

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh úpravy talentového programu pro zaměstnance společnosti Marks and Spencer

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJoba (MĚSÍC/ROK)

Leden/2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Helena Baráková / KLZ 37

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: V Praze 30. 11. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro úpravu talentového programu. Dílčím cílem je zhodnotit přínos talentového programu pro organizaci.

2. Výzkumné metody:

V práci byly použity metody literární rešerše v teoretické části k definování základních pojmů talent managementu a procesu talent managementu. Dále bylo využito přímé pozorování při workshopech a setkáních talentů. Na základě přímého pozorování a prostudování interních dokumentů společnosti byl popsán aktuální stav talentového programu. Pro získání zpětné vazby od účastníků talentového programu a jejich nadřízených bylo využito dotazníkové šetření. Na základě výstupů z dotazníkového šetření byly navrženy úpravy talentového programu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkumnými metodami bylo zjištěno, že celkově jsou talenti i nadřízení s talentovým programem spokojeni, ale program má i slabé stránky, na jejichž základě byly navrženy úpravy. Silnými stránkami talentového programu je obsah workshopů, zlepšení v prezentačních dovednostech, ve znalosti procesů ve společnosti, v motivaci a vedení lidí a v práci s reporty, a podpora nadřízeného. Slabými stránkami jsou trénink on the job, přístup školitelů, školící materiály, délka talentového programu, zlepšení ve visual merchandisingu a absence spolupráce a sdílení mezi talenty. Na základě slabých stránek byly navrženy doporučení pro úpravy talentového programu.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků výzkumu byl zjištěn přínos talentového programu pro společnost a byly navrženy úpravy talentového programu. Konkrétně se jedná o tyto doporučené úpravy: prodloužení talentového programu na základě revize časového harmonogramu jednotlivých aktivit, dále aktualizace zastaralých školících materiálů, která bude provedena specialisty na danou oblast. Další úpravou je zjištění konkrétních příčin nespokojenosti s tréninkem on the job rozhovorem s talenty a nastavení tréninku on the job na základě zpětné vazby. Další navrženou úpravou je zjistit konkrétní důvody nespokojenosti s přístupem školitelů využitím dotazníku a dále školitele rozvíjet formou mentoringu a koučinku a poskytnout jim workshopy týkající se efektivního tréninku a komunikačních dovedností. Pro zlepšení v oblasti visual merchandisingu je navržen workshop v této oblasti a dále rozšíření praxe na prodejně. Pro zajištění větší míry spolupráce a sdílení mezi talenty je navrženo vytvořit skupinový projekt pro účastníky talentového programu, kde budou moci pracovat společně a sdílet zkušenosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent management
Talent
Procesy talent managementu
Rozvoj talentů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is to propose recommendations for adjusting the talent program. A partial goal will be to evaluate the benefits of the talent program for the organization.

2. Research methods:

The work uses the methods of literary research in the theoretical part to define the basic concepts of talent management and the process of talent management. Furthermore, direct observation is used in workshops and talent meetings. Based on direct observation and study of the company's advertising documents, the current state of the talent program is described. A questionnaire survey is used to obtain feedback from participants in the talent program and their managers. Based on the results of the questionnaire survey, modifications of the talent program are proposed.

3. Result of research:

Research methods have shown that, overall, talents and managers are satisfied with the talent program, but the program also has weaknesses, on the basis of which modifications have been proposed. The strengths of the talent program are the content of workshops, improvements in presentation skills, knowledge of processes in the company, motivation and leadership of people and work with reports, and support of a superior. Weaknesses are on-the-job training, the approach of trainers, training materials, the length of the talent program, improvements in visual merchandising and the absence of cooperation and sharing between talents. Based on the weaknesses, recommendations for adjustments to the talent program were proposed.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the research, the benefit of the talent program for the company was determined and modifications of the talent program were proposed. Specifically, these are the following recommended adjustments: extension of the talent program based on a revision of the time schedule of individual activities, as well as updating of outdated training materials, which will be carried out by specialists in the field. Another adjustment is to find out the specific causes of dissatisfaction with on-job training by interviewing talents and setting up on-job training based on feedback. Another proposed amendment is to find out the specific reasons for dissatisfaction with the approach of trainers using a questionnaire and to further develop trainers in the form of mentoring and coaching and provide them with workshops on effective training and communication skills. To improve in the field of visual merchandising, a workshop is proposed in this area and further expansion of practice in the store. To ensure a greater degree of cooperation and sharing between talents, it is proposed to create a group project for talent program participants, where they will be able to work together and share experiences.

KEYWORDS

Talent management
Talent
Talent management processed
Talent development

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management; Executives; Executive Compensation
M51 Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions
J62 Job, Occupational, and Intergenerational Mobility; Promotion

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Helena Baráková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 37
Název BP:	Návrh úpravy talentového programu pro zaměstnance společnosti Marks and Spencer
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část – vymezení základních pojmů a teorie talent managementu, řízení výkonu talentů, proces talent managementu, metodika práce3. Praktická část – charakteristika společnosti, vyhodnocení výzkumu, zhodnocení přínosu talentového programu a návrh úprav4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>: 13. vydání. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• HORVÁTHOVÁ, P. <i>Talent management</i>. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální řízení: východiska a vývoj</i>. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 01. 2020• Zpracování teoretické části do 29. 02. 2020• Zpracování výsledků do 15. 03. 2020• Finální verze do 30. 04. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 22. 11. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1	Základní pojmy talent managementu	3
2.1.1	Talent	3
2.1.2	Talent management	4
2.1.3	Talent pool	5
2.2	Výhody a rizika talent managementu	6
2.2.1	Výhody talent managementu	6
2.2.2	Rizika talent managementu	7
2.3	Přístupy k talent managementu	7
2.4	Řízení výkonu talentů a hodnocení zaměstnanců	8
2.4.1	Cyklus řízení pracovního výkonu	9
2.4.2	Hodnocení pracovního výkonu	11
2.5	Procesy talent managementu	12
2.5.1	Identifikace a získávání talentů	12
2.5.2	Rozvoj talentů	14
2.5.3	Řízení kariéry	16
2.5.4	Udržení talentů	16
2.6	Metodika práce	17
3	Analytická část práce	21
3.1	Charakteristika společnosti	21
3.2	Současný stav talent managementu	21
3.3	Řízení pracovního výkonu v Marks and Spencer	23
3.4	Procesy talent managementu v Marks and Spencer	24
3.4.1	Identifikace talentů v Marks and Spencer	24
3.4.2	Rozvoj talentů v Marks and Spencer	25
3.4.3	Řízení kariéry v Marks and Spencer	26
3.4.4	Udržení talentů v Marks and Spencer	27
3.5	Výstupy z přímého pozorování	28
3.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	28
3.7	Zhodnocení přínosu talentového programu	40
3.8	Návrhy a doporučení	41
4	Závěr	45

Literatura	47
Přílohy	I

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma talent managementu. Talent management je v současné době často skloňovaným pojmem v mnoha organizacích, které si chtějí prostřednictvím rozvoje talentů udržet schopné zaměstnance, rozvíjet je a zajistit nástupnický plán pro klíčové pracovní pozice. Organizace, které investují do rozvoje svých talentovaných zaměstnanců, mají zajištěny klíčové pracovní pozice, zaměstnanci neodcházejí ke konkurenci a organizace ušetří náklady, které by věnovala na nábor nových zaměstnanců.

Management organizací dnes již považuje zaměstnance za to nejdůležitější, co mají a spatřují v lidských zdrojích výhodu oproti konkurenci. Pokud je zaměstnanec dlouhodobě nespokojen se svou prací, není ztotožněn s organizací a není oceněn, často dává výpověď a odchází jinam. Organizace jsou si toho vědomy a i to je důvodem pro nastavení talent managementu v organizacích.

Důvodem pro práci s talenty je také velmi nízká míra nezaměstnanosti v České republice. Jak uvádí ČSÚ (2020), za třetí čtvrtletí roku 2020 byla míra nezaměstnanosti 2,9 %, za druhé čtvrtletí roku 2020 byla míra nezaměstnanosti 2,4 % a za první čtvrtletí 2020 byla míra nezaměstnanosti 2,0 %. Pro organizace je těžší přilákat uchazeče o práci a častěji musí svou nabídkou oslovit zaměstnance jiné organizace, který se rozhodne změnit práci. Talent management je nyní jeden z nejdůležitějších procesů či systémů pro úspěšné fungování organizace do budoucna. Pokud organizace správně nastaví rozvoj, vzdělávání a možnosti kariérního růstu svých zaměstnanců a sladí je s cíli organizace, umožní to organizaci zaměřit se na splnění jejich strategických cílů.

Tato práce se věnuje teoretické definici talentu managementu a dalších souvisejících pojmů, které jsou vysvětleny tak, aby bylo možné navázat na praktické využití talent managementu ve společnosti a vyhodnotit, jaký přínos má práce s talenty a jaká zlepšení je možné aplikovat, aby byl talentový program pro společnost přínosnější.

Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro úpravu talentového programu. Dílčím cílem práce je správně zhodnotit přínos talentového programu pro organizaci. Aktuální stav talentového programu je popsán na základě přímého pozorování a prostudování interních dokumentů organizace. Dále je použito dotazníkové šetření, na základě kterého je zjištěna zpětná vazba účastníků programu i jejich nadřízených. Po zhodnocení aktuálního stavu a výstupů dotazníkového šetření jsou doporučeny návrhy na úpravu talentového programu, které může organizace využít ke zlepšení talentového programu.

Talentový program je ve společnosti zaveden již 2 roky a postupně je upravován tak, aby co nejvíce plnil své poslání, což je správná identifikace talentů, nastavení vhodného rozvojového plánu na míru a následně příprava talentů na budoucí pracovní pozici.

Tato práce je rozdělena do dvou na sebe navazujících částí. Teoreticko-metodologická část práce je věnována vymezení základních pojmů a teorie talent managementu. Jedná se zejména o pojmy talent, procesy talent managementu, metody rozvoje, řízení kariérního rozvoje a udržení talentů.

V praktické části je představena společnost Marks and Spencer a jsou v ní porovnány teoretická východiska s praktickým využitím v organizaci. Dále je praktická část věnována výzkumu, konkrétně pozorování v rámci talentového programu a prostudování interních materiálů vztahujících se k talentovému programu, na jejichž základě je popsán současný stav talentového programu. Dále je dotazníkovým šetřením zjištěna zpětná vazba od účastníků talentového programu a zároveň od jejich nadřízených, kteří s talenty pracují a plánují je obsadit do vyšších pracovních pozic. Na základě výstupů z pozorování a dotazníkového šetření jsou navrženy

úpravy talentového programu, které by měly zajistit, že bude talentový program pro organizaci přínosnější.

V závěru práce jsou shrnuty výstupy výzkumu, zhodnocen přínos talentového programu pro organizaci a uvedena doporučení pro úpravu talentového programu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část práce se věnuje vysvětlení základních pojmů souvisejících s problematikou talent managementu. Na základě prostudování odborné literatury a sjednocení poznatků je vytvořena literární rešerše, kde budou představeny pohledy různých autorů na talent management a související procesy. V této části je také představen cíl práce a metodika práce.

2.1 Základní pojmy talent managementu

Pro orientaci v problematice talent managementu je důležité vysvětlit základní pojmy, které s talent managementem souvisí. Pojmy talent a řízení talentů jsou dnes často používané, každá společnost ale může talent definovat jinak a jejich chápání není vždy stejné. Níže jsou uvedeny definice talentu a dalších pojmů z odborné literatury

2.1.1 Talent

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 199) uvádí, že manažeři si pod pojmem talent obvykle představují zaměstnance, kteří mají potenciál, jejich výkon je vysoký a je s nimi plánováno obsazení klíčových pracovních pozic. Autor dále uvádí, že abychom zaměstnance považovali za talenta, měl by prokazovat kombinaci potenciálu a vysokého výkonu. Autor popisuje, že takový zaměstnanec je pro ostatní vzorem, má potenciál k výkonu náročnější funkce, dokáže plnit činnosti, které jsou nad rámec jeho práce, a projevuje loajalitu ke společnosti.

S teorií Vodáka a Kucharčíkové (2011) souhlasí Barták (2011, s. 137), který popisuje talenty jako klíčové zaměstnance, kteří mají výborné pracovní výsledky, prokazují vysoký potenciál, mají pro společnost strategické informace, mají výrazný vliv na obchodní výsledky společnosti, jsou obtížně nahraditelní na trhu práce, a má o ně zájem konkurence společnosti.

Podle Armstronga (2015, s. 317) je talent to, co člověk musí mít, aby mohl být ve své pracovní pozici úspěšný. Autor dále doplňuje, že talentovaní lidé se nebojí změn a jsou hybateli pokroku.

Michaels at al. (2001) in Armstrong (2015, s. 317) definuje talent jako „*soubor schopností daného jedince ... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako schopnost učit se a růst.*“

Armstrong (2015, s. 318) uvádí, že názory na to, kdo by měl být do řízení talentů zapojen, se ne vždy shodují. Autor rozlišuje dva hlavní názory, kdy podle jednoho názoru by měl být řízen talent zaměstnanců s nejlepším pracovním výkonem, druhý názor zastává teorii, že každý má talent a nikdo by neměl být z řízení talentu vyloučen.

Iles a Preece (2010) in Armstrong (2015, s. 318) vymezili tři základní pohledy:

- výjimeční lidé – klíčoví zaměstnanci, kteří podávají vysoký výkon nebo mají vysoký potenciál a nezáleží, jakou zastávají pracovní pozici;
- výjimečné funkce – správní lidé, kteří zastávají klíčové pracovní pozice;
- všichni lidé – jakýkoliv zaměstnanec může být talentem a má k tomu odpovídající příležitosti.

Podle Armstronga (2015, s. 318) jsou nejčastěji ve společnostech využívány první dva pohledy nebo jejich kombinace.

Stahl et al. (2011, s. 24 – 32) uvádí dva základní přístupy k talentům:

- exklusivní přístup;
- inkusivní přístup.

Autoři dále popisují, že exklusivní přístup rozděluje zaměstnance podle různých kritérií. Tento přístup se zaměřuje na klíčové talenty, což jsou ti, kteří vykazují vysoký výkon a také vysoký potenciál.

Autoři dále uvádí, že inkusivní přístup považuje všechny zaměstnance za talenty a přisuzuje jim určitou míru talentu, která není u všech stejná. Na základě jejich talentu je jim nabízen odpovídající rozvoj.

Pojetí talentů dle Stahla (2011) se shoduje s názorem Armstronga (2015).

Gallardo et al. (2013, s. 290 – 300) ve svém výzkumu zkoumá problematiku pojmu talent, který je nejednoznačný a jeho pojetí je v každé organizaci jiné. Autor představuje objektový přístup k talentu, který považuje talent za charakteristiku člověka:

- talent jako vrozená vlastnost, která se projevuje v určitém oboru nebo pracovní pozici a umožňuje danému jedinci předčít ostatní;
- talent jako mistrovství, který je zaměřen na učení a procvičování, není to přirozená vlastnost;
- talent jako závazek, je zaměřen na loajalitu k zaměstnavateli a vlastní práci, odhodlání dokončit práci či projekt;
- talent vhodnosti, kdy se potkává talent s danou pracovní pozicí nebo úkolem ve správný čas, talent není přenositelný mezi pracovními pozicemi.

Dále autor popisuje přístup subjektu, kde jsou jako talenti vnímáni lidé. Rozlišuje inkusivní a exklusivní přístup, již zmíněný výše, a doplňuje o další přístupy:

- talent jako vysoce výkonní zaměstnanci, kteří podávají vysoký výkon a mají výborné pracovní výsledky;
- talent jako vysoký potenciál, který zaměstnanci umožňuje vykonávat jinou či vyšší pozici než nyní vykonává.

Z výše uvedených zdrojů vyplývá, že častěji je využíván exklusivní přístup, ale některé společnosti využívají i inkusivní přístup. Podle Michaelse et al. in Armstrong (2015, s. 319) je pro společnost výhodou, když má talentované zaměstnance napříč celou organizační strukturou.

2.1.2 Talent management

Podobně jako u pojmu talent, také pojem talent management nemá jednoznačnou definici. Armstrong (2015, s. 316) řízení talentů definuje jako proces, kterým si organizace zajišťuje talentované zaměstnance, které potřebuje ke splnění svých cílů. S tím souvisí zajištění optimálního množství talentů v organizaci, které se snaží organizace získat a udržet si je.

Berger a Berger in Horváthová (2011, s. 24) definují talent management jako systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších zaměstnanců v organizaci.

S výše uvedenými definicemi souhlasí Horváthová (2011, s. 26), která definuje talent management jako soubor činností v organizaci, které spolu vzájemně souvisí a mají za cíl získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance tak, aby s nimi byli schopni plnit současné i budoucí podnikatelské cíle.

S výše uvedenými definicemi souhlasí také Vodák a Kucharčíková (2011, s. 200), kteří uvádí, že organizace si prostřednictvím identifikování talentů, jejich získávání, rozvoje, motivace a starosti o ně zajišťují požadovanou výkonnost.

Podle Zikové (2010, s. 62) existují dva přístupy k pochopení pojmu talent management. V užším pojetí talent managementu se organizace zaměřuje na zaměstnance z externích zdrojů, kteří mají vysoký potenciál, a organizace se je snaží udržet. V širším pojetí organizace hledá talenty z interních zdrojů, které následně rozvíjí a snaží se s nimi obsadit vhodné pozice v rámci organizace.

Z výše uvedených zdrojů vyplývá, že talent management je vnímán jako proces, kterým si společnosti zajišťují dostatečný počet talentovaných zaměstnanců pro dosažení strategických cílů v současnosti i v budoucnosti.

2.1.3 Talent pool

Pojem talent pool se stal běžným a většinou se nepřekládá do češtiny. Pokud bychom jej chtěli přeložit, znamenal by zásobárnu či banku talentů, kterou si organizace buduje a rozvíjí. Počet talentů v talent poolu se může v průběhu času měnit podle potřeb a zdrojů organizace.

Horváthová (2011, s. 29) definuje talent pool jako zásobárnu vysoce talentovaných, kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců, kteří jsou schopni přispět k plnění současných i budoucích cílů organizace. Podle Armstronga (2015, s. 320) se jedná o zdroj talentovaných zaměstnanců, které má organizace k dispozici.

Horváthová (2011, s. 29) rozlišuje tři skupiny talentů:

- možný talent: vysoký potenciál, omezený výkon;
- talent: vyhovující výkon, omezený potenciál;
- top talent: vysoký výkon, velký potenciál.

Davis (2007) in Kaňáková (2017, s. 10) uvádí, že talent pool přináší talenty na manažerské pozice, kteří jsou nakloněni změnám, a kterým by měl být věnován dostatečný čas na jejich rozvoj.

Horváthová (2011, s. 74) definuje tři základní typy talent poolů:

- všeobecný talent-pool – mohou zde být lidé vyznačující se několika dovednostmi, může se jednat také o program pro absolventy. Zaměstnanci vstupují do tohoto talent poolu na základě určených kompetencí. Čas výcviku je krátký;
- vůdcovský talent-pool – zde jsou zařazováni zaměstnanci, pokud prokáží schopnost vést lidi, nebo mají potenciál se v této kompetenci zdokonalit v budoucnosti. Tato kompetence se většinou projeví při výkonu práce nebo v assessment centru;
- Technický talent-pool - je určen pro zaměstnance, kteří mají specifické dovednosti, které jsou klíčové pro fungování organizace. Pokud zaměstnanec projevuje technickou dovednost nebo potenciál k technické dovednosti, pak je zařazen do tohoto talent poolu.

Kazdová (2006) in Juračková (2016, s. 24) uvádí, že zaměstnanci zařazení v talent poolu by měli být informováni o tom, že v případě neplnění daných kompetencí, mohou být z talent poolu vyřazeni. Autorka doplňuje, že naopak zaměstnanci, kteří v talent poolu nejsou, se do něj při splnění daných kritérií mohou dostat.

2.2 Výhody a rizika talent managementu

Poté co byly definovány pojmy talent a talent management, je důležité zaměřit se také na výhody a nevýhody talent managementu. V případě, že společnost má správně navržený a implementovaný proces talent managementu, je to pro společnost nesporně konkurenční výhodou. Ne vždy je ale talent management správně navržen, nebo implementován, což pak přináší zvýšení nákladů bez očekávaného účinku. V následující části budou objasněny důvody, proč se společností vyplatí zavádět talent management a jaká jsou rizika pro společnost.

2.2.1 Výhody talent managementu

Cannon a McGee in Horváthová (2011, s. 26) uvádí nejčastější důvody, proč se zabývat lidskými zdroji, v první řadě těmi talentovanými:

- nárůst specializace ve všech odvětvích, s tím souvisí nárůst znalostí;
- potřeba inovovat, provádět výzkum a rozvíjet se;
- snížená možnost společností školit nováčky bez zkušeností, čímž vzniká potřeba hledat zkušené profesionály na trhu práce;
- nedostatek požadovaných schopností;
- nižší flexibilita zaměstnanců, zvyšující se nároky na rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Cappelli in Armstrong (2015, s. 321) uvádí, že řízení talentů by se nemělo zabývat pouze rozvojem zaměstnanců a plánováním nástupnictví, ale mělo by být jedním z klíčových procesů v organizaci, který pomáhá dosahovat cíle organizace.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 202) popisují důležitost hledání talentů z vnitřních zdrojů organizace, následného výcviku a udržení talentů v organizaci. Autoři dále uvádějí, že je potřeba hledat skrytý potenciál, který lze dále utvářet v souladu se strategií organizace. Autoři rozdělili proces do tří fází. Podle autorů v první fázi organizace potřebuje najít správného člověka, který bude nakloněn tomu pracovat v souladu se strategií organizace. Dále autoři popisují, že ve druhé fázi se bude organizace snažit propojit talenty se strategickými cíli organizace tak, aby zapojení talentů mělo za následek splnění cílů. Autoři popisují třetí fázi, ve které se organizace stará o to, aby pro talenty nebylo lákavé zajímat se o nabídky konkurence, naopak organizace se bude snažit o to, aby talenti chtěli zůstat nadále pracovat v organizaci a odvádět co nejlepší pracovní výkon.

