

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství

Studijní zaměření: Průmyslové inženýrství a management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Talent management jako nástroj stabilizace mladých pracovníků

Autor: Kateřina Kantová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jan Horejc Ph.D.

Akademický rok 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina KANTOVÁ**
Osobní číslo: **S17B0312P**
Studijní program: **B2301 Strojní inženýrství**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**
Název tématu: **Talent management jako nástroj stabilizace mladých pracovníků**
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**


Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Definování pojmu talent management
2. Stručný popis stávajícího stavu využívání talent managementu
3. Rozvoj využívání talent managementu v podnicích
4. Závěrečná doporučení


Rozsah grafických prací: 0 výkresů
Rozsah kvalifikační práce: 30 - 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

1. **HORVÁTHOVÁ, P.** *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-735-7665-3
2. **COLVIN, G.** *Talent nerozhoduje*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-1926-6, (Praha: Mladá fronta, 2015. ISBN 978-80-204-3680-1)
3. **AKRAM, A.** *Global Talent Management Challenges, Strategies and Opportunites*. Springer Verlag, 2014. ISBN 978-33-7-190-5124-6
4. **BERGER, L.** *Talent Management Handbook*. McGRAW-HILL Professional, 2011. ISBN 978-00-7141-434-0
5. <http://www.talentmgt.com> a jiné elektronické zdroje

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Andrea Štýsová**
Katedra průmyslového inženýrství a managementu
Datum zadání bakalářské práce: **20. září 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2018**


Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.
děkan




Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 20. září 2017

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

ANOTAČNÍ LIST BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Kantová	Jméno Kateřina	
STUDIJNÍ OBOR	B2301 „Průmyslové inženýrství a management“		
VEDOUcí PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan	
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KPV		
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte
NÁZEV PRÁCE	Talent management jako nástroj stabilizace mladých pracovníků		

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2018
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	64	TEXTOVÁ ČÁST	55	GRAFICKÁ ČÁST	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY	Předložená bakalářská práce se zabývá tématem talent managementu jako nástroje stabilizace mladých pracovníků. V práci jsou uvedeny důležité pojmy, které slouží pro lepší pochopení této problematiky. Je popsán talent management samotný a jsou uvedeny hlavní nástroje talent managementu pro stabilizaci pracovníků. Práce je rozšířena o rešerše vhodných informačních zdrojů a o uvedení praktické realizace talent managementu v podnicích. Posledním tématem této práce je vlastní závěrečné doporučení.
KLÍČOVÁ SLOVA ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE	Řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, talent management, talent, talent pool, strategické aspekty, procesy talent managementu, identifikace talentů, získávání talentů, rozvoj, udržení talentů

SUMMARY OF BACHELOR SHEET

AUTHOR	Surname Kantová	Name Kateřina
FIELD OF STUDY	B2301 "Industrial Engineering and Management"	
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan
INSTITUTION	ZČU - FST - KPV	
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Talent management as a tool for stabilizing young workers	

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2018
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	64	TEXT PART	55	GRAPHICAL PART	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	The bachelor thesis deals with the topic of talent management as a tool of stabilizing young workers. The work introduces the important concepts for better issues understanding. It is described talent management and indicated main tools of talent management. The thesis is extended by search of suitable information sources and introducing the practical implementation of talent management in companies. The final theme of this work is its own final recommendation.
KEY WORDS	Human resources management, human resources, talent management, talent, talent pool, strategic aspects, talent management processes, talent identification, talent acquisition, development, talent retention

Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů	8
1.2 Personální činnosti.....	11
2 Základy talent managementu	12
2.1 Vymezení pojmu talent.....	12
2.2 Vymezení pojmu talent pool.....	13
2.3 Vymezení pojmu talent management	13
2.4 Význam talent managementu	14
3 Talent management jako nástroj stabilizace mladých pracovníků.....	17
3.1 Strategické aspekty talent managementu.....	17
3.1.1 Tradiční lineární model	18
3.1.2 Model Develop-Deploy-Connect	19
3.1.3 Řídící role v talent managementu.....	21
3.2 Procesy talent managementu	22
3.2.1 Získání talentů	23
3.2.2 Rozvoj talentů	27
3.2.3 Řízení kariéry	34
3.2.4 Udržení talentů	36
4 Rešerše vhodných informačních zdrojů	38
5 Příklad praktického využití talent managementu ve společnosti Toyota	41
5.1 Příprava organizace na rozvíjení výjimečných lidí	41
5.2 Stanovení kritických znalostí.....	43
5.3 Předávání znalostí druhým	46
5.4 Ověření znalostí a úspěchu	47
6 Rozvoj využívání talent managementu v podnicích.....	48
6.1 Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.....	48
6.1.1 Talent management ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.	48
6.2 Společnost Preciosa a.s.....	49
6.2.1 Strategie společnosti a její postavení na trhu	50
6.2.2 Talent management ve společnosti Preciosa a.s.....	50
6.2.3 Identifikace talentu v Preciose a.s.	51
6.2.4 Rozvoj talentu v Preciose a.s.....	51
6.2.5 Udržení talentu v Preciose a.s.	52

6.3	Společnost Škoda Auto a.s.	52
6.3.1	Vznik a historie společnosti Škoda Auto a.s.	52
6.3.2	Talent management ve společnosti Škoda Auto a.s.	53
6.3.3	Procesy a aktivity v oblasti talent managementu ve Škodě Auto a.s.	53
7	Závěrečná doporučení	54
	Závěr.....	61
	Seznam použité literatury	62
	Seznam obrázků	64
	Seznam tabulek	64

Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem Talent managementu jako nástroje stabilizace mladých pracovníků. V dnešní moderní době jsme obklopeni velkým množstvím informací, technologiemi a novými možnostmi. I přesto si většina organizací uvědomuje, že ani informační technologie, vstupní suroviny nebo stroje nejsou klíčovým faktorem pro chod organizace. Hlavním faktorem všech organizací je člověk, jeho potenciál, schopnosti a talent. Proto se mění pohled vedení organizace na význam lidských zdrojů, talentů a s tím spojených činností personálního oddělení. Organizace si uvědomují, že jedna věc je získat do svých řad talentovaného člověka, druhá věc je takového člověka si ve firmě dlouhodobě udržet.

Téma talent management se již využívá v zahraničních firmách a pomalu se začíná uplatňovat i v našich organizacích. A jelikož bude toto téma důležitou součástí podniku i v budoucnu, rozhodla jsem se o něm napsat ve své bakalářské práci.

V teoretické části je pojednáváno o systému řízení lidských zdrojů a o postavení talent managementu, který úzce souvisí s tímto systémem. Jsou zde definovány základní pojmy a velká pozornost je věnována hlavním nástrojům talent managementu, jako je identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentovaných lidí v podniku.

V další části bakalářské práce jsou uvedeny některé vhodné informační zdroje, které jsem využívala pro získání informací a poznatků o celém procesu talent managementu. Rozsáhlé kapitoly tvoří uvedení praktické realizace systému talent managementu v podnicích. Jedním z podniků je celosvětově známý automobilový podnik Toyota a jako českého zástupce jsem zvolila podnik Škoda Auto a.s. a jeho realizaci talent managementu. Dalšími podniky jsou Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o. a podnik Preciosa a.s..

