistit, co je vlastně cílem zadání¹⁷,
- Simulace, posiluje schopnost rozhodovat se i vyjednávat při řešení reálných pracovních situací¹⁸,
- aj.

2.2.5 Mentoring/koučink od seniorního managementu

Metoda koučování byla již lehce nastíněna v předchozím bodě, neboť bývá využívána při rozvoji talentů z řad studentů a absolventů. Může však sloužit také k rozvoji stávajících zaměstnanců, a to v rámci mobility mezi různými odděleními, anebo při přebírání práce jednoho zaměstnance druhým. Mentoring je metoda vzdělávání a rozvoje jedince postavená na základě následování rad, příkladu a zkušeností kolegů¹⁹. Mnoho nejvyšších manažerů investuje svůj čas do mentoringu a koučování talentů. Dělí se s nimi o své zkušenosti a také jsou jim dobrými rádci v navazování tolik důležitých kontaktů na různých organizačních úrovních, tedy v rámci interpersonálních vztahů na pracovišti. Kvalitní mentor by měl své schopnosti taktéž dále rozvíjet a trénovat, například pomocí pokládání otevřených otázek, aktivního naslouchání, poskytování popisné zpětné vazby, vedení strukturovaného rozhovoru, stanovování cílů mentorské podpory a zaznamenávání mentorských setkání.

2.2.6 Talentové síť

Vytváření sociálních vazeb je důležité pro pracovníky bez ohledu na jejich věk, pohlaví či vykonávanou funkci. Dobře nastavené a aktivní sociální vztahy mezi zaměstnanci

¹⁶ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada), s. 171. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 83. ISBN 978-80-7357-665-3.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 271. ISBN 978-80-7261-288-8.

¹⁹ AV MEDIA, a.s. LOUŽECKÁ, Iva. 10 DŮVODŮ, PROČ je mentoring výhodný a důležitý! In: *Ve škole* [online]. 2014-11-10 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.veskole.cz/clanky/10-duvodu-proc-je-mentoring-vyhodny-a-dulezity>.

vedou k posilování celé společnosti, které jdou tomuto trendu vstříc a vytvářejí příležitosti, při nichž se zaměstnanci mohou lépe poznat. Jsou to např. různé konference, stínování anebo sdílení dobré praxe a vzájemné učení. Talentové sítě však nefungují jen tímto způsobem, může se jednat i o jakousi databázi, která přitahuje a zapojuje potenciální uchazeče o zaměstnání, aby komunikovali s různými zaměstnavateli i v době, kdy si nové zaměstnání aktivně nehledají. Je to v zásadě způsob, jak s uchazeči udržovat kontakt a informovat je o profesních příležitostech. Talenti poskytnou své kontaktní informace nebo odešlou svůj životopis a posléze jim chodí nabídky a upozornění, pokud se objeví pozice, na kterou by se dle svého životopisu mohli hodit. Komunikace je výhodná i pro organizace, které získávají přehled o možných talentech, které mohou případně rychle a snadno obsadit na uvolněné pracovní pozice.

2.2.7 Kontinuální učení

Zaměstnavatelé podporují zaměstnance v jejich soustavném studiu. Podporují je tím, že jim dávají prostor, zadání pro výzkumné projekty, na kterých mohou pracovat, anebo hradí náklady dlouhodobějších studijních programů. Společnosti umožňují svým zaměstnancům studijní stáže na vysokých školách, účast v programech celoživotního vzdělávání, případně využívají služeb vyučujících, se kterými spolupracují na přípravě vlastních studijních programů na míru. S kontinuálním učením souvisí institut prohlubování a zvyšování kvalifikace, který je uveden přímo v zákoně č. 262/2006 Sb, zákoníku práce pod odborným rozvojem zaměstnanců. Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování²⁰. Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele²¹. Zaměstnanec a zaměstnavatel spolu mohou uzavřít (a v praxi se tak nezřídka děje) kvalifikační dohodu, ve které se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace, tzn. poskytovat zaměstnanci volno nezbytné k přípravě

²⁰ § 230 zákona č. 262 ze dne 7. června 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

²¹ Tamtéž, §231.

a vykonání zkoušek za náhradu mzdy nebo platu, a současně se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu třeba až 5 let.

2.2.8 Technologie pro talent management

Mobilní aplikace, sociální sítě nebo využívání videí na různých platformách jsou cesty, kudy se talent Management postupně ubírá. Již existují a testují se mobilní aplikace, které upozorní na to, co lze v rámci svého rozvoje udělat, jaký úkol si splnit nebo co si vyzkoušet v praxi. Začínají se také objevovat analytické nástroje, které pomáhají identifikovat talenty v týmu a analyzovat data v reálném čase. Můžete tak vidět, jak spolu prostřednictvím firemní sítě zaměstnanci komunikují, na koho se v týmu obracejí, a naopak od koho jde třeba nejvíc požadavků na ostatní. Zjistíte také, jak se zaměstnanci mohou navzájem chválit nebo si dávat body, díky kterým se sami oceňují.

2.2.9 Management za pomoci bdělé pozornosti

„Bdělý“ manažer vytváří prostředí, ve kterém se mohou zaměstnanci soustředit pouze na podstatu věci. Pomáhá členům svého týmu zaměřovat jejich talent a úsilí na to, co má význam, a minimalizovat činnosti, které stojí drahocenný čas, ale stejně k ničemu nevedou a jsou méně produktivní, či vůbec. V takovém prostředí mohou lidé dosahovat špičkových výkonů, vysoké spokojenosti se svojí prací, což pak vrcholí neobvyklou mírou angažovanosti a stability²².

2.2.10 Průzkum současných trendů

Velmi zajímavým zdrojem informací o současných trendech jsou výsledky každoročního průzkumu firmy Deloitte. V roce 2019 se zúčastnilo více než 9500 respondentů z řad řízení lidských zdrojů a byznys lídrů a do zkoumání bylo zahrnuto celkem 119 zemí včetně České republiky. V roce 2009 byla hlavním tématem v řízení lidských zdrojů především jeho funkce a role ve společnosti, o pět let později se téma rozšířilo na oblast celé organizace a v roce 2019 bylo poprvé do výzkumu zahrnuto zkoumání konceptu společensky odpovědné organizace. Tento rok, tj. rok 2020 lze označit jako spojený s technologiemi. Umělá inteligence, automatizace, kognitivní technologie, robotika, a mnohé další. To vše je součástí dnešní dynamické doby a výjimkou nezůstává ani oblast

²² LMC. Válka o Talenty je u konce. Talenti vyhráli. *HR kavárna* [online]. ©2012-2020 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/talent-management/talent-management/#.Xl4ksndFxu0>.

řízení lidských zdrojů, se kterou jsou tyto pojmy bezesporu spjaty. Ačkoliv se technologie obecně zdají být velkým tématem, z pohledu lidských zdrojů nesmíme opomenout fakt, že na jedné straně jsou technologie a z druhé strany do společnosti vstupují nové zaměstnanecké skupiny. Mezi ty například patří mladí lidé, kteří jsou zvyklí technologie využívat. Dále svoji roli hraje seniorní populace a v neposlední řadě i „umělá inteligence“. Současná generace ve spojení s technologiemi a dynamickým prostředím, ve kterém je vyvíjen neustálý tlak na generování vyšších finančních výsledků a zefektivňování procesů, nám čím dál tím více ukazuje, že pokud společnosti budou chtít takovéto tempo zachovat, budou se muset zamyslet nad současným nastavením fungování vůči svým zaměstnancům. V dnešní době, kdy zaměstnanci mají téměř neomezené možnosti na trhu práce, je důležité si uvědomit jednu věc – lidé již nehledají pouze práci. Chtějí mnohem víc. Mezi klíčové požadavky se aktuálně řadí především smysluplnost a účel práce, kariérní růst a zároveň možnost vytvářet rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tato skutečnost velmi intenzivně ovlivňuje současné fungování řady českých, ale i zahraničních společností. A ty si to leckdy velmi dobře uvědomují. Otázkou však zůstává, do jaké míry toto uvědomění umí reflektovat v praxi. Pro 86 % českých respondentů průzkumu Deloitte v oblasti lidského kapitálu je zaměstnanecká zkušenost nejdůležitějším trendem současnosti. Právě ta se stává nedílnou součástí novodobého fungování společností. A bude záležet pouze na každé jednotlivé firmě, jak s touto skutečností naloží a zda bude schopna si udržet své kvalifikované zaměstnance.

Jednou z možností, jak si talentované zaměstnance udržet, mohou být právě moderní technologie. Jejich vzestup společně s nástupem robotiky či automatizace mění pracovní pozice i způsob, jakým lidé pracují. Zásluhou těchto nových vymožeností získávají zaměstnanci možnost řadu rutinně se opakujících úkolů odbourat. V souvislosti s tím tak zároveň vzniká zajímavá situace, kdy se do budoucna zvýší zastoupení činností, které vyžadují nové schopnosti. Mezi ně je možné zahrnout kupříkladu spolupráci, interpretaci výstupů, empatii, ale také řešení jedinečných problémů. Pojem technologie ve spojení s lidskými zdroji tak už přestává být tématem s cílem pouze nahradit lidský faktor automatizací. Tedy zásadní znalosti již budou spočívat hlavně v umu, jak zaměstnance naučit tyto technologie využívat a rovněž tyto technologie začlenit do stávající pracovní síly s takovým cílem, aby co nejvíce zjednodušily a zefektivnily práci. Úkolem

organizace tak bude zamyslet se nad celkovým designem pozic a rozvojem zaměstnanců. K tomu, aby vše dobře a dokonale fungovalo, bude nutná úzká spolupráce obchodních oddělení a HR. Společně musí vydefinovat, jaké dovednosti a profily budou v příštích letech kritické. Často to budou schopnosti, jako je například řešení komplexních problémů, nikoliv pouze specificky definované technické dovednosti. Zároveň je nutné reflektovat požadavky zaměstnanců, kteří chtějí mít kontrolu nad svým směřováním.

Udržet si v dnešní době kvalifikované, motivované a angažované zaměstnance není úplně tím nejnepříjemnějším úkolem. Doba, kdy byl manažer hodnocen především za úspěchy dosažené v oblasti řízení strategie, operativy, kvality a dosažených finančních výsledků, jsou dávno pryč. Do popředí se dostává moderní pojetí řízení založené především na schopnosti své lidi motivovat, podněcovat je k inovativnímu myšlení, vytvářet příležitosti pro jejich seberealizaci a schopnosti své zaměstnance připravit na přicházející změny. Ty jsou spojeny s dynamikou a potřebami trhu a společnosti. V souvislosti s tím bývá velmi často hierarchické fungování společností nahrazováno novým modelem. Ten je založen na agilním přístupu, digitalizaci organizace a působení týmů napříč funkcemi. Ač to na první pohled nemusí být patrné, i tento přístup má ale svá úskalí. I proto je dobré si tato rizika zavčas uvědomit. Dnešní svět se kvůli novým technologiím mění rychleji a rychleji. Je stále složitější a i situace, které musíme řešit, vyžadují větší míru energie a komplexity. Proto v rámci agilního přístupu k řízení velmi často dochází k situacím, kdy jsou týmy složené z lidí s naprosto odlišnými znalostmi, dovednostmi a také s naprosto rozdílným chováním a pohledem na svět. Klíčové, ale současně velmi obtížné, je proto najít či vychovat lídry, kteří dokážou takovéto týmy sestavit, řídit, udržet je a zajistit jejich efektivní fungování.

O mobilitě zaměstnanců již bylo psáno výše, konkrétní čísla uvádí, že lehce nad dvě třetiny (67 %) českých respondentů uvádí, že je pro zaměstnance jednodušší najít práci mimo organizaci než v rámci interního přesunu. A více než polovina respondentů považuje interní mobilitu za nástroj pro zvýšení retence a angažovanost pracovníků. Při zohlednění prvních dvou trendů není interní mobilita zaměstnanců velkým překvapením, ačkoliv může být ve společnostech často opomíjena či možná vědomě přehlížena. Pokud mluvíme o agilním řízení a formování týmů, je mobilita talentů více než žádoucí. Mobilita nemusí vždy nutně fungovat pouze mezi interními týmy či pozicemi, ale můžeme o ní uvažovat rovněž v rámci lokací. Ať už máme na mysli

Českou republiku, nebo zahraniční země. V momentě, kdy společnosti dokážou se svými talenty v tomto ohledu pracovat, umožní jim to efektivnější řízení a rozložení pracovní síly. Podpoří tím komunikaci mezi jednotlivými týmy i vzájemnou důvěru. Dokážou obsadit klíčové role těmi správnými lidmi a zároveň mohou v dlouhodobém horizontu získat velmi angažované zaměstnance. A ti tak výrazně přispějí k růstu i výkonnosti samotné společnosti. Navzdory této skutečnosti se však u českých manažerů leckdy objevuje neochota k relokaci jejich podřízených zaměstnanců. Tato obava bývá často spojena se strachem, že přijdou o kvalitního člověka v týmu a jeho expertizu. Dalším důvodem může stejně tak být i chybějící motivace k podpoře ze strany společnosti²³. Na příkladech výše lze vidět, že způsobů, jak v současnosti pracovat s talenty a vést talent management, je mnoho. Který z nich však bude fungovat právě v konkrétní organizaci, již závisí na dobře odvedené práci pověřených zaměstnanců, vycházející z kvalitně zpracované strategie řízení lidských zdrojů.