Pro každou společnost je klíčová schopnost přilákat a udržet si talentované zaměstnance. Studie AON Best Employers Česká Republika (2016) uvádí, že zaměstnavatelé ocenění jako Best Employers jsou schopni přilákat a udržet klíčové zaměstnance, kteří se významně podílejí na dosažení firemních cílů. Studie dále uvádí, že až 74 % zaměstnanců těch nejlepších společností si myslí, že jejich zaměstnavatel si umí najít a udržet klíčové zaměstnance. Studie popisuje, že u průměrně hodnocených společností si to myslí jen 44 % zaměstnanců. Dále studie poukazuje na to, že si ty nejlepší společnosti umí zaměstnance udržet lépe než ty průměrné. Podle studie 75 % zaměstnanců těch nejlepších společností pozitivně hodnotí schopnost společnosti udržet si klíčové zaměstnance. Zdroj dále uvádí, že pouze 49 % zaměstnanců v průměrně hodnocených společnostech oceňuje tuto schopnost.

Horváthová in Vnoučková (2013, s. 37) shrnuje přínosy talent managementu takto:

- vyšší plnění cílů organizace vlivem talentů;
- nižší fluktuace a snížení s tím spojených nákladů na nábor nových zaměstnanců;
- vyšší atraktivita organizace jako zaměstnavatele;

- loajalita a udržení klíčových zaměstnanců;
- efektivní plán nástupnictví na klíčové pracovní pozice;
- soustavný kariérní rozvoj a motivace zaměstnanců;
- efektivnější využití potenciálu talentů;
- minimalizace ztrát spojená s nemožností obsadit klíčové pozice.

Z této podkapitoly vyplývá, že talent management přináší organizacím výhody, pokud je správně nastaven. Klíčovou výhodou je, že talent management napomáhá dosahování strategických cílů organizace.

2.2.2 Rizika talent managementu

Talent management může přinášet společností velkou konkurenční výhodu, což vyplývá z popisu přínosů v předchozí kapitole. Nese sebou ale také rizika v případě, že není správně nastaven, nebo není uskutečňován dle plánu.

Krejčová (2011, s. 66) uvádí, že systém talent managementu může být v organizaci správně nastaven i implementován, ale i přesto nemusí organizace dosahovat požadovaných výsledků. Autorka popisuje, že důvodem může být výběr talentů, neboli zda jsou talenti vybráni na základě objektivních kritérií, nebo může dojít k označení talenta z důvodu vzájemných sympatií či vlivných kontaktů. Autorka dodává, že organizace tak může vynaložit poměrně vysoké náklady, které se jí nevrátí.

HR news (2013) v článku uvádí rizikové oblasti talent managementu, které mohou mít za důsledek neúspěch talent managementu. Zdroj uvádí jako jednu z oblastí snižování nákladů na vzdělávání a rozvoj v organizacích, což má důsledek na celkovou činnost a výkonnost organizace. Dále zdroj uvádí, že v mnoha organizacích není opakovaně prováděna analýza konkurenceschopnosti systému řízení talentů, což může mít za důsledek, že talent management není konkurenceschopný. Zdroj popisuje, že organizace pak může mít problém nabírat talenty, pokud bude v současnou chvíli nabírat i konkurence s lepším talentovým programem, nebo může dojít k odlivu talentů do organizace s lépe nastaveným talent managementem.

Krejčová (2011, s. 66) dále uvádí, že za možným neúspěchem talent managementu může být jeho špatná komunikace a vysvětlení na všech úrovních v rámci organizace. Autorka vysvětluje, že pokud zaměstnanci plně nechápou proces talent managementu v organizaci, může se stát, že se cítí demotivováni, protože nejsou ve skupině těch talentovaných. Autorka zdůrazňuje, že je důležité celý talentový proces správně komunikovat a poskytnout vzdělání a rozvoj s přihlédnutím na individuální potřeby jednotlivců, ale nepodporovat individualismus, který nepřispívá vzájemné spolupráci.

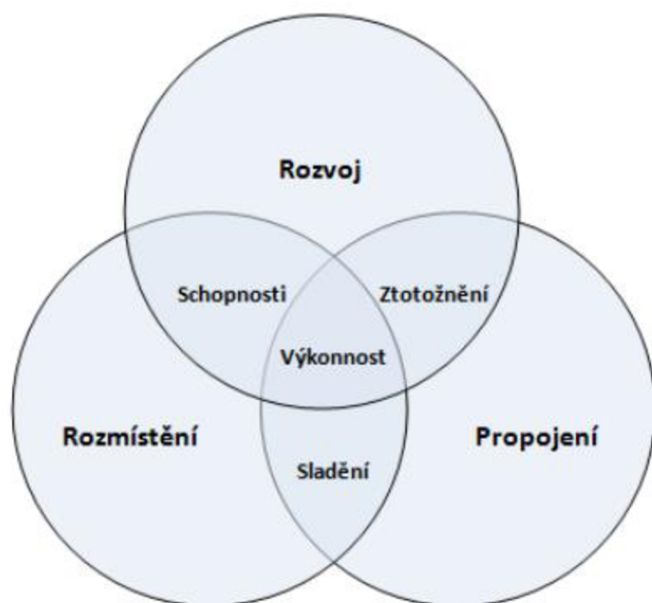
2.3 Přístupy k talent managementu

V praxi je možné se setkat s několika základními přístupy k talent managementu. Dva hlavní přístupy k talent managementu představuje Horváthová (2011, s. 33), a to tradiční lineární model a model Develop – Deploy – Connect (rozvoj – rozmístění – propojení).

Tradiční lineární model je podle Horváthové (2011, s. 33) využíván v organizacích, které nemají dostatek talentů a zaměřují se zejména na dvě základní činnosti, získávání a udržení talentů. Autorka uvádí, že tento model nemá dostačující přidanou hodnotu pro plnění cílů organizace a má několik nevýhod pro organizaci. Podle autorky je tento model finančně nákladný, neumožňuje talentům ani organizacím se plynule rozvíjet, není flexibilní a neměří výkon zaměstnance.

Zdroj dále popisuje model Develop – Deploy – Connect, který zdůrazňuje důležitost rozvoje a motivace talentů v oblastech, které jsou pro organizaci klíčové z hlediska plnění cílů. Zdroj dále uvádí, že cílem tohoto modelu je rozvíjet talenty v oblastech, které je zajímají a zároveň je skloubit se strategickými cíli organizace. Autorka popisuje, že tento model se zaměřuje nejen na metriky a výsledky, ale zejména na rozvíjení schopností talentů a jejich rozmístování na vhodné pracovní pozice v organizaci, kde mohou uplatnit své schopnosti a propojit se s lidmi, se kterými si mohou vzájemně pomoci a učit se od sebe. Model Develop – Deploy – Connect je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Model Rozvoj – Rozmístění – Propojení (Develop – Deploy – Connect)



Zdroj: Kaňáková (2017, s. 14)

Na základě dostupných informací je model Develop – Deploy – Connect pro organizace jednoznačně výhodnější. Pomáhá jim efektivně rozvíjet a udržet si talenty a díky nim plnit strategické cíle organizace.

2.4 Řízení výkonu talentů a hodnocení zaměstnanců

K tomu, aby mohl talent dosahovat požadovaných výsledků, musí znát svou roli, mít definované cíle, vědět, jakým způsobem se bude dosažení cíle měřit a měl ty také vědět, jaké kompetence bude využívat ke splnění cíle. Podle Koubka (2015, s. 203) je řízení pracovního výkonu dohoda mezi nadřízeným a zaměstnancem o pracovním výkonu, souvisejících dovednostech a znalostech, a také o chování zaměstnance. Koubek doplňuje, že na základě této dohody pak jsou zaměstnanci přidělovány pracovní úkoly a zaměstnanec se rozvíjí a vzdělává v potřebných oblastech pro splnění zadaných cílů. Autor vnímá jako nejdůležitější část tohoto procesu průběžné řízení pracovního výkonu zaměstnance v průběhu roku. Koubek (2015, s. 206) doplňuje, že základem pro funkční řízení pracovního výkonu zaměstnance je pravidelné předávání zpětné vazby a otevřenost v případě, že zaměstnanec potřebuje poradit, nebo řeší nějaký problém.

Dvořáková et al. (2012, s. 254) vnímá řízení výkonu zaměstnanců jako jednu ze základních činností liniových manažerů. Podle autorky, by měli být liniovní manažeři schopni srozumitelně

vysvětlit zaměstnancům cíle, kterých mají dosáhnout a průběžně je vést a motivovat tak, aby cílů dosáhli ve stanoveném termínu. Autorka doplňuje, že výkon zde není chápán pouze jako výsledek práce, ale je posuzován jako součást pracovního chování zaměstnance a sociálního jednání s lidmi kolem něj, ať už se zaměstnanci nebo s veřejností, se kterou je v rámci své práce v kontaktu.

Podle Armstronga (2015, s. 392) je cílem řízení pracovního výkonu rozvíjení schopností zaměstnanců, a využívání co nejvíce z jejich potenciálu ke splnění cílů jejich i cílů organizace. Autor dodává, že řízení pracovního výkonu umožňuje zaměstnancům se rozvíjet a zlepšovat a zároveň mají k dispozici podporu ze strany svého nadřízeného. Dále autor uvádí, že zlepšování a rozvoj zaměstnance se odráží v jeho pracovním výkonu a dostává se mu uznání a pochvaly za pracovní úspěchy, což je důležitou součástí odměňování zaměstnanců. Armstrong dále popisuje, že cíle jednotlivých zaměstnanců by měly být nastaveny tak, aby společně vyústily v cíle celé organizace, což vede ke zvýšení výkonu celé organizace.

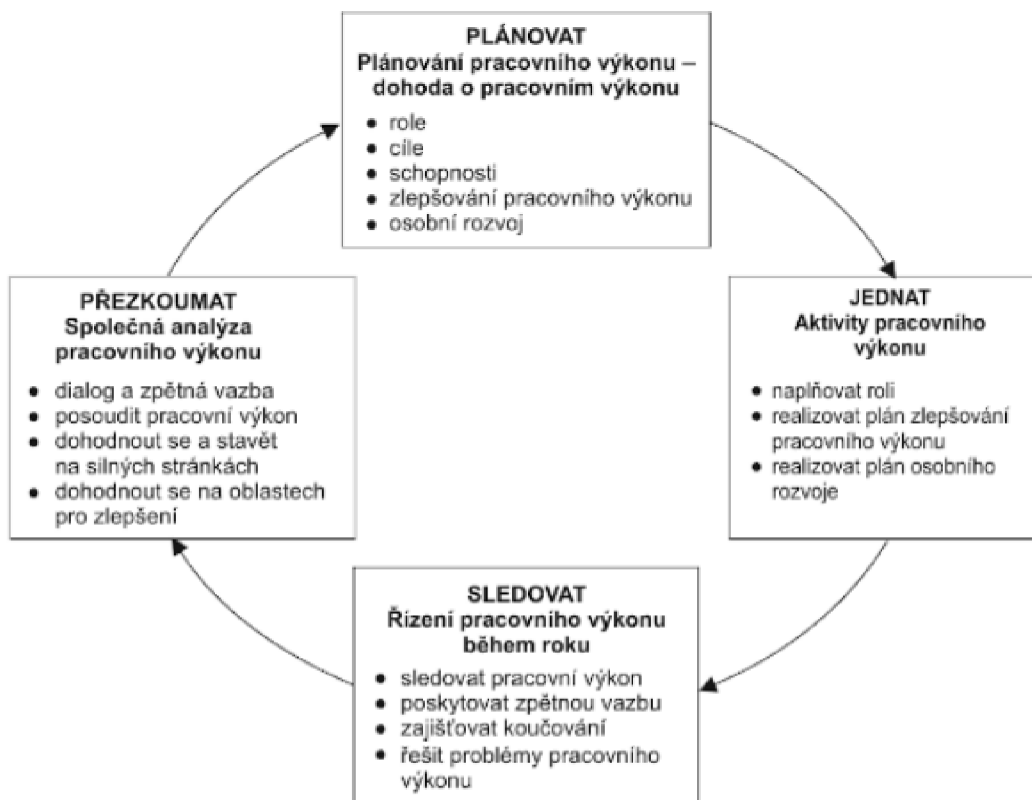
2.4.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Podle Armstronga (2015, s. 393) je řízení pracovního výkonu přirozený proces, jehož cyklus je složený z následujících fází:

plan (plánovat) – act (jednat) – monitor (sledovat) – review (přezkoumat).

Cyklus řízení pracovního výkonu je znázorněn na obrázku 2.

Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Armstrong M. (2015, s. 394)

Plánování pracovního výkonu

Armstrong (2015, s. 393 – 394) popisuje plánování pracovního výkonu jako dohodu mezi nadřízeným a zaměstnancem, která většinou vychází z popisu pracovní pozice nebo profilu pracovních rolí. Autor doplňuje, že výsledky, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout, by měly být formulovány ve formě cílů, a tyto cíle by měly být sladěny s cíli celé organizace. Autor uvádí, že cíle by měly být stanoveny SMART, kde S znamená specific (specifický), M znamená measurable (měřitelný), A znamená agreed (dohodnutý), R znamená realistic (reálný) a T znamená time-related (termínovaný). Autor dodává, že zároveň s cíli by měla být nastavena také měřítka, podle kterých bude pracovní výkon a schopnosti zaměstnance hodnoceny. Autor doplňuje, že by se měl nadřízený se zaměstnancem dohodnout, jaké kroky jsou potřeba ke splnění cílů a zda je potřeba zvýšit pracovní výkon. Koubek (2015, s. 205) doplňuje, že pro zlepšení svých znalostí a dovedností, může mít zaměstnanec nastaven plán osobního rozvoje, který by mu měl pomoci i se zvýšením pracovního výkonu.

Dvořáková (2012, s. 255) charakterizuje dohodu o pracovním úkolu jako shodu mezi zaměstnancem a nadřízeným ohledně cílů, které má zaměstnanec splnit za určité období, a ohledně kompetencí, které jsou pro splnění cílů potřeba.

Řízení pracovního výkonu během roku

Armstrong (2015, s. 395) popisuje, že řízení pracovního výkonu je jednou ze základních činností manažera a jedná se o nepřetržitý proces, v průběhu něhož manažer využívá manažerské postupy usměrňování, sledování a měření pracovního výkonu a provádění opatření, pokud je to nutné. S Armstrongem (2015) souhlasí Koubek (2015, s. 205), který charakterizuje řízení pracovního výkonu jako období, ve kterém zaměstnanec pracuje na splnění dohodnutých cílů a plánu svého osobního rozvoje. Zároveň dotává průběžně zpětnou vazbu, je posuzován a projednáván jeho pracovní výkon či jeho nedostatky.

Urban (2012, s. 63 – 65) rozlišuje několik druhů zpětné vazby, a to pozitivní, negativní, obecná, konkrétní, osobní a neosobní. Autor uvádí, že pozitivní zpětná vazba chválí zaměstnance, negativní zpětná vazba mu něco vytýká. Dále autor popisuje, že konkrétní zpětná vazba se vztahuje ke konkrétní situaci, která vede k nějakým důsledkům. Autor uvádí, že osobní zpětnou vazbu si vztahuje zaměstnanec ke své osobě, naopak neosobní zpětná vazba je vztahována ke stanoveným cílům.

Přezkoumávání a posuzování pracovního výkonu

Podle Armstronga (2015, s. 395 - 397) je přezkoumávání pracovního výkonu příležitost, kde se projednává úroveň plnění pracovního výkonu, možnosti zlepšení, rozvoj zaměstnance a jsou učiněny závěry v podobě posouzení pracovního výkonu (jinak nazýváno hodnocení pracovníka, nebo hodnocení pracovního výkonu). Podle autora by se na posouzení pracovního výkonu měl podílet zaměstnanec i nadřízený. Podle autora tradiční hodnocení pracovního výkonu neodpovídá tomu, co je podstatou řízení pracovního výkonu. Autor uvádí, že podstatou řízení pracovního výkonu je plánování dopředu, aby zaměstnanci mohli využít své znalosti a dovednosti k plnění vytčených cílů, průběžně se vzdělávali, překonávali výzvy a plnili nastavené dohody. Pro Koubka (2015, s. 205) je přezkoumání a posouzení pracovního výkonu příležitost k vyhodnocení pracovního výkonu za uplynulé období. Autor doplňuje, že je zde možnost aktualizovat stanovené cíle a plány osobního rozvoje.

Armstrong (2015, s. 397 – 399) uvádí, že k posuzování pracovního výkonu se používá celkové posuzování, klasifikování a vizuální posuzování. Autor popisuje, že celkové posuzování vychází uzavřené dohody o pracovním výkonu. Podle autora je cílem shoda nadřízeného

a zaměstnance o tom, jaký výkon zaměstnanec podal. Autor uvádí, že klasifikování využívá klasifikační stupnici, která umožňuje pracovní výkon zařadit do určité kategorie a navázat na odměňování nebo mít přehled o počtech zaměstnanců v jednotlivých kategoriích. Autor popisuje, že při vizuálním posuzování je zaměstnanec na základě svého výkonu a chování zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů.

V praktické části této práce bude pracováno s posuzováním pracovního výkonu prostřednictvím klasifikování.

2.4.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je mnoha autory považováno za klíčovou činnost řízení lidí, proto bude podrobněji popsáno v této podkapitole.

Koubek (2015, s. 212) vnímá pracovní výkon nejen jako množství a kvalitu práce, ale také jako souhrn dalších faktorů, jako např. přístup k práci, pracovní chování, fluktuaci, absenci, docházku, sociální vztahy na pracovišti, atd. Podle Horváthové (2011, s. 59 – 61) je hodnocení pracovního výkonu měření dosažených cílů v oblastech, za které je zaměstnanec zodpovědný. Autorka doplňuje, že na základě hodnocení výkonu a míry rozvoje zaměstnance je určeno, zda by zaměstnanec mohl povýšit a na jakou úroveň.

Podle Dvořákové (2012, s. 257) patří systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování mezi základní činnosti personálního managementu.

Koubek (2012, s. 216) uvádí, že hodnocení pracovního výkonu může být prováděno různými osobami, jako nejhodnějšího vnímá nadřízeného zaměstnance. Podle Koubka je nadřízený ten, kdo finálně vyhodnocuje pracovní výkon zaměstnance, vede hodnotící rozhovor a projednává se zaměstnancem další plány s ohledem na výsledek hodnocení.

Šikýř (2014, s. 113 – 114) uvádí metody, které se využívají při hodnocení pracovního výkonu:

- hodnocení podle stanovených cílů (MBO) je využíváno u zaměstnanců, kde se hodnotí splnění předem dohodnutého cíle;
- hodnocení pomocí stupnice funguje tak, že se každému kritériu pracovního výkonu přiřadí stupeň pracovního výkonu;
- hodnocení na základě stanovených norem se využívá zejména ve výrobě, kde jsou nastaveny normy;
- hodnocení na základě kritických případů je založeno na pravidelném zaznamenávání případů vztahujících se k vykonané práci;
- hodnocení volným popisem je založeno na písemném popisu pracovního výkonu, většinou se řídí seznamem položek hodnocení;
- hodnocení metodou assessment centrum/development centrum (AC/DC), což znamená řešení modelových situací, které mají ověřit schopnosti člověka, mohou být řešeny jednotlivci i ve skupině.

Armstrong (2015, s. 407) doplňuje k metodám 360stupňovou zpětnou vazbu, která přináší hodnocení pracovního výkonu a zpětnou vazbu z více zdrojů okolo zaměstnance, kdy zdroji mohou být nadřízený, podřízený, spolupracovníci, případně také zákazníci.

Horváthová (2011, s. 65) uvádí, že pro zjištění pracovního výkonu a potenciálu zaměstnance je vždy vhodnější kombinovat více metod, než využít jen jednu.

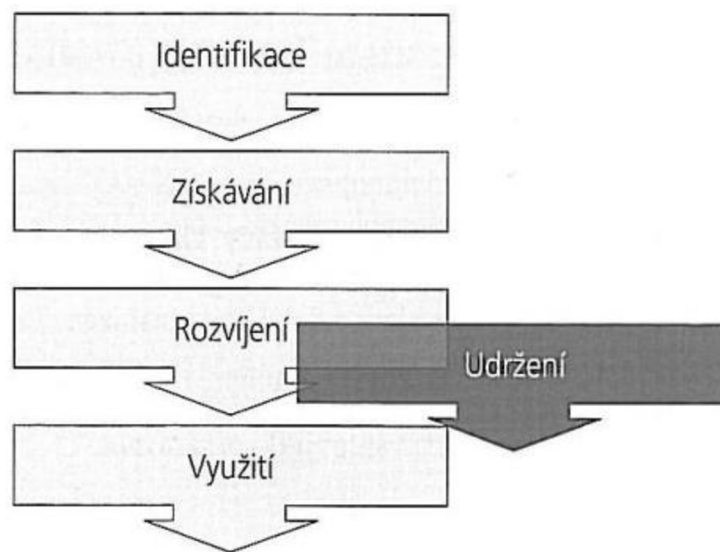
Pro hodnocení pracovního výkonu je v analytické části práce využita metoda hodnocení podle stanovených cílů.

2.5 Procesy talent managementu

Proces talent managementu můžeme chápat jako celistvý systém vzájemně se propojujících oblastí, a to nejen z oblasti lidských zdrojů. Podle Armstronga (2015, s. 319) obsahuje proces talent managementu plánování, získávání a rozvíjení talentů, což probíhá v souladu s politikou organizace a má za důsledek přilákání talentů a vytvoření zásobárny talentů.

Moučková (2011, s. 18) uvádí, že proces řízení talentů se skládá z identifikace talentů, jejich získávání, rozvíjení, využití a průběžného udržení si talentovaného zaměstnance. Procesy talent managementu jsou znázorněny na obrázku 3.

Obrázek 3 Procesy talent managementu



Zdroj: Hroník at Šulová (2018, s. 23)

Většina autorů se shodne na tom, že klíčovými procesy talent managementu jsou identifikace, získávání, rozvíjení a udržení talentů, a také řízení a plánování kariéry. Následující podkapitoly budou věnovány těmto klíčovým procesům talent managementu.