Poslední kapitola je věnována mému vlastnímu závěrečnému doporučení jak postupovat při implementaci systému talent managementu v podniku na základě získaných informací a poznatků z teorie a uvedených praktických příkladů zavedení talent managementu v podnicích. Postup implementace systému talent managementu je popsán v několika krocích, které obsahují to nejpodstatnější ke správnému zavedení talent managementu v podniku.

1 Řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga je řízení lidských zdrojů chápáno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejdůležitějšího, co organizace mohou mít – lidí, kteří v organizaci pracují a dosahují jak samostatně tak kolektivně k naplnění cílů organizace. [1]

Podle Thompson (2007) je v dnešní době ve všech vyspělých zemích řízení lidských zdrojů bráno jako klíčový prvek, který je důležitý pro úspěch celé organizace. Aby jakákoli organizace mohla existovat, stává se řízení kvalifikovaných a erudovaných zaměstnanců hlavní složkou fungování organizace. Řízení lidských zdrojů můžeme brát jako skupinu metodik a rozhodování, jejichž hlavním cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve společnosti tak, aby organizace mohla dosáhnout plánovaných krátkodobých, střednědobých, ale i dlouhodobých cílů, a to za přizpůsobení se řízení organizace požadavkům zaměstnanců. [2]

V praxi i literatuře se uvádí v souvislosti s řízením lidských zdrojů v organizaci pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Tyto pojmy jsou často brány jako synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. „*Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na straně jedné a řízením lidských zdrojů jako nejmodernějším pojetím personální práce na straně druhé.*“ Proto můžeme říci, že některé pojmy označují rozdílné vývojové fáze a rozdílné koncepce personální práce.

Pojmy personální práce nebo personalistika se nejčastěji používají jako nejobecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jaký pojem, systém nebo vývojovou fázi tohoto řízení jde. Pojmy personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak určují samostatné vývojové fáze, pojmy personální práce a její postavení v řízení organizace. [3]

Největší bohatství organizace jsou podle Thomson (2007) lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů rozhoduje o tom, jestli bude organizace úspěšná nebo ne, je důležitým nástrojem pro zvyšování výkonnosti, schopnosti konkurence a ekonomické úspěšnosti organizace. Útvar řízení lidských zdrojů neboli personální útvar se proto nachází již v každé větší organizaci. Lidské zdroje jsou důležité pro efektivní chod organizace, proto se do nich vyplatí investovat. [2]

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních dovedností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, společnosti, spolupracovníkům a dalším lidem, se kterými spolupracuje v souvislosti se svou prací, a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce. [3]

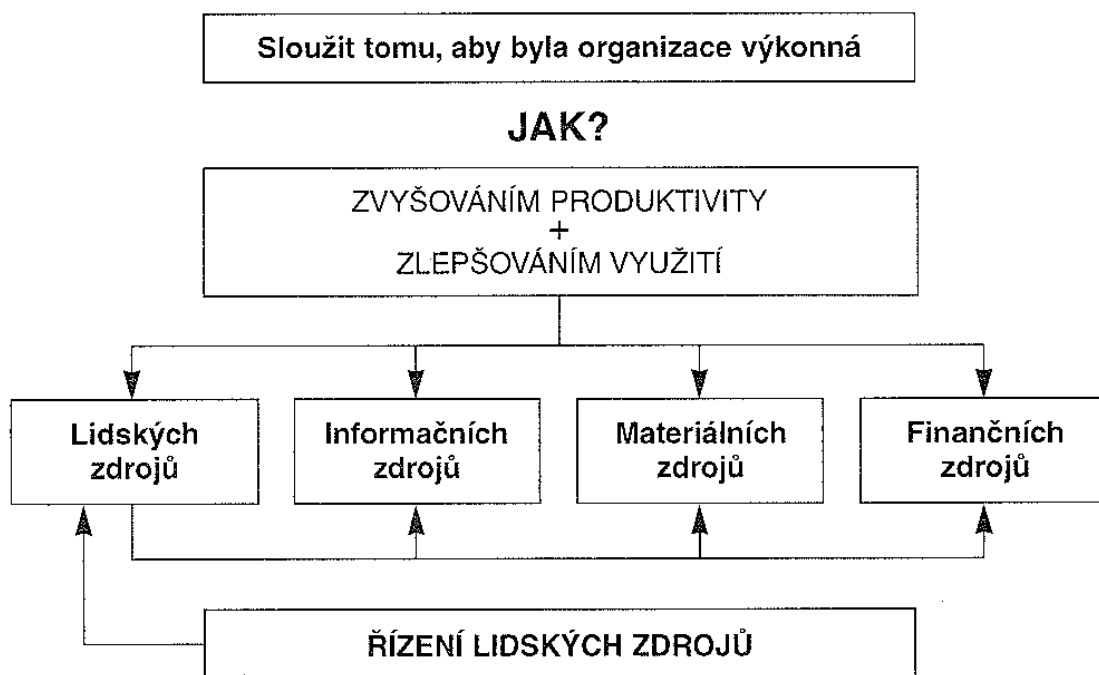
1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je přispět tomu, aby organizace podávala dobrý výkon a aby se její výkon pořád zlepšoval. Proto musí jít organizace cestou neustálého zlepšování ve využití dostupných zdrojů, které má

organizace k dispozici, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a především lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se pořád zaměřuje na větší využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, jelikož lidské zdroje řídí využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zodpovídá i o zlepšení využití ostatních zdrojů organizace. [3]

Řízení lidských zdrojů se zabývá řízením a rozvojem lidí v organizaci. Vytváří a realizuje personální strategie a politiku, je také zapojen do těchto personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentovaných lidí, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy se zaměstnanci, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o své zaměstnance, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení s pracovníky, řízení rozmanitosti (řízení kulturně rozdílných zaměstnanců) a ostatní záležitosti, které souvisí se zaměstnaneckými vztahy. [1]

Na obrázku č. 1 je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů. [3]



Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů [3]

Pokud bychom chtěli charakterizovat úkoly řízení lidských zdrojů, můžeme podle Koubka (2007) říci, že se řízení lidských zdrojů věnuje následujícím hlavním úkolům [2]:

- 1) Vytvoření souladu mezi počtem pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem zaměstnanců v organizaci. Jde tedy o to, aby byl správný člověk umístěn na správné místo a aby byl schopný přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- 2) Efektivní využití pracovních sil, které má organizace k dispozici. Tedy správné využití fondu pracovní doby a využití pracovních dovedností zaměstnanců organizace.