²³ Economia, a.s. ŠIMÁK, Pavel. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019: Do popředí se dostává koncept společensky odpovědné organizace s lidským přístupem. In *Moderní řízení* [online]. [cit. 2020-02-03]. ©2012-2020. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66573780-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-2019>.

3 TALENT MANAGEMENT

Pro úspěch organizace v konkurenčním boji může být nábor a rozvoj talentovaných zaměstnanců zcela rozhodující. Organizace se snaží vybavit klíčové zaměstnance novými dovednostmi prostřednictvím kontinuálního učení nebo programů mobility a tento vývoj je zaznamenáván celosvětově. Globální průzkum společnosti PwC z roku 2015 zjistil, že 61 % generálních ředitelů považovalo udržení dovedností a talentů za klíčovou oblast strategie organizace, přičemž schopnost najít a spravovat talent byla pro osobu generálního ředitele uvedena jako druhá nejzásadnější schopnost. Tento průzkum dále poukázal na důležitý fakt, že na seznamu priorit je rozvíjení dovedností stávající pracovní síly, tedy nejen nábor nových talentů²⁴. Závěry z roku 2015, které nastiňovaly další vývoj v oblasti talent managementu, následně potvrdily výsledky nejnovějšího průzkumu společnosti PwC. Na nových talentech se cení zejména kombinace technických a měkkých dovedností a nejžádanější jsou znalosti STEM, tedy z oblasti vědy, technologií, strojírenství a matematiky²⁵, ruku v ruce s jedinečnými lidskými dovednostmi jako např. tvořivost, empatie a umění spolupráce. Průzkum dále zaznamenal výrazný nárůst (ze 45 % na 52 %) ve srovnání se stavem před pěti lety v případě nespokojenosti s podporou mobility ze strany státního aparátu a nadnárodních organizací. Na otázku „*Vede spolupráce mezi vládami a podniky k většímu pohybu kvalifikovaných pracovníků práce v rámci trhu?*“ odpovědělo 52 % respondentů „*Ne*“²⁶. V neposlední řadě zaměstnavatelé i zaměstnanci čelí demografickému problému, kterým je rychle stárnoucí pracovní síla napříč celým trhem práce. Obrazně řečeno talent pool postupně vysychá. Mimoto nárůst automatizace, změny v demografii a nové předpisy ztěžují organizacím nábor a udržení kvalifikovaných talentů. Právě tyto talenty organizace potřebují, aby udržely krok s rychlostí technologických změn, a manažeři se při jejich vedení zaměřují na poznávání potenciálu, objevování a využívání skrytých schopností talentů.

²⁴ PwC. 18th Annual Global CEO Survey: A marketplace without boundaries? *PwC Global* [online]. © 2015 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <http://download.pwc.com/gx/ceo-survey/assets/pdf/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>.

²⁵ Z anglického originálu „science, technology, engineering, math.“

²⁶ PwC. 23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty. *PwC Global* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-08]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>.

3.1 Talent

Definice pojmu talent odráží prostředí, v rámci kterého jej chceme specifikovat. Podle psychologů je talentovaná osoba taková, jejíž schopnosti jsou výrazně nadprůměrné, zatímco personalisté vnímají talentovanou osobu jako takovou, která je při porovnání s jiným zaměstnancem schopna dělat stejnou práci lépe²⁷. Ve srovnání s jinými talentovanými zaměstnanci řeší složitější problémy rychleji a snadněji, což jim umožňuje vyniknout²⁸. Talent má významný potenciál být hybatelem růstu nejen svojí osoby, ale celé organizace. Talent je přinejmenším přirozený, ale musí být trénován, aby se zdokonaloval. Nelze však bez dalšího zaměňovat talent a dovednost. Tyto dva pojmy sice popisují související vlastnosti, ale nejsou obsahově stejné. Talent jako přirozené nadání a vrozená kvalita se objevuje bez námahy, zatímco dovednost je získaná schopnost, naučená s vynaložením značného úsilí. Na konkurenčních trzích a na vysoce poptávaných pracovních místech se organizace pouští do tzv. „války o talenty“. Ideální kandidát by měl být inspirující i pro ostatní, měl by umět naslouchat, vyjednávat a spolupracovat s kolegy. Poptávka zaměstnavatelů po výše uvedených talentech s patřičnými schopnostmi a vlastnostmi pochopitelně trvale převyšuje nabídku.

3.2 Podpora a rozvoj talentů

Talent management je soubor postupů, které se používají k náboru zaměstnanců, k řízení jejich výkonu a rozvoje včetně rozpracování strategie jejich odměňování. Jedním z úkolů personalistů je zajistit profesní rozvoj zaměstnanců. Měření a hodnocení současného výkonu a schopností zaměstnanců je poměrně jednoduchý proces a většina organizací je schopna si s tím poradit relativně dobře. Strategičtější oblastí, ve které má organizace možnost opravdu získat konkurenční výhodu, je přesné vyhodnocení potenciálu zaměstnanců, což už je činnost náročná a vyžadující hlubší znalosti ze strany personalisty. Příležitost dále růst a rozvíjet své profesní a osobní dovednosti je hlavním motivačním faktorem, proč zaměstnanci přijímají novou nabídku práce, anebo proč zůstávají u jednoho zaměstnavatele. Pokud se tedy organizace věnuje strategii řízení talentů, která zajistí, že budou mít zaměstnanci příležitost se profesionálně rozvíjet, stanou se

²⁷ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 22. ISBN 978-80-7357-665-3.

²⁸ HR Centar. WHAT IS TALENT? *HR CENTAR: Experience the change!* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://hrcentar.rs/en/riznica/leadership-and-management/talent/>.

atraktivními zaměstnavateli pro ty nejlepší talenty. Pro lepší představu, co samotný talent management zahrnuje, je uveden příkladný výčet:

- Vytváření, schvalování, zveřejňování požadavků na zaměstnance,
- Nábor/ získávání interních a externích talentů (pohovory a výběr kandidátů),
- Shromažďování údajů o zaměstnancích,
- Nastavení zaměstnaneckých výhod,
- Přiřazení počátečních cílů a počátečních vývojových činností,
- Přiřazení, aktualizace, správa popisů úloh (které zahrnují základní a specifické kompetence,
- Přiřazení, aktualizace, správa cílů zaměstnanců a propojení cílů zaměstnanců s organizačními cíli,
- Poskytování zpětné vazby o výkonu,
- Hodnocení a dokumentování výkonu zaměstnanců,
- Řízení učení a rozvoje zaměstnanců,
- Identifikace a řešení individuálních a organizačních potřeb učení,
- Vytváření, správa a hodnocení vzdělávacích aktivit,
- Mapování vzdělávacích aktivit, prostředků a cest k certifikacím a licencím,
- Plánování a řízení nástupnictví,
- Identifikace znalostí, dovedností a zkušeností požadovaných pro úspěch v klíčových rolích a oblastech,
- Identifikace vzdělávacích aktivit pro rozvoj znalostí, dovedností a zkušeností požadovaných pro úspěch v klíčových rolích / oblastech,
- Přiřazení vysoce výkonných a potenciálních zaměstnanců ke konkrétním fondům talentů,
- Provádění výstupních rozhovorů,
- Uzavírání záznamů zaměstnanců.²⁹

²⁹ Saba Software. What is talent management? *Saba Talent Management* [online]. © 2020 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.saba.com/fr/resources/how-tos/what-is-talent-management>.

3.3 Talent management jako součást strategického řízení

V každé organizaci jsou vytvářeny strategie, díky kterým je dosahováno jejich cílů. Personální strategie je vytvořena ke stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení lidských zdrojů, neb si klade za cíl zjistit, které změny je třeba provést v oblasti lidských zdrojů, aby byly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod organizace. Zabývá se především přístupem k vedení lidí, rozvojem hodnot a kultury podniku, rozvojem potenciálu lidských zdrojů atd. Tedy zahrnuje činnosti, jakými jsou analýza práce, adaptační proces, ochrana zdraví, rozvoj zaměstnanců, personální informační systém atd. Strategie talent managementu jako součást personální strategie musí mít za úkol podporu organizace v naplňování jejích cílů právě prostřednictvím vytěživání potenciálu všech zaměstnanců. Vedení společnosti by mělo být tím, kdo určí, zda a v jakých oblastech bude organizace talent management využívat. Strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních skupin procesů vedoucích k dosažení cíle talent managementu. Jedná se o získání, rozvoj a udržení talentů³⁰.

Na dvou příkladech dobré praxe lze nalézt inspirativní a zajímavé podněty. Slouží jako učební základ pro získání poznatků a znalostí o řízení a strategiích talent managementu v různých společnostech, ať už národních, či nadnárodních.

3.3.1 Microsoft

Společnost Microsoft si dala závazek vůči všem zaměstnancům v podobě příležitostí k neustálému učení a vývoji. Společnost investuje více než 375 milionů dolarů ročně do programů formálního vzdělávání zaměřených na zaměstnance, manažera a vedoucího pracovníka. Kromě vývoje nabízeného všem zaměstnancům společnost Microsoft investuje do menší skupiny zaměstnanců, kteří mají potenciál a velký zájem o převzetí funkcí na vyšších pozicích s větší mírou odpovědnosti. Tito jednotlivci jsou identifikováni a zvažováni pro kariérní rozvoj, který může zahrnovat účast na jednom z několika programů s vysokým potenciálem rozvoje. Při identifikaci zaměstnanců jako vysoce kvalifikovaných je důležité si uvědomit, že přirozené vlohy nejsou dostatečné. Pro zaměstnance závisí dosažení jeho plného potenciálu na kombinaci těchto vloh, toho, co dělá s daným talentem (tvrdá práce, vytrvalost, odvaha, atd.) a na zkušenostech, které

³⁰ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 38. ISBN 978-80-7357-665-3.

získá, stejně jako na podpoře ostatních pracovníků v kolektivu. Dle vlastního výzkumu v rámci společnosti byly identifikovány klíčové oblasti, které – jsou-li vykonávány efektivně - mají nejvýznamnější dopad na rozvoj talentů s vysokým potenciálem. Tyto oblasti jsou:

- Závazek seniorního vedení rozvíjet podřízené manažery,
- Schopnost manažera a jeho zapojení se do rozvoje talentů s vysokým potenciálem,
- Vytvoření profesionální sítě, která umožňuje rozvoj kontaktů v rámci celé firmy,
- Vysoce kvalitní a přizpůsobený plán rozvoje úseků s jasně stanovenými cíli,
- Pracovní zkušenosti.

Společnost Microsoft se pevně zavázala budovat vedoucí postavení na všech úrovních. Vytvořila program „ExPo Leaders Building Leaders“, integrovaný a komplexní vývojový program s vysokým potenciálem, který zahrnuje více metodik učení a je přizpůsoben úrovni každého vůdce v organizaci. Zahrnuje prvky hodnocení, koučování, mentoringu, učících se kruhů, akčního učení a obchodních konferencí. Po čtyřech letech účasti v programu, přechází daný talent do fáze, kdy se sám stává konferenčním lektorem a mentorem pro nové účastníky. Tímto způsobem se účastníci programu učí, že jsou součástí komunity, která neustále roste a rozvíjí se nad rámec původní zkušenosti. Přestože ekonomika nebyla stabilní, investice Microsoftu do programu ExPo zůstávala beze změny s velmi významným pozitivním dopadem na fungování společnosti³¹.