2.5.1 Identifikace a získávání talentů

Moučková (2011, s. 19) uvádí, že pro identifikaci talentů se používají různé metody. Kromě pracovního výkonu jsou důležitým ukazatelem také osobnostní vlastnosti a motivační předpoklady, které jsou klíčové pro úspěšné zvládnutí talentového programu. Autorka popisuje, že pod osobnostními vlastnostmi si můžeme představit odpovědnost, otevřenost vůči novým zkušenostem, emocionální stabilitu a sociální vstřícnost. Autorka popisuje, že motivační předpoklady jsou chápány jako schopnost vnitřní motivace, kde si můžeme představit aktivní zaměřování se na obtížné úkoly, vysoké nasazení v práci a snahu o rozvoj vlastních schopností.

Horváthová (2011, s. 48) uvádí, že proces získávání talentů se skládá ze tří základních kroků:

- identifikace klíčových kompetencí;
- hodnocení výkonu a předpověď potenciálu včetně vytvoření měřících stupnic;
- vytvoření talent poolu.

Horváthová (2011, s. 48) dále uvádí, že v prvním kroku společnost definuje klíčové pozice, které jsou pro společnost nezbytné a jejichž absence by se projevila na výkonu celé organizace. Krejčová (2011, s. 41) doplňuje, že společnost musí určit, zda se jedná o pozice, které bude nutné obsadit v současnosti nebo v blízké budoucnosti, nebo zda je to pozice, která nyní ve společnosti není, ale v budoucnosti může být klíčová. V případě, že společnost nemá vhodné talenty, kterými by mohla kritické pozice obsadit, musí se zaměřit na jejich nalezení.

Armstrong (2015, s. 276 – 281) uvádí, kde je možné talenty získat:

- z vnitřních zdrojů;
- kontaktovat bývalé ověřené zaměstnance;
- vyhledat nové talenty přes doporučení od současných zaměstnanců;
- využít k hledání online recruitment;
- využít databáze agentur a specialistů zaměřených na nábor;
- zadat inzerát do tisku;
- hledat talenty mezi studenty a absolventy;
- využít přímé vyhledávání;
- oslovovat talenty v konkurenčních společnostech či dodavatelských firmách.

Horváthová (2011, s. 48) doplňuje další možnosti:

- hledat talenty na výstavních/náborových veletrzích;
- identifikovat talenty z celého světa prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů;
- využít k hledání talentů odborné konference a odborné články.

Horváthová (2011, s. 51) popisuje, že když má společnost stanoveny klíčové role, musí si nastavit klíčové kompetence. Autorka uvádí, že kompetence jsou jedinečné pro každou organizaci a odlišují ji od konkurence. Autorka dále uvádí, že díky vhodně zvoleným kompetencím mohou organizace směřovat rozvoj svých talentů tak, aby to bylo pro organizaci přínosné. Plamínek a Fišer in Kaňáková (2017, s. 20) dodávají, že tyto kompetence jsou klíčové pro úspěch organizace, pokud jimi zaměstnanci organizace disponují a využívají je. Schilling (2013) in Juračková (2016, s. 17) dodává, že klíčové kompetence společnost vyvozuje ze svých zdrojů a schopností, což ji odlišuje od konkurence. Uhlířová (20, s. 27 - 28) popisuje, že organizace si zvolí klíčové kompetence pro všechny pozice, validuje je, aby si byla jistá jejich správností, a tím vzniká kompetenční model organizace.

Dále, jak uvádí Horváthová (2011, s. 65) potřebuje společnost zhodnotit potenciál svých zaměstnanců, úroveň jednotlivých kompetencí a zda má zaměstnanec potenciál se dále rozvíjet.

Krejčová (2011, s. 44 – 45) uvádí, že pokud organizace nemá talenty v současných zaměstnancích, musí hledat na trhu práce. Autorka dále uvádí, že aby byla organizace úspěšná, musí mít dobrou pověst jako zaměstnavatel (brand, image) na trhu práce. Autorka doplňuje, že při vytváření značky na trhu zaměstnavatele hrají roli také komunikace a spolupráce s personálními agenturami, headhuntery a vzdělávacími institucemi.

Horváthová (2011, s. 74) popisuje, že poté co společnost projde všemi kroky, tj. definování klíčových rolí, definování klíčových kompetencí za využití hybných sil organizace, nastavení kompetenčního modelu, zhodnocení úrovně rozvinutí jednotlivých kompetencí a stanovení potenciálu každého zaměstnance, může být vytvořen talent pool.

2.5.2 Rozvoj talentů

Po identifikaci talentů je důležité s talenty dále pracovat a rozvíjet jejich kompetence. K tomu slouží vypracované rozvojové programy pro talenty, díky kterým se talenti zlepšují, a rozvíjením kompetencí v rozvojovém programu se také zvyšuje jejich šance na kariérní postup.

Koubek (2015, s. 252) uvádí, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka se dnes velmi rychle mění, a člověk, aby mohl být úspěšný, potřebuje své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Autor dále uvádí, že organizace musí být flexibilní a neustále připraveny na změny, stejně tak jako jejich zaměstnanci. Autor dodává, že organizace je tvořena právě lidmi, takže pokud oni budou připraveni na změny a budou nakloněni změnám, bude flexibilní celá organizace.

Podle Armstronga (2015, s. 333) je cílem vzdělávání a rozvoje zajistit, že se budou zaměstnanci zdokonalovat a rozvíjet v dovednostech, znalostech a schopnostech, které využívají ke své práci a zároveň je mohou využít ke kariérnímu posunu, což přinese prospěch jim i organizaci.

Horváthová (2011, s. 78) uvádí, že rozvojový program pro talenty by měl být připraven na míru skupině talentů a na jeho přípravě by se měl podílet i přímý nadřízený. Autorka doplňuje, že jelikož se jedná o specifickou skupinu, měl by být rozvojový program systematický, ucelený a podporovat individuální potřeby. Autorka dodává, že se nyní společnosti více zaměřují na krátkodobější rozvojové programy, jelikož návratnost investic vložených do delších rozvojových programů se často organizacím nevrátí.

Dvořáková in Vašíčková (2014, s. 35 - 36) uvádí přístupy k vytváření a uplatňování strategie vzdělávání v organizaci:

- organizace bez strategie - vzdělávání zaměstnanců není prioritou těchto organizací. Jedná se většinou o malé společnosti, které provádí pouze základní vzdělávání a při výběru zaměstnanců je hlavním kritériem najít hledanou kvalifikaci;
- nesystematická koncepce interního vzdělávání – vzdělávání nemá ucelenou koncepci, jednotlivé vzdělávací aktivity vznikají náhodně a pokrývají pouze aktuální potřebu vzdělávání;
- systematické vzdělávání zaměstnanců – jedná se o nejlepší typ vzdělávací strategie v organizaci, jelikož vzdělávání probíhá soustavně.

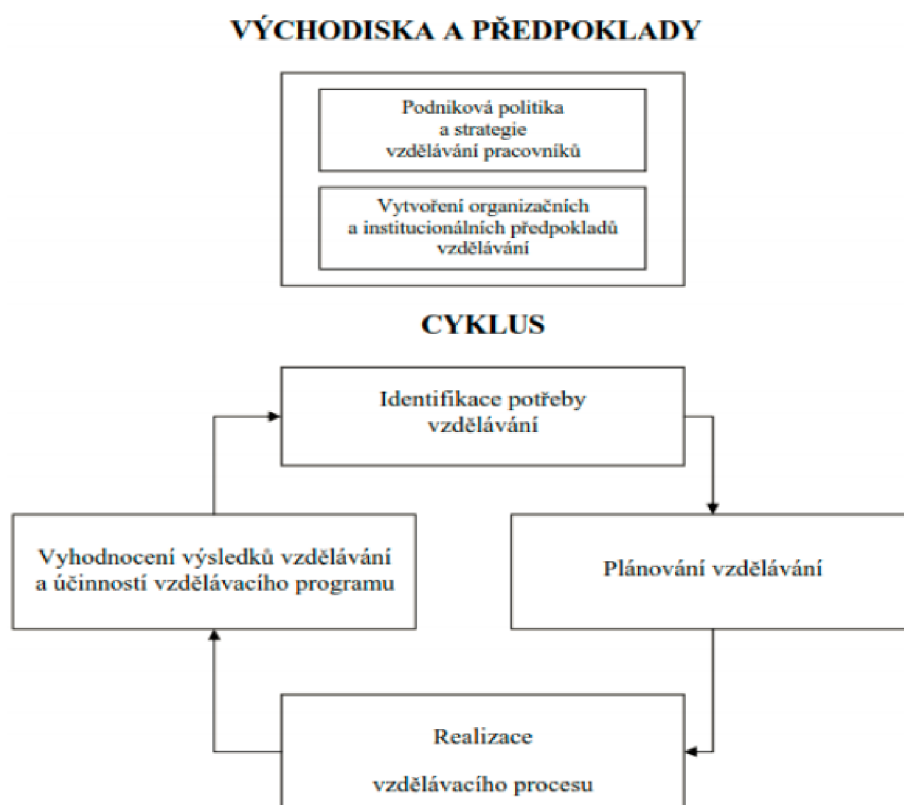
Vašíčková (2014, s. 36) dále popisuje čtyři fáze systematického vzdělávání pracovníků v organizaci:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků;
- plánování vzdělávání;
- realizace vzdělávacího procesu;
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a metody, které byly použity.

Cyklus systematického vzdělávání je znázorněn na obrázku 4.

Vašíčková (2014, s. 36) uvádí, že cyklus systematického vzdělávání se pořád opakuje. Autorka vysvětluje, že na začátku cyklu je potřeba zjistit potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a poté naplánovat, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Autorka pokračuje vysvětlením, že až poté může probíhat samotné vzdělávání a po ukončení vzdělávání organizace vyhodnotí, do jaké míry bylo vzdělávání úspěšné.

Obrázek 4 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek (2015, s. 260)

Vašíčková (2014, s. 36) uvádí, že cyklus systematického vzdělávání se pořád opakuje. Autorka vysvětluje, že na začátku cyklu je potřeba zjistit potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců a poté naplánovat, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Autorka pokračuje vysvětlením, že až poté může probíhat samotné vzdělávání a po ukončení vzdělávání organizace vyhodnotí, do jaké míry bylo vzdělávání úspěšné.

Metody rozvoje

Koubek (2015, s. 265 – 266) rozlišuje metody rozvoje do dvou hlavních skupin: metody používané ke vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce (on the job) a metody vzdělávání používané mimo pracoviště (of the job).

Koubek (2015, s. 267 – 269) a Horváthová (2011, s. 82) se shodují ve výkladu, že metody používané ke vzdělávání na pracovišti vyžadují individuální přístup a klíčový pro jejich úspěch je vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Autoři do těchto metod zařazují instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady a dále stínování, práce na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáž, dočasné přeložení, sdílení poznatků a pracovní porady.

Podle Horváthové (2011, s. 85) probíhají metody sloužící k rozvoji mimo pracoviště často formou kurzů ve vzdělávacích institucích, ve výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách. Autorka doplňuje, že většinou slouží k hromadnému vzdělávání zaměstnanců, což je opak proti vzdělávání na pracovišti. Autorka popisuje, že tyto metody jsou více využívány pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců a specialistů. Autorka mezi tyto metody zařazuje přednášky, přednášky spojené s diskuzí, demonstrování, případové studie, workshop,

brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centrum a development centrum, outdoor training / learning, e-learning a samostudium odborné literatury.

Horváthová (2011, s. 85) považuje za nejpřínosnější metody vzdělávání on the job, zejména díky rotaci práce a zapojení se do různých projektů s podporou nadřízeného nebo mentora či kouče. Autorka spatřuje výhodu také v tom, že tyto metody umožňují vytvořit si sociální vazby na pracovišti a zároveň možnost získat zpětnou vazbu od kolegů.

2.5.3 Řízení kariéry

Řízení kariéry zahrnuje plánování kariéry a plánování nástupnictví. Tyto plány přinášejí talentům možnost kariérního růstu. Organizace si prostřednictvím řízení kariéry zajišťují dostatek talentů pro klíčové pracovní pozice.

Armstrong in Kociánová (2010, s. 176) uvádí, že řízení kariéry spočívá v umožňování zaměstnancům rozvíjet se a kariérně růst, a tím přináší organizaci talenty, které potřebuje k tomu, aby byla úspěšná. Kociánová (2010, s. 176) vnímá politiku řízení kariéry jako rozhodování, zda organizace upřednostní politiku povyšování manažerů z vnitřních zdrojů nebo bude získávat manažery mimo organizaci.

Zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do rozvojových programů, by měli být obeznámeni s pravidly, podle kterých organizace řídí kariéru svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu mají vypracovány rozvojové plány. Horváthová (2011, s. 91) uvádí, že plány kariéry, které jsou součástí rozvojových plánů, udávají, co vše musí zaměstnanci udělat pro to, aby rozvinuli své schopnosti, které budou potřeba v budoucnu. Autorka dodává, že plány kariéry by měly být nastaveny pro všechny talenty v organizaci, nejen v jednom oddělení nebo divizi.

Dvořáková (2012, s. 126 – 127) popisuje, že mezinárodní společnosti implementují sofistikované programy rozvoje následnictví a řízení talentů, pro které je typické následující:

- pravidla pro řízení následnictví a rozvoj manažerů jsou zpracovány písemně a předem;
- manažeři jednotlivých organizačních jednotek jsou zodpovědní za plánování následnictví a je to součástí jejich hodnocení;
- seniorní a vrcholový management je zapojen do rozvoje talentů;
- součástí hodnocení manažerů je úsilí o rozvoj jejich podřízených;
- je prováděn pravidelný sběr informací o zaměstnancích pro účely následnictví a rozvoje;
- jsou nastavena kritéria pro následnictví, do kterých patří pracovní výkon, pracovní zkušenosti a schopnosti;
- specialisté na lidské zdroje, kteří se zabývají plánováním nástupnictví a řízením talentů, vykonávají administrativní práci, usnadňují a koordinují celý proces;
- generální ředitel se věnuje záležitostem spojeným s řízením následnictví a řízením talentů.

Přístup mezinárodních společností k řízení talentů, jak je popsán Dvořákovou (2012), dává důraz na zapojení všech manažerských úrovní do řízení talentů a stává se jednou z klíčových činností všech manažerů. Tento přístup je shodný s přístupem organizace, který bude popsán v analytické části této práce.

2.5.4 Udržení talentů

Důležitou částí procesu talent managementu je udržení neboli stabilizace talentů. Poté co organizace investuje prostředky do rozvoje zaměstnance, je pro ni klíčové, aby zaměstnanec setrval ve společnosti a pomáhal dosahovat stanovené cíle. Úkolem managementu je vytvářet

takové pracovní prostředí, ve kterém se bude zaměstnancům pracovat dobře, a nebudou mít důvod odcházet ke konkurenci.

Podle Armstronga (2015, s. 304) vyžaduje udržení si talentů velké úsilí, ale existují hranice, kam až může organizace zajít. Autor uvádí, že je důležité talentované zaměstnance podněcovat, aby přispívali k úspěchu organizace, a jejich přínos je nutné dostatečně ocenit.

Armstrong (2015, s. 304) dále rozlišuje faktory, které ovlivňují stabilizaci zaměstnanců, podle věku zaměstnanců. Podle autora je pro zaměstnance do 30 let, kteří jsou v počáteční fázi kariéry, důležitá možnost kariérního růstu. Autor popisuje, že pro zaměstnance ve věku 31 – 50 let, kteří jsou ve střední fázi kariéry, je důležitá možnost řídit si kariéru a práce je musí uspokojovat. Autor dále popisuje skupinu zaměstnanců nad 50 let, kteří se nachází v pozdní fázi kariéry, pro které je důležitá jistota zaměstnání.

Armstrong (2015, s. 305) uvádí další faktory, které souvisí se stabilizací zaměstnanců:

- image (pověst) organizace;
- efektivita procesu získávání, výběru a rozmístování pracovníků;
- styl vedení manažerů;
- možnosti vzdělávání a kariérního růstu;
- uznání a ocenění výkonu.

Horváthová (2011, s. 116) doplňuje faktory, které uvedl Armstrong (2015) o následující:

- podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- nabídka flexibilní pracovní role, kde může zaměstnanec zodpovědně a autonomně využít své znalosti a dovednosti;
- společenská odpovědnost organizace

Pojmem, který je často spojován s udržením talentů je engagement, v překladu angažovanost. Krejčová (2011, str. 52 – 53) vysvětluje pojem engagement jako „*aktivní zapojení zaměstnanců do fungování společnosti*“. Autorka uvádí, že dříve se využívaly pojmy loajalita, oddanost a spokojenost, ty ale byly nahrazeny pojmem angažovanost, který v sobě spojuje loajalitu, oddanost, spokojenost, ale také ztotožnění s cíli a směřováním organizace.

Podle Krejčové (2011, s. 53) musí společnosti podporovat angažovanost svých talentů, aby byly schopny si je udržet. Autorka uvádí, že na angažovanost mají vliv veškeré aktivity týkající se lidských zdrojů a zejména chování a komunikace nadřízeného. Podle autorky mohou dále společnosti ovlivnit angažovanost dobře nastaveným systémem odměňování, systémem zaměstnaneckých výhod, vytvářením dobré pověsti jako zaměstnavatele, a ponecháním prostoru pro vlastní nápady a myšlenky.

2.6 Metodika práce

Tato bakalářská práce se skládá se dvou na sebe navazujících celků. Teoreticko-metodologická část se věnuje prostudování odborných literárních zdrojů a vysvětlení základních pojmů talent managementu. V této části byla využita jak česká tak cizojazyčná literatura. Zdroji teoretické části práce jsou odborné knihy zabývající se tématem řízení lidských zdrojů a talent managementem, odborné články zabývající se stejným tématem a také závěrečné práce na podobné téma.

Praktická část práce zkoumá proces talentového programu ve společnosti v průběhu let 2019 a 2020, kdy společnost zorganizovala 3 talentové programy pro pozice prodavač a prodavač – koordinátor, kteří aspirují na pozici vedoucí oddělení. Do talentového programu

bylo na základě nastavených kritérií pro identifikaci talentů zařazeno 25 talentů. Kritéria pro identifikaci talentů zahrnují pracovní výkon zaměstnance a zařazení do tzv. 4-box gridu, kdy je zaměstnanec zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů na základě svého potenciálu. Kritéria pro identifikaci talentů ve společnosti jsou podrobně popsána v kapitole 3.4.1.

Pro splnění zadaných cílů této práce byl proveden rozbor současného stavu talentového programu ve společnosti a bylo provedeno dotazníkové šetření mezi absolventy talentového programu a jejich nadřízenými.

Pro rozbor současného stavu talentového programu byly zvoleny výzkumné metody přímého pozorování při workshopech/skupinových setkáních s účastníky a prostudování interních materiálů k talentovému programu a jejich následný popis.

Pozorování probíhalo při setkáních/workshopech s talenty. Sběr dat probíhal ve třech obdobích, kdy probíhaly talentové programy pro prodavače a prodavače – koordinátory. Konkrétně probíhal sběr dat v období 25. 11. – 29. 11. 2019, 16. 3. – 20. 3. 2020 a 24. 8. – 28. 8. 2020. Celkem se jednalo o 18 setkání v rozsahu cca 5 hodin.

Pro využití metody přímého pozorování byly splněny tyto podmínky: studium odborných publikací týkajících se tématu před pozorováním, podrobné zaznamenávání podstatných momentů, systematické a plánovité pozorování, a formulace dílčích výsledků pozorování po jednotlivých pozorováních. Předmětem pozorování byly tyto skutečnosti: srozumitelnost obsahu workshopu, možnost kladení dotazů účastníky a možnost předání zpětné vazby účastníky. Tyto skutečnosti byly pozorovány na přednášejícím, který vedl setkání/workshop a na účastnících talentového programu. Jednalo se o přímé, zúčastněné pozorování. Jevy, které byly pozorovány, byly průběžně zaznamenávány do záznamového archu. Záznamový arch byl opatřen označením místa a data konání, jménem pozorovatele a slovním popisem pozorovaných jevů vztahujících se k předmětu pozorování.

Předmětem pozorování byly stanoveny tyto skutečnosti: srozumitelnost obsahu workshopu, možnost kladení dotazů účastníky a možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu. Tyto skutečnosti byly zvoleny z důvodu zjištění přínosu workshopů pro účastníky. Srozumitelnost obsahu workshopu je základem pro to, aby jej účastníci pochopili, a také na něj mohli navázat a užívat získané znalosti v praxi. V případě nejasností je důležitá možnost pokládat otázky, proto byla tato skutečnost také sledována. Možnost předání zpětné vazby je klíčové pro zjištění spokojenosti účastníků s workshopem, proto bylo také do předmětu pozorování zařazeno.

Po sběru dat byla data seskupena a roztřízena. Data byla roztřízena do několika skupin tak, aby bylo možné výstupy interpretovat. Data týkající se srozumitelnosti obsahu workshopu byla rozdělena do tří skupin, aby odpovídaly těmto kategoriím: workshop byl srozumitelný, workshop byl srozumitelný s výhradami, workshop nebyl srozumitelný. Data ohledně možnosti kladení dotazů byla rozdělena do těchto kategorií: účastníci měli možnost klást dotazy, účastníci měli omezenou možnost klást dotazy, účastníci neměli možnost klást dotazy. Data týkající se možnosti předat zpětnou vazbu přednášejícímu byla rozdělena do těchto kategorií: účastníci měli možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu, účastníci měli omezenou možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu, účastníci neměli možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu.

Dále byly v rámci analytické části této práce prostudovány interní materiály společnosti, konkrétně byly prostudovány popisy práce pracovních pozic, průvodce pro nové zaměstnance, organizační struktura prodejen, statistiky nábory a talent management toolkit. Dále byly prostudovány webové stránky společnosti v České republice i ve Velké Británii. Výstupy z rozboru interních materiálů jsou dále popsány v analytické části práce.

Pro zjištění zpětné vazby účastníků talentového programu a jejich nadřízených byla využita výzkumná metoda dotazování prostřednictvím dotazníku. Odpovědi byly sbírány vždy po skončení talentového programu, konkrétně v období 25. 11. – 29. 11. 2019, 16. 3. – 20. 3. 2020 a 24. 8. – 28. 8. 2020.