- 3) Vytváření týmů, správného stylu vedení lidí a dobrých mezilidských vztahů v organizaci.
- 4) „*Personální a sociální rozvoj zaměstnanců organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních cílů a cílů organizace i k uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb zaměstnanců.*“
- 5) Splnění všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a dosažení dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Úkoly řízení lidských zdrojů, které jsou uvedeny výše, jsou brány jako tradiční přístup. V dnešní době je stále více zastáván názor, že by se řízení lidských zdrojů mělo soustředit na jinak definované hlavní úkoly s odlišně stanovenými prioritami. Níže jsou uvedeny příklady pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů [2]:

- 1) „*Zlepšení kvality pracovního života*“
- 2) „*Zvýšení produktivity*“
- 3) „*Zvýšení spokojenosti pracovníků*“
- 4) „*Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu*“
- 5) „*Zvýšení připravenosti na změny*“

Pokud jsou hlavní úkoly popsány tradičním nebo modernějším způsobem, vždy se musíme soustředit na následující aktivity, aby byly splněny tyto úkoly:

- 1) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – identifikace potřeby, plánování a realizace vzdělávání a rozvoje zaměřeného na důležité znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které zaměstnancům dovolí řádně vykonávat práci, jak současnou tak i budoucí a ze zaměstnanců se tak stane flexibilní pracovní síla.
- 2) Organizační rozvoj – zabezpečování dobrých vztahů uvnitř organizace a pomoc pracovním teamům při iniciování, řízení a zvládání změn.
- 3) Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur – vysvětlení toho, jak budou řízeny pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ta pak do celé organizace.
- 4) Organizování personálu organizace – získávání, výběr, rozmísťování a propouštění zaměstnanců, tedy umístování lidí na pracovní pozice, které budou odpovídat jejich schopnostem a představám o kariéře.
- 5) Dohlížení na personální výzkum a funkčnost personálního informačního systému – starání se o datovou základnu personální práce v celé organizaci.
- 6) Plánování lidských zdrojů – stanovení si personálních strategií, určení potřebných lidských zdrojů v organizaci a hledání způsobů, jak těchto potřeb dosáhnout.
- 7) Odměňování a zaměstnanecké výhody – postarat se o to, aby bylo odměňování a udělování výhod pro zaměstnance spravedlivé.
- 8) Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory – dosažení dobrých vztahů mezi organizací a odbory, ale i dosažení dobrých vztahů mezi zaměstnanci v organizaci.
- 9) Pomoc pracovníkům – pokud se zaměstnanec dostane do osobních problémů, organizace by mu měla pomoci a poskytnout mu poradenské služby.

1.2 Personální činnosti

Uvedené úkoly řízení lidských zdrojů jsou také nazývány jako tzv. **personální činnosti** (funkce, služby). [2]

Všechny činnosti, které se dotýkají zaměstnaneckých záležitostí, by se měly zavádět v jednom útvaru. V organizaci by mělo být personální oddělení na takové úrovni, aby správně plnilo své funkce a personální činnosti, za které zodpovídá. K tomu aby organizace dosahovala svých cílů v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů má personální útvar dané organizace možnost využívat personální činnosti. Provedení všech personálních činností ovlivňuje několik vnitroorganizačních a mimoorganizačních faktorů. K vnějším faktorům, které ovlivňují personální činnosti, patří dosavadní situace na trhu práce, normy, které upravují vztahy zaměstnavatelů a zaměstnanců a samozřejmě konkurenční podniky v okolí. K vnitřním faktorům patří klíčové směry a principy politiky organizace, organizační kultura a ekonomická situace organizace. [4]

Personální činnosti v organizaci můžeme rozdělit na následující kategorie [4]:

- rozbor pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání a přizpůsobování pracovníků,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- péče o pracovníky,
- propouštění pracovníků z organizace,
- personální informační systém.

Zatímco v malých společnostech není personálních činností přeci jen tolik, a některé činnosti uvedené výše se používají jen, když je potřeba – a tedy ne moc často, ve velkých společnostech je personálních činností mnohem více a také jsou denně využívány. Velké organizace si obvykle zaměstnávají personalisty, kteří jsou specializovaní na potřebné úseky personální práce, nebo si zaměstnává externí specialisty personální činnosti, které jsou prováděny čas od času. [3]

Všechny výše popsané personální činnosti se odráží v systému talent managementu. Jinak řečeno, talent management obsahuje velmi dobře a dlouhodobě známé prvky – vyskytuje se v něm plánování pracovní síly, nábor a výběr nových zaměstnanců, řízení výkonnosti, plánování kariér a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj a i odměňování. [2]

2 Základy talent managementu

Abychom se mohli tématu talent management dále věnovat, musíme si nejdříve definovat základní pojmy, které s tímto tématem souvisí. Mezi základní pojmy této oblasti patří pojmy talent a talent management. Co je to „talent“? Koho můžeme označit za „talent“? Co si představit pod pojmem „talent management“? Odpovědět na tyto otázky a najít jednoznačné vymezení pojmu talent a talent management není jednoduché. Tyto pojmy jsou v dnešní době běžně používané, avšak jejich obsah nemusí být vždy jednoznačný.

2.1 Vymezení pojmu talent

Nejdříve si ujasněme co pojmem „talent“ vlastně myslíme. Lidé často hovoří o talentu, když je někdo opravdu dobrý v tom co dělá nebo o výborném výkonu. Většina z nás se domnívá, že talent existuje prakticky v každé oblasti. *„Jestliže je problematické hovořit o zvláštním talentu u hudby a sportu, potom je to v případě byznysu ještě problematictější.“* [5]

Podle Koubka existují dva základní pohledy na to, kdo může být jako talent označen. Někteří odborníci za talent označují takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít velký vliv na výkon organizace. Domnívají se, že talent management se týká jen schopných jedinců směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Tento pohled převládá i u nás v České republice. [2]

Druhá skupina odborníků tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo přispívá k dosahování cílů organizace. Jak velký podíl bude mít talentovaný jednotlivec k naplňování úkolů organizace, záleží také na tom, jak velkou pozornost bude organizace věnovat jeho rozvoji a vzdělání. Proto by se talent management neměl omezovat jen na několik málo talentovaných jednotlivců. [2]

Smrčeková ze společnosti PricewaterhouseCoopers uvádí, že v Česku považujeme za talenty ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. V tomto pohledu máme ve srovnání se zahraničními organizacemi nedostatky. Za talenty můžeme označit i specialisty nebo dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní, nemusí to být jen skupina manažerů. [2]

Většina vedoucích pracovníků si pod pojmem talent představí člověka, který dokáže na své pozici stoupat rychleji než ostatní zaměstnanci, dokáže se rychle orientovat v situaci, dokáže zachytit slabá i silná místa a má nápady a schopnosti netradičně vyřešit problémy. S talentem je spojována nápaditost, tvořivost a iniciativa. [6]

Nejběžnější definice popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který se vyznačuje jak vysokým výkonem, tak i vysokým potenciálem. Existuje mnoho dalších definic, ale v zásadě je důležité, aby si organizace na základě svých vlastních potřeb a požadavků stanovila, co si pod pojmem talent sama představuje.

Stanovení přesné definice toho, kdo bude v organizaci považován jako talent a kdo ne podle Horváthové [2] umožní:

- Stanovení přesných cílů, kterých se talent management snaží dosáhnout.
- Soustředit se na správné rozmístění zdrojů.

- Brát jako prioritu rozvoj svých zaměstnanců.
- Vysvětlení zaměstnancům smysluplnost samohodnocení.
- Srovnat organizaci s konkurencí.
- Přesně hodnotit zaměstnance a klasifikovat talenty.