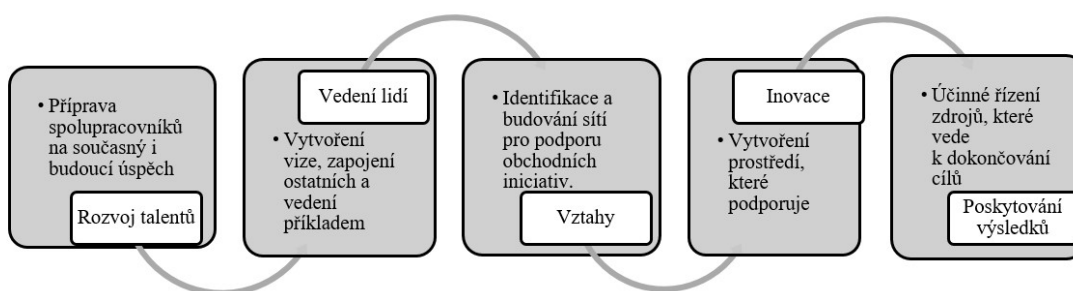
3.3.2 Ecolab

Počátek formování nového přístupu k talentům a položení základů kvalitního talent managementu uvnitř společnosti Ecolab nastal v roce 2001, kdy společnost zvažovala budoucí vývoj a směřování. Vedení společnosti si dalo velmi ambiciózní cíl zvýšit příjmy o 15 % každý rok, a to po dobu pěti let, což by do roku 2007 více než zdvojnásobilo velikost společnosti. Strategie růstu byla postavena na třech zásadních pilířích: (i) získ většího podílu na trzích, v nichž již společnost působila, (ii) identifikace a vstup do nového odvětví, který by představoval značnou příležitost k růstu a za (iii) vývoj širší škály produktů a služeb, které mohou zákazníkům nabídnout. Vedení společnosti však

³¹ GOLDSMITH, Marshall a Louis CARTER. *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. West Palm Beach, Fla.: BPI/Best Practice Institute, c2010, s. 206. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. ISBN 978-0-470-49961-0.

záhy zjistilo, že nemá tolik kvalifikovaných pracovníků, kolik je zapotřebí k efektivnímu řízení organizace, která by se měla rozrůst na dvojnásobek své tehdejší velikosti. Jako kritický faktor úspěchu byla identifikována potřeba schopných manažerů. Vedení společnosti se tedy začalo vzdělávat o různých možných přístupech, které by mohlo zaujmout k rozvoji svých vlastních schopností a současně prostřednictvím rozhovorů s nejlepšími vedoucími a manažery společnosti shromáždil pro oddělení lidských zdrojů informace o klíčových bodech růstu v rámci firemní kultury. Výsledek této analýzy byl zformulován do pěti klíčových faktorů, kterými by Ecolab dosáhl konzistentního, dlouhodobého růstu a udržel si svou konkurenční výhodu, viz obrázek 3.

Obrázek 3: Klíčové faktory dlouhodobého růstu Ecolab



Zdroj³²

Výše uvedené faktory byly nastaveny tak, že rozvoj talentů je krokem prvním a dosahování kýžených výsledků poté krokem posledním. Společnost Ecolab neopustila svůj důraz na výsledky, ale snažila se o to, aby byla jasnější při určování způsobů, jakými jsou tyto dosahovány, tj. prostřednictvím prvních čtyř obchodních faktorů.

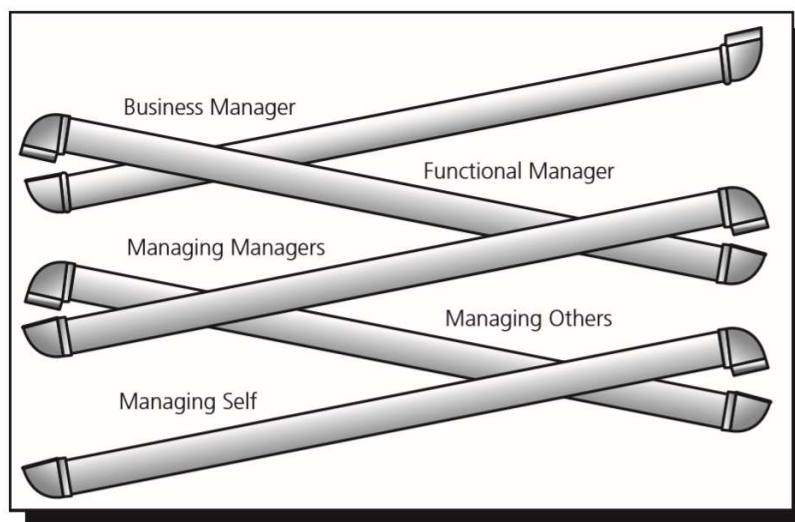
³² GOLDSMITH, Marshall a Louis CARTER. *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. West Palm Beach, Fla.: BPI/Best Practice Institute, c2010, s. 88. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. ISBN 978-0-470-49961-0. Vlastní překlad a zpracování.

Plán řízení lidských zdrojů byl založen na filosofii, která zahrnovala pět klíčových principů:

- Talent je sdílen. Lidský talent uvnitř společnosti je jejím vlastním zdrojem, nikoli něčím, co patří pouze do určitého oddělení či určité osobě.
- Ecolab věří v kariérní postup zevnitř. Osobní vývoj je klíčovou činností, která umožňuje přechod z jedné role nebo úrovně na další možnou.
- Všichni spolupracovníci se mohou rozvíjet a takový seberozvoj je vlastní odpovědností každého.

Ecolab převzal rámec popsany jako „The Leadership Pipeline³³“, s pomocí něhož vedení společnosti zachytilo a vysvětlilo způsob, jak vybudovat zásobu talentu pro organizaci. Rámec „leadership pipeline“, znázorněný na obrázku, je založen na přirozené hierarchii práce, která existuje ve většině organizací. Každá úroveň vedení v organizaci vyžaduje nové dovednosti a jiné zaměření, aby bylo možné účinně vykonávat nové a složitější odpovědnosti. Posun nahoru v hierarchii vyžaduje přechod rozvoje dovedností požadovaných na další úrovni. Zmíněný rámec je graficky znázorněn na obrázku 4.

Obrázek 4: The Leadership Pipeline



Zdroj³⁴:

³³ CHARAN, Ram, Stephen J. DROTTER a James L. NOEL. *The leadership pipeline: how to build the leadership powered company*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0470894569.

³⁴ GOLDSMITH, Marshall a Louis CARTER. *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. West Palm Beach, Fla.: BPI/Best Practice

Stručně vysvětleno, tato „leadership pipeline“ znázorňuje jako základ sebeřízení manažera jako individuálního přispěvatele, což vede k řízení ostatních až k úrovni řídicích manažerů (vedoucí středních a vyšších úrovní) a dále manažery odpovědné za jednotlivé funkce až k manažerům obchodním, tedy vedoucím zodpovědným za celou oblast podnikání.

Strategie „leadership pipeline“ se společnosti Ecolab velmi osvědčila. V roce 2008 vykázala čistý obrat přes 6,1 miliardy dolarů, což je o 265 % více než v roce 2001. Tento přístup, zdůrazňující srozumitelnost dovedností potřebných pro úspěch na každé úrovni, zaměření na rozvoj a aktivní řízení špičkových talentů, byl zaveden celosvětově. Společnost si vytvořila silnou skupinu kandidátů na obchodní manažery a identifikovala vysoký počet vysoce potenciálních manažerů, kteří jsou připraveni převzít odpovědnost ve vedoucích pozicích.

Na obou příkladech dobré praxe lze vidět, že dostane-li se organizace v rámci své existence do slepé uličky v oblasti řízení talentů, konzistentní a komplexní přístup může pomoci poskytnout přínos i záruku dlouhodobého růstu. Každé řešení musí však vyrůstat z jedinečných okolností konkrétní organizace a souboru okolností. I když je každý případ jiný, lze si z těchto příkladů vzít ponaučení, protože společně poskytují šablonu jak diagnostikovat, vyhodnotit a řešit problémy, kterým dnes čelí každá organizace. Jejich společný jmenovatel spočívá v odhodlání a představitosti talentu, který řídí každou úspěšnou organizaci.

3.4 Očekávání talentů vs. Schopnost adekvátní reakce zaměstnavatelů

Historicky vzato podniky vždy kladly potřeby a očekávání svých zákazníků a akcionářů nad potřeby svých zaměstnanců. Ale s postupem si organizace uvědomují, jak nezbytní jsou jejich zaměstnanci pro existenci celého podnikání, a pozornost se přesunula směrem k lidské síle. Dnešní zaměstnanci očekávají spíše kariéru, nikoli práci – ve smyslu slova zaměstnání. Očekávají, že budou moci do práce přinést své celá „já“ a plně se zapojit do pracovního týmu. V této souvislosti je nutné poukázat na mezeru mezi očekáváním zaměstnance a mezi tím, jak je zaměstnavatel schopen tato očekávání splnit, či v tomto místě zcela selhat. Očekávání zaměstnanců se neustále vyvíjejí a nová se objevují každý

Institute, 2010, s. 87. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. ISBN 978-0-470-49961-0.

den. Organizace, které nedrží s tímto vývojem krok, riskují ztrátu zaměstnanců, kteří jsou však pro chod celého podniku zásadní. Za všechna očekávání si uveďme jeden příklad, který se dostává stále víc a víc do popředí – zájem o klimatické změny nejen v osobním, ale i v pracovním životě. Stále více se začíná ukazovat, že člověk může ovlivňovat svůj dopad na klima nejen v osobním životě, ale i v tom profesním. Společnosti mají velkou možnost ovlivnit to, jak velký tento dopad bude a zda bude více pozitivní, než negativní. Pro mnoho mladých talentů je i tato schopnost organizace zmenšovat dopady na prostředí stěžejním kritériem při výběru budoucího zaměstnavatele. Na základě průzkumu³⁵ v roce 2019 komentáře zaměstnanců k environmentálním otázkám vzrostly globálně o 52 %, což rozhodně není zanedbatelné číslo. Mnoho zaměstnavatelů zařazuje na svůj plán interních školení a vzdělávání různé přednášky a kurzy s tématy třídění odpadu a snižování jeho množství, a to nejen v domácnostech, ale právě v pracovním prostředí. Mimoto se stále víc a víc organizací angažuje v oblasti společenské odpovědnosti tím, že zaměstnance zapojuje do různých charitativních a obecně prospěšných projektů. Společenská odpovědnost a udržitelnost se pomalu ale jistě stávají přirozenou součástí podnikání i fungování každé organizace v Česku, nejen nadnárodních korporací, které se řídí interními předpisy svých zahraničních vedoucích středisek.

3.5 Talent management ve světle dnešní doby

Období začátku roku 2020 a následující měsíce se odrazily i na oblasti zaměstnávání, potažmo na managementu talentů. Organizace byly nuceny řídit své zaměstnance na dálku a v některých případech zcela změnily své obchodní modely, leckdy z „offline“ po zcela „online“. Některé ze změn, které musel celý svět podstoupit, budou pokračovat i nadále, což se nezbytně odrazí i v nutnosti na ně pružně reagovat. Doposud společnosti vyzdvihovali zaměstnance, kteří byli schopni se v krátkém časovém úseku připravit a vykonávat práci z domova. Nyní se budou muset společnosti připravit na další fázi vývoje a využít své talenty k vytvoření či využití již vzniklých nových příležitostí. Zaměstnavatelé mají prostor vybavit své zaměstnance technologií i znalostmi, které bude třeba využít v případě, že se opět dostanou do podobné situace, která nastala. V mnoha společnostech stále přetrvává požadavek práce na dálku, přičemž se dá předpokládat, že

³⁵ Peakon. The Employee Voice. *Heartbeat by Peakon* [online]. © 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.hrexchangenetwork.com/content-auto-download/5e98c7ebe389910d9f43254e>.

mnoho zaměstnavatelů bude mít zájem tento nástroj využívat i do budoucna. O mnoho silnější důraz je kladen na to, aby se zaměstnanci přestali soustředit na odpracované hodiny, ale cílili na dokončení pracovních úkolů a hledání nových zákazníků. V nadcházejících letech bude hrát důležitou roli rostoucí mobilita. Zaměstnavatelé i zaměstnanci možná budou muset rychle měnit pracovní zařazení na základě potřeb svého podnikání a profesních ambicí, což vyžaduje investice do zvyšování kvalifikace. Sdílení znalostí a spolupráce mezi funkcemi dále zvýší mobilitu a zvýší odolnost pracovní síly. Pokud například u jedné funkce poklesne poptávka, jako nyní vidíme v oblasti maloobchodu a pohostinství, mohou se pracovníci přesunout do jiných krátkodobých rolí, například zákaznického servisu. Společnosti ve velké míře omezily najímání externích zaměstnanců, tedy zdůrazňují využití každého vlastního pracovníka a jeho dovedností. Dojde-li k opětovnému nárůstu produkce, budou se nejspíše společnosti snažit dosahovat stejných výsledků i s využitím stejného, tedy menšího počtu zaměstnanců. V takové chvíli se zdůrazňuje úloha kvalitního talent managementu a vedení lidských zdrojů celkově, neboť pracovníci v odděleních lidských zdrojů budou muset podporovat stávající zaměstnance v jejich dosavadním výkonu, motivovat je a odměňovat v takové míře, aby byla situace větší produktivity udržitelná i dlouhodobě³⁶. Doba se vyvíjí a tradiční strategie řízení talentů se časem stávají zastaralými. Je tedy třeba soustavně pracovat na analýze stávající situace uvnitř organizace, hodnotit výsledky tohoto zkoumání, vymýšlet nové možné postupy a tyto úspěšně aplikovat. Nakonec to totiž jsou vždy především kvalitní zaměstnanci a jejich dovednosti, kteří posunují vpřed celou organizaci.