Výzkumný soubor tvoří absolventi talentového programu a jejich nadřízení, celkem 25 talentů a 20 nadřízených. Výzkumný soubor byl zvolen na základě cíle společnosti získat zpětnou vazbu na tréninkový program. Do talentového programu jsou významně zapojeni také nadřízení talentů, proto byli do výzkumného souboru zařazeni také. Kritériem pro zařazení do výzkumného souboru bylo absolvování talentového programu pro prodavače a prodavače – koordinátory nebo být nadřízeným talenta ve výše zmíněném talentovém programu. Základní vzorek odpovídá výběrovému vzorku, jelikož dotazník vyplnili všichni absolventi talentového programu a také všichni nadřízení. Dotazník vyplnilo 25 talentů a 20 nadřízených.

Dotazník byl předložen 25 absolventům talentového programu, z toho bylo 22 žen a 3 muži. Dále bylo o vyplnění dotazníku požádáno 20 nadřízených těchto talentů, z toho bylo 13 žen a 7 mužů. Dotazník byl tedy předán celkem 45 zaměstnancům a všech 45 zaměstnanců jej vyplnilo, návratnost dotazníků byla tedy 100 %. Celkem dotazník vyplnilo 35 žen a 10 mužů, procentuálně vyjádřeno 77,8 % žen a 22,2 % mužů. Vliv na 100% návratnost měl jistě i způsob vyplňování dotazníku, k čemuž docházelo písemně, nejčastěji po skončení talentového programu, kdy měli všichni zaměstnanci vyhrazený čas na vyplnění dotazníku a byli předem informováni, že jej budou vyplňovat. Zaměstnanci tedy byli připraveni na předání zpětné vazby a nebylo to pro ně překvapením.

Účastníci talentového programu jsou nejčastěji na pozici prodavač – koordinátor, a to 68 % z nich. Je to dáno tím, že je to pozice nejbližší k pozici vedoucí oddělení, na kterou aspirují. Dále je 28 % účastníků na pozici prodavač. Nadřízení jsou ze 100 % vedoucí prodejn, jelikož jsou zodpovědní za řízení talentů.

Pro získání zpětné vazby byl zvolen dotazník, který obsahuje 12 otázek. Dotazník byl rozdělen na dvě části, pro talenty a pro jejich nadřízené. Oba dotazníky se liší pouze v otázkách 7) a 8), ostatní otázky jsou shodné. Důvodem odlišení těchto dvou otázek bylo, že talent mohl hodnotit podporu ze strany svého nadřízeného, nadřízený zase hodnotil výkon talenta. V další otázce hodnotil talent své vlastní zlepšení a nadřízený hodnotil zlepšení talenta. Dotazník byl vytvořen na základě potřeby společnosti zjišťovat průběžně zpětnou vazbu na talentový program. Otázky v dotazníku byly vytvořeny v souladu s cílem společnosti zjistit přínos talentového programu a zároveň s výzkumnými cíli této práce. Přínos talentového programu je vyhodnocen z výstupů dotazníku a zároveň z počtu absolventů talentového programu, kteří byli povýšeni do vyšší pracovní pozice na základě absolvování talentového programu. Obsah dotazníku byl testován zaměstnanci HR oddělení a vybranými vedoucími prodejen, kteří pracují s talenty. Dotazník byl na základě zpětné vazby upraven a finální podoba dotazníku je využívána při ukončení talentového programu.

Dotazník byl účastníky průzkumu vyplňován samostatně a písemně. Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky. Otázky 1 – 10 jsou otázky uzavřené a tudíž zpracovávány kvantitativně. Otázky 11 a 12 jsou otevřené otázky, jejich výstupy byly rozděleny do několika skupin na základě svého významu. V části uzavřených otázek byla použita numerická škála hodnocení, kdy tázaní mohli hodnotit na škále 1 – 5, kdy 1 znamená výborný a 5 znamená nedostatečný. Pro zaměstnance je tato škála lehce pochopitelná, funguje jako školní známkování. V další části otázek byla použita Likertova škála, kde je hodnocení založené na míře souhlasu tázaného. Tázaní mohli vybírat z těchto odpovědí: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. V otázce 10) měli účastníci možnost vybrat, jak vnímají délku talentového

programu, možnosti byly krátký, vyhovující a dlouhý. V poslední části dotazníku jsou dvě otevřené otázky, kde mohou tázání anonymně sdělit svůj názor. Mohou zde sdělit své návrhy na změny talentového programu a vyjádřit se, co v talentovém programu chybělo.

Obsah dotazníku:

- 1) Uveďte Vaši celkovou spokojenost s talentovým programem;
- 2) Jak hodnotíte obsah talentového programu;
- 3) Jak hodnotíte obsah pravidelných setkání/workshopů;
- 4) Jak hodnotíte trénink on the job – na pracovišti;
- 5) Jak hodnotíte školicí materiály;
- 6) Jak hodnotíte přístup školitele;
- 7) Jak hodnotíte míru podpory ze strany nadřízeného/přístup talenta;
- 8) Zlepšil jste se/talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech:
 - Prezentační dovednosti;
 - Znalost procesů ve společnosti;
 - Motivace a vedení lidí;
 - Práce s reporty;
 - Visual merchandising;
- 9) Naplnil talentový program Vaše očekávání;
- 10) Jak hodnotíte délku trvání talentového programu;
- 11) Změnil/a byste něco v talentovém programu;
- 12) Chybělo Vám něco v talentovém programu.

Výstupy z otázek byly zpracovány v programu Microsoft Excel a jsou znázorněny v grafech a popsány pro lepší pochopení.

3 Analytická část práce

Tato část práce se věnuje zejména praktickému využití teoretických znalostí talent managementu a to na konkrétním příkladu talentového programu ve společnosti Marks and Spencer. V této části bude představena společnost Marks and Spencer, na základě výstupů z metod popisu a pozorování bude popsán současný stav talentového programu v organizaci, a dále budou představeny výstupy z dotazníkového šetření, které bylo provedeno. Na základě výstupů budou doporučeny úpravy talentového programu pro jeho zlepšení.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Marks and Spencer plc je britská společnost, která se zabývá prodejem oblečení, potravin, kosmetiky a doplňků do domácnosti. Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti, (Marks and Spencer plc, 2019) společnost byla založena v roce 1884 ve Velké Británii a postupně se rozšířila do Kanady a Francie a následně do dalších zemí. Nejprve prodával Marks and Spencer pouze oblečení, postupně zavedl prodej potravin a otevřel také síť kaváren. Nyní Marks and Spencer působí ve více než 1400 prodejnách v 57 zemích po celé Evropě, na Středním východě a v Asii. Ve Velké Británii je v současné době největším řetězcem s konfekční módou a stále expanduje.

Marks and Spencer Czech Republic

Jak je uvedeno v průvodci pro nové zaměstnance (Marks and Spencer, 2020), Marks and Spencer Czech Republic byla založena v roce 1996 a v současné době provozuje 16 prodejen, v Praze, Ostravě, Brně, Českých Budějovicích, Liberci, Plzni a Karlových Varech. Svým zákazníkům nabízí módu pro ženy, muže, i děti a ve vybraných prodejnách jsou k dispozici čerstvé, mražené a trvanlivé potraviny. Ve třech prodejnách v Praze je také kavárna. Zákazníky společnosti jsou spotřebitelé a v některých případech také firmy. Ve společnosti Marks and Spencer Czech Republic pracuje cca 500 zaměstnanců, z toho 50 zaměstnanců na centrále společnosti a 450 zaměstnanců na prodejnách.

Cílem společnosti je nabízet zákazníkům kvalitní zboží, poskytovat široký sortiment služeb, výjimečný servis a obsluhu v příjemném prostředí. Společnost se snaží provozovat prodejny a vytvářet zisk efektivním trvale udržitelným způsobem. Jak je uvedeno na webových stránkách společnosti, (Marks and Spencer Czech Republic, 2016) jedním z klíčových pilířů společnosti jsou zaměstnanci. Marks and Spencer se řídí svými firemními hodnotami, které jsou inspirace, inovace, integrita a v kontaktu, a v souladu s těmito hodnotami považuje společnost své zaměstnance za to nejcennější, co má.

3.2 Současný stav talent managementu

Současný stav talent managementu byl zjišťován prostřednictvím prostudování interních materiálů společnosti, výstupy z prostudovaných materiálů jsou popsány v této kapitole. Z interních materiálů byly využity popisy pracovních pozic, průvodce pro nové zaměstnance, organizační struktura prodejen, statistiky nábory, a talent management toolkit.

Začátky talent managementu ve společnosti se datují k roku 2015. Talent management, jak je zkoumán v této práci, byl ve společnosti zaveden v roce 2019. Potřeba talent managementu vznikla v souvislosti s poměrně náročným náborem nových zaměstnanců, který byl také finančně nákladný.

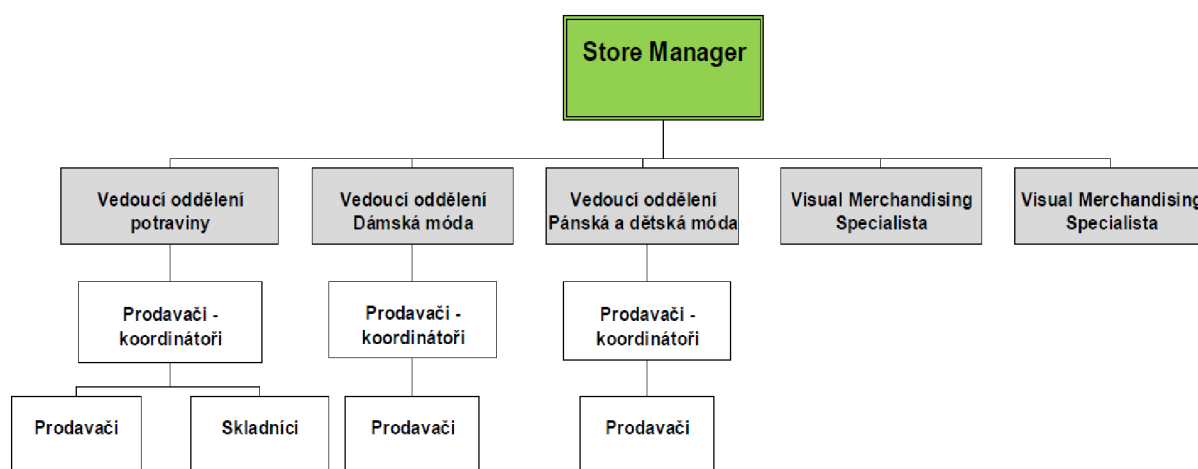
Současný stav talent managementu je navázaný na proces řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Pracovní výkon zaměstnanců je v průběhu roku řízen jejich manažery a každý

kvartál dochází k přezkoumání talentů. Zaměstnanci, kteří jsou na základě svého výkonu a potenciálu vyhodnoceni jako talenti, mají možnost zapojit se do talentového programu. Záleží také na jejich názoru a ambicích, protože někteří zaměstnanci mají výborný výkon a velký potenciál, ale sami se nechtějí rozvíjet, nebo kariéře růst. Společnost tedy volí exklusivní přístup k talentům.

Talentový program, jak je popisován v této práci, je aplikován zejména na prodejnách, kde dochází k větší fluktuaci zaměstnanců a hodně zaměstnanců vykonává stejnou pozici, což umožňuje vytvořit tréninkový program pro skupinu zaměstnanců aspirujících na stejnou pracovní pozici.

Pro přiblížení je na obrázku 5 uvedena organizační struktura prodejny.

Obrázek 5 Organizační a řídicí struktura vybrané prodejny



Zdroj: Marks and Spencer (2020)

Organizační struktura prodejen je plochá. Jak uvádí Marks and Spencer ve své organizační struktuře a popisech práce jednotlivých pozic (2020), prodejnu vede store manager, neboli vedoucí prodejny. Jeho přímými podřízenými jsou vedoucí oddělení, kteří mají zodpovědnost za dané oddělení v rámci prodejny, včetně zaměstnanců. Dále jsou store managerovi podřízeni visual merchandising specialisté, kteří mají zodpovědnost za vzhled prodejny. Vedoucí oddělení má tým zaměstnanců, které vede, v první řadě jsou to prodavači koordinátoři, kteří přebírají od vedoucího oddělení úkoly a předávají je dále prodavačům a mají na starost chod směny, pokud není vedoucí oddělení přítomen. Tým prodavačů vykonává denní úkoly, které jsou jim zadány, stejně jako skladníci, kteří jsou využiti zejména v oddělení potravin.

Marks and Spencer v České republice zaměstnává na svých prodejnách 450 zaměstnanců. Jak vyplývá ze statistik nábory Marks and Spencer (2020), nejčastěji obsazové pracovní pozice jsou vedoucí oddělení a prodavač. Zaměstnanci na pozici prodavač jsou nejčastěji nabíráni z externích zdrojů, jedná se o základní pracovní pozici ve společnosti, a je možné ji považovat za startovní a kariéře růst. Pro tuto pracovní pozici není potřeba speciální kvalifikace, je zde důležitý zejména aktivní přístup k zákazníkovi, schopnost a chuť učit se nové věci a být komunikativní. Společnost má vytvořený tréninkový plán, díky kterému se může na tuto pozici vyškolit téměř kdokoliv.

Marks and Spencer uvádí v popisu práce pozice vedoucí oddělení (2020), že se jedná o manažerskou pozici. Vedoucí oddělení vede tým lidí a zodpovídá za ekonomické výsledky

svého oddělení. Při náboru na tuto pozici je důležitá zkušenost s vedením lidí, případně potenciál k úspěšnému vedení lidí, s tím souvisí také schopnost motivovat tým. Dále jsou potřeba velmi dobré komunikační dovednosti a schopnost analyzovat prodejní ukazatele, a na základě nich učinit opatření. Pro tuto pozici se snaží společnost udržovat optimální počet zaměstnanců v talent poolu. S ohledem na budoucí pracovní pozici se jedná o vůdcovský talent pool. Pro společnost je přínosem, pokud se na tuto pozici hlásí současní zaměstnanci, kteří mají zájem růst, jelikož již znají společnost a její procesy a je pro ně jednodušší pozici uchopit, zároveň je pro společnost důležité, aby zaměstnanci s potenciálem měli možnost kariérně růst. Většina zaměstnanců, kteří se na tuto pozici hlásí, jsou na pozici prodavač nebo prodavač – koordinátor. Na těchto pozicích ovládají zákaznický servis, ovládají pokladnu a základní procesy ve společnosti, mají na starost doplňování zboží a úpravu vzhledu prodejny. Zároveň jim jsou svěřovány samostatné úkoly, na kterých je možné si ověřit jejich schopnosti a dát jim prostor se rozvíjet.

3.3 Řízení pracovního výkonu v Marks and Spencer

Řízení pracovního výkonu probíhá v průběhu celého roku. Provozním pozicím (prodavač koordinátor, prodavač, skladník) nejsou nastaveny konkrétní cíle na dané období, znají ale cíle celé prodejny, na jejichž splnění se podílí. Manažerským a specializovaným pozicím (vedoucí prodejny, vedoucí oddělení, visual merchandising specialista) jsou nastaveny na začátku roku cíle, je s nimi tedy uzavřena dohoda o očekávaném pracovním výkonu, na jejichž splnění v průběhu roku pracují. Cíle jsou nastaveny SMART a zároveň je definováno, jakým způsobem cíle dosáhnout. Při stanovování cílů i způsobu dosažení cílů společnost vždy jedná v souladu se svými hodnotami, což jsou inspirace, inovace, integrita a v kontaktu. Cíle jsou nastavovány seshora, tedy od country managera a jsou v souladu se strategickými cíli společnosti. Zaměstnanci jsou podporováni svým nadřízeným, který s nimi na pravidelné bázi řeší úroveň splnění cílů, případné překážky při plnění cílů, atd. Dále pravidelně dochází k předávání zpětné vazby na všech úrovních ve společnosti. Úspěchy, ale i problémy, či nedostatečný výkon jsou ihned komunikovány a řešeny.

K posuzování pracovního výkonu dochází pravidelně v průběhu roku vždy při dohodnutých setkáních týkajících se pracovního výkonu mezi zaměstnancem a nadřízeným. Jednou ročně je organizováno větší shrnující setkání zaměstnance a nadřízeného, které má za cíl shrnout celkový pracovní výkon zaměstnance a zejména zaměřit se na budoucnost zaměstnance. Projednávají se ambice a kariérní plány zaměstnance, možnosti rozvoje a kariérního růstu ve společnosti, případně také potřeba zlepšení pracovního výkonu.

Cílem společnosti je rozvíjet a udržet si klíčové zaměstnance, proto považuje rozhovory se zaměstnanci o jejich spokojenost a možnostech rozvoje za velmi důležité. Každý manažer ve společnosti je směřován k tomu, že vedení a rozvoj týmu zaměstnanců je jednou z jeho klíčových činností.

Provozní zaměstnanci nejsou hodnoceni na hodnotící škále, jejich hodnocení je zjednodušené a výstup z něj má podobu: splnil své povinnosti, nesplnil své povinnosti. Se zaměstnanci, kteří splnili své povinnosti a mají potenciál se rozvíjet, jsou řešeny další možnosti rozvoje v rámci společnosti. Se zaměstnanci, kteří své povinnosti nesplnili, jsou dále řešeny akční plány, ve kterých je přesně definováno, v čem se musí zlepšit, jaké metody k tomu budou použity a termín splnění.

Zaměstnanci na manažerských a specializovaných pozicích jsou na základě svého pracovního výkonu zařazováni dle klasifikační stupnice do třech skupin:

- splněno nad očekávání – zaměstnanec všechny své cíle splnil nad očekávání a jeho pracovní výkony výrazně převyšují výkony jeho kolegů. Důsledně naplňuje hodnoty společnosti a jeho chování je příkladem pro ostatní. Zároveň se zaměřuje na vlastní rozvoj a snaží se zlepšit své pracovní výkony;
- splněno – zaměstnanec plní všechny nebo většinu svých cílů a několik jich může plnit nad očekávání. Důsledně naplňuje hodnoty společnosti a zaměřuje se na vlastní rozvoj a snaží se zlepšit své pracovní výkony;
- nesplněno – zaměstnanec neplní některé nebo žádné ze svých cílů a/nebo nenaplňuje hodnoty společnosti.

Ve společnosti není předem určena distribuční křivka, která by určovala počty zaměstnanců, kteří mají být zařazeni do jednotlivých skupin. Jednotlivá hodnocení jsou před finálním hodnocením zkalibrována ve skupině vedoucích prodejen a jejich nadřízených. Výsledné hodnocení má dopad na odměňování zaměstnanců, odvíjí se od něj navyšování mezd a zároveň má vliv také na další rozvoj a kariérní posun. Zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni splněno nad očekávání a splněno, mohou být zařazeni do talent poolu. Se zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni nesplněno, je řešena nutnost zvýšení pracovního výkonu. Všichni zaměstnanci mají možnost vypracovat si s podporou nadřízeného plán osobního rozvoje, pro manažerské a specializované pozice je to součástí řízení jejich výkonu. V plánu osobního rozvoje jsou navrženy oblasti, které potřebuje zaměstnanec rozvíjet, ať už pro současnou nebo budoucí pozici. Dále jsou definovány metody, kterými dosáhne zaměstnanec zlepšení, zejména se jedná o metody on the job. V plánu osobního rozvoje je také určen ten, kdo bude zaměstnanci mentorem či koučem, může to být nadřízený, ale také spolupracovník. Nakonec je stanoven datum splnění rozvoje.

3.4 Procesy talent managementu v Marks and Spencer

Talent management v Marks and Spencer je složen z identifikace talentů, rozvoje a řízení kariéry talentů a udržení talentů ve společnosti. Identifikace talentů je zaměřena na talenty z vnitřních zdrojů, nováčci ve společnosti mohou být identifikováni jako talenti po 6 měsících ve společnosti. Proces identifikace talentů z vnitřních zdrojů je popsán podrobněji v následující podkapitole.

3.4.1 Identifikace talentů v Marks and Spencer

Identifikace talentů je pro společnost Marks and Spencer klíčová, proto ve společnosti funguje jednotný systém identifikace talentů. Čtvrtletně jsou organizovány tzv. talent review, v rámci kterých liniovní manažeři nominují talenty za svá oddělení/prodejny. Liniovní manažeři na základě svých pravidelných setkání a pohovorů se zaměstnanci mají dostatečné informace k tomu, aby odhadli potenciál svých zaměstnanců. Společnost vnímá talent jako kombinaci vysokého výkonu a potenciálu. Výkon je určován na základě výsledku ročního hodnocení zaměstnanců. Jednotlivé kategorie hodnocení jsou: splněno, splněno nad očekávání a nesplněno. Pro účely identifikace talentů jsou hodnocení splněno a splněno nad očekávání považovány za vysoký výkon. Ve společnosti je definován model potenciálu, který se skládá ze tří částí: dovedností, uvědomění, motivace a drive. Dovednosti znamenají efektivitu a výkonnost jako manažera, schopnost učit se, obecnou inteligenci a odbornost. Uvědomění znamená, že talent je schopen reflexe sebe sama a vnímání ostatních. Motivace a drive znamená míru ambicí, cílevědomosti a rozhodnosti, svědomitosti a motivace.

Na základě výkonu a potenciálu jsou zaměstnanci rozděleni do čtyřech kvadrantů, tzv. 4-box gridu. 4-box grid je znázorněn na obrázku 6.

Obrázek 6 Model 4-box grid



Zdroj: Marks and Spencer (2020)

Význam jednotlivých kvadrantů je popsán zde:

- potřebuje zlepšení - zaměstnanec má nízký výkon i nízký potenciál;
- ceněný expert - zaměstnanec má konzistentně vysoký výkon, a nízký potenciál;
- budoucí hvězda - zaměstnanec má vysoký potenciál, a střední až vysoký výkon;
- top talent - zaměstnanec má konzistentně vysoký výkon a vysoký potenciál.

Zaměstnanci, kteří jsou zařazeni do kvadrantů budoucí hvězda a top talent jsou zařazeni do talent poolu a jsou považováni za talenty.

Na talent review navazuje proces plánování nástupnictví. Ve společnosti jsou definovány kritické role, průběžně je mapováno jejich obsazení, a je udržován talent pool. Počet talentů v talent poolu se mění v závislosti na rychlosti obsazování kritických rolí a počtu talentů v talentových programech.