2.2 Vymezení pojmu talent pool

Pojem talent pool se do českého jazyka v praxi nepřekládá, zažil se anglický název. Kdybychom pojem talent pool chtěli přeložit, znamenalo by to „zásobárna“ či „banka talentů“, tedy všichni talenti, které má organizace k dispozici a mezi kterými si může vybrat potřebné talenty na určité pozice. Rothwell (2010) definuje talent pool jako skupinu zaměstnanců, kteří jsou průběžně připravováni na povýšení v rámci organizace. [7]

Talent pool je „*Fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace.*“ Talent pool může být rozdělen do skupin např. podle oddělení, regionu, pracovních zkušeností zaměstnance. Talentovaní jedinci mohou být v talent poolu rozděleni do několika skupin, které jsou hodnoceny podle jejich talentovanosti, a to na top talenty, talenty a možné talenty. [8]

2.3 Vymezení pojmu talent management

Organizace, které chtějí být konkurence schopné, a které chtějí dosahovat dlouhodobého úspěchu na trhu, se musí zaměřit na své zaměstnance, kteří jsou pro organizaci konkurenční výhodou. Organizace se tedy musí věnovat talent managementu neboli řízení talentů. Jedná se o řízení talentovaného pracovníka od jeho nalezení a získání až po jeho rozvoj, následné využití a udržení v organizaci. [8]

Většina odborné veřejnosti se shoduje, že se jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů. [2]

Talent management neboli řízení talentů podle Armstronga znamená: „*Používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku.*“ [1]

Zástupci společnosti INC Consulting, spol. s.r.o. se domnívají, že cílem talent managementu je přilákat, rozvíjet, udržet a využívat zaměstnance s takovými schopnostmi a znalostmi, kteří vyhovují současným a budoucím potřebám organizace. [2]

Podle Cannona a McGee je talent management proces, kterým společnost identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance. Tento proces se týká [2]:

- Vytvoření strategie pro určení toho, co organizace potřebuje a bude potřebovat, aby dosáhla podnikatelského plánu.
- Vytvoření procesů k měření kompetencí – vyžadovaných a dostupných.
- Zjištění cest pro získání a udržení jednotlivců, kteří jsou nezbytní pro úspěch organizace.

- Zavedení odpovídajícího jednání s těmi, kteří již nevyhovují požadavkům organizace.
- Analýza dopadů těchto strategií tak, aby tyto přístupy mohly být nyní i v budoucnosti vylepšovány.

Stejně jako existují dva pohledy na pojem talent, tak existují i dva přístupy k chápání talent managementu. V užším pojetí talent managementu neboli řízení talentů se organizace zaměřuje na zaměstnance s vysokým potenciálem, které získává z externích zdrojů a nadále se snaží o jejich udržení v organizaci. V širším pojetí se organizace orientuje na nalezení talentů z interních zdrojů, tedy stávajících zaměstnanců, které se snaží vhodně využívat k prospěchu organizace a dále je rozvíjet a vzdělávat. [9]

Dle Charouzdové talent management obsahuje několik postupů od vytipování, výběru, nábory, hodnocení, rozvoje, kariérového plánování, nástupnictví až po stabilizaci a celkovou péči o důležité zaměstnance, kteří již mají zkušenosti z manažerských i specializovaných funkcí. [10]

Talent management by měl být chápán tak, aby měl každý zaměstnanec příležitost uplatnit svůj talent na kterékoli pozici. Talentovaní jednotlivci nejsou vedeni ve smyslu následovnictví, ale ve smyslu rozvoje za účelem budoucího přínosu. Hlavní myšlenkou je zacházet s každým zaměstnancem jako talentem, klíčovým zdrojem a poskytnout mu prostor pro svůj rozvoj uvnitř, ale i vně organizace. [11]

2.4 Význam talent managementu

Při chodu organizace se vyskytuje řada situací, které, pokud nejsou řešeny, mají špatný vliv na fungování celé organizace, na naplňování podnikatelských cílů, návratnosti investic a dosažení vyšších zisků, efektivity práce a produktivity. Klíčovou oblastí pro vyřešení těchto situací je úspěšné zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů, rozvoj zaměstnanců, rozmisťování a správné využití jejich znalostí. V současnosti i budoucnosti toto bude rozhodující pro rozlišení organizací, které budou prosperovat a které ne.

Nejen zahraniční organizace, ale i zástupci českých firem si začínají uvědomovat, že lidské zdroje jsou v dnešní době důležitější než kdy jindy. Jako jeden z nástrojů řešení problémových situací je práce s talenty. [2]

Hroník (2007) jako důvody pro práci s talenty uvádí následující [9]:

- Talentovaných lidí ubývá o 10 -15 % v nejrůznějších oblastech.
- Udržuje ty nejschopnější lidi ve firmě.
- Talent management urychluje růst kariéry a zvyšuje výkonnost u 85 -90 % pracovníků, kteří jsou zapojeni do programu.

Hlavní příčiny, které vedou k tomu, aby se organizace zabývala lidskými zdroji, především talentovanými jedinci, kteří svým výkonem ovlivňují konkurenceschopnost organizace je podle Cannona a McGee několik [2]:

- Růst specializace ve všech disciplínách spojených s velkým nárůstem znalostí.
- Neustálé inovace, výzkum a rozvoj.

- Omezená flexibilita organizací dělat výcvik „na zelené louce“, což vede k vyhledávání zkušených zaměstnanců na trhu práce.
- Nedostatek požadovaných schopností.
- Pokles flexibility pracovní síly (zejména kvůli hledání rovnováhy mezi prací a životem, zvyšujících se nároků na požadavky).

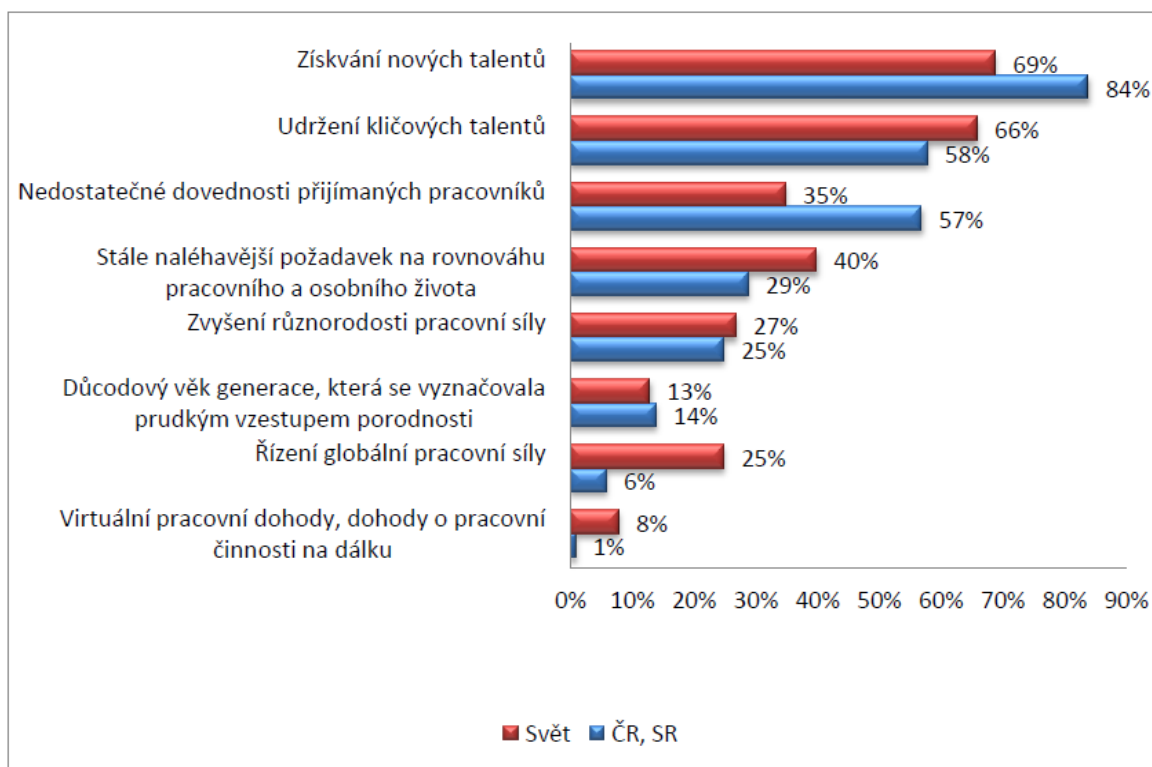
Prostřednictvím systematické práce s talenty mohou být konkrétní problémy, řešeny těmito situacemi [2]:

- Dosud v organizaci nebyla vyřešena otázka identifikace a potřeby talentů, kteří by vyhovovali obchodním prioritám.
- Organizace má potíže s obsazováním klíčových pozic, na trhu i v rámci organizace je nedostatek kvalifikovaných lidí.
- Organizace snadno získává zaměstnance, ale nedaří se jí udržet talentované zaměstnance.
- V organizaci je problém nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- Organizaci se nedaří udržet si zaměstnance na jejich pozicích a zároveň jim poskytovat příležitost jejich dalšího rozvoje.
- V organizaci je vysoká fluktuace, převážně v nejdůležitějších segmentech pracovní síly.
- Kvůli osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci přecházejí zákazníci organizace ke konkurenci.
- V budoucnu se očekává, že dojde k výraznému organizačnímu růstu nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců.
- Kvůli potřebám organizace dojde k restrukturalizaci.

Pokud má organizace správně nastavený a zavedený systém talent managementu, talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k dosažení strategie a cílů organizace, ve společnosti klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců. Organizace se stane pro talenty vyhledávanějším a atraktivnějším zaměstnavatelem, talentované zaměstnance si organizace identifikuje a udrží. Plánování nástupnictví nejdůležitějších pozic se stává efektivnější, stejně jako nabírání zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace. Talentovaní zaměstnanci jsou zařazeni na vhodné pozice, kde je jejich potenciál lépe využit. Tím jsou sníženy ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi. [2]

Dotazované organizace potvrdily, že se obávají, že nedostatečné dovednosti jejich zaměstnanců nepříznivě ovlivní zisky a schopnost inovace organizace. [2]

Současné největší problémy organizací jsou vyobrazeny na obrázku níže. [12]



Obrázek 2: Současné největší problémy organizací [12]

Získání a udržení talentovaných lidí bylo a je problémem všech organizací. Pro všechny průmyslové sektory platí, že mají organizace problém získat nové talenty (84 %) a udržet (58 %) si je. V České a Slovenské republice organizace mají problémy spíše se získáváním talentovaných jednotlivců než organizace z jiných zemí, na druhé straně v ostatních zemích mají organizace problém s udržení talentovaných zaměstnanců.

Je tedy zřetelné spojení mezi řízením talentů a celkovým výkonem a chodem organizace. Proto si organizace uvědomují, že je nutné investovat do svých zaměstnanců. Organizace své úsilí o získání a udržení talentů směřují do několika oblastí, do nichž pak více investují [2]:

- Vzdělávání a rozvoj (70 %)
- Interní komunikace (67 %)
- Změny v celkovém odměňování (62 %)
- Vedení a zaškolení na pracovišti (57 %)
- Získávání zkušených pracovníků (50 %)

Jelikož získání a udržení talentů je kritickým tématem řízení lidských zdrojů v organizacích, nutností se stává zavedení systému talent managementu, který je brán jako důležitý nástroj pro dosažení úspěchu organizace. [2]

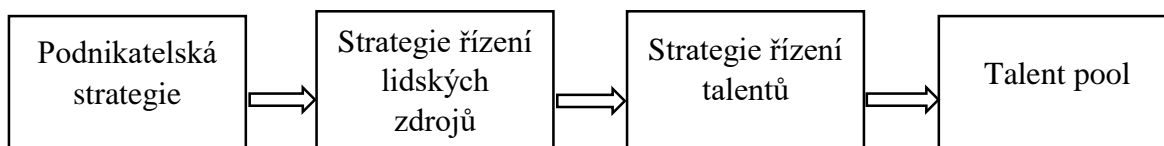
3 Talent management jako nástroj stabilizace mladých pracovníků

V následující kapitole budou popsány nejdůležitější nástroje talent managementu, které pomáhají organizacím získávat, rozmisťovat, rozvíjet a udržet si své talentované zaměstnance. Také slouží například k určování řídicích rolí v talent managementu a k řízení kariéry.

3.1 Strategické aspekty talent managementu

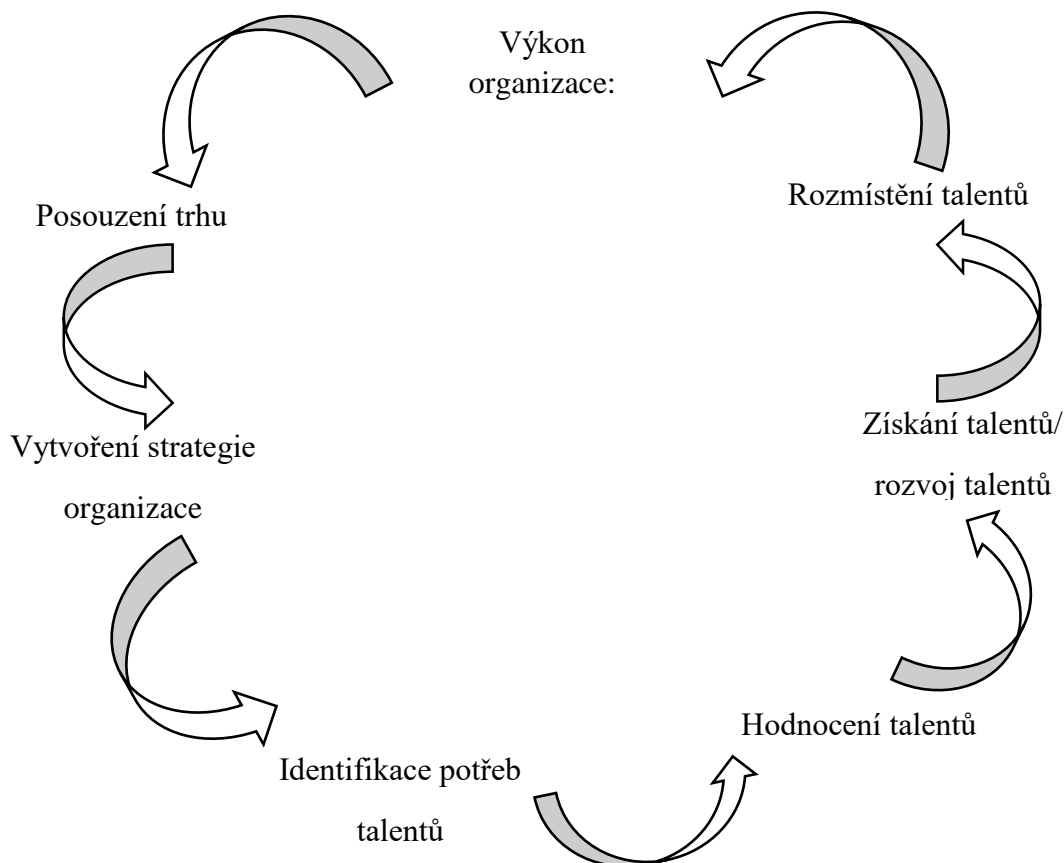
Strategie organizace je utvářena na základě vývoje jejího vnitřního potenciálu a hybných sil v externím prostředí. Součástí strategie jsou perspektivy obchodu, procesů, financí a lidí. Základní myšlenkou, aby podnikání dobře fungovalo je odlišit se od konkurence a nedovolit konkurenčním společnostem napodobovat činnosti jeho podnikání. Organizace se může lišit prodávaným produktem nebo poskytovanou službou, může vytvářet silnou značku produktu, může se odlišit v cenové strategii, popřípadě talentovanými zaměstnanci, kteří v organizaci pracují a vytváří efektivní změny a inovace. Proto jsou lidé klíčovým aktivem pro spousty organizací. Autoři Avedon a Scholes In Silzer a Dowell (2010) doporučují zavést talent management do podnikatelského plánu, který jednoznačně vychází ze strategie firmy. [13]