³⁶ HR.COM Limited. Talent Management Excellence Essentials. *Hr.com* [online]. © 2020 [cit. 2020-05-14].
Dostupné z:
https://www.hr.com/en/magazines/talent_management_excellence_essentials/april_2020_talent_management/?s=s66u9nBzlvvh1vgk.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Základní charakteristika

Společnost XY (dále jen „společnost XY“, „organizace“ nebo „XY“) patří mezi nejvýznamnější přepravce zásilek na českém trhu. Od svého založení se specializovala na vnitrostátní balíkovou přepravu na firemní adresy. Portfolio přepravních služeb pak jako první rozšířila o balíkovou přepravu na soukromou adresu a vnitrostátní paletovou přepravu a o přepravu balíků do Evropy. Zaměstnává 2000 pracovníků na různých pozicích. Má jednoduchou organizační strukturu, řízení společnosti je orientováno na přímý kontakt, tedy uplatňuje politiku otevřených dveří, kdy vedení společnosti osobně komunikuje se všemi zaměstnanci a navštěvuje je na pracovištích. Dle jejího systému hodnot zodpovídá nejen za své obchodní vztahy a podnikání, ale cítí také odpovědnost vůči osobním životům svých zaměstnanců. Ctí pravidlo, že zaměstnanci mají nejen pracovní, ale také osobní životy, a vytváří podmínky pro osoby, které jsou na trhu práce znevýhodněny. Rozvíjí motivaci zaměstnanců a podnikavost například tím, že dává každému možnost přispět svým nápadem na zefektivnění procesů. Klíčovými kritérii pro výběr zaměstnanců a jejich kariérní postup jsou dovednosti a získaná kvalifikace.

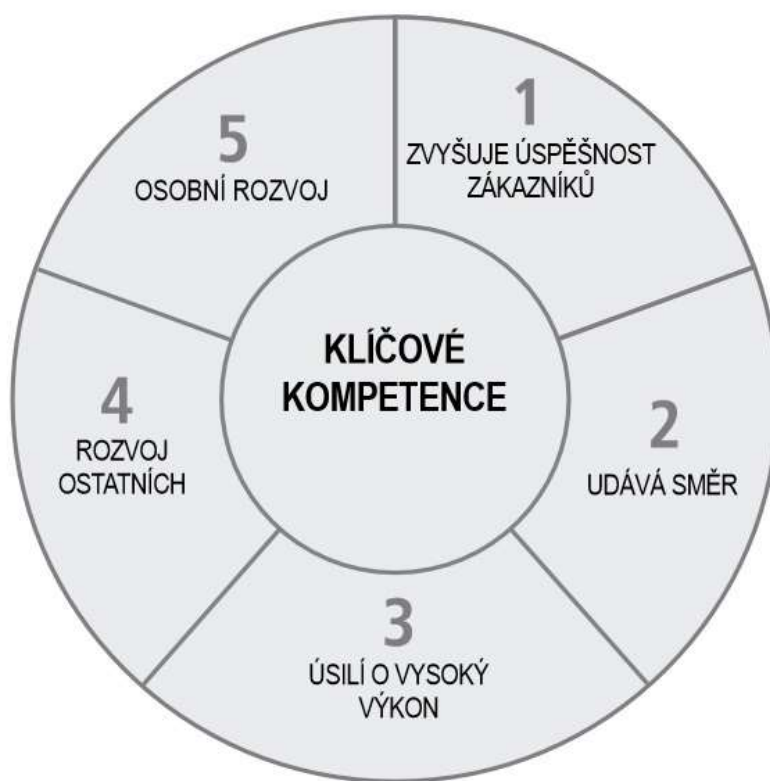
4.2 Strategie řízení lidských zdrojů společnosti

Společnost XY prošla během své existence změnami ve strategii řízení lidských zdrojů tak, aby mohla pružně reagovat na situaci na trhu práce. V roce 2015 vytvořila model klíčových kompetencí zaměstnanců, aby směřovala k naplnění cílů stanovených v hlavní Strategii společnosti. Aby mohlo být dosaženo vize společnosti, došlo se k názoru, že se bude muset změnit přístup a styl vedení zaměstnanců. Aby bylo dosaženo určité struktury, které se budou moci zaměstnanci držet, byl navržen a vytvořen kompetenční model zahrnující pět klíčových kompetencí. Tento model odráží změnu prostředí i firemní kultury.

Klíčové kompetence stanovují, co musí zaměstnanci společnosti udělat, aby bylo dosaženo cílů stanovených ve Strategii. Stejně tak jsou použity k ohodnocení a odměnění pracovního výkonu, k určení oblastí rozvoje a k podpoře kultury spolupráce.

Prostřednictvím klíčových kompetencí společnost usiluje o to být preferovaným Dodavatelem (1), Investicí (2) a Zaměstnavatelem (4 a 5), a to tak, že dává najevo Respekt, aniž by byl snížen nárok na Výsledky (3). Pět klíčových kompetencí se týká všech úrovní zaměstnanců. Pro účely této práce jsou nejdůležitější kompetence 4 a 5, tedy ty, které přímo souvisí s tématem rozvoje zaměstnanců. Pomocí klasifikace chování do stavu splňuje/nespĺňuje/výrazně překračuje je definováno kýžené chování, a naopak chování, které není žádoucí.

Obrázek 5: Klíčové kompetence



Zdroj³⁷

4.2.1 Rozvoj ostatních

Ideální zaměstnanec společnosti poskytuje otevřenou a pravidelnou zpětnou vazbu svým kolegům, podporuje a inspiruje je k dalšímu profesnímu rozvoji. Jeho chování tedy

³⁷ Vlastní tvorba na základě interních podkladů společnosti.

odpovídá stavu, kdy poskytuje pravidelnou, včasnou a specifickou zpětnou vazbu týkající se výkonu a důsledků chování, vědomosti a zkušenosti aktivně sdílí s ostatními, vlastní výkon zlepšuje uplatňováním dovedností a vědomostí získaných prostřednictvím rozvoje. Poskytuje podporu, pokud kolegové vyžadují pracovní volno za účelem rozvoje. Což se netýká pouze poskytnutí takového volna ze strany vedoucích pracovníků, ale současně nezbytnost podpory zastupujících kolegů. Jako protiklad stojí podávání zpětné vazby neúčinné nebo nepravdivé, sdílení vědomostí a zkušeností pouze na požádání, osobní potřeby rozvoje, které nejsou adresovány a které brání v úspěchu ostatním a kritika chyb kolegů namísto využití coby příležitosti k poučení se. Bonusovým chováním je pak kritika a konstruktivní posouzení stávajících postupů za účelem zlepšení a inovace v rámci celé společnosti, spolupráce s kolegy na implementaci nových nápadů a přístupů, získaných prostřednictvím rozvoje. Stejně tak iniciativa pomoci kolegům, kteří jsou ve společnosti noví, aby mohli být rychleji úspěšnými, a aktivní účast na programech mimo společnost, které podporují osobní rozvoj a rozvoj skupiny.

4.2.2 Osobní rozvoj

V této oblasti je ideálním zaměstnancem takový, který vyjadřuje jasný smysl osobních hodnot a cílů, aktivně vyhledává zpětnou vazbu za účelem zlepšení výkonu, na základě zpětné vazby rozvíjí nové schopnosti a mění své chování a přijímá osobní zodpovědnost za rozvoj a kariérní růst. Oddělíme-li jednotlivé oblasti osobního rozvoje, tak v rámci vyjádření jasného smyslu osobních hodnot a cílů takový zaměstnanec zřetelně vyjadřuje, co má v úmyslu ve své současné pozici dosáhnout a osobní hodnoty vyjadřuje činy a rozhodnutími. Takového pracovníka, který nadto sděluje, jaké má kariérní úmysly, zajišťuje soulad mezi kariérou a osobními cíli a hodnotami, pak organizace hodnotí jako nadprůměrně kompetentního, a to zejména proto, že je svým chováním a jednáním současně i vzorem pro ostatní kolegy a kolegyně. Negativně je vnímán pravidelný požadavek na změnu pracovní pozice, aniž by měl pracovník zájem o nějakou specifickou pozici. Mimoto neuspěje ani takový pracovník, jehož chování není v souladu s deklarovanými osobními hodnotami.

Je nezbytné zmínit i druhou oblast v rámci osobního rozvoje, kterou je přijímání osobní zodpovědnosti za rozvoj a kariérní růst. Organizace preferuje zaměstnance, kteří průběžně aktualizují svůj rozvoj v odpovídajících profesionálních kompetencích, ujímají se navíc úkolů, dodatečných projektů nebo příležitostí, aby získali nové zkušenosti a

perspektivy. Nekvalitní přístup pak znázorňuje takový zaměstnanec, který se nezapojuje do týmových nebo skupinových rozvojových aktivit, ujímá se projektů a příležitostí pouze v rámci svých dosavadních zkušeností. V protikladu k takovému pracovníkovi stojí takový, který vyhledává příležitosti ke sdílení zkušeností a nových poznatků interně i externě. Případně iniciativně vyhledává náročné projekty, které jsou nad rámec dosavadních zkušeností, a dosahuje při tom dobrých výsledků.

4.3 Nástroje rozvoje talentů uvnitř společnosti

Pracovní pozice v XY jsou velmi rozmanité. Vyskytují se v ní stážísté i tací, kteří se z nižších pozic postupně přes různá oddělení a divize (a často také různé země) propracovali až do středního managementu. V XY je tedy možné mít různé profesní dráhy, není neobvyklé, že pracovník začne na pozici Junior Sales Manager a během několika let se stane viceprezidentem pro prodej a marketing v jednom z regionálních ředitelství. Anebo se z pozice od stážísty v oblasti Talent Managementu vypracuje na regionálního vedoucího pro lidské zdroje HR v jedné z divizí společnosti.

Organizace poskytuje mnoho příležitostí k osobnímu rozvoji a získání znalostí a zkušeností. Disponuje několika nástroji, které využívá v oblasti rozvoje talentů, z čehož poslední dva uvedené budou dále rozebrány:

- „Certified“ je program zaměřený na seznámení se zaměstnanců nejen s kulturou a preferencemi zákazníků v zemi, ve které pracuje, ale současně umožňuje poznávání jiných kultur a kulturních rozdílů. Tyto vědomosti pak vedou ke zvyšování kvality služeb, neboť pracovníky vybaví dovednostmi a znalostmi, jak obchodovat s širokým spektrem zákazníků k jejich celkové spokojenosti.
- Divizní programy pro vedoucí pracovníky vedení a funkční učební plány napříč všemi obchodními jednotkami tak, aby vyhovovaly specifickým potřebám rozvoje.
- Odměňování práce, kterou zaměstnanec vykonává na denní bázi (např. zaměstnanec měsíce).
- Platforma my Talent World. Tento systém, který podporuje nábor, učení, talenty a výkon celé organizace, je pro svou vysokou hodnotu rozebrán podrobněji níže
- Vzdělávání pro manažery Leader 1.0

4.3.1 my Talent World

Společnost disponuje velmi kvalitním nástrojem, přispívajícím k internímu rozvoji talentů. Jedná se o platformu „*my Talent World*“ (dále jen „mTW“), která umožňuje zveřejňovat a spravovat nabídku všech interních školení a nabízí k užití více než 3000 online kurzů, dostupných v 28 jazycích. Platforma zahrnuje kromě povinných školení, které musí každý zaměstnanec absolvovat, převážně velké množství seminářů a kurzů s dobrovolnou účastí. Nejkratší mají délku trvání menší než 15 minut a ty nejnáročnější pak i 2 a více hodin. Každý zaměstnanec má na mTW svůj profil a po přihlášení lze v nabídce snadno identifikovat již absolvovaná školení a dobu jimi strávenou. Všechna školení jsou provázena průběžnými zkušebními otázkami a zakončena testem, kdy po úspěšném zvládnutí školení zaměstnanec do svého profilu dostane „badge“ – odznak s názvem absolvovaného školení. Odznaky slouží nejen jako motivace pro ty, co se chtějí vzdělávat, ale zároveň jako informace pro zaměstnavatele odrážející zájem zaměstnance o sebevzdělávání i jako informace o tom, s jakými výsledky zaměstnanec školením prošel. Školení, na která je kladen důraz nebo která vnímá organizace jako zásadní, jsou poskytována zaměstnancům zdarma. Školení, která se netýkají pracovní náplně daného pracovníka, jsou pak dostupná po uhrazení poplatku, jehož výše je přímo úměrná náročnosti a délce vybraného vzdělávacího programu.