3.4.2 Rozvoj talentů v Marks and Spencer

Rozvoj talentů je zajišťován účastí v talentových programech, ve kterých je pro talenty definován rozvojový program. Součástí rozvojového programu jsou také rozvojové plány a kariérní plány. Rozvojový program je vytvářen na míru dané skupině talentů manažerem vzdělávání a rozvoje ve spolupráci s nadřízenými daných talentů.

Tato práce je zaměřena na talentový program pro skupinu prodavačů a prodavačů - koordinátorů, kteří do budoucna aspirují na pozici vedoucí oddělení, proto bude podrobně popsán rozvojový program pro tyto pozice. Rozvojový program pro tuto skupinu talentů trvá zpravidla tři měsíce. Metody vzdělávání a rozvoje v rozvojovém programu jsou rozděleny na metody on the job (na pracovišti) a of the job (mimo pracoviště).

Metodám on the job je věnován větší prostor, zaměstnanec se učí přímo na pracovišti a zkouší si naučenou látku v praxi, může hned klást dotazy a zároveň dostávat zpětnou vazbu. V rámci on the job metod je talent školen na pozici vedoucí oddělení dle stanoveného tréninkového plánu přímo na prodejně. Tréninkový plán má vždy stejný základ klíčových dovedností, které musí ovládat každý vedoucí oddělení. Základ obsahuje znalost oddělení prodejny a produktů, znalost práce na pokladně, práci s penězi, procedury spojené s provozem prodejny, práci s reporty, vedení a motivace lidí, personální a mzdové minimum a marketingová komunikace

k zákazníkům. Dále je trénink specializovaný buď na oblast potravin, pokud talent směřuje na pozici vedoucí oddělení potravin, nebo na oblast módy, pokud talent směřuje na pozici vedoucí oddělení textilu. V oblasti potravin je trénink zaměřen na procesy práce s potravinami a dodržování hygienických standardů, v módě je zaměřen na visual merchandising, tedy aranžování a starost o vzhled prodejny. Je využíváno metod instruktáže, mentoringu, pověření úkolem, stínování, sdílení poznatků a pracovních porad.

Každý talent má nastaveny pravidelné schůzky se svým nadřízeným, jejichž obsahem je probrat posun v rozvoji talenta, řešit případné problémy či nastavit další zaměření rozvoje. Tyto setkání jsou pro talenty důležité, protože nadřízený je pro ně oporou a v případě nefungujícího tréninku je schopen pomoci zajistit nápravu. Zároveň je v rámci těchto setkání prostor pro předání zpětné vazby talentovi. Talent si ve spolupráci s nadřízeným definuje plán osobního rozvoje, kde jsou vzhledy nadřízeného velmi přínosné, jelikož talent sám mnohdy potřebu zlepšení v nějaké oblasti nevnímá. Talent se také účastní pravidelných porad managementu prodejny, kde získává potřebné informace a může sdílet své poznatky. Také se aktivně účastní porad se zaměstnanci prodejny, kde na základě dohody s nadřízeným dostává prostor samostatně prezentovat dohodnuté téma a zlepšovat se tak v prezentačních a komunikačních dovednostech.

Součástí rozvojového programu je také samostatná práce na projektu, který je definován spolu s nadřízeným a měl by přinést zlepšení v jakékoliv potřebné oblasti na dané prodejně. Projekt je definován cca po měsíci rozvojového programu, aby měl talent dostatek času na jeho realizaci. Na konci talentového programu talent prezentuje výsledky svého projektu před ostatními talenty, prezentace se účastní také nadřízení talentů a zástupci HR oddělení.

Metody of the job představují workshopy a online kurzy, které jsou ve společnosti k dispozici. Workshopy jsou realizovány interně, zpravidla zaměstnanci, kteří se na danou oblast specializují a zároveň se orientují ve firemních procesech a umí je dát do kontextu. Základními workshopy, kterých se účastní talenti v této skupině, jsou workshopy na téma prezentační dovednosti, vedení a motivace lidí, minimum z projektového práce, práce s reporty a výběr zaměstnanců. Workshopy se konají na centrále společnosti a jejich rozsah je cca 5 hodin, je zde přítomem přednášející, zástupce HR, případně také některý z nadřízených talentů, takže mají talenti příležitost řešit dotazy či nejasnosti ohledně jejich rozvojového programu. Talenti se zároveň mohou přihlásit na všechna školení, která jsou v rámci společnosti vypsána pro skupinu vedoucích oddělení.

Talenti mohou také využít online kurzy, kde si v rámci jedné licence mohou vybírat zaměření kurzů dle své potřeby. Online kurzy jsou zaměřené na jazykové vzdělávání, počítačové dovednosti, komunikační a prezentační dovednosti, projektovou práci, marketing, ale také na osobní rozvoj, atd.

Rozvojový program je zakončen testem pro ověření získaných znalostí, dále je provedena praktická zkouška na prodejně spolu s nadřízeným, která spočívá ve splnění zadaného úkolu a zodpovězení doplňujících dotazů. Všichni talenti i jejich nadřízení jsou po skončení rozvojového programu požádáni o zpětnou vazbu. Talent dostává po dokončení rozvojového programu možnost pracovat samostatně na menších projektech a jeho výkon je dále sledován, případně je povýšen.

3.4.3 Řízení kariéry v Marks and Spencer

Společnost má definovány kritické role a v rámci plánování nástupnictví jsou talenti přiřazováni ke kritickým pozicím, na které aspirují. Plány nástupnictví jsou revidovány čtvrtletně v rámci tzv. talent review, které již bylo zmíněno v kapitole 3.4.1.

Talenti mají nastaveny kariérní plány, které jsou v souladu s plánem nástupnictví. Jejich sladění je vyústěním úzké spolupráce s nadřízeným, který na základě výkonu, potenciálu, schopností a dovedností zaměstnance navrhuje zaměstnanci další směřování tak, aby bylo v souladu s cíli společnosti a zároveň se zájmy zaměstnance. Talenti jsou informováni o tom, čeho by měli v rámci rozvojového plánu dosáhnout a za jakých podmínek mohou být povýšeni.

Plánování nástupnictví a rozvoj zaměstnanců je součástí práce všech manažerů ve společnosti. Manažeři uzavírají dohodu se svými nadřízenými ohledně cílů, kterých by měli za dané období dosáhnout a nástupnický plán je jedním z těchto cílů. Nástupnictví je tak průběžně řešeno na všech úrovních ve společnosti.

3.4.4 Udržení talentů v Marks and Spencer

Udržení talentů ve společnosti je pro Marks and Spencer klíčové. Společnost do talentů investuje čas a finance, ve formě vzdělávání a rozvoje, a očekává, že talent bude mít zájem v organizaci setrvat a podílet se na jejím úspěšném fungování.

Pro udržení talentů je klíčová jejich angažovanost. Společnost měří angažovanost zaměstnanců dvakrát ročně anonymním průzkumem, který je rozdělen na oblasti společnost, moje práce a můj nadřízený. Zaměstnanci mají také možnost vyjádřit se v rámci otevřených otázek. Společnost pravidelně vyhodnocuje tento průzkum a následně organizuje setkání se zaměstnanci, kde jsou sdíleny výsledky a řešeny možnosti zlepšení u otázek, jejichž hodnocení bylo negativní. Zaměstnanci mají možnost se vyjádřit k hodnocení jednotlivých otázek a také navrhnout úpravy pro zlepšení. Po dohodě se zaměstnanci jsou klíčové oblasti zpracovány do akčního plánu, kde je definováno, co a jak bude zlepšeno, do kdy a kdo je za realizaci zodpovědný. Plnění akčního plánu je pak čtvrtletně revidováno.

Angažovanost zaměstnanců ovlivňuje mnoho faktorů. Společnost Marks and Spencer se snaží přistupovat k zaměstnancům tak, aby si vybuodovala jejich angažovanost.

Společnost se snaží k zaměstnancům přistupovat individuálně, v případě zájmu mohou pracovat na individuálních projektech, a při prokázání výkonu a potenciálu mohou být zařazeni do talent poolu a mají možnost se dále rozvíjet a kariérně růst. Zaměstnancům jsou průběžně v závislosti na jejich pozici k dispozici různé metody vzdělávání a rozvoje, mohou mít podobu produktového vzdělávání pro prodavače, vedení a motivace lidí pro vedoucí prodejen, nebo také kurzy angličtiny, atd.

Společnost oceňuje výkon svých zaměstnanců dvěma způsoby. Finanční odměny přísluší zaměstnancům za mimořádný výkon, výborný zákaznický servis a za splnění nastavených cílů, jsou také oceňováni za počet let práce ve společnosti. Slovní ocenění a uznání výkonu je využíváno na denní bázi, nadřízení děkují zaměstnancům za vykonanou práci a oceňují mimořádnou aktivitu.

Společnost podporuje zaměstnance v udržování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Společnost umožňuje pracovat na zkrácený úvazek, případně pokud to provoz dovoluje, je možné vyjít vstříc se změnou směn.

Pro zaměstnance je také důležitá kultura společnosti a přístup managementu. V Marks and Spencer panuje příjemná pracovní atmosféra a je podporována různými skupinovými aktivitami nebo občerstvením při poradě zaměstnanců. Společnost dává každý rok svým zaměstnancům vánoční dárek ze svého sortimentu a i tyto maličkosti mají vliv na spokojenost zaměstnanců.

3.5 Výstupy z přímého pozorování

Pozorování probíhalo v rámci 18 setkání/workshopů s talenty v průběhu talentového programu.

Výstupy pozorování jednotlivých skutečností jsou interpretovány následovně:

- srozumitelnost obsahu workshopu – na základě zpracovaných dat je vyhodnoceno, že workshopy byly srozumitelné. Závěr je vyvozen z komunikace přednášejícího, který při workshopu používal prezentaci, kde byla problematika vysvětlena, a účastníci měli prezentaci pro další využití k dispozici. Přednášející vysvětloval pojmy jasně a srozumitelně, k výkladu se vracel a popisoval problematiku jinými slovy. Dále pokud to téma workshopu umožňovalo, bylo možné prakticky si některé prvky vyzkoušet, např. prezentovat před posluchači, samostatně provést rozbor reportu. Účastníci projevovali pozitivní zpětnou vazbu nad touto možností. Přednášející opakovaně vyzýval účastníky ke zpětné vazbě. Dále se průběžně ptal, zda je problematika srozumitelná, odpovědi byly v 90 % případů pozitivní;
- možnost klást dotazy účastníky – výsledek zpracování dat ukázal, že účastníci měli možnost klást dotazy. V rámci každého workshopu byli účastníci přednášejícím vyzváni, aby pokládali dotazy, kdykoliv bude potřeba. Účastníci tuto možnost aktivně při každém workshopu využívali v případech, kdy si nebyli jistí problematikou. Přednášející dával také účastníkům možnost zaslat mu po skončení workshopu dotazy e-mailem, někteří účastníci toho využili;
- možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu – na základě zpracovaných dat je vyhodnoceno, že účastníci měli možnost předat zpětnou vazbu přednášejícímu. Přednášející opakovaně vyzýval účastníky k předání zpětné vazby na obsah workshopu, srozumitelnost, nebo možnost vyzkoušet si některé prvky prakticky. 80 % účastníků využívalo možnost předat zpětnou vazbu. Zpětná vazba byla v 90 % pozitivní.

3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

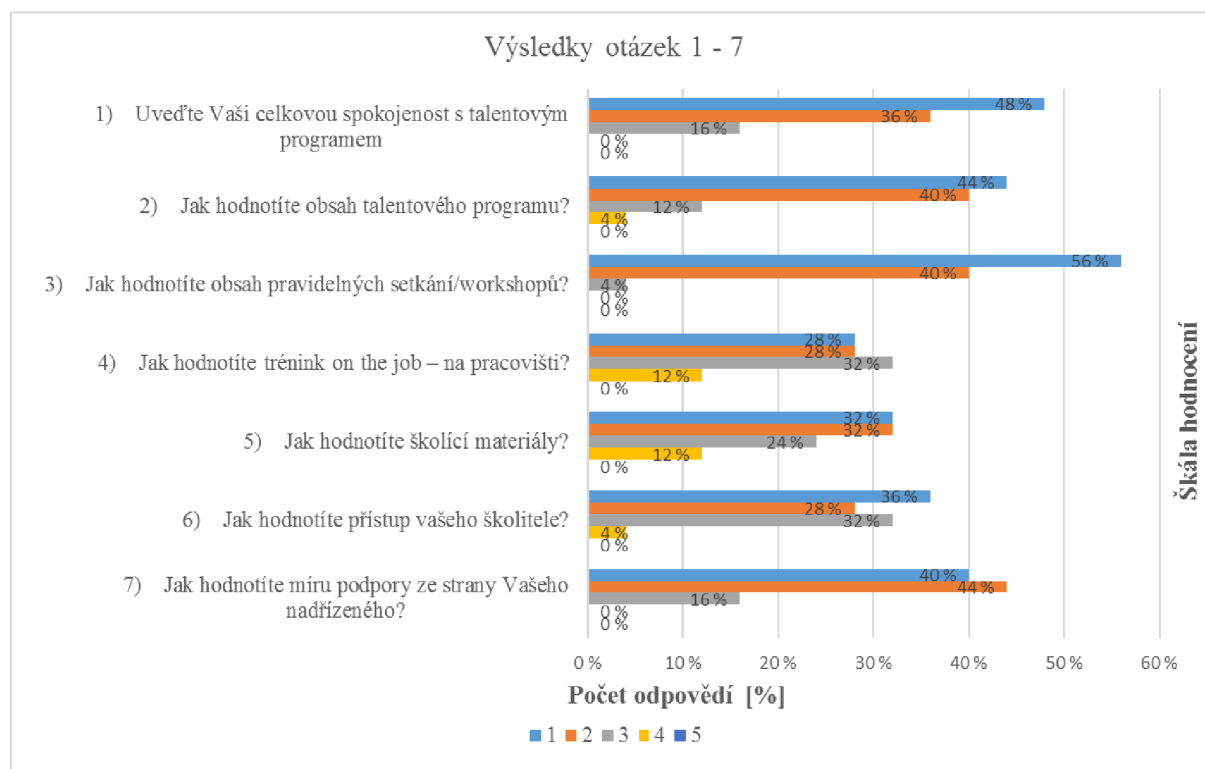
Cílem dotazníkového šetření bylo provést kvantitativní výzkum a získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří absolvovali talentový program a zároveň od jejich nadřízených, kteří je podporují v jejich rozvoji a navrhuji zaměstnance na povýšení. Tato zpětná vazba je podkladem pro návrh zlepšení talentového programu.

V této části jsou uvedeny výsledky jednotlivých otázek v dotazníku. Výsledky dotazníku jsou uvedeny nejdříve pro skupinu talentů, poté nadřízených. Výsledky jsou vyjádřeny v grafech, kde jsou otázky v závislosti na použité hodnotící škále seskupeny do jednoho grafu. Výsledky jednotlivých otázek jsou poté popsány slovně.

Výsledky otázek 1) – 7) z dotazníku talentů

Níže jsou uvedeny výsledky otázek 1) – 7) z dotazníku talentů. Výsledky otázek 1) – 7) jsou znázorněny v grafu 1.

Graf 1 Výsledky otázek 1 – 7 (talenti)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

1) Uveďte Vaši celkovou spokojenost s talentovým programem.

Celková spokojenost s talentovým programem byla hodnocena následovně, 48 % talentů hodnotilo hodnotou 1, 36 % talentů hodnotilo hodnotou 2 a 16 % talentů hodnotilo hodnotou 3. Žádný z talentů nehodnotil hodnotami 4 a 5. Téměř polovina talentů hodnotila talentový program známkou 1, což je pozitivní výsledek. V rámci výstupů z dalších otázek bude jasnější, jaké jsou oblasti pro zlepšení.

2) Jak hodnotíte obsah talentového programu?

Obsah talentového programu hodnotilo 44 % talentů hodnotou 1, 40 % talentů hodnotou 2, 12 % talentů hodnotou 3 a 4 % talentů hodnotou 4. Přestože více než 80 % talentů hodnotilo známkou 1 a 2, 16 % talentů má k obsahu talentového programu výhrady. Z toho důvodu bude zaměřena pozornost na jednotlivé části talentového programu, kde budou konkrétně doporučeny úpravy.

3) Jak hodnotíte obsah pravidelných setkání/workshopů?

Obsah workshopů hodnotilo 56 % talentů hodnotou 1, 40 % talentů 2 a 4 % hodnotou 3. Přes 90 % talentů hodnotilo obsah workshopů kladně. Na základě této zpětné vazby lze usuzovat, že obsah workshopů je nastaven vhodně a nebude předmětem doporučení na úpravu.

4) Jak hodnotíte trénink on the job – na pracovišti?

Trénink on the job hodnotilo 28 % talentů hodnotou 1, 28 % talentů hodnotou 2, 32 % talentů hodnotou 3 a 12 % hodnotou 4. Hodnocení této otázky je různorodé, nejvíce talentů hodnotilo známkou 3 a část hodnotou 4, což je negativní výsledek. Vzhledem k tomu, že trénink on the

job je klíčovou částí talentového programu, jelikož zajišťuje zaškolení zaměstnance na danou pozici, bude tato oblast doporučena pro úpravy.

5) Jak hodnotíte školící materiály?

Školící materiály hodnotilo 32 % talentů hodnotou 1, 32 % talentů hodnotou 2, 24 % talentů hodnotou 3 a 12 % talentů hodnotou 4. Hodnocení této oblasti je rozprostřeno do známek 1 – 4, s tím, že 36 % talentů je se školícími materiály nespokojeno. Školící materiály jsou důležitým podkladem pro školení zaměstnanců, je proto nutné, aby byly aktuální. Školící materiály jsou v tuto chvíli částečně zastaralé a je nutné je aktualizovat. Z této otázky vyplyne další bod doporučený k úpravě.

6) Jak hodnotíte přístup školitele?

Přístup školitele hodnotilo 36 % talentů hodnotou 1, 28 % talentů hodnotou 2, 32 % talentů hodnotou 3 a 4 % hodnotou 4. Z výsledků vychází, že více než jedna třetina talentů je s přístupem školitele nespokojená, což je poměrně hodně. Přístup školitele je pro úspěch školení klíčový, forma jakou školitel vysvětluje jednotlivé úkony, možnost vyzkoušet si je v praxi, možnost se zeptat na nejasnosti, atd. Negativní přístup školitele může talenta odradit, proto bude tato oblast doporučena pro úpravy.

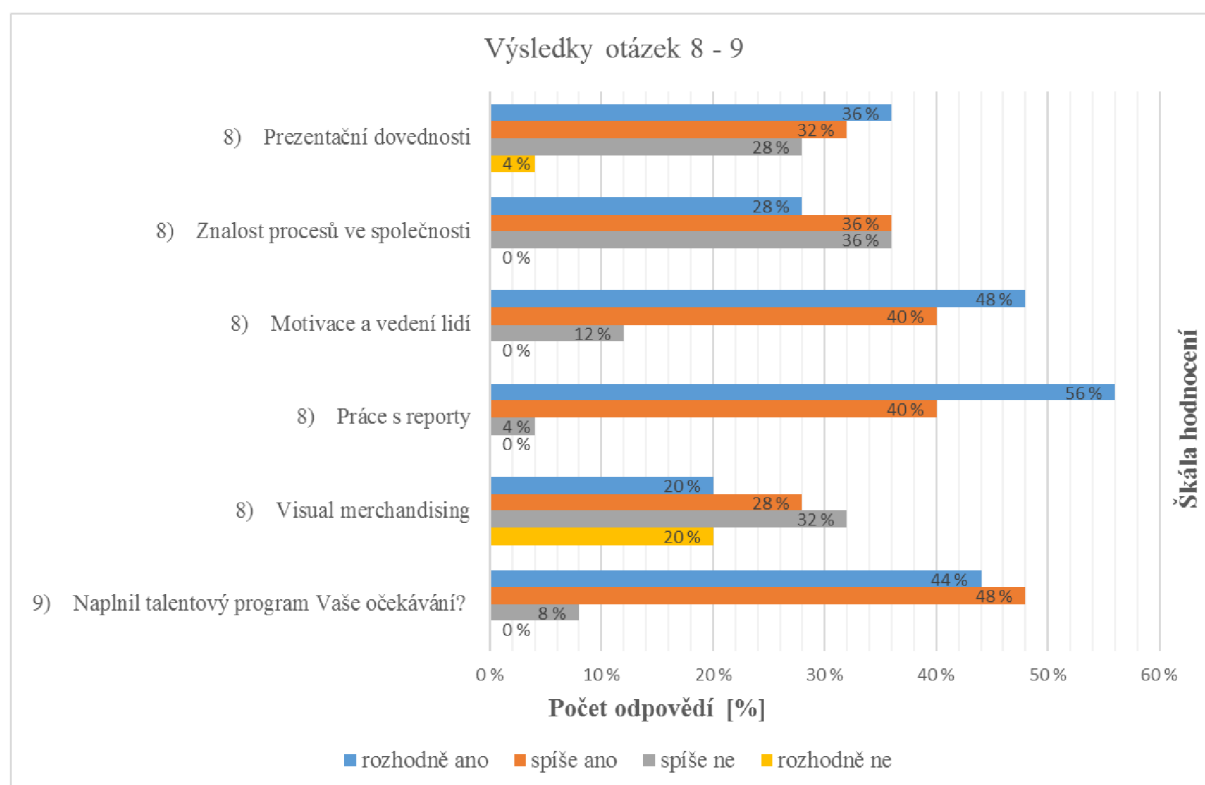
7) Jak hodnotíte míru podpory ze strany nadřízeného?

Podporu ze strany nadřízeného hodnotilo 40 % talentů hodnotou 1, 44 % talentů hodnotou 2 a 16 % talentů hodnotou 3. Na základě výsledků je 84 % talentů s podporou ze strany nadřízeného spokojených. Menší část odpovědí byla negativní, přístup nadřízených bude řešen individuálně a tato oblast nebude řešena v rámci doporučení pro úpravu.

Výsledky otázek 8) – 9) z dotazníku talentů

Níže jsou uvedeny výsledky otázek 8) a 9) u talentů. Výsledky otázek 8) – 9) jsou znázorněny v grafu 2.

Graf 2 Výsledky otázek 8 – 9 (talenti)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

8) Zlepšil jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: prezentační dovednosti?