Aby práce s talenty správně fungovala, je důležité vytvořit takovou strategii talent managementu zaměřenou na talentované zaměstnance, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Z této strategie a strategie řízení lidských zdrojů mohou vycházet důležitá rozhodnutí, zda a které postupy talent managementu realizovat. Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent poolem zobrazuje obrázek níže. [2]



Obrázek 3: Vztahy strategií [2]

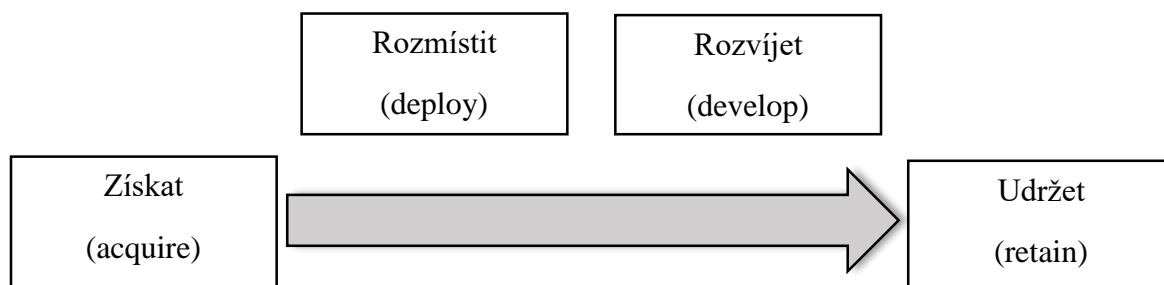
V praxi se setkáváme s několika přístupy k talent managementu. Literatura a další zdroje nejvíce hovoří o dvou základních pohledech na talent management, mezi které můžeme zařadit **tradiční lineární model** a **model Develop-Deploy-Connect (rozvoj – rozmístění - propojení)**. [2]



Obrázek 4: Talent management v turbulentním prostředí [2]

3.1.1 Tradiční lineární model

Tradiční lineární model je organizacemi využíván v případě, že nemají k dispozici dostatek talentovaných zaměstnanců. Organizace zaměřují svou pozornost jen na dvě základní činnosti, a to na získání a udržení talentovaných jednotlivců. Tento model talent managementu nemá postačující přidanou hodnotu pro strategické cíle organizace. Má několik negativních vlivů. Je finančně náročný, organizace investují mnohem více na nábor než na vzdělání. Model neumožňuje zaměstnancům a organizacím flexibilní růst, zaměřuje se spíše na metriky a výstupy, než na věci, které zajímají talenty. Často je odloučen od podnikatelských záměrů organizace, aby dosáhl strategických cílů. Nesleduje výkon a přínos zaměstnance pro organizaci. [2]



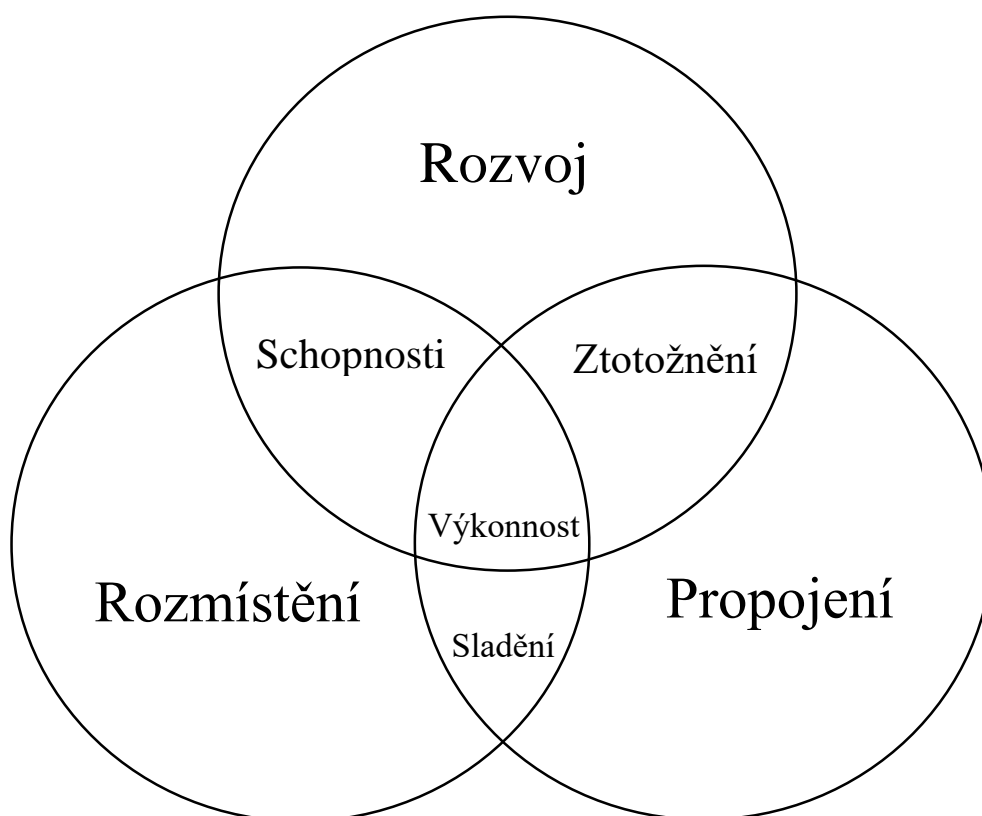
Obrázek 5: Tradiční lineární model talent managementu [2]