4.3.2 Leader 1.0

Leader 1.0 je školení, které pro XY zajišťuje externí konzultační společnost, která se specializuje na rozvoj obchodu a managementu a dvouciferný nárůst obrátu či profitu. Školení je určeno manažerům a vedoucím týmů se zaměřením především na trénink know-how. Cílem školení je získat inspiraci a nové manažerské nástroje, zamyslet se nad dynamikou v týmu, zlepšit manažerské techniky, díky kterým lze tým řídit efektivněji. Všechny tyto schopnosti pak mají vést k posunu řízení lidí do konkurenční výhody a zvýšení ochoty zaměstnanců pro organizaci nadále pracovat. Školení probíhá ve třech blocích, které na sebe logicky navazují. Tématem prvního modulu je Náhled manažera a zabývá se rolí vedoucího a manažera a řízením lidí pomocí výsledků, aktivit a kompetencí. Tématem druhého modulu je Manažerský svět a zaměřuje se na individuální plánování, efektivní komunikaci manažera, reportingem a kontrolou. Třetí modul

Manažerské aktivity úspěšných zahrnuje téma vedení plánovacích a hodnotících rozhovorů, měsíčních rozhovorů nad osobním hodnocením, koučování a porad.

Každý z modulů je školen dva dny a mezi jednotlivými moduly jsou zhruba tříměsíční odstupy.

4.4 Personální oddělení společnosti

4.4.1 Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře

Začlenění je znázorněno na schématu Organizační struktura společnosti viz níže. V čele personálního oddělení stojí HR Director CZ&SK, který je zodpovědný za tvorbu, aktualizaci a dodržování strategie personálního řízení, za zajišťování souladu s pracovními právními předpisy a za správu rozpočtu oddělení. Má na starosti přípravu pracovních právních dokumentů a správu benefitů pro zaměstnance, nese odpovědnost za vedení podřízených zaměstnanců v oddělení. Těmito zaměstnanci jsou:

- HR manager (celkem 2 manažeři) úzce spolupracuje s nadřízeným i vedením celé společnosti a je zapojen do dohledu nad personálním oddělením.
- HR Business Partner & Employee Engagement Manager stejně jako HR manager spolupracuje s vedením a nadto jeho agenda spočívá v propojení oddělení personálního útvaru s obchodními cíli společnosti.
- Learning & Development Specialist zodpovídá za administraci školení, organizaci jednotlivých školení a vyhodnocení jejich kvality, dále sleduje, zda všichni zaměstnanci potřebná školení absolvovali,
- OPS Process analyst & Coach průběžně provádí pohovory s potenciálními zaměstnanci a aktivně hledají problémová místa napříč týmy a odděleními vývoje softwaru.

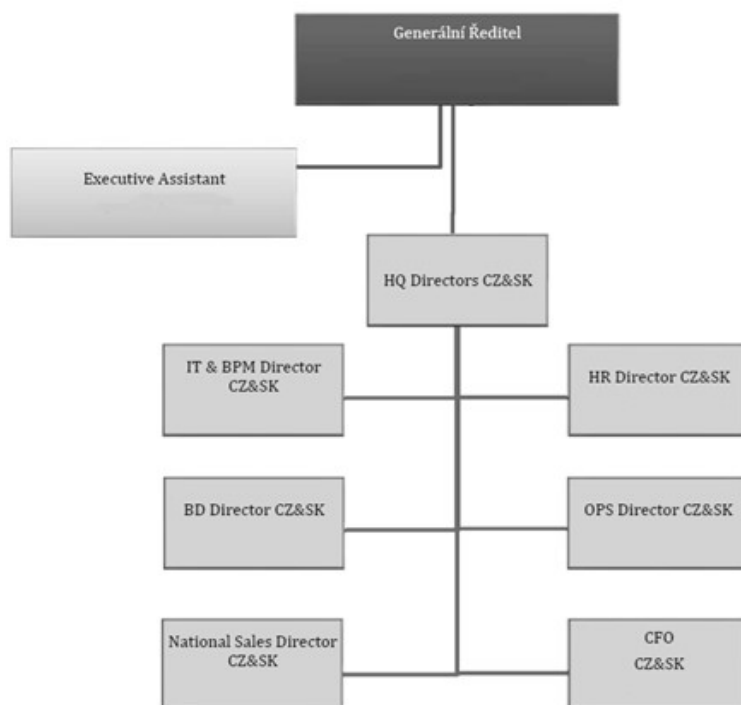
4.4.2 Podpora ze strany personálního oddělení

Spolupráce s personálním oddělením byla pro celý výzkum stěžejní stejně tak, jako je její role nezastupitelná pro celou podporu a rozvoj talentů uvnitř společnosti. Proces podpory a rozvoje talentů probíhá tím způsobem, že manažer identifikuje talent mezi pracovníky v jeho týmu, tuto informaci předá HR Business Partner & Employee Engagement manažerovi. Ve spolupráci jsou pak vytipovány oblasti a témata, ve kterých má společnost zájem konkrétního talentovaného pracovníka dále rozvíjet. Samotné zajištění

odpovídajícího programu vzdělávání spočívá v rukou Learning & Development Specialisty. Specialista má na starosti celou oblast plánování a koordinace školení, od přípravy témat jednotlivých školení a podkladů, přes zajišťování prostor pro školení a telefonních konferencí pro zaměstnance, kteří se nemohli zúčastnit osobně, až po získávání zpětné vazby od zúčastněných osob. Celý proces pak zakončuje ohodnocení proběhlého školení a jeho přínosu pro organizaci.

Personální oddělení všem manažerům, kterým nastupuje nový podřízený do týmu, připravilo „Checklist“. Tento dokument, jenž je přílohou této práce, pomáhá manažerům s evidencí všech úkonů spojených s nástupem takového zaměstnance. Jednotlivé kroky jsou rozděleny na časovou osu od doby ještě před nástupem nového člena týmu přes milníky první den, první týden, tři měsíce a jeden rok. Dá se považovat za velmi kvalitní nástroj nejen pro manažera, ale i pro nováčka v týmu, kterému se tak dostane potřebné pozornosti a všech důležitých informací.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti



Zdroj³⁸

³⁸ Vlastní tvorba na základě interních podkladů společnosti.

5 VÝZKUM

5.1 Vymezení výzkumného cíle

Cílem této práce byla realizace dotazníkového výzkumu a analýza oblasti rozvoje talentů z pohledu zaměstnanců na manažerských a vedoucích pozicích v konkrétní organizaci. Data získaná výzkumem poskytují cennou zpětnou vazbu pro personalisty, kteří pak díky podnětům a připomínkám ke stávajícímu přístupu mohou zlepšovat oblast rozvoje talentů uvnitř organizace. Touto cestou pak dochází k větší spokojenosti ze strany zaměstnanců-manažerů a tím i k jejich vyšší výkonnosti a pozitivnímu vlivu na celou organizaci.

V rámci výše popsaného cíle a v návaznosti na výzkumnou problematiku byly taktéž stanoveny konkrétní výzkumné otázky, které vycházejí z faktu, že organizace již má zavedený proces podpory a rozvoje zaměstnanců:

- Rozvíjí organizace manažerské dovednosti, a pokud ano, jakým způsobem?
- Hodnotí manažeři nabídku interního vzdělávání jako dostačující?
- Jaká váha je kladena na vzdělávání pracovníků-manažerů?

Pro zodpovězení výše uvedených otázek byly stanoveny hlavní hypotézy výzkumu:

- **Hypotéza č. 1:** Pozici manažera v organizaci vykonává větší procento mužů než žen.
- **Hypotéza č. 2:** Schopnost na sobě dále pracovat a vzdělávat se je manažery vnímána jako důležitější než schopnost chápat, jak se druzí cítí, a proč jednají, jak jednají.
- **Hypotéza č. 3:** Praktická forma vzdělávání je manažery preferovanější než teoretická forma vzdělávání.
- **Hypotéza č. 4:** Manažeři, kteří se zúčastnili školení Leader 1.0, cítí větší potřebu se dále manažersky vzdělávat než manažeři, kteří se školení Leader 1.0 neúčastnili.

5.2 Metoda sběru dat a výběr respondentů

Pro zpracování bakalářské práce bylo zrealizováno několik rozhovorů s různými pracovníky personálního oddělení a proveden výzkum ve formě dotazníkového šetření pomocí nástroje Survio. Pro roli respondentů byli vybráni všichni pracovníci-manažeři nebo vedoucí týmů, kteří pracují pro českou divizi společnosti. Vytvořený dotazník byl anonymní, tvořený 3 částmi s možností vyjádření ke školení Leader 1.0 pro ty pracovníky, kteří se jej zúčastnili. Je-li užito pojmu manažer, zahrnuje tento pojem současně i vedoucí týmu.

Struktura dotazníku:

- První část: 5 identifikačních otázek (pohlaví, věk, dosažené vzdělání, zaměření vzdělání a doba, po kterou manažer na dané pozici pracuje),
- Druhá část: 6 otázek týkajících se schopností manažera a vzdělávání,
- Třetí část: 1 + 6 otázek, které byly relevantní pouze pro ty manažery, kteří se zúčastnili školení Leader 1.0.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 osob, od nichž byly získány kompletní výstupy. Žádný se zaslaných dotazníků nemusel být vyřazen.

5.3 Analýza výsledků

5.3.1 Identifikační otázky

Co se identifikačních otázek účastníků výzkumu týče, přinesla data následující výsledky:

- vzorek tvořil 10 mužů (52,6 %) a 9 žen (47,4 %),
- podle věku jich 9 spadalo do kategorie 30–40 let (47,4 %), 8 z nich do kategorie 40–50 let (42,1 %) a 2 do kategorie do 30 let (10,5 %). Žádnému z dotazovaných nebylo více než 50 let.
- nejvyššího dosaženého vzdělání s vysokoškolským s titulem Mgr. nebo Ing. dosáhlo 10 osob (52,6 %), stejnou měrou 3 osoby získaly středoškolské vzdělání a vysokoškolské vzdělání s bakalářským titulem (15,8 %) a v jednom případě se jednalo o vzdělání pouze základní (5,3 %),
- zajímavým poznatkem se jeví, že 10 ze současných manažerů (52,6 %) nemělo manažersky zaměřené vzdělání, zatímco 9 ano (47,4 %),

- na pozici manažera nebo vedoucího pracuje 8 manažerů 5 až 10 let (42,1 %), dalších 7 z nich 1 rok až 5 let (36,8 %), poté 3 osoby méně než 1 rok (15,8 %) a jeden více jak 10 let (5,3%).

5.3.2 Otázky týkající se schopností manažera a jeho dalšího vzdělávání

Ve druhé části dotazníku měli respondenti seřadit schopnosti manažera od nejdůležitějších po ty nejméně důležité. Není překvapujícím zjištěním, že největší procento dotázaných hodnotí jako tři nejdůležitější schopnosti odolnost vůči stresu, důvěru v podřízené zaměstnance a kreativitu. Naopak emoční inteligenci vnímali manažeři jako nejméně důležitou. Nicméně tento výsledek zcela koreluje s poznatkem, že téma emoční inteligence a duševních pochodů podřízených, není stěžejní náplní školení Leader 1.0, ačkoliv je možné se v této oblasti vzdělávat v platformě my Talent World.

Graf 1: Seřazení schopností manažera podle důležitosti

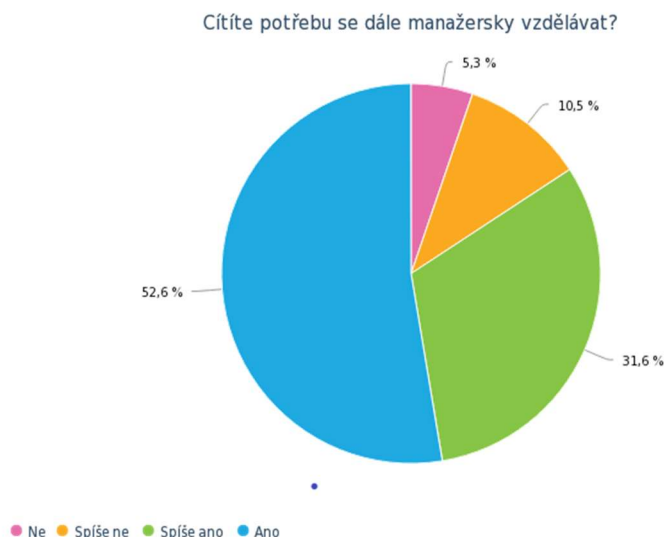
6 Seřadte schopnosti manažera podle důležitosti			
#	Možnosti odpovědí	Důležitost	
1	je vysoce odolný proti stresu	5,7	
2	má důvěru v podřízené zaměstnance a jejich práci	5,2	
3	trvá na svém i v případě, když ví, že nemá pravdu	3,3	
4	na sobě chce dále pracovat a vzdělávat se	4,4	
5	umí hledat nová a netradiční řešení (kreativita)	4,6	
6	umí chápat, jak se druzí cítí, a proč jednají, jak jednají (emoční inteligence)	2,9	
7	se nebojí pracovních konfliktů	3,4	

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Respondenti ve velké míře pocítovali potřebu se dále vzdělávat, jednalo se celkem o 16 manažerů s odpověďmi ano a spíše ano, zbývající 3 tuto potřebu nemají.