36 % talentů hodnotilo zlepšení v prezentačních dovednostech rozhodně ano, 32 % talentů spíše ano, 28 % talentů spíše ne, a 4 % talentů rozhodně ne. Prezentační dovednosti jsou důležitou součástí rozvoje, je pozitivní, že více než 60 % talentů vnímá, že se zlepšili. 32 % talentů hodnotí tuto otázku negativně, bude záležet i na dalších otázkách a hodnocení nadřazených, zda navrhnout tuto oblast ke zlepšení.

8) Zlepšil jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: znalost procesů ve společnosti?

Zlepšení znalosti procesů ve společnosti bylo hodnoceno 28 % talentů rozhodně ano, 36 % spíše ano, 36 % spíše ne. Přes 60 % talentů vnímá zlepšení pozitivně, stejně tak vnímá zlepšení pozitivně přes 80 % nadřazených, jak bude uvedeno v další části, proto tato oblast nebude doporučena k úpravě.

8) Zlepšil jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: motivace a vedení lidí?

48 % talentů hodnotilo zlepšení v motivaci a vedení lidí rozhodně ano, 40 % talentů spíše ano, a 12 % talentů spíše ne. Motivace a vedení lidí je jednou z klíčových oblastí talentového programu a posun v této dovednosti je také kladně hodnocen za strany většiny talentů. Část talentů posun nevnímá, vzhledem ale k pozitivní většině nebude tato oblast navržena k úpravě.

8) Zlepšil jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: práce s reporty?

56 % talentů hodnotilo zlepšení v práci s reporty rozhodně ano, 40 % talentů spíše ano, a 4 % talentů spíše ne. Práce s reporty je jednou ze základních činností manažerů a 96 % talentů

se v ní zlepšily, což je pozitivní zpětná vazba. Tato oblast funguje podle zpětné vazby dobře, není tedy potřeba úprav.

8) Zlepšil jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: visual merchandising?

Zlepšení v oblasti visual merchandisingu hodnotilo 20 % talentů rozhodně ano, 28 % talentů spíše ano, 32 % talentů spíše ne a 20 % talentů rozhodně ne. Hodnocení je rozděleno do všech čtyřech kategorií, negativní odpověď plyne od 52 % talentů. Oblasti visual merchandisingu se věnují více zaměstnanci pracující v části textilu, a je pro jejich práci důležitá, bude proto navržena k úpravě.

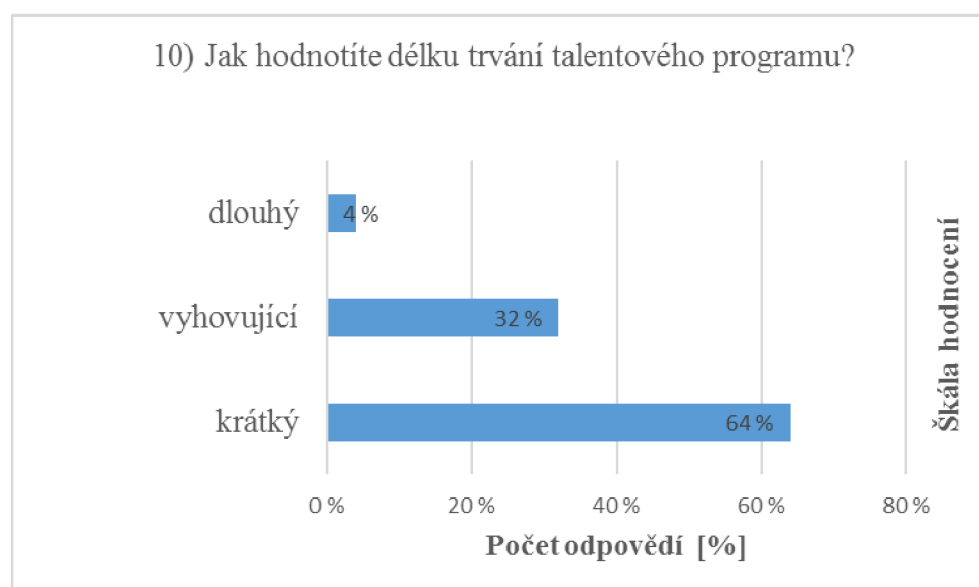
9) Naplnil talentový program Vaše očekávání?

Naplnění očekávání z talentového programu hodnotilo 44 % talentů rozhodně ano, 48 % talentů hodnotilo spíše ano, 8 % talentů hodnotilo spíše ne. Většina talentů hodnotila naplnění očekávání kladně, což je pozitivní zpětná vazba. Menšina talentů hodnotila negativně, vzhledem k malému počtu nebude tato oblast navržena k úpravě.

Výsledky otázky 10) z dotazníku talentů

10) Jak hodnotíte délku trvání talentového programu?

Graf 3 Výsledky otázky 10 (talenti)



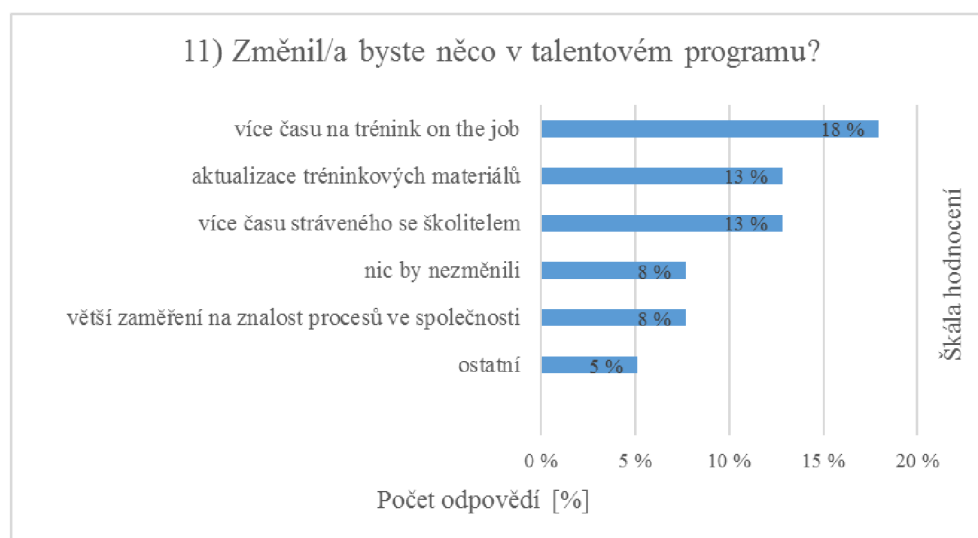
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Délka trvání talentového programu byla hodnocena 64 % talentů jako krátký, 32 % talentů uvedlo vyhovující a 4 % uvedla, že je dlouhý. Více než polovina talentů považuje talentový program za krátký, což je vysoké číslo a délka talentového programu bude revidována. Výsledky otázky 10 jsou znázorněny v grafu 3.

Výsledky otázky 11) z dotazníku talentů

11) Změnil/a byste něco v talentovém programu?

Graf 4 Výsledky otázky 11 (talenti)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

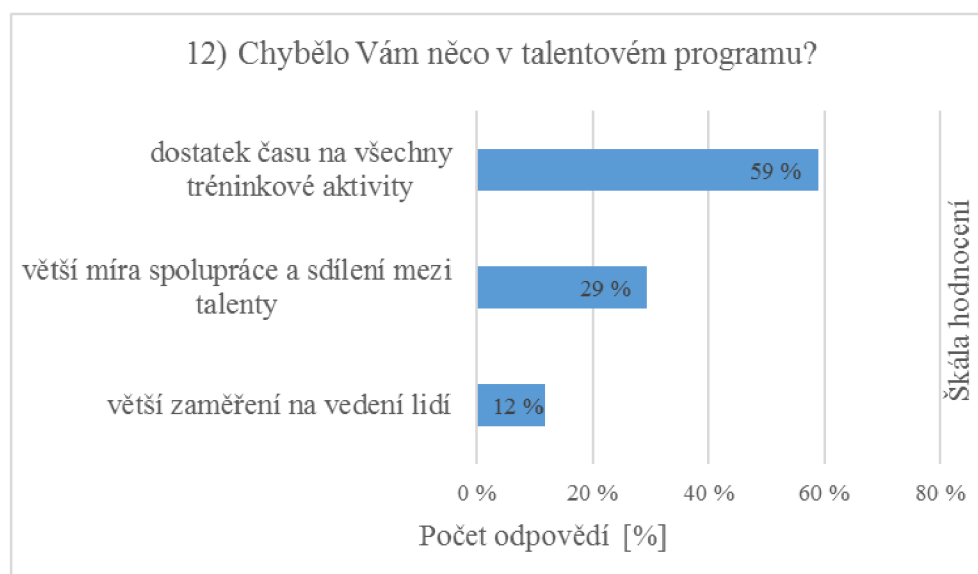
Otázka 11 byla otevřená otázka a ptala se na změny, které by talenti uvítali v talentovém programu. Každý měl možnost vyplnit více než jednu odpověď. Odpovědi byly rozvrženy do několika skupin dle svého zaměření.

Nejčastěji bylo zmíněno, že by talenti potřebovali více času na trénink on the job, na pracovišti. Ze všech odpovědí měla tato zastoupení 18 %. Trénink on the job je základem pro zaškolení na danou pozici, a hodnocení samotného tréninku on the job bylo z více než 40 % negativní, proto je tato oblast klíčová pro navržení úprav. Shodně, a to ve 13 % odpovědí, byly zmiňovány aktualizace tréninkových materiálů a potřeba strávit více času se školitelem. Obě tyto oblasti již byly zmiňovány v otázkách 5) a 6) a jejich uvedení v této otázce jen potvrzuje nutnost jejich úpravy. 8 % odpovědí by nic neměnilo na talentovém programu. 8 % odpovědí se týkalo většího zaměření na znalost procesů ve společnosti. Jelikož tato oblast byla hodnocena i v otázce 8) a třetina tázaných uvedla, že se nezlepšila, je tato oblast navržena k úpravě. 5 % odpovědí bylo zařazeno do skupiny ostatní, jelikož jich nebylo dost, aby tvořily vlastní skupinu, většinou se jednalo o osobní sympatie mezi školitelem a talentem, nebo vhodnost talentového programu pro danou osobu. V této oblasti nebudou doporučeny úpravy. Výsledky otázky 11 jsou znázorněny v grafu 4.

Výsledky otázky 12) z dotazníku talentů

12) Chybělo Vám něco v talentovém programu?

Graf 5 Výsledky otázky 12 (talenti)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

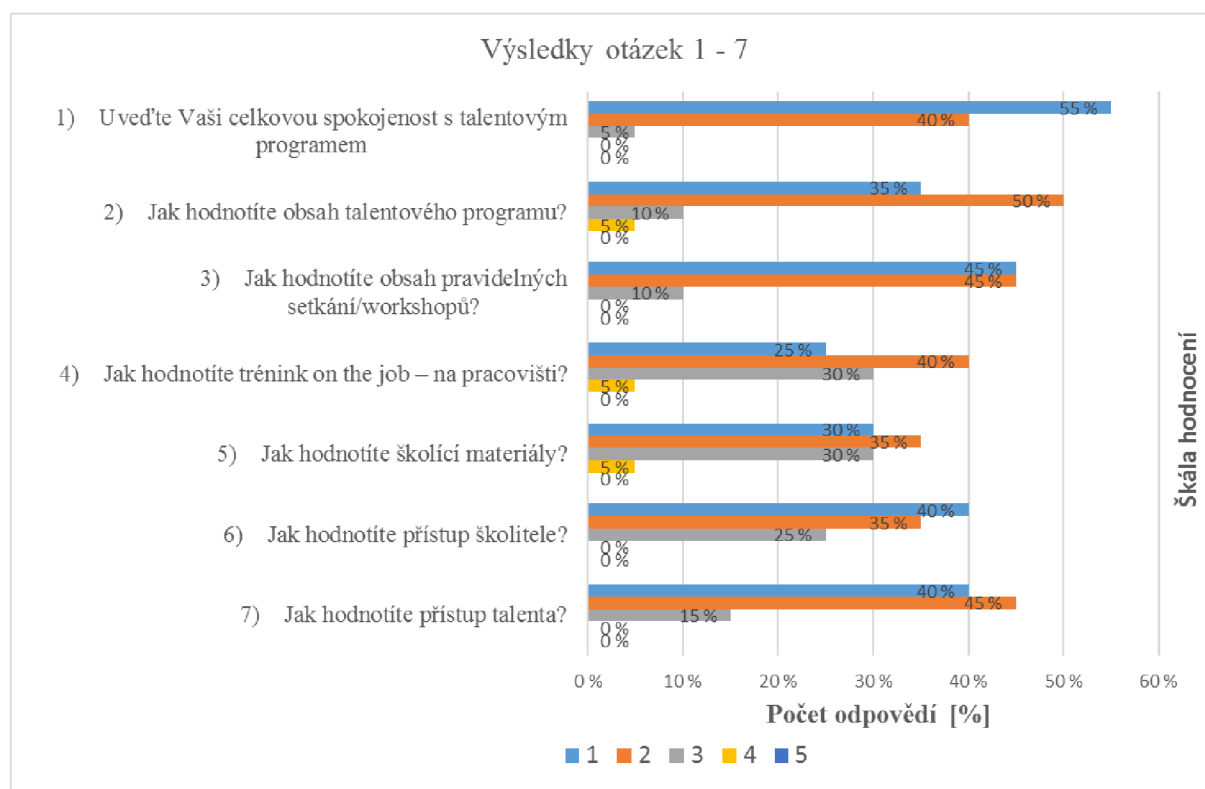
Otázka 12 byla také otevřená otázka a talenti měli možnost vyplnit více než jednu odpověď. Odpovědi byly opět seskupeny do skupin dle svého zaměření.

Talentům v talentovém programu chyběl z 59 % dostatek času na splnění všech tréninkových aktivit. Tato odpověď se shoduje s odpověďmi na otázku 10), kde vnímá talentový program jako krátký 64 % talentů a zároveň s otázkou 11), kde je dvakrát uvedeno více času na školicí aktivity. Délka programu je jedna ze základních oblastí, které budou doporučeny k úpravě. 29 % odpovědí se týkalo míry spolupráce a sdílení mezi talenty, talenti by uvítali větší míru spolupráce a sdílení, na což zatím nebyl kladen v talentovém programu důraz. Vzájemně sdílení a učení se mezi talenty je ale může podporovat v rozvoji, proto bude tato oblast navržena k úpravě. 12 % talentů chybělo větší zaměření na vedení lidí, které patří mezi klíčové dovednosti manažerů. Zlepšení v této oblasti bylo hodnoceno většinou talentů kladně, a jak bude uvedeno dále, i hodnocení nadřízených je v této oblasti kladné, proto nebude tato oblast navržena k úpravě. Výsledky otázky 12 jsou znázorněny v grafu 5.

Výsledky otázek 1) – 7) z dotazníku nadřízených

Níže jsou uvedeny výsledky otázek 1) – 7) z dotazníku nadřízených. Výsledky otázek 1 – 7 jsou znázorněny v grafu 6.

Graf 6 Výsledky otázek 1 - 7 (nadřizení)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

1) Uved'te Vaši celkovou spokojenost s talentovým programem.

Celková spokojenost byla 55 % nadřizených hodnocena známkou 1, 40 % nadřizených známkou 2 a 5 % nadřizených známkou 3. 95 % nadřizených tedy celkovou spokojenost hodnotilo kladně, což je pozitivní výsledek.

2) Jak hodnotíte obsah talentového programu?

Obsah talentového programu byl hodnocen 35 % nadřizených hodnotou 1, 50 % nadřizených hodnotou 2, 10 % nadřizených hodnotou 3 a 5 % nadřizených hodnotou 4. 85 % nadřizených hodnotilo obsah talentového programu kladně, 15 % má nějaké výhrady. Z tohoto důvodu bude v dalších otázkách prozkoumáno, které části talentového programu neodpovídají představě nadřizených a budou navrženy k úpravě.

3) Jak hodnotíte obsah pravidelných setkání/workshopů?

Obsah workshopů hodnotilo 45 % nadřizených hodnotou 1, 45 % hodnotou 2 a 10% hodnotou 3. Panuje zde poměrně velká shoda, 90 % nadřizených hodnotí obsah workshopů kladně. Z hodnocení nadřizených, ale zpětně i talentů vyplývá, že obsah workshopů je nastaven správně, a není potřeba jej měnit.

4) Jak hodnotíte trénink on the job – na pracovišti?

Trénink na pracovišti, on the job, hodnotilo 25 % nadřizených hodnotou 1, 40 % hodnotou 2, 30 % hodnotou 3, 5 % hodnotou 4. Hodnocení tréninku on the job je rozmanité, nejvíce nadřizených hodnotilo známkou 2 a 3. Vzhledem k důležitosti tréninku on the job, a cca třetině negativních hodnocení ze strany nadřizených, bude doporučena tato oblast pro úpravu.

5) Jak hodnotíte školící materiály?

Školící materiály byly hodnoceny 30 % nadřizených hodnotou 1, 35 % nadřizených hodnotou 2, 30 % nadřizených hodnotou 3, 5 % nadřizených hodnotou 4. Hodnocení školících materiálů je rozděleno v podstatě na třetiny v rámci prvních třech hodnot, 35 % hodnocení je negativních,

a vzhledem k tomu, že školící materiály jsou základem pro trénink, je potřeba je mít aktuální. Z těchto důvodů bude tato oblast doporučena k úpravě.

6) Jak hodnotíte přístup školitele?

Přístup školitele byl hodnocen 40 % nadřazených hodnotou 1, 35 % hodnotou 2, 25 % hodnotou 3. Hodnoty 4 a 5 nebyly využity. Přístup školitele je hodnocen v 75 % případů kladně. 25 % nadřazených hodnotilo známkou 3, je tedy prostor pro zlepšení přístupu školitele. Vzhledem k tomu, že osoba školitele je pro trénink klíčová a má vliv na úspěch či neúspěch zaškolení, bude tato oblast doporučena pro úpravy.

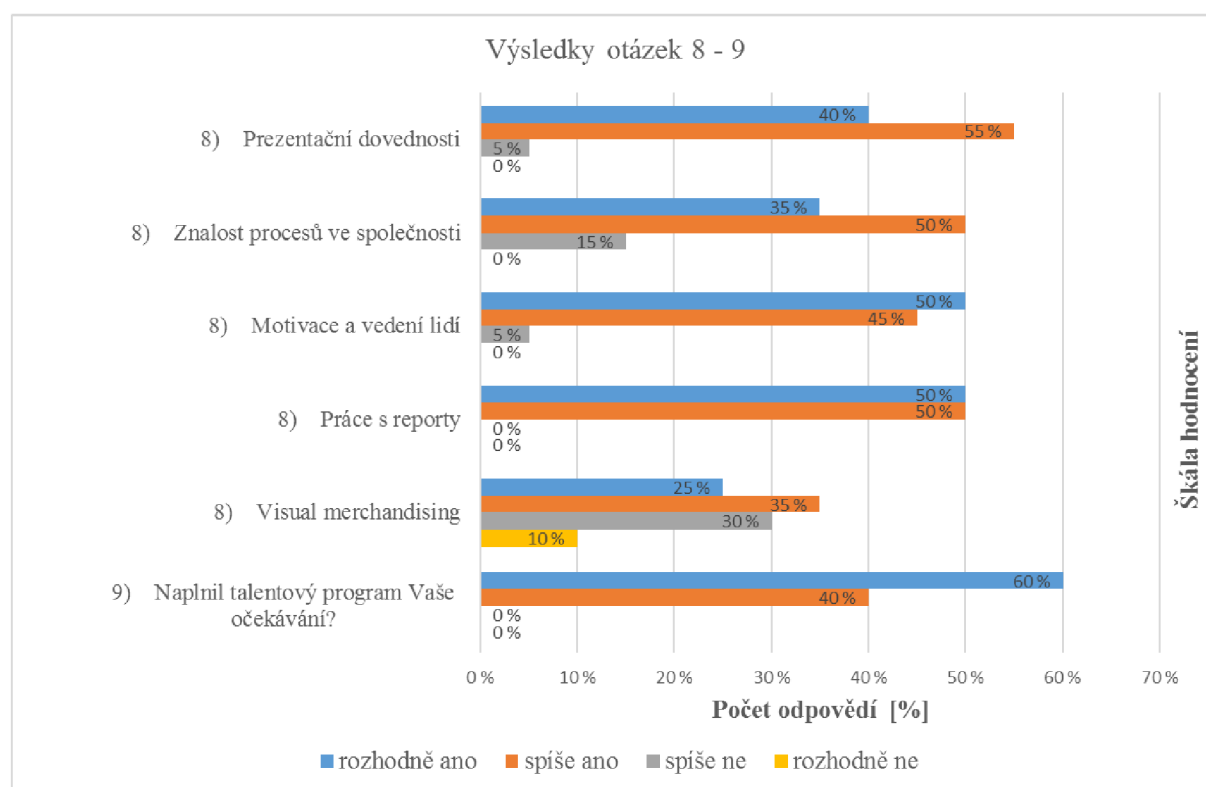
7) Jak hodnotíte přístup talenta?

Přístup talenta hodnotilo 40 % nadřazených hodnotou 1, 45 % hodnotou 2 a 15 % hodnotou 3. Hodnoty 4 a 5 nebyly využity. 85 % nadřazených hodnotí kladně přístup talenta. V 15 % hodnocení není přístup talentů na očekávané úrovni. Jedná se o poměrně nízké číslo, přístup talentů bude tedy řešen individuálně prostřednictvím jejich nadřazených. Tato oblast nebude doporučena pro úpravy.

Výsledky otázek 8) – 9) z dotazníku nadřazených

Níže jsou uvedeny výsledky otázek 8) – 9) z dotazníku nadřazených. Výsledky otázek 8) – 9) jsou znázorněny v grafu 7.

Graf 7 Výsledky otázek 8 - 9 (nadřizení)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

8) Zlepšil se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: prezentační dovednosti?

40 % nadřazených hodnotilo zlepšení v prezentačních dovednostech rozhodně ano, 55 % talentů spíše ano, 5 % talentů spíše ne, možnost rozhodně ne nebyla využita. 95 % nadřazených hodnotí

zlepšení prezentačních dovedností u talentů kladně. Ze strany talentů byla otázka hodnocena rozmanitě. Výstupy z pozorování při workshopech byly také kladné. Vzhledem k celkovému hodnocení nebude tato oblast navržena k úpravě.