Pokud se organizace zaměří jen na dva koncové body (získat, udržet) procesu je to z několika důvodů problematické. Talentovaným zaměstnancům, kteří jsou buď získáni do organizace, nebo řeší určitý projekt, není věnována další pozornost. Zaměstnanci nemají možnost přeřazení, přechodu na jinou pozici nebo se nemohou nadále rozvíjet. Organizace by se tedy měla zaměřit kromě dvou koncových bodů (získání a udržení talentů) také na činnosti středové (rozmístování a rozvíjení talentů), aby neignorovala záležitosti, které jsou pro talentované zaměstnance významné. Nezáleží jen na schopnosti organizace získat a udržet si talentované zaměstnance. Jde také o to, aby byla strategie talent managementu efektivní, proto se musí do této strategie zahrnout všechny činnosti, které vytvářejí největší hodnotu a mají význam pro zaměstnance. Důležitý je tedy jejich rozvoj, rozmístění a kontakt, propojení s lidmi, kteří jim dokáží pomoci k dosažení naplánovaných cílů. [2]

3.1.2 Model Develop-Deploy-Connect

Model Develop-Deploy-Connect sleduje jádro problematiky talent managementu, které je tvořeno sledováním výkonu. Představuje celkový přístup k talent managementu. Tento model zdůrazňuje potřebu rozvoje a motivace zaměstnanců – talentů v těch oblastech, které vedou k naplnění strategických cílů organizace. Výsledkem je hledání rovnováhy mezi tím, po čem talenty „touží“, co je motivuje, a tím, co organizace vyžaduje a co pomáhá k naplnění strategických cílů organizace.

Stále větší množství společností využívá model Develop-Deploy-Connect. Jejich pozornost není zaměřena, na rozdíl od tradičního lineárního modelu, jen na metriky a výsledky (získání a udržení talentů), ale na činnosti, které zaměstnance nejvíce zajímají. To je **rozvíjení** (developing) jejich schopností, **rozmístování** (deploying) v organizaci na místa, kde můžou maximálně využít svůj potenciál a schopnosti a **propojování** (connecting) s lidmi, kteří jim dokáží pomoci při plnění jejich úkolů. [2]



Obrázek 6: Model Develop-Deploy-Connect [2]

Rozvoj (development) – nejde o klasické školení, případně on-line vzdělávání (e-learning), ale jde o učení, které zaměstnanec získává prostřednictvím zkušeností na pracovišti nebo na projektech (on-the-job), s podporou manažera, mentora nebo kouče. Dál se zaměstnanec může rozvíjet pomocí zadaného úkolu, spoluprací s ostatními zaměstnanci nebo se může učit od vedoucích, spolupracovníků a podřízených. Tímto způsobem se zaměstnanec rozvíjí uvnitř konkrétní organizace a v rámci týmu prostřednictvím sociálních vazeb, které jsou ve firmě. Talentovaný zaměstnanec se tak může s organizací lépe ztotožnit.

Rozmístění (deployment) – spočívá v tom, aby byl zaměstnanec umístěn na takovou pracovní pozici, ve které maximálně uplatní své schopnosti, kompetence a zároveň bude pracovat se specialisty, od kterých se může učit a dál se rozvíjet.

Propojení (connection) – pak poskytne zaměstnancům nástroje a rady, které umožní vybudovat si síť vztahů a tím se zlepší výkonnost jednotlivce a i organizace a dojde ke zlepšení interakce, komunikace zaměstnance s jinými lidmi v organizaci. [2]

Deloitte (2007) uvádí důležité výhody, které vyplývají z modelu Develop-Deploy-Connect. Jednou z nich je procesní výkonost, která vyplývá ze společné práce talentovaných jedinců. Další je spojení, které nastane, když jsou klíčoví zaměstnanci na klíčových místech a mezi další výhody patří budování souznění a oddanosti podniku. Zaměstnanci jsou více schopni zvládnout práci, která je zajímavá, podporuje jejich růst a vytváří dobré vztahy. Jestliže zaměstnanci vidí, že má organizace velký zájem o jejich dovednosti a spokojenost, nemají důvod hledat jiné výzvy mimo organizaci. [12]

Hlavním jádrem strategie talent managementu by měl být model Develop-Deploy-Connect. Jestliže se organizace bude soustředit na tyto tři prvky, může dosáhnout způsobilosti, sladění a ztotožnění důležitých segmentů pracovní síly, což povede ke zlepšení výkonu organizace. Tím si organizace snadněji získá a udrží schopné talenty. [2]



Obrázek 7: Strategie talent managementu [2]

3.1.3 Řídící role v talent managementu

Řídící role by měly být stanoveny na začátku tvorby strategie talent managementu. Tyto role vymezují, kdo bude zodpovědný za talent management, kdo bude proces řídit, kdo bude dohlížet na celý systém, jakou roli bude zastávat a co bude náplní jeho práce. Řídící role se mohou vzájemně překrývat, což znamená, že jeden zaměstnanec může zastupovat více než jednu roli. [2]

V talent managementu jsou řídicí role a s tím související činnosti rozděleny podle Horváthové (2011) následovně [2]:

Role talent manažera – stará se, aby organizace měla dostatek talentů, které vyhovují jejím krátkodobým i dlouhodobým potřebám. Předvídá dopad organizačních scénářů na talenty a připravuje plány jak se s tím vypořádat. Pomocí nástroje plánování identifikuje nesoulad nebo nadbytek talentů. Vede diskusi o vzdělání a rozvoji talentů a talent-poolů v celé organizaci. Vede debatu s různými stakeholdery, aby uskutečnil strategii talent managementu. V případě potřeby přemísťuje vhodné jednotlivce napříč organizací. Dohlíží na přesné údaje, které jsou shromažďovány v celé organizaci a následně posouzeny a analyzovány. Kontroluje plány nástupnictví v organizaci a dohlíží na strategii talent managementu.

Role spolupracovníka talent manažera – zastupuje roli kouče pro přímé nadřízené. Získává obraz o prostředí organizace prostřednictvím spolupráce s přímými nadřízenými a snaží se předvídat jakékoli budoucí scénáře, které mohou ovlivnit talent management. Odhaduje budoucí podnikatelské potřeby ovlivňující talent management a tyto potřeby diskutuje s přímými nadřízenými.

Role přímého nadřízeného – souvisí s hodnocením zaměstnanců v oblasti současného výkonu ale i v oblasti budoucího potenciálu a poskytováním zpětné vazby zaměstnanců. Umožňuje zaměstnancům zlepšit jejich výkon, a tím dosáhnout lepšího

hodnocení. Probírá se zaměstnanci důvody hodnocení. Dohlíží na všechny zaměstnance, i na ty, kteří jsou vidět méně, a shromažďuje data, která souvisí s jejich současnými výkony. U zaměstnanců, kteří nedosahují kvalitních výkonů, se nadřízený snaží identifikovat jejich přednosti a navést je k tomu, aby došlo ke zlepšení situace. Vykonává administrativní práce a procesy talent managementu. U přímých nadřízených pomocí komunikace vyvolává zájem o procesy talent managementu. Dohlíží na dodržování daných pravidel, směrnic, nařízení apod.