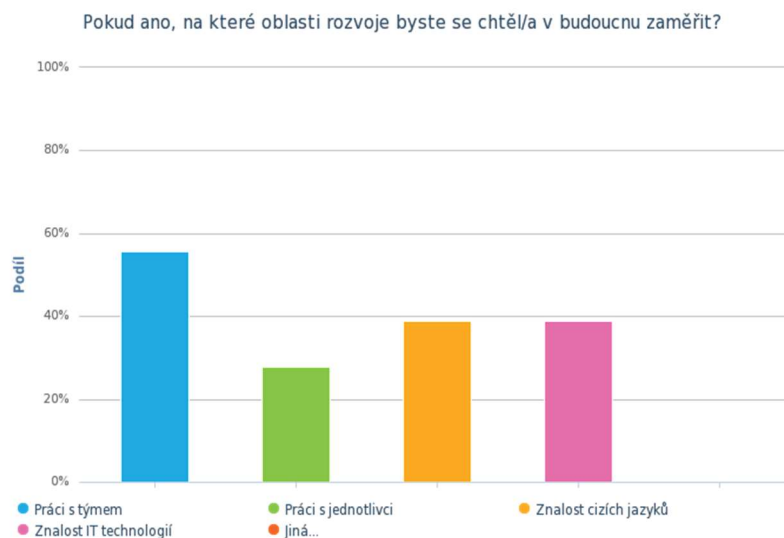
Největší zájem o další rozvoj vědomostí je v oblasti práce s týmem (vybráno celkem 10x), následuje jazykové vzdělávání (7x), rozšiřování znalostí IT technologií (7x) a pouze 5x byla vybrána možnost rozvoje práce s jednotlivci.

Graf 2: Zájem o další sebevzdělávání



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3: Zájem o další sebevzdělávání

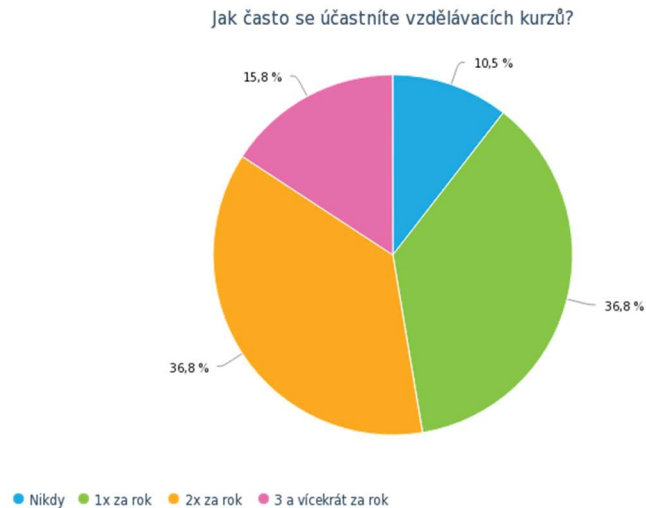


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Výše uvedeným odpovědím odpovídaly i výsledky následující otázky na četnost účasti na vzdělávacích kurzech. Kromě 2 respondentů, u kterých je evidována neúčast na

edukativních programech, se jich stejný počet – 7 – účastní vzdělávání 1x a 2x ročně a 3 manažeři se podílí na sebevzdělávání dokonce 3x a vícekrát za rok.

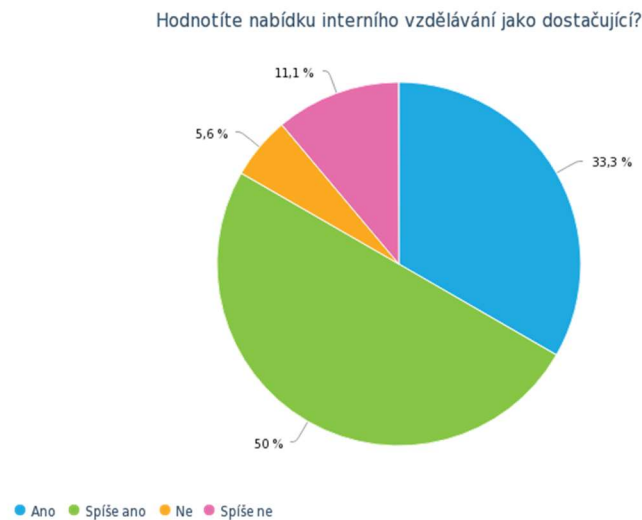
Graf 4: Frekvence účasti na vzdělávacích kurzech



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V dotazníku nechyběla ani otázka, která měla nalézt odpovědi na to, zda manažeři hodnotí nabídku interního vzdělávání jako dostačující. Zatímco 6 z manažerů hodnotilo nabídku jako dostačující a 9 jako spíše dostačující, dvěma z nich připadá spíše nevyhovující a pro jednoho z nich zcela nevyhovuje.

Graf 5: Hodnocení nabídky interního vzdělávání

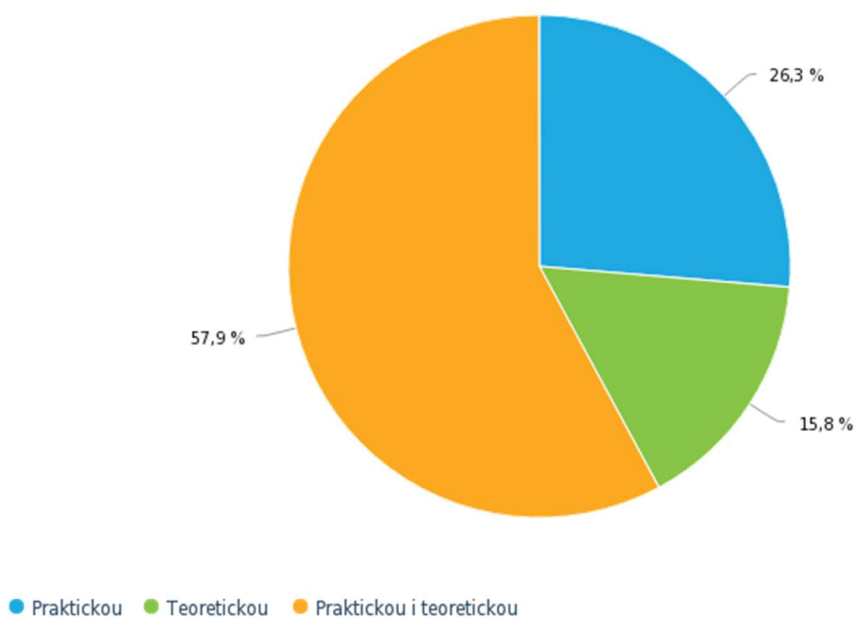


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Druhou část dotazníku uzavírala otázka, týkající se formátu vzdělávacích akcí. Manažeři v 10 případech preferovali praktickou i teoretickou formu, 5 z nich by se raději vzdělávalo jen prakticky a 3 z nich pouze teoreticky.

Graf 6: Preference formy vzdělávacích akcí

Jakou formu kurzů/školení/seminářů preferujete?



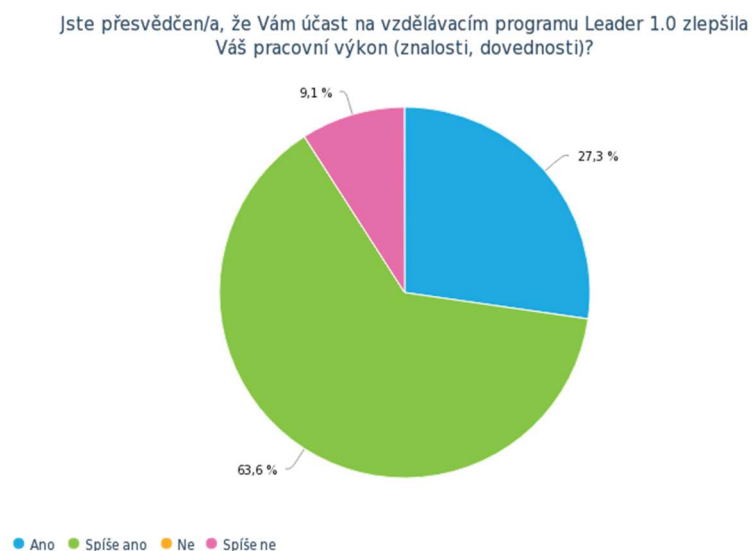
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

5.3.3 Otázky pro účastníky školení Leader 1.0

Ve třetí části dotazníku byli respondenti rozděleni do dvou skupin – jednu tvořili ti, kteří se školení Leader 1.0 nezúčastnili (10 z nich, 52,6 %), a druhou ti, kteří tuto možnost naopak využili (9 z nich, 47,4 %). Zatímco první skupina v této fázi dotazník odeslala, druhá zodpověděla dalších 7 otázek. Velmi důležitým zdrojem informací bylo zhodnocení školení právě ze strany účastníků, kdy 3 (27,3 %) manažeři jsou přesvědčeni, že jim účast na školení zlepšila pracovní výkon, dalších 7 (63,6 %) zvolilo hodnocení spíše ano a pouze 1 (9,1 %) vybral možnost spíše ne. Čistou nespokojenost neprojevil ani jeden respondent. Jak tato čísla ukazují, došlo k chybě na straně respondentů, jelikož i 2 nezúčastnění na školení Leader 1.0 zaškrtnli odpověď spíše ano a jejich odpovědi proto

nebyly brány v potaz. Po přepočítání dat se změnilý výsledky na poměr 3:5:1 pro odpovědi ano, spíše ano a spíše ne.

Graf 7: Spokojenost s programem Leader 1.0

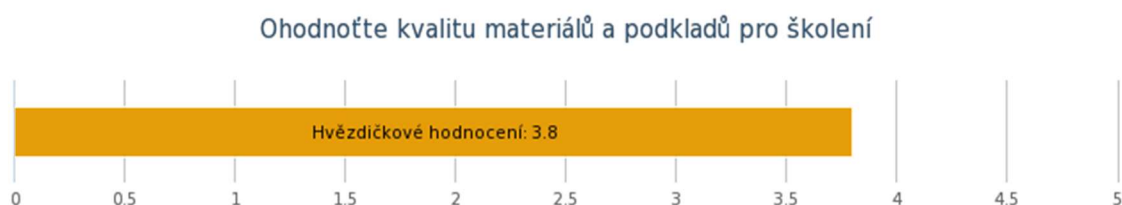


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Další 3 otázky dotazníku se týkaly zhodnocení kvality zpracování podkladů pro seminář, zhodnocení osoby školitele a praktických cvičení během školení. Pomocí udělování hvězdiček v počtu 1 – 5 respondenti vyjadřovali svoji spokojenost s úrovní jednotlivých oblastí školení. Čím větší počet hvězdiček, tím lépe respondenti danou oblast hodnotili. I v poslední části dotazníku muselo dojít k vyfiltrování odpovědí jednoho manažera, který se sice školení nezúčastnil, ale tuto sekci vyplnil.

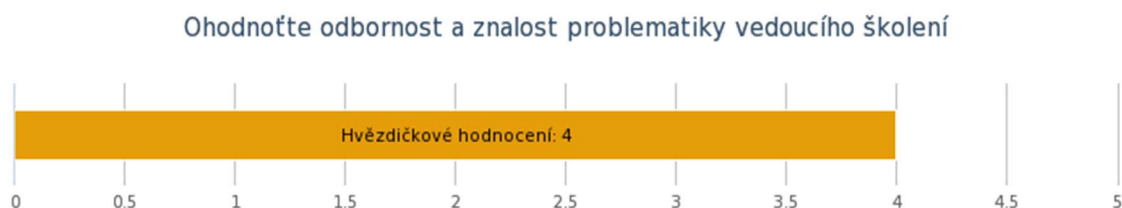
Po úpravě dat vyplynuly tyto výsledky: s materiály a podklady byli manažeři spokojeni na 3.8 hvězdy, osoba školitele získala 4 hvězdy a praktická cvičení byla oceněna 3.7 hvězdy.