8) Zlepšil se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: znalost procesů ve společnosti?

Zlepšení znalosti procesů ve společnosti hodnotilo 35 % nadřízených rozhodně ano, 50 % nadřízených spíše ano, 15 % nadřízených spíše ne. Přes 85 % nadřízených hodnotí tuto oblast kladně, proto nebude navržena k úpravám.

8) Zlepšil se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: motivace a vedení lidí?

50 % nadřízených hodnotilo zlepšení v motivaci a vedení lidí rozhodně ano, 45 % nadřízených spíše ano, a 5 % nadřízených spíše ne. Motivace a vedení lidí je hodnocena 95 % nadřízených kladně, hodnocení talentů bylo také kladné. Z těchto důvodů nebude tato oblast navržena k úpravě.

8) Zlepšil se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: práce s reporty?

50 % nadřízených hodnotilo zlepšení v práci s reporty rozhodně ano, 50 % nadřízených hodnotilo spíše ano, možnosti spíše ne a rozhodně ne nebyly využity. Nadřízení hodnotili výrazně kladně zlepšení talentů v práci s reporty. Sami talenti také z většiny hodnotili zlepšení v práci s reporty kladně, proto tato oblast nebude navržena k úpravě.

8) Zlepšil se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech: visual merchandising?

Zlepšení ve visual merchandisingu hodnotilo 25 % nadřízených rozhodně ano, 35 % spíše ano, 30 % spíše ne a 10 % rozhodně ne. Hodnocení této otázky je poměrně rozmanité, 60 % odpovědí je spíše kladná, 40 % spíše záporná. Negativní hodnocení je zastoupeno ve vysoké míře, zároveň byla tato otázka hodnocena více než polovinou talentů negativně. Proto bude tato oblast navržena k úpravě.

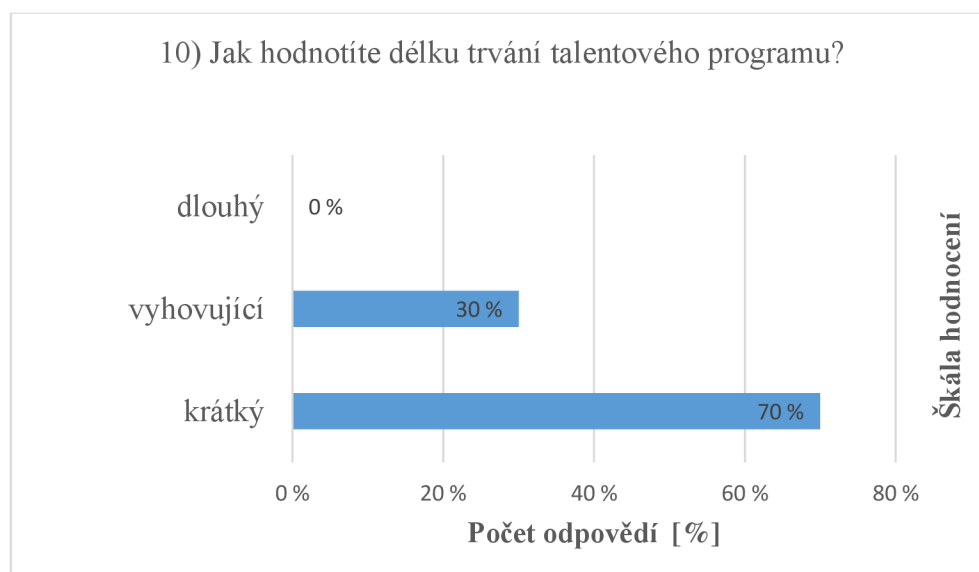
9) Naplnil talentový program Vaše očekávání?

Míru naplnění očekávání z talentového programu hodnotilo 60 % nadřízených rozhodně ano, 40 % nadřízených spíše ano, možnosti spíše ne a rozhodně ne nebyly využity. Všichni nadřízení hodnotí naplnění očekávání z talentového programu kladně, což je pozitivní zpětná vazba. V jednotlivých otázkách jsou ale oblasti, na které je nutné se zaměřit a navrhnout doporučení pro úpravy.

Výsledky otázky 10) z dotazníku nadřízených

10) Jak hodnotíte délku trvání talentového programu?

Graf 8 Výsledky otázky 10 (nadřizení)



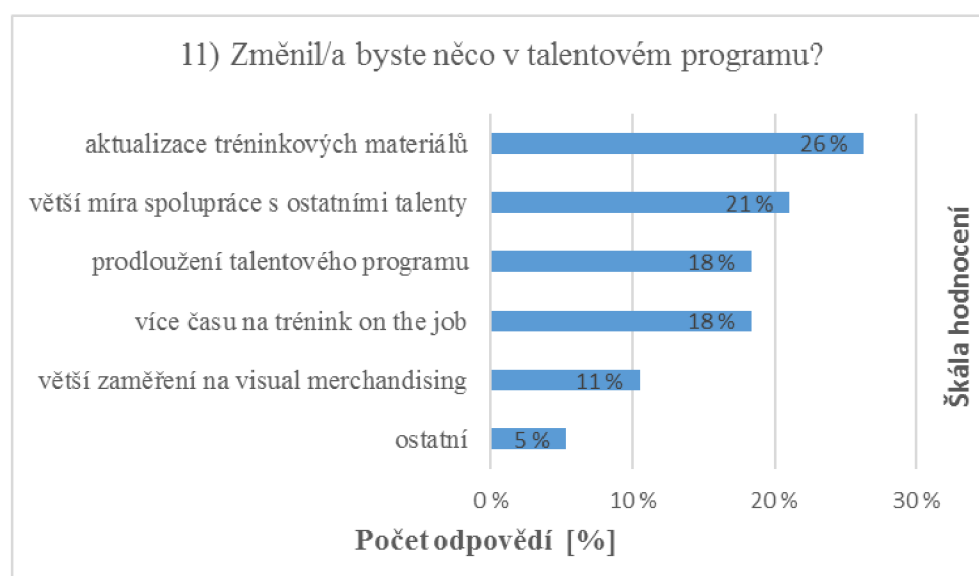
Zdroj: vlastní zpracování (2020)

70 % nadřízených hodnotilo trvání talentového programu jako krátký, 30 % nadřízených jako vyhovující. Více než dvě třetiny nadřízených považují talentový program za krátký, stejný názor měla i velká část talentů a tato oblast se objevila i v otevřených otázkách. Je tedy důležité v této části navrhnout úpravy. Výsledky otázky 10 jsou znázorněny v grafu 8.

Výsledky otázky 11) z dotazníku nadřízených

11) Změnil/a byste něco v talentovém programu?

Graf 9 Výsledky otázky 11 (nadřizení)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

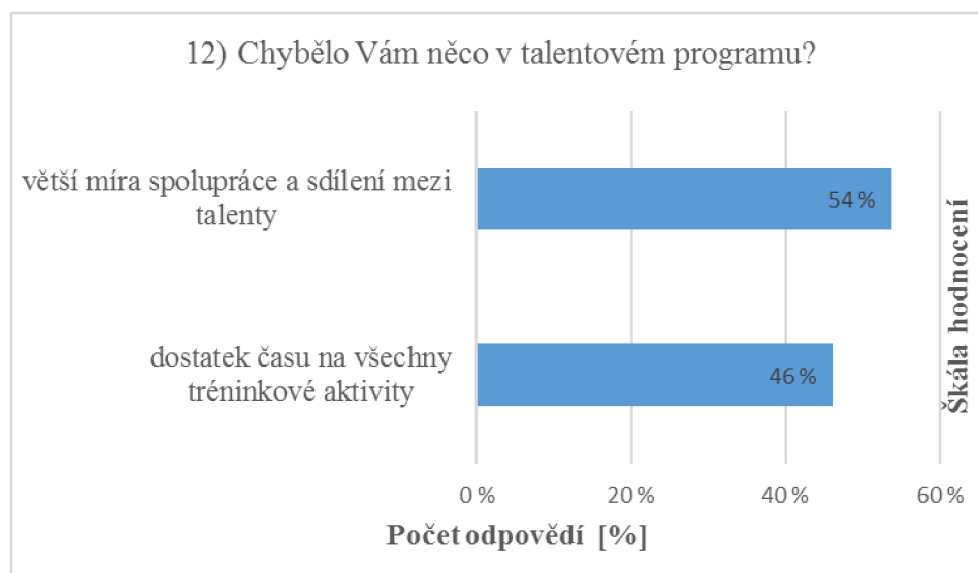
Otázka 11 byla otevřená otázka a ptala se na změny, které by nadřizení uvítali v talentovém programu. Každý měl možnost vyplnit více než jednu odpověď. Odpovědi byly rozvrženy do několika skupin dle svého zaměření.

26 % odpovědí odkazovalo na nutnost aktualizace tréninkových materiálů. Tato oblast byla i v samostatných otázkách hodnocena částečně negativně a také hodnocení talentů potvrdilo, že je tuto oblast potřeba upravit. Nadřízení ve 21 % odpovědí navrhovali větší míru spolupráce a sdílení mezi talenty. Stejná kategorie odpovědí se objevila také v dotazníku talentů, proto bude tato oblast navržena k úpravě. 18 % odpovědí navrhovalo prodloužení talentového programu, což navazuje na otázku 10) a také hodnocení talentů. Délka talentového programu je základní oblastí, kde budou navrženy úpravy. Shodně 18 % odpovědí poukazyvalo na potřebu delšího času na trénink on the job. 11% odpovědí nadřízených by se více zaměřilo na oblast visual merchandisingu. Obě otázky, které se týkají těchto oblastí, byly hodnoceny částečně negativně, proto budou navrženy k úpravě. 5 % odpovědí bylo zařazeno do kategorie ostatní, jelikož nebylo možné přiřadit je k jiným kategoriím, ani vytvořit jednu konkrétní kategorii. Výsledky otázky 11 jsou znázorněny v grafu 9.

Výsledky otázky 12) z dotazníku nadřízených

12) Chybělo Vám něco v talentovém programu?

Graf 10 Výsledky otázky 12 (nadřízení)



Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Otázka 12 je také otevřená otázka a nadřízení měli možnost vyplnit více než jednu odpověď. Odpovědi byly opět seskupeny do skupin dle svého zaměření.

Nadřízeným v talentovém programu chyběla z 54 % větší míra spolupráce a sdílení mezi talenty, což bylo zmíněno i v otázce 11) a zároveň zmíněno talenty, proto se jedná o oblast, která by měla být do talentového programu zařazena. 46 % nadřízených vnímalo nedostatek času na splnění všech tréninkových aktivit. Délka talentového programu byla zmiňována opakovaně. Dostatečný čas na splnění všech aktivit je důležitý a vzhledem k totožnému názoru talentů i nadřízených bude tato oblast navržena k úpravě. Výsledky otázky 12 jsou znázorněny v grafu 10.

3.7 Zhodnocení přínosu talentového programu

V této kapitole bude zhodnocen přínos talentového programu. Přínos talentového programu byl zjišťován na základě zpětné vazby, kterou poskytli účastníci dotazníkového šetření, tedy absolventi talentového programu a jejich nadřízení.

Kromě výstupů z dotazníku je pro společnost dalším klíčovým ukazatelem přínosu talentového programu i počet talentů, kteří byli po absolvování talentového programu povýšeni. Z 25 absolventů bylo povýšeno 17 zaměstnanců, tedy 68 % talentů, což je pro společnost pozitivní.

Ve výsledcích dotazníku bylo zjištěno, že přes 80 % talentů a přes 90 % nadřízených bylo s talentovým programem obecně spokojeno. Obsah talentového programu byl hodnocen oběma skupinami kladně ve více než 80 % případů. Velmi pozitivně byl hodnocen obsah pravidelných workshopů, který byl v min. 90 % u obou skupin hodnocen známkou 1 a 2. Při workshopech bylo použito přímého pozorování a z výstupů je patrné, že obsah workshopů byl předáván srozumitelně, a zpětná vazba předávaná přednášejícímu byla z 90 % pozitivní.

Více než 80 % talentů pozitivně hodnotilo přístup nadřízeného v průběhu talentového programu, což je pro společnost důležité, jelikož podpora ze strany nadřízeného je pro rozvoj talenta klíčová.

Pro společnost byla klíčovou otázkou otázka 8) zda se talenti zlepšili v konkrétních dovednostech. Výstupy z dotazníku přinesly pozitivní odpověď, kdy přes 60 % talentů kladně hodnotilo zlepšení v prezentačních dovednostech, přes 60 % talentů se zlepšilo ve znalosti procesů ve společnosti, přes 80 % talentů se zlepšilo v motivaci a vedení lidí a přes 90 % talentů se zdokonalilo v práci s reporty. Kladný výsledek potvrzují také odpovědi nadřízených talentů, kdy 90 % z nich vnímá zlepšení u talentů v prezentačních dovednostech, přes 80 % z nich vnímá zlepšení ve znalosti procesů ve společnosti, přes 90 % vnímá zlepšení v motivaci a vedení lidí a 100 % vnímá zlepšení v práci s reporty. Tento výsledek je pro společnost zásadní, jelikož ukazuje, že v rámci talentového programu se talenti rozvíjí v klíčových dovednostech a že rozvoj probíhá úspěšně. Jedinou oblastí, která nebyla v této otázce hodnocena výrazně pozitivně, bylo zlepšení v oblasti visual merchandisingu, což je oblast, která je klíčová zejména při práci s módou, proto se na ni zaměstnanci pohybující se více v oddělení potravin, tolik nezaměřují a tudíž ani nezlepšují.

Přes 90 % talentů uvedlo, že talentový program splnil jejich očekávání, na tu stejnou otázku pozitivně odpovědělo 100 % nadřízených. Kladné hodnocení této otázky je pro společnost signálem, že talentový program vhodným způsobem rozvíjí talenty a ti jsou pak povyšováni do manažerských pozic na prodejních.

Hodnocení tréninku on the job, školících materiálů a přístupu školitele již nebylo jen pozitivní, objevovalo se i hodnocení známkou 4. Konkrétně trénink on the job hodnotilo 32 % talentů známkou 3 a 12 % talentů známkou 4, což povrdilo i hodnocení nadřízených, kdy 30 % hodnotilo známkou 3 a 5 % známkou 4. Podobně byly hodnoceny i školící materiály. Přístup školitele hodnotilo 32 % talentů známkou 3 a 4 % známkou 4. Nadřízení hodnotili stejnou otázku ve 25 % případů známkou 3. V těchto oblastech je možnost pro zlepšení.

Délka talentového programu je také oblast, kde se talenti i nadřízení shodli, že je nevyhovující, talentový program je podle 64 % talentů a 70 % nadřízených krátký.

Poslední dvě otázky byly otevřené a zjišťovaly, co by účastníci průzkumu změnili na talentovém programu a co jim v něm chybělo.

V otázce na změny talenti nejčastěji zmiňovali více času na trénink on the job, na pracovišti, celkem 18% odpovědí se vztahovala k tomuto tématu. Nadřízení také vnímali nedostatek času

na trénink on the job a to také v 18 % odpovědí. Nadřízení navíc zmiňovali delší trvání celého tréninkového programu. Dalším nejčastěji zmiňovaným návrhem na změnu ze strany talentů byla potřeba aktualizace tréninkových materiálů. V tomto se shodovali s nadřízenými, kteří uváděli aktualizaci tréninkových materiálů nejčastěji. Talenti dále uvedli potřebu strávit více času se školitelem, což nadřízení neuvodli vůbec. 8 % odpovědí talentů se týkalo většího zaměření na znalost procesů ve společnosti, tato odpověď nebyla nadřízenými vůbec uvedena. Nadřízení navrhovali jako druhou nejčastější změnu větší míru spolupráce a sdílení mezi talenty. Tento návrh byl u talentů až v otázce 12) co jim v talentovém programu chybělo. Nadřízení by také navrhovali více se zaměřit na oblast visual merchandisingu, což talenti neuvodli vůbec.

V poslední otázce talenti nejčastěji zmiňovali, že jim chybí dostatek času na absolvování tréninkového programu, dále nízkou míru spolupráce s ostatními talenty a potřebu většího zaměření na vedení a motivaci lidí. První dvě zmiňované chybějící oblasti uvedli také nadřízení, což potvrzuje, že jsou pro obě skupiny důležité.

Silnými stránkami talentového programu jsou workshopy, které byly hodnoceny ze strany talentů i nadřízených kladně, přímé pozorování potvrdilo, že jsou prováděny srozumitelně, a talenti mají možnost se ptát, pokud je jim cokoli nejasné a mají možnost předávat zpětnou vazbu. Na workshopy a další tréninky je navázáno zlepšení v dovednostech, jako jsou motivace a vedení lidí, práce s reporty, prezentační dovednosti a znalost procesů ve společnosti. Silnou stránkou je dále podpora ze strany nadřízených, fungující spolupráce mezi talentem a nadřízeným je pro rozvoj talenta klíčová. Silnou stránkou talentového programu je také to, že byl schopen naplnit očekávání talentů i nadřízených, které od něj měli. Přínosem programu je zlepšení talentů v klíčových dovednostech a jejich správný výběr lze vnímat také prostřednictvím povýšení 68 % talentů.

Mezi slabé stránky talentového programu patří trénink on the job. Jeho hodnocení bylo z třetiny negativní, shodli se na něm talenti i nadřízení a bylo zmiňováno také v otevřených otázkách. Tato oblast je klíčová pro rozvoj talentů, bude proto doporučena k úpravě. Další slabou stránkou jsou školící materiály, které jsou částečně zastaralé a je nutné je zaktualizovat. Tato část bude také navržena k úpravě. Další slabou stránkou je přístup školitele, což se objevovalo u talentů i nadřízených. Přístup školitele je pro úspěch tréninku klíčový, proto bude tato oblast navržena k úpravě. Často zmiňovanou oblastí, která je také slabou stránkou programu, je jeho délka. Talenti i nadřízení se shodli, že je krátký, bude proto navrženo jeho prodloužení. Poslední slabou stránkou je zlepšení v oblasti visual merchandisingu, které bude také navrženo k úpravě.

V talentovém programu jsou oblasti, které v tuto chvíli nefungují dobře. Jedná se o klíčové oblasti, které ovlivňují úroveň zaškolení a rozvoje talentů, proto se na ně musí společnost zaměřit a zlepšit je. Tyto oblasti talentového programu budou navrženy k úpravě.

3.8 Návrhy a doporučení

Podkladem pro návrh úprav talentového programu jsou výstupy z dotazníku, dále výstupy z přímého pozorování při workshopech a také současný stav talentového programu.

Na základě výsledků dotazníku byly vybrány klíčové oblasti, u kterých je navržena úprava pro lepší fungování talentového programu. Oblasti byly vybrány na základě odpovědí talentů a nadřízených a byly předmětem otázek, jejichž hodnocení bylo nejnižší, nebo se objevovaly v odpovědích na otázky, co by účastníci změnili, či co jim chybělo.

První oblastí, která je doporučena k úpravě, je délka talentového programu, která byla opakovaně zmiňována v komentářích a v samostatné otázce jej hodnotili talenti i nadřízení jako

krátký. Doporučení k úpravě je prodloužit talentový program, aby měli talenti dostatek času na všechny rozvojové aktivity. Manažerka vzdělávání a rozvoje bude zodpovědná za revizi jednotlivých vzdělávacích aktivit a navržení vhodného časového harmonogramu. Změna bude komunikována s HR business partnery a čtyřmi vybranými nadřízenými talentů a bude s nimi odsouhlasena. Revize a změna časového harmonogramu zabere cca 10 hodin práce, následné seznámení a odsouhlasení s HR business partnery a nadřízenými talentů zabere cca 4 hodiny. Přepřacování odsouhlasených oblastí zabere cca 8 hodin. Náklady na tuto úpravu budou mzdy zaměstnanců v rozsahu 42 hodin, kteří budou zapojeni do úpravy talentového programu a dále náklady na tisk upravených harmonogramů. Vyčíslení těchto nákladových položek společnost nesdílěla.

Další slabou stránkou programu je trénink on the job. V dotazníku nebyla specifikována otázka, s čím konkrétně nejsou účastníci dotazníku spokojeni, proto je nutné přezkoumat trénink on the job a zjistit, co konkrétně v tréninku on the job nefunguje dobře. Pro zjištění konkrétních slabých stránek tréninku on the job bude použit rozhovor s absolventy talentového programu. Pro tento rozhovor bude připraven seznam otázek, které budou položeny všem absolventům. Přípravu dotazníku zajistí manažerka vzdělávání a rozvoje, dále jej bude konzultovat ve spolupráci s HR business partnery a čtyřmi vybranými nadřízenými talentů. Návrh otázek zabere cca 4 hodiny, dále bude následovat probrání s HR business partnery a nadřízenými talentů, které bude trvat cca 4 hodiny. Po odsouhlasení seznamu otázek budou HR business partnery provedeny rozhovory s talenty. Každý rozhovor bude trvat cca 30 minut, celkem rozhovory s talenty zaberou 12,5 hodin. HR business partneři následně vyhodnotí odpovědi, což bude trvat 10 hodin. Po zjištění konkrétních oblastí tréninku on the job, bude navrženo jeho přepracování, které bude mít na starosti manažerka vzdělávání a rozvoje. Obsah tréninku on the job bude odsouhlasen HR business partnery a nadřízenými talentů. Přepřacování bude trvat cca 16 hodin, odsouhlasení 2 hodiny. Celkem bude úprava tréninku on the job trvat 84,5 hodiny. Náklady na tuto úpravu budou mzdy zaměstnanců za hodiny práce na úpravě tréninku on the job, tisk seznamu otázek a tisk obsahu tréninku on the job. Bližší informace o těchto nákladových položkách nejsou od společnosti poskytnuty.