Graf 8: Hodnocení kvality materiálů a podkladů pro školení



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 9: Hodnocení kvality školitele



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 10: Hodnocení kvality praktických cvičení



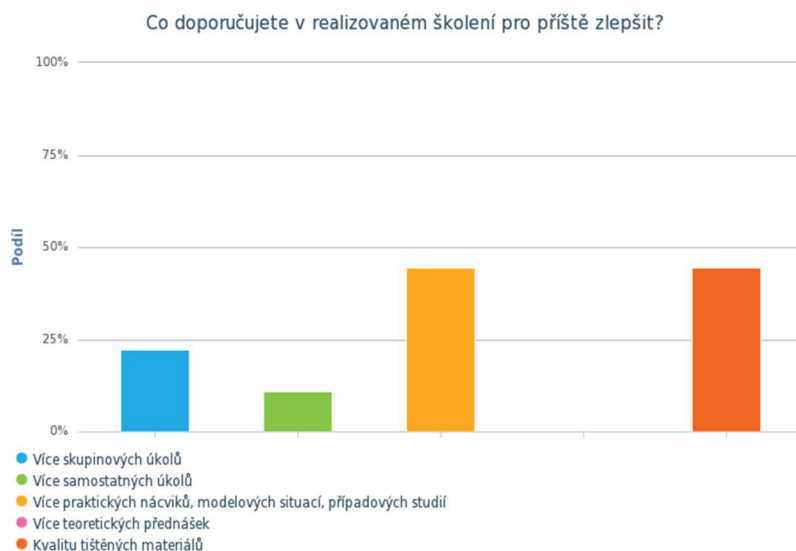
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poslední dvě otázky dotazníku tvořila doporučující otázka, která je důležitá pro další plánovaná školení Leader 1.0, a otázka, týkající se konkrétních poznatků ze školení, které již byly zavedeny do praxe, anebo je manažeři mají v plánu do budoucna zavést.

Ve shodě 44,4 % byly požadavky na zvýšení počtu praktických nácviků, modelových situací, případových studií a požadavky na zvýšení kvality tištěných materiálů (zvoleny celkem 4x). Podíl 22,2 % (2x) tvořila poptávka po větším množství skupinových úkolů a naopak více samostatných úkolů bylo zvoleno jednou s podílem 11,1 %. Poslední otázka, ukázala, že do praxe již byl minimálně jednou zaveden každý z prezentovaných nástrojů rozvoje. Zadávaní SMART úkolů získalo 4 responze (44,4 %), důsledná kontrola každého zadaného úkolu a pozitivní zpětná vazba a více pochvaly získaly shodně 3 responze (33,3 %). Stejný počet responzí obdrželo i zavedení zpěvu písničky včelky Máji pro ty, kteří nechodí na porady včas.

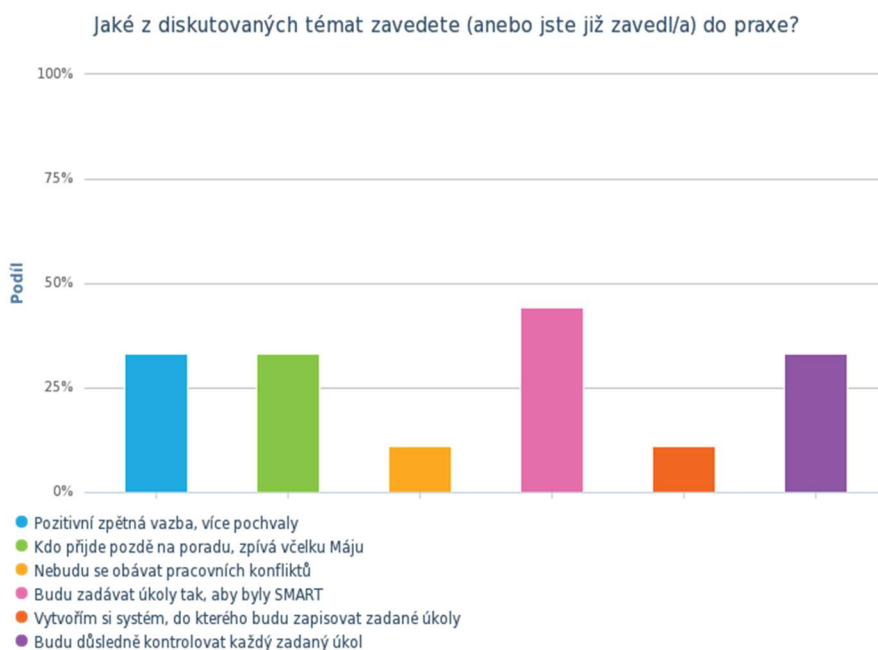
Po jedné responzi bylo zaznamenáno u vytvoření si systému, do kterého si manažer bude zapisovat zadané úkoly, a také u tématu, že se manažer již nebude obávat pracovních konfliktů.

Graf 11: Zlepšovací návrhy



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 12: Využití konkrétních poznatků v praxi



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

5.3.4 Rozhovory s pracovníky personálního oddělení

Díky podnětným rozhovorům s pracovníky personálního oddělení byla pro výzkum získána velmi cenná data. Tyto informace byly dále důležité pro zodpovězení dvou ze tří výzkumných otázek.

- Rozvíjí organizace manažerské dovednosti, a pokud ano, jakým způsobem? Díky povědomí o širokém spektru možností pro vzdělávání, které byly podrobněji rozebrány v podkapitole 4.3 je možné s určitostí říci, že společnost XY rozvíjí manažerské dovednosti svých zaměstnanců. V blízké budoucnosti navíc organizace plánuje zavést nový systém bonusů, který bude úzce navázaný na plnění zadaných cílů. Některé z nich budou spočívat i ve vzdělávání a vlastním rozvoji, tedy se dá předpokládat vysoká motivace pracovníků k plnění těchto zadaných cílů.
- Jaká váha je kladena na vzdělávání pracovníků-manažerů? Vzhledem k výše popsanému a vzhledem k nastíněnému vývoji do budoucna je akcent na vzdělávání manažerů ve společnosti XY nepopiratelný. Společnost si svých manažerů a vedoucích pracovníků velmi váží a dává jim velký prostor pro realizaci vzdělávání.

5.4 Shrnutí a návrh doporučení pro personální oddělení

5.4.1 Identifikační otázky

Nejtypičtějším představitelem manažera nebo vedoucího ve společnosti XY dle dat získaných z dotazníku je muž ve věku 30–40 let s magisterským nebo inženýrským titulem, který sice neabsolvoval vzdělání v manažerské oblasti, ale na pozici manažera nebo vedoucího pracuje 5–10 let. Získané údaje posloužily k potvrzení hypotézy č. 1, že pozici manažera v organizaci vykonává větší procento mužů než žen (52,6 % vs. 47,4 %). Nicméně se nejedná o propastný rozdíl, naopak počty manažerů a manažerek jsou téměř vyrovnané. Důležitou roli ženského leadershipu jsme si již zmínili podkapitole 2.2, věnované budoucnosti řízení lidských zdrojů, a tudíž zjištěný stav je vnímán velmi pozitivně.

5.4.2 Otázky týkající se schopností manažera a jeho dalšího vzdělávání

V rámci druhé části došlo kromě samotného sběru dat také k porovnání výstupů mezi sebou navzájem. Dle analýzy odpovědí respondentů došlo k potvrzení dvou hypotéz. Hypotézy č. 2, tj. že schopnost na sobě dále pracovat a vzdělávat se je manažery vnímána jako důležitější (důležitost 4,4) než rozvíjení emoční inteligence (důležitost 2,9), a také hypotézy, že praktická forma vzdělávání je manažery preferovanější než teoretická forma vzdělávání. Data byla v tomto případě vyříděna tak, že při odpovědi zahrnující praktickou i teoretickou formu současně, byla započítána jedna responze pro každou z nich zvlášť. Vyjádřeno v číslech a sečteno pak pro praktickou formu hovořilo 10,5 responze a pro teoretickou formu 8,5 responze. I přes potvrzení hypotézy se však jeví nejúčelnější ponechat formu školení v takové podobě, jako je nastavena nyní, tedy s částí praktickou i teoretickou, neboť právě pro tu bylo zasláno nejvíce responzí (viz Graf 6). Reakce respondentů také pomohly zodpovědět výzkumnou otázku, zda manažeři hodnotí nabídku interního vzdělávání jako dostačující. Přestože dle jejich reakcí je toto vzdělávání vyhovující v plné míře, rozbor získaných dat přinesl doporučení pro personální oddělení. V součtu odpovědí ano a spíše ano na otázku dostatečnosti nabídky interního vzdělávání kladně odpovědělo celkem 83,3 % dotázaných, avšak nelze opomíjet ani malé množství hlasů pro variantu částečné či úplné nedostatečnosti tohoto vzdělávání. Zcela dle očekávání se respondent, který nepocíťoval potřebu sebevzdělání, žádného programu nezúčastnil, přičemž také zhodnotil nabídku interních akcí jako nedostatečnou. V tomto případě jistě stojí za zvážení zavést určité druhy školení, např. právě školení Leader 1.0, jako povinné. Úspěšné absolvování školení by do budoucna mohlo pozitivně ovlivnit vnímání interního vzdělávání manažerů, zlepšit jejich schopnosti a dovednosti a tím mít kladný vliv i na podřízené zaměstnance.

5.4.3 Otázky pro účastníky školení Leader 1.0

Data pro ověření poslední stanovené hypotézy č. 4, tj. že manažeři, kteří se zúčastnili školení Leader 1.0, cítí větší potřebu se dále manažersky vzdělávat než manažeři, kteří se školení Leader 1.0 neúčastnili, byla získána porovnáním získaných údajů mezi sebou. Poté, co byly primárně vyfiltrovány odpovědi ano na otázku účasti na školení Leader 1.0, se výsledný graf proměnil do podoby, která výše uvedenou hypotézu potvrdila. Z účastníků školení Leader 1.0 jich celkem 5 (55,6 %) má zájem se dále manažersky

vzdělávat, další 3 spíše ano (33,3 %) a pouhý jeden zaslal responzi spíše ne (11,1 %). Tento výsledek je dobrou zprávou pro personální oddělení, že účast na vzdělávacích programech má další vliv na náladu a ochotu se dále manažersky vzdělávat. Shrnutí výsledků zaslanych odpovědí na druhou část dotazníku a hodnocení proběhlého školení Leader 1.0 navíc ukázalo, že Learning & Development Specialist společnosti dobře vyhodnotila témata školení, provedla dobrý výběr školitele a toto školení neslo výsledky i v podobě využití získaných vědomostí v praxi. Je však nutné doporučit větší důraz na kvalitu podkladů pro školení a uspokojení poptávky manažerů zvýšeného počtu praktických nácviků, modelových situací a případových studií a respektování poptávky po větším množství skupinových úkolů.

Organizace si evidentně plně uvědomuje význam podpory a rozvoje talentů v rámci svých zaměstnanců a spatřuje oboustranné výhody, které z takovéto podpory plynou jí i jejím pracovníkům.

6 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala tématem podpory a rozvoje talentů uvnitř konkrétní organizace. Studium poznatků z dostupných výzkumů ukazuje, že zisk a rozvíjení talentů v organizacích je a bude klíčovým nástrojem udržení organizace ve výhodnější pozici vůči konkurenci. Není však dostačující pouhá proklamace, že si organizace zakládá na kvalitě lidského kapitálu a zajišťuje svým zaměstnancům prostor pro patřičný rozvoj. Obsah strategií personálního řízení musí být reálně promítnut a praktikován vzdělanými personalisty a manažery, kteří stojí v čele zhodnocení talentu a jeho přínosu pro celou organizaci. Souvislost mezi úspěchem jednotlivých zaměstnanců a celkovým obchodním zdarem je jasná a prokázaná. Plně angažovaní zaměstnanci jsou produktivnější a úspěšnější – a stejně tak i jejich organizace. K dosažení úspěchu musí společnosti pochopit a splnit očekávání svých zaměstnanců, která se však neustále vyvíjejí. Proto je nezbytně nutné sledovat trendy, které organizacím pomohou přilákat a udržet si nejlepší talenty i do budoucna, a stejně tak – s ohledem na dění v současné době – je pro organizaci důležité umět rozpoznat talenty, kteří jsou schopní pružně reagovat na potřeby zaměstnavatele, osvojit si nově dovednosti i za krátký časový úsek a zvládnout práci nejen v prostředí zaměstnavatele, ale i na dálku. Nakolik teoretické základy jsou snadno dostupné z množství literatury i odborných článků z dané oblasti, velmi důležité je věnovat se dobré praxi a jejich porovnání napříč různými organizacemi, studovat výsledky výzkumů nejen globálních, ale i těch, které interně provádí samotné organizace. I tato bakalářská práce se ve své teoretické části snažila popsat teoretické základy, na kterých se poté dala vystavět část praktická.