Na trénink on the job navazuje přístup školitelů, který je pro rozvoj talentů klíčový. Vliv na úspěšný trénink má zvolená komunikace s talentem, úroveň vysvětlení problematiky, možnosti trénování v praxi, předávání zpětné vazby, atd. Návrhem pro zlepšení je zjistit příčiny hodnocení, a to formou anonymního dotazníku, kde budou zformulovány otázky týkající se přístupu školitele. Dotazník bude vytvořen manažerkou vzdělávání a rozvoje a konzultován a schválen bude HR business partnery a čtyřmi vybranými nadřízenými talentů. Příprava dotazníku zabere cca 8 hodin, projednání a odsouhlasení bude trvat cca 4 hodiny. Dotazník poté bude HR business partnery distribuován mezi talenty písemnou formou, bude vysvětlen jeho účel a talenti budou informováni o navrácení dotazníku do anonymního boxu. Předání a informování talentů bude trvat cca 7 hodin. Talentí budou mít na vyplnění dotazníku dva týdny, poté budou odpovědi shromážděny a zpracovány. Zpracování odpovědí zabere cca 10 hodin. Poté budou na základě výstupů navrženy manažerkou vzdělávání a rozvoje a HR business partnery změny v této oblasti a odsouhlaseny s nadřízenými talentů. Návrh změn zabere 5 hodin, odsouhlasení 2 hodiny. Pro změnu přístupu školitelů budou využity koučink a mentoring, který zajistí nadřízený školitele. Ty budou probíhat průběžně jedenkrát týdně v rozsahu 1 hodina po dobu 2 měsíců a budou zaměřeny na efektivní práci školitele, jednotlivé školené zaměstnance, jejich posun v tréninku, překážky a potřeby školitelů. Školitelů je celkem 16. Dále budou zorganizovány dva workshopy pro školitele. Jeden se bude zaměřovat na efektivní trénink, plánování tréninkových aktivit, dodržení plánu a používání správných tréninkových metod. Obsahem druhého workshopu budou komunikační dovednosti, volba vhodného komunikačního kanálu, empatický přístup a zpětná vazba. Oba workshopy budou

v rozsahu 8 hodin, vždy pro skupinu max. 10 lidí. Celkem budou vytvořeny 2 skupiny, celkově bude odškolen v rámci workshopů 32 hodin. Celkem se jedná o 610 hodin školitelů, nadřízených, interního školitele, HR business partnerů a manažerky vzdělávání a rozvoje. Náklady na tuto úpravu budou obsahovat mzdy výše uvedených zaměstnanců, náklady na občerstvení na workshopech, využití kancelářských potřeb při workshopech a tisk dotazníku. Bližší informace o těchto nákladových položkách nejsou od společnosti poskytnuty.

Další slabou stránkou, kde je potřeba doporučit úpravy, jsou tréninkové materiály. Tréninkové materiály jsou základem pro vzdělávání zaměstnanců a je tedy klíčové pro talenty i jejich školitele, aby byly aktuální. Jejich neaktualizovanost ztěžuje trénink a může zapříčinit také to, že se talent nenaučí všechny postupy a procesy, pokud nejsou v tréninkovém materiálu uvedeny, nebo se je nenaučí dobře. Návrhem je aktualizovat tréninkové materiály. Tento projekt bude řídit manažerka vzdělávání a rozvoje a bude zapojovat specialisty na jednotlivé oblasti tréninku. Nejprve proběhne revize materiálů, kdy bude každá z oblastí tréninku věnována specialistovi v rámci společnosti, který se na ni zaměřuje. Vysvětlení revize a předání specialistům zabere 2 hodiny. Revize samotná zabere každému specialistovi 16 hodin, jedná se o 7 oblastí, celkem tedy 112 hodin. Po zrevidování aktuálnosti školících materiálů budou navrženy úpravy jednotlivými specialisty, což zabere 12 hodin každému, celkem 84 hodin. Poté proběhne představení navržených změn HR business partnerům, čtyřem vybraným nadřízeným talentům a 6 vybraným školitelům, což zabere cca 2 hodiny. Poté budou mít čas na prostudování materiálů a komentáře k nim, to bude trvat každému 3 hodiny. Po odsouhlasení a zapracování změn jednotlivými specialisty budou tréninkové materiály testovány na vybrané prodejně při tréninku zaměstnance a zpětná vazba z tréninku bude zapracována. Zapracování změn zabere cca 3 hodiny každému specialistovi, celkem tedy 21 hodin. Zapracování změn po testování zabere cca 1 hodinu každému specialistovi, celkem tedy 7 hodin. Celkem bude na tuto úpravu využito 300 hodin práce výše zmíněných zaměstnanců. Náklady na tuto úpravu budou obsahovat mzdy zaměstnanců zapojených do realizace úpravy, dále náklady na tisk upravených tréninkových materiálů. Bližší informace o těchto nákladových položkách nejsou od společnosti poskytnuty.

Oblastí, která je také slabou stránkou tréninkového programu, je visual merchandising. Tato oblast je součástí práce všech zaměstnanců pracujících v oddělení módy a zejména pro vedoucí oddělení dámské, pánské a dětské módy je klíčová. Návrhem je zařadit pro talenty, kteří aspirují na pozici vedoucího oddělení v módě workshop visual merchandisingu v rozsahu 16 hodin. Obsahem budou pravidla vystavování, používání vybavení prodejny a cenové označení zboží. Tento workshop bude veden oblastní visual merchandising manažerkou. V rámci jednoho talentového programu bude uspořádán jeden termín tohoto workshopu a dále projdou talenti praxí ve visual merchandisingu přímo na vybrané prodejně pod vedením visual merchandising specialisty. Praxe na prodejně bude v rozsahu 40 hodin. Workshop na oblast visual merchandisingu je ve společnosti již vytvořen a je školen cca třikrát ročně. Tento trénink nebyl dosud zařazen do aktivit v rámci talentového programu. Praxe na prodejně je součástí tréninku on the job, a dosud byla v rozsahu 24 hodin. Plnění praxe dle tréninkového plánu bude pravidelně min. jednou za trénink kontrolováno HR business partnery. Jelikož není možné vyčíslit počet talentů v dalším talentovém programu, není možné určitě celkový počet hodin, který obsáhne tyto úpravy. Náklady na úpravu budou obsahovat mzdy oblastní visual merchandising manažerky, která povede workshopy, mzda visual merchandising specialistů, kteří povedou praxi na prodejnách, dále mzda talentů zapojených do talentového programu, občerstvení a kancelářské potřeby použité na workshopech. Bližší informace o těchto nákladových položkách nejsou pro tuto práci od společnosti poskytnuty.

Poslední oblastí, která dotazovaným chyběla a je navržena k úpravě, je větší míra spolupráce a sdílení mezi talenty. V aktivitách talentového programu neexistují aktivity, kde by talenti

pracovali na nějakém úkolu společně, ani nebylo organizováno vzájemné sdílení zkušeností mezi talenty. Návrhem pro zlepšení talentového programu je zařazení do talentových aktivit společné aktivity pro všechny talenty, při které budou všichni talenti participovat na zadaném úkolu a zároveň sdílet své zkušenosti a prohloubí vzájemné vztahy. Konkrétním návrhem je nahradit individuální projekt, který talenti zpracovávají každý zvlášť v rámci své prodejny, jedním společným, jehož téma je aktuální pro všechny prodejny. Za definici projektu bude zodpovědná oblastní manažerka, která je nadřízená všem vedoucím prodejen. Definice projektu bude trvat cca 8 hodin, poté bude následovat odsouhlasení s manažerkou vzdělávání a rozvoje a HR business partnery, což zabere 2 hodiny. Dále bude zadání projektu představeno talentům a budou mít prostor pro dotazy a upřesnění. Tento workshop k zadání projektu bude trvat 2 hodiny. Dále budou talenti pracovat na splnění projektu, každý bude mít na starosti nějakou část a talenti budou pravidelně revidovat postup a plnění zadání projektu. Počet hodin strávených prací na projektu se nebude lišit od počtu hodin strávených na individuálním projektu. V polovině doby pro splnění projektu proběhne společná schůzka talentů s oblastní manažerkou, manažerkou vzdělávání a rozvoje a HR business partnery, kde bude řešen postup ve splnění cíle projektu, řešeny překážky při plnění a zodpovězeny dotazy talentů. Tato schůzka bude v rozsahu 2 hodin. Na konci talentového programu bude výsledek projektu prezentován všemi členy týmu. Dříve talenti prezentovali každý svůj projekt. Časový rozsah prezentace se tedy nemění. Vzhledem k tomu, že není možné vyčíslit počet talentů v dalším talentovém programu, není možné přesně vyčíslit počet hodin, které budou nutné pro tuto úpravu. Náklady na úpravu budou mzdy oblastní manažerky, která definuje zadání projektu, mzda manažerky vzdělávání a rozvoje a HR business partnerů, kteří budou do úpravy zapojeni, dále mzda talentů zapojených do talentového programu. Bližší informace o těchto nákladových položkách nejsou od společnosti poskytnuty.

Aplikování těchto úprav bude mít za následek zlepšení vnímání talentového programu talenty i nadřízenými. Zapojení nadřízených, případně školitelů do návrhu úprav zajistí, že úpravy budou provedeny vhodně pro cílovou skupinu, se kterou nadřízení i školitelé pracují. Velkou část workshopů ve společnosti vedou interní trenéři nebo interní zaměstnanci specializující se na určitou oblast, což je výhodou pro společnost v úspoře nákladů. Všechny navržené úpravy budou v rámci dalšího talentového programu testovány a na základě zpětné vazby budou případně dále upraveny. Doporučením pro společnost je pravidelně se dotazovat na spokojenost s talentovým programem a reagovat na zpětnou vazbu účastníků.

4 Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na talentový program ve společnosti Marks and Spencer. Hlavním cílem práce je navrhnout doporučení pro úpravu talentového programu. Dílčím cílem práce je správně zhodnotit přínos talentového programu pro organizaci. Pro dosažení nastaveného cíle byly využity výzkumné metody rešerše literárních zdrojů týkající se oblasti talent managementu, přímé pozorování při workshopech v rámci talentového programu, prostudování interních materiálů společnosti týkajících se talent managementu a dotazníkové šetření, kdy dotazník vyplňovali absolventi talentového programu a jejich nadřízení, kteří jsou do rozvoje zaměstnanců aktivně zapojeni.

Na základě výstupů z výzkumu je možné říci, že talentový program je pro společnost přínosný, ale existují v něm oblasti, které je potřeba zlepšit. Celková spokojenost s talentovým programem je u talentů přes 80 % a u nadřízených přes 90 %. Z výsledků dotazníku vyplývá, že talentový program splnil v drtivé většině očekávání talentů i nadřízených. 90 % talentů hodnotilo známkou 1 a 2, a 100 % nadřízených hodnotilo stejnými známkami. Klíčová otázka, která se týkala zlepšení v konkrétních dovednostech, byla talenty pozitivně hodnocena ve čtyřech z pěti oblastí, hodnocení bylo potvrzeno také hodnocením nadřízených. Jednalo se o klíčové oblasti pro práci manažera: prezentační dovednosti, motivace a vedení lidí, znalost procesů ve společnosti a práce s reporty. Přínosem talentového programu pro společnost je také skutečnost, že 68 % absolventů talentového programu bylo následně povýšeno.

Talentový program obsahoval také slabé stránky, těch bylo celkem šest a jednalo se konkrétně o délku talentového programu, trénink on the job, přístup školitele, školící materiály, zlepšení ve visual merchandisingu a absenci spolupráce a sdílení mezi talenty. Na základě těchto slabých stránek talentového programu byly navrženy úpravy pro jeho zlepšení.

Návrh na úpravu délky talentového programu spočíval v revizi tréninkových aktivit a návrhu adekvátního prodloužení tak, aby měli talenti dostatečný čas na absolvování všech aktivit. Dalším návrhem je přezkoumat trénink on the job a zjistit, jakých konkrétních oblastí se týká negativní hodnocení. Pro zjištění nefungujících oblastí bude využito rozhovoru s talenty. Pro rozhovor bude předem připraven seznam otázek, odpovědi budou následně zpracovány a budou doporučeny změny tréninku on the job. S tréninkem on the job souvisí také přístup školitelů, který je potřeba změnit. Pro zjištění konkrétní příčiny nespokojenosti bude využit anonymní dotazník v papírové podobě, prostřednictvím kterého mohou talenti předat zpětnou vazbu na přístup talentů. Pro rozvoj talentů bude využit mentoring a koučink, který zajistí jejich nadřízení a dále budou pro školitele uspořádány workshopy na téma efektivní trénink a komunikační dovednosti a empatie. Dalším návrhem je aktualizovat školící materiály, které jsou částečně zastaralé a mohou mít za následek, že talenti nejsou dostatečně proškoleni. Aktualizaci budou mít na starosti specialisté, kteří se soustředí na jednu se sedmi oblastí v tréninkových materiálech. Návrh na změny budou odsouhlasen také zaměstnanci v rámci HR oddělení, nadřízenými a školiteli. Po odsouhlasení úprav budou tréninkové materiály testovány při tréninku a na základě zpětné vazby případně upraveny. Další oblastí, která vyžaduje úpravu, je zlepšení ve visual merchandisingu pro vybrané zaměstnance. Návrhem je zařazení workshopu na visual merchandising do talentového programu a dále rozšířit praxi ve visual merchandisingu, kterou absolvují talenti na prodejnách, z 24 hodin na 40 hodin praxe. Poslední oblastí, kde je navržena úprava, je větší míra spolupráce a sdílení mezi talenty. Dosud tato oblast nebyla řešena v rámci talentového programu. V této oblasti je navrženo vytvoření skupinového projektu namísto individuálních projektů. Zadání projektu bude vybráno s ohledem na potřeby všech zapojených prodejn a projekt bude řešen průběžně všemi talenty, kteří budou na projektu participovat a sdílet své zkušenosti. Na konci talentového programu budou talenti výsledek projektu prezentovat.

Všechny navržené úpravy budou testovány a na základě zpětné vazby upraveny. Provedení těchto úprav bude mít za následek zlepšení hodnocení talentového programu, což bude pravidelně měřeno dotazníkem po skončení talentového programu.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ARMSTRONG, M. a TAYLOR S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 261 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

VNOUČKOVÁ, L. Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

ČSÚ, Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-11-11]. Dostupný z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-3-ctvrtleti-2020>.

GALLARDO E., DRIES N., GONZÁLEZ-CRUZ T. F. What is the meaning of 'talent' in the world of work? [online]. Human Resource Management Review, 2013 [cit. 2020-11-12]. Dostupný z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302>.

HORVÁTHOVÁ, P. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci [online]. Ekonomická revue, 2010 [cit. 2020-11-12]. Dostupný z: <https://core.ac.uk/download/pdf/8992709.pdf>.

HR NEWS, Nejlepší zaměstnavatelé dokáží lépe přilákat i udržet zaměstnance [online]. 2016 [cit. 2020-11-12]. Dostupný z: <https://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/nejlepsi-zamestnavatele-dokazi-lepe-prilakat-i-udrzet-zamest-id-2870645>.

HR NEWS, Deset slabých míst řízení talentů ve firmách [online]. 2013. [cit. 2020-11-27]. Dostupný z <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/deset-slabych-mist-rizeni-talentu-ve-firmach-cast-2-2-id-1769296#ixzz2LGBNMS2l>.

JURAČKOVÁ, V. Talent management v organizační praxi [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2020-11-18]. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Vedoucí práce Dana Egerová. Dostupný z:

<https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/23230/1/DP%20Jurackova%20Talent%20Management.pdf>.

KANÁKOVÁ, N. Koncepce talent managementu ve vybraných organizacích [online]. Olomouc, 2017 [cit. 2020-11-12]. Bakalářská práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Vedoucí práce Klára Seitlová. Dostupný z: https://theses.cz/id/2d98mk/Koncepce_talent_managementu_ve_vybranch_organizacch_p_sob.txt.

KREJČOVÁ, M. Programy globálního talent managementu [online]. Praha, 2011 [cit. 2020-11-18]. Doktorská disertační práce. VŠE. Vedoucí práce Zuzana Dvořáková. Dostupný z: http://isis.vse.cz/zp/index.pl?podrobnosti=85137;zpet=0;vzorek_zp=Programy_globálního_talent_managementu;dohledat=Dohledat;kde=nazev;kde=autor;kde=klic_slova;stav_filtr=bez;typ=3;typ=3;fakulta=30;fakulta=30;prehled=vyhledavani;zpet=0.

MARKS AND SPENCER CZECH REPUBLIC. Hodnoty [online]. 2016 [cit. 2020-11-18]. Dostupný z: <https://marks-and-spencer.jobs.cz/hodnoty/>.

MARKS AND SPENCER PLC. About us [online]. 2019 [cit. 2020-11-18]. Dostupný z: <https://corporate.marksandspencer.com/aboutus>.

MOUČKOVÁ D. Talent management [online]. Praha, 2011 [cit. 2020-11-15]. Bakalářská práce. VŠE, Vedoucí práce Tereza Vinšová. Dostupný z: https://insis.vse.cz/zp/portal_zp.pl?podrobnosti_zp=32309.

STAHL, G. K., BJARKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P. Six Principles of Effective Global Talent Management. MIT Sloan Management Review [online]. 2011, [cit. 2020-11-07]. Dostupný z: <http://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/>.

ŠULOVÁ, G. Talent management v podnikové praxi [online]. Brno, 2018 [cit. 2020-11-13]. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Vedoucí práce Pavel Tomšík. Dostupný z: <https://is.mendelu.cz/zp/index.pl?podrobnosti=91490>.

UHLÍŘOVÁ, Z. Kompetenční model jako nástroj řízení v organizaci [online]. Brno, 2013 [cit. 2020-11-13]. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Vedoucí práce Tomáš Sirovátka. Dostupný z: <https://is.muni.cz/th/s96jm/tsDP-uhlirovaZ.pdf>.

VASÍČKOVÁ M. Tvorba programu talent managementu v mezinárodní organizaci [online]. Brno, 2014 [cit. 2020-11-13]. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně, Vedoucí práce Jiří Winkler. Dostupný z: https://is.muni.cz/th/cux6i/Vasickova_dipl_final.pdf.

ZÍKOVÁ, Š. Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě? [online]. Acta Oeconomica Pragensia. 2010 [cit. 2020-11-13]. Dostupné z <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2010/01/04.pdf>.

Interní materiály společnosti

MARKS AND SPENCER. Dotazník spokojenosti s talentovým programem, Praha. 2019, [cit. 2020-11-20]. Dostupný v informačním systému společnosti.

MARKS AND SPENCER. Organizační struktura. Praha. 2020, [cit. 2020-11-20]. Dostupný v informačním systému společnosti.

MARKS AND SPENCER. Popisy práce pracovních pozic. Praha. 2020, [cit. 2020-11-22]. Dostupný v informačním systému společnosti.

MARKS AND SPENCER. Průvodce pro nové zaměstnance. Praha. 2020, [cit. 2020-11-22]. Dostupný v informačním systému společnosti.

MARKS AND SPENCER. Statistiky náboru. Praha. 2020, [cit. 2020-11-22]. Dostupný v informačním systému společnosti.

MARKS AND SPENCER. Talent management toolkit. Praha. 2020, [cit. 2020-11-14]. Dostupný v informačním systému společnosti.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model Rozvoj – Rozmístění – Propojení (Develop – Deploy – Connect)	8
Obrázek 2 Cyklus řízení pracovního výkonu	9
Obrázek 3 Procesy talent managementu	12
Obrázek 4 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	15
Obrázek 5 Organizační a řídicí struktura vybrané prodejny	22
Obrázek 6 Model 4-box grid	25

Seznam grafů

Graf 1 Výsledky otázek 1 – 7 (talenti)	29
Graf 2 Výsledky otázek 8 – 9 (talenti)	31
Graf 3 Výsledky otázky 10 (talenti)	32
Graf 4 Výsledky otázky 11 (talenti)	33
Graf 5 Výsledky otázky 12 (talenti)	34
Graf 6 Výsledky otázek 1 - 7 (nadřízení)	35
Graf 7 Výsledky otázek 8 - 9 (nadřízení)	36
Graf 8 Výsledky otázky 10 (nadřízení)	38
Graf 9 Výsledky otázky 11 (nadřízení)	38
Graf 10 Výsledky otázky 12 (nadřízení)	39

Přílohy

Příloha I Dotazník spokojenosti s talentovým programem pro talenty

Dotazník spokojenosti - talentový program Marks and Spencer CZ

1. Dotazník pro absolventa talentového programu

1. Uvedte Vaši celkovou spokojenost s obsahem talentového programu (známka jako ve škole 1 – 5)

<input type="radio"/> 1 (Absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (Absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

2. Jak hodnotíte obsah talentového programu?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

3. Jak hodnotíte obsah pravidelných setkání/workshopů?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

4. Jak hodnotíte trénink on the job – na pracovišti?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

5. Jak hodnotíte školicí materiály?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

6. Jak hodnotíte přístup vašeho školitele?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

7. Jak hodnotíte míru podpory ze strany vašeho nadřízeného ?

<input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a)	<input type="radio"/> 4
<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a)
<input type="radio"/> 3	

8. Zlepšil/a jste se díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
prezentační dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znalost procesů ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivace a vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visual merchandising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Naplnil talentový program Vaše očekávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Jak hodnotíte délku trvání talentového programu?

- krátký
- vyhovující
- dlouhý

11. Změnil/a byste něco v talentovém programu?

12. Chybělo Vám něco v talentovém programu?

Dotazník spokojenosti - talentový program Marks and Spencer CZ (MNG)

1. Dotazník pro nadřazeného talenta

1. Uveďte Vaši celkovou spokojenost s obsahem talentového programu (známka jako ve škole 1 – 5)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (Absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (Absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

2. Jak hodnotíte obsah talentového programu?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

3. Jak hodnotíte obsah pravidelných setkání/workshopů?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

4. Jak hodnotíte trénink on the job – na pracovišti?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

5. Jak hodnotíte školící materiály?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

6. Jak hodnotíte přístup školitele?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

7. Jak hodnotíte přístup talenta?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> 1 (absolutně spokojen/a) | <input type="radio"/> 4 |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 5 (absolutně nespokojen/a) |
| <input type="radio"/> 3 | |

8. Zlepšil/a se talent díky talentovému programu (workshopům, tréninku on the job) v konkrétních dovednostech?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
prezentační dovednosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
znalost procesů ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
motivace a vedení lidí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
práce s reporty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visual merchandising	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Naplnil talentový program Vaše očekávání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Jak hodnotíte délku trvání talentového programu?

- krátký
- vyhovující
- dlouhý

11. Změnil/a byste něco v talentovém programu?

12. Chybělo Vám něco v talentovém programu?