Dotazníkového výzkumu, který slouží jako podklad pro praktickou část, se zúčastnilo celkem 19 respondentů na manažerských či vedoucích pozicích. Z celého souboru manažerů to bylo 9 žen a 10 mužů do 50 let. Zpracované výsledky přinesly informace, týkající se personálních kvalit jednotlivých manažerů a přínosu konkrétního programu vzdělávání pro manažery a vedoucí. Díky získaným poznatkům je možné nastavit jasné směry rozvoje talentu manažera, což vede ke zvýšení ochoty práce pro něj a posunu řízení zaměstnanců do konkurenční výhody, tedy k pozitivnímu dopadu na celou organizaci. Bakalářská práce hledala a našla odpovědi na otázky, zda rozvíjí organizace manažerské dovednosti, zda hodnotí manažeři nabídku interního vzdělávání jako

dostačující a jaká váha je kladena na vzdělávání pracovníků-manažerů. Současně také v rámci analýzy odpovědí respondentů tato práce potvrdila všechny nastolené hypotézy, shrnula získané poznatky a nadto obsahuje doporučení pro pracovníky personálního oddělení, kterých je možné využít pro zlepšování kvality poskytovaných personálních služeb uvnitř organizace.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOGRAFIE

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

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

FILIPCZYKOVÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2015. ISBN 978-80-7464-805-2.

GOLDSMITH, Marshall a Louis CARTER. *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. West Palm Beach, Fla.: BPI/Best Practice Institute, 2010. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. ISBN 978-0-470-49961-0.

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

CHARAN, Ram, Stephen J. DROTTER a James L. NOEL. *The leadership pipeline: how to build the leadership powered company*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. ISBN 978-0470894569.

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

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

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

MACHOVCOVÁ, Kateřina, ed. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů*. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 80-86520-14-5

WILKINSON, Adrian a JOHNSTONE, Stewart. *Encyclopedia of human resource management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017, s. 153–154. ISBN 978-1-78347-545-2. Vlastní překlad a zpracování.

WEBOVÉ STRÁNKY

Eightfold AI. Talent Exchange. *eightfold.ai* [online]. ©2020. Dostupné z: <https://eightfold.ai/talent-exchange/>.

HR.COM Limited. Talent Management Excellence Essentials. *Hr.com* [online]. © 2020. Dostupné z: https://www.hr.com/en/magazines/talent_management_excellence_essentials/april_2020_talent_management/?s=s66u9nBzlvvh1vgk.

HR Centar. WHAT IS TALENT? *HR CENTAR: Experience the change!* [online]. © 2020. Dostupné z: <https://hrcentar.rs/en/riznica/leadership-and-management/talent/>.

NCR Corporation. Over a century of innovation. *ncr.com*. [online]. ©2020. Dostupné z: <https://www.ncr.com/about/history>.

LMC. Válka o Talenty je u konce. Talenti vyhráli. *HR kavárna* [online]. ©2012-2020. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/talent-management/talent-management/#.Xl4ksndFxu0>.

Peakon. The Employee Voice. *Heartbeat by Peakon* [online]. © 2020. Dostupné z: <https://www.hrexchangenetwork.com/content-auto-download/5e98c7ebe389910d9f43254e>.

PWC. 18th Annual Global CEO Survey: A marketplace without boundaries? *PwC Global* [online]. © 2015. Dostupné z: <http://download.pwc.com/gx/ceo-survey/assets/pdf/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>.

PWC. 23rd Annual Global CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty. *PwC Global* [online]. © 2020. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>.

Saba Software. What is talent management? *Saba Talent Management* [online]. © 2020. Dostupné z: <https://www.saba.com/fr/resources/how-tos/what-is-talent-management>.

Economia, a.s. ŠIMÁK, Pavel. Trendy v oblasti lidského kapitálu 2019: Do popředí se dostává koncept společensky odpovědné organizace s lidským přístupem. In *Moderní řízení* [online]. ©1996-2020. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66573780-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-2019>.

What is Human Resource. Historical Milestones In HRM Development. *whatishumanresource.com* [online]. ©2020. Dostupné z: <http://www.whatishumanresource.com/historical-milestones-in-hrm-development>

ZÁKONY

Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces práce s lidskými zdroji.....	12
Obrázek 2: Milníky ve vývoji řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 3: Klíčové faktory dlouhodobého růstu Ecolab.....	31
Obrázek 4: The Leadership Pipeline.....	32
Obrázek 5: Klíčové kompetence.....	37
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Seřazení schopností manažera podle důležitosti	45
Graf 2: Zájem o další sebevzdělávání.....	46
Graf 3: Zájem o další sebevzdělávání.....	46
Graf 4: Frekvence účasti na vzdělávacích kurzech.....	47
Graf 5: Hodnocení nabídky interního vzdělávání.....	47
Graf 6: Preference formy vzdělávacích akcí.....	48
Graf 7: Spokojenost s programem Leader 1.0	49
Graf 8: Hodnocení kvality materiálů a podkladů pro školení.....	50
Graf 9: Hodnocení kvality školitele.....	50
Graf 10: Hodnocení kvality praktických cvičení	50
Graf 11: Zlepšovací návrhy	52
Graf 12: Využití konkrétních poznatků v praxi	52

Příloha A– Checklist pro nadřízené, kterým nastupuje nový člen týmu

Před nástupem	Hotovo
■ Kancelář - Nábytek, Telefon, Přístupy do kanceláře / budovy	<input type="checkbox"/>
■ IT – Stolní PC / Notebook, Příslušný Software, Tiskárna a přístup k ní, Přístupy do příslušných aplikací	<input type="checkbox"/>
■ Služební automobil (pokud k pozici přísluší)	<input type="checkbox"/>
■ Rozvojový plán pro první týden	<input type="checkbox"/>
■ Vyhradit si pro nováčka čas, abyste ho první den mohli provést po budově, představit ho kolegům, ukázali únikové východy atd.	<input type="checkbox"/>
■ Informovat o nástupu nováčka všechny členy vašeho týmu	<input type="checkbox"/>
■ Rezervovat termín společné schůzky (na první týden) s kolegy, se kterými nováček bude často spolupracovat (pokud je to k jeho roli relevantní)	<input type="checkbox"/>
■ Opravdu se ujistit, že pro nováčka máte práci / úkoly již od prvního dne, aby se hned cítil zapojený	<input type="checkbox"/>
■ Vybrat z týmu mentora, který se bude o nováčka starat (rady a pomoc s provozními věcmi, zaučení) v průběhu prvních měsíců	<input type="checkbox"/>
Během prvního dne	
■ Kolečko po budově, představení kolegům atd.	<input type="checkbox"/>
■ Společný oběd (jiná akce) s kolegy z týmu	<input type="checkbox"/>
■ Ujistit se, že nováček na HR podepsal všechny příslušné dokumenty	<input type="checkbox"/>

-
- Zapojení nováčka do nějakých pracovních aktivit, byť by to byly drobnosti, aby se cítil plnohodnotnou součástí týmu / firmy již od prvního dne
-

První týden

- Zajistit, aby nováček absolvoval HR OnBoarding call
 - Nováček prošel všemi povinnými školeními (BOZP, PO, školení řidičů, Etický kodex atd.) a seznámil se s veškerou relevantní dokumentací (např. pracovní řád)
 - Odeslat do firmy komunikaci ohledně nástupu nováčka (jeho role, krátký medailonek)
 - Zajistit krátké setkání, kde si s nováčkem odsouhlasíte jeho nástupní plán, klíčové zodpovědnosti a hlavní úkoly jeho role, a kde zodpovíte všechny jeho případné otázky
 - Kontrola, zda nováček má opravdu všechny nezbytné informace pro výkon role, zná své kontakty a členy týmu, jehož je součástí
 - Seznámení nováčka s vašimi konkrétními očekáváními a prvními úkoly
 - Seznámení nováčka s Performance Management iniciativou
-

První 3 měsíce

- Zajistit, aby se nováček setkal se všemi důležitými obchodními partnery a partnery z dalších oddělení
 - Nováček absolvoval první poradu oddělení, 1:1 schůzku a dostal první zpětnou vazbu ke svému výkonu
 - Prodiskutujte s nováčkem jeho pracovní styly a preference
 - Seznámení nováčka s portálem **my Talent World** (přihlášení, vyhledání školení online/prezenční)
-

■ Zajistit, aby nováček absolvoval návštěvu centrálního překladiště / depa a den s řidičem („Za provozem v akci“)

■ Proběhl hodnotící pohovor na závěr zkušební doby

První rok

■ Nováček absolvoval PeP Expert Foundation školení a další nezbytná školení pro výkon jeho role

■ Nováček prošel prvním plnohodnotným Performance Management hodnocením a probrali jste možnosti jeho karierního růstu a osobního rozvoje

Příloha B– Dotazník Podpora a rozvoj talentů v organizaci

PODPORA A ROZVOJ TALENTŮ V ORGANIZACI

PODPORA A ROZVOJ TALENTŮ V ORGANIZACI

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Identifikační otázky

1. Jsem

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž Žena

2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 30 let
 30-40let
 40-50 let
 50-60 let
 nad 60 let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ZŠ
 Učiliště nebo Střední odborné bez maturity
 SŠ s maturitou
 VŠ bakalářské
 VŠ magisterské (Mgr. i Ing.)
 Postgraduální

4. Bylo Vaše vzdělání manažersky zaměřeno?

Nápověda k otázce: *Otázka zahrnuje jakýkoliv obor, kde bylo zahrnuto studium managementu*

Ano Ne

5. Na manažerské pozici pracuji

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 1 rok
 1 rok až 5 let
 5 až 10 let
 více než 10 let

Otázky týkající se schopností manažera a vzdělávání

6. Seřadte schopnosti manažera podle důležitosti

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

je vysoce odolný proti stresu	<input type="text"/>
má důvěru v podřízené zaměstnance a jejich práci	<input type="text"/>
trvá na svém i v případě, když ví, že nemá pravdu	<input type="text"/>
na sobě chce dále pracovat a vzdělávat se	<input type="text"/>
umí hledat nová a netradiční řešení (kreativita)	<input type="text"/>
umí chápat, jak se druzí cítí, a prož jednat, jak jednají (emoční inteligence)	<input type="text"/>
se nebojí pracovních konfliktů	<input type="text"/>

7. Cítíte potřebu se dále manažersky vzdělávat?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. Pokud ano, na které oblasti rozvoje byste se chtěl/a v budoucnu zaměřit?

Nápověda k otázce: *Rád/a bych si zlepšil/a*

- Práci s týmem Práci s jednotlivci Znalost cizích jazyků Znalost IT technologií
 Jiná...

9. Jak často se účastníte vzdělávacích kurzů?

Nápověda k otázce: *Zahrnuje jakýkoliv druh sebevzdělávání, tedy i externí.*

- Nikdy 1x za rok 2x za rok 3 a vícekrát za rok

10. Hodnotíte nabídku interního vzdělávání jako dostačující?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Ne Spíše ne

11. Jakou formu kurzů/školení/seminářů preferujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Praktickou Teoretickou Praktickou i teoretickou

12. Účastní/a jsem se školení Leaderhip 1.0 pro manažery

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Ne

Následující sekci vyplňte pouze v případě, že jste se zúčastnili školení Leader 1.0. V opačném případě potvrďte prosím odeslání dotazníku.

13. Jste přesvědčen/a, že Vám účast na vzdělávacím programu Leader 1.0 zlepšila Váš pracovní výkon (znalosti, dovednosti)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Ne Spíše ne

Hodnocení školení Leader 1.0. Pro hodnocení platí, že čím více hvězdiček, tím větší je spokojenost s danou oblastí.

14. Ohodnoťte kvalitu materiálů a podkladů pro školení

☆☆☆☆☆ / 5

15. Ohodnoťte odbornost a znalost problematiky vedoucího školení

☆☆☆☆☆ / 5

16. Ohodnoťte kvalitu praktických cvičení během školení

☆☆☆☆☆ / 5

17. Co doporučujete v realizovaném školení pro příště zlepšit?

- Více skupinových úkolů Více samostatných úkolů Více praktických nácviků, modelových situací, případových studií Více teoretických přednášek
- Kvalitu tištěných materiálů

18. Jaké z diskutovaných témat zavedete (anebo jste již zavedl/a) do praxe?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Pozitivní zpětná vazba, více pochvaly Kdo přijde pozdě na poradu, zpívá včelku Māju Nebudu se obávat pracovních konfliktů Budu zadávat úkoly tak, aby byly SMART
- Vytvořím si systém, do kterého budu zapisovat zadané úkoly Budu důsledně kontrolovat každý zadaný úkol

Děkuji za Váš čas!