Role zaměstnance – spočívá na účasti na hodnotících aktivitách a zpětné vazbě hodnocení. Soustředí se na vlastní rozvoj, překonává problémy, které ho brzdí ve vývoji. Účastní se vzdělávacích a rozvojových aktivit podle potřeb organizace. Pracuje na obtížných úkolech, aby přímý nadřízený mohl hodnotit jeho budoucí potenciál. V případě potřeby slouží jako kouč ostatních. V čas provádí administrativní práce, sleduje důvody hodnocení hodnotitele a reaguje na ně. Jestliže nesouhlasí s pohledem hodnotitele na jeho pracovní výkon, snaží se o vysvětlení pomocí kladených otázek hodnotiteli.

Role generálního/vrchního ředitele – souvisí s řízením a zajištěním, že proces správně funguje a naplňuje podnikatelské potřeby. Dále dohlíží v oblasti řízení lidských zdrojů například na odměňování. Prosazuje a podporuje proces talent a talent management v celé organizaci. Přímým nadřízeným, kteří se starají o talenty, dává najevo uznání a odměňuje je. Jestliže proces nefunguje, změní ho, aby organizaci a zaměstnancům poskytl to nejlepší. Kontroluje přímé nadřízené, kteří dlouhodobě neplní svou roli v procesu. Vedoucí pracovníky nabádá k etickým úvahám. Koučuje přímé nadřízené, za které je zodpovědný pokud neplní své povinnosti. Účastní se setkání, kde se probírá téma talent a nástupnictví. Pomáhá plánovat nástupnictví a je vzorem pro celou organizaci. Sám se vzdělává a pracuje na vlastním rozvoji.

Role specialisti zodpovědného za rozvoj a vzdělávání – spočívá se zasahováním v případě potřeby do oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dohlíží na přímé nadřízené, aby dokázali poskytnout vhodnou zpětnou vazbu. Pomáhá přímým nadřízeným v oblasti koučování a stará se aby organizace měla dostatek koučů. Stará se aby proces hodnocení vyhovoval právním a jiným požadavkům. Spolupracuje se zaměstnanci na rozvoji jejich budoucích schopností a pomáhá jim odnaučit se staré a naučit se nové dovednosti. Rozumí svým zaměstnancům a motivuje je.

Role oddělení lidských zdrojů – dohlíží na procesy, aby byly spravedlivé a neporušené. Zajišťují, aby lovci talentů, tedy ti kdo rozhodují, se orientovali v legislativě rovných příležitostí. Zodpovídá za všechny osobní materiály a dokumenty. Toto oddělení poskytuje právní rady, které souvisí s vymezením talentu a plánů nástupnictví.

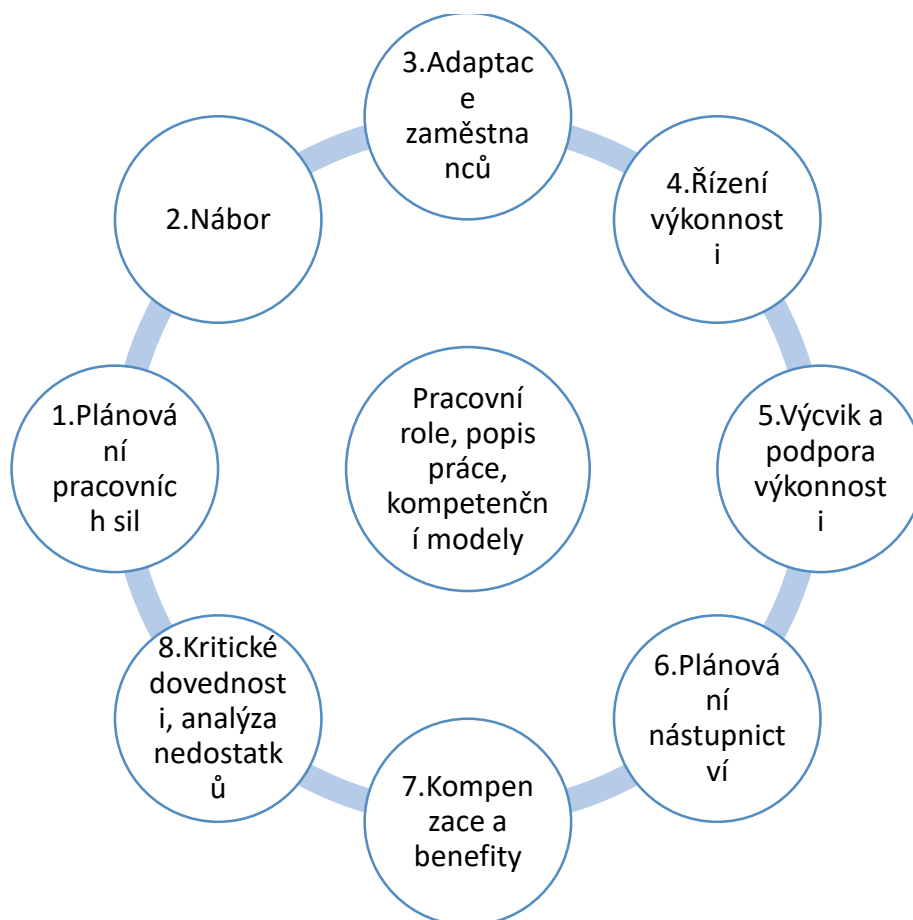
3.2 Procesy talent managementu

Celý proces talent managementu je brán jako systém vzájemně provázaných oblastí, které nejsou jen z oblasti řízení lidských zdrojů. Tento proces začíná u identifikace talentů, následuje získání, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků.

Pojem „válka o talenty“ souvisí s procesy talent managementu. Všechny procesy přispívají organizaci k tomu, aby přitahovala, udržovala si, motivovala a vzdělávala

talentované jedince. Je důležité uvědomit si, že talentovaní zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem organizace a proto je nutné zabezpečit jejich přísun organizaci. [14]

Jeden z pohledů na procesy talent managementu ukazuje obrázek č. 8, který znázorňuje celý proces talent managementu. [15]



Obrázek 8: Proces talent managementu [15]

3.2.1 Získání talentů

Proto, aby organizace byla úspěšná a konkurenceschopná, musí správně identifikovat potenciál a talent zaměstnanců, nalákat správné druhy lidí, zvyšovat počet talentů a neustále je rozvíjet a vzdělávat. Tím organizace dosáhne svých hodnot a plánovaných cílů. Talentovaní lidé nepřijdou sami, proto by se organizace měly zaměřit na to, aby tyto talenty přilákaly a staly se pro ně atraktivním zaměstnavatelem. [16]

Organizace by měly s vynaložením minimálních nákladů získat potřebné množství kvalitních zaměstnanců, kteří budou stačit pro uspokojení podnikové potřeby. [1]

Je řada možností, jak lze talentované jedince získat. Jedna z možností je získání talentovaného zaměstnance z vnitřních zdrojů nebo z vnějších zdrojů. Organizace nejčastěji v dnešní době upřednostňují výběr talentů z vnitřních zdrojů, jelikož je to méně finančně náročné. Také je to z důvodu, že znají schopnosti a dovednosti daného jednotlivce

z již předvedených pracovních výkonů. Organizace tedy zná zaměstnance a také je to pro zaměstnance větší motivace. [7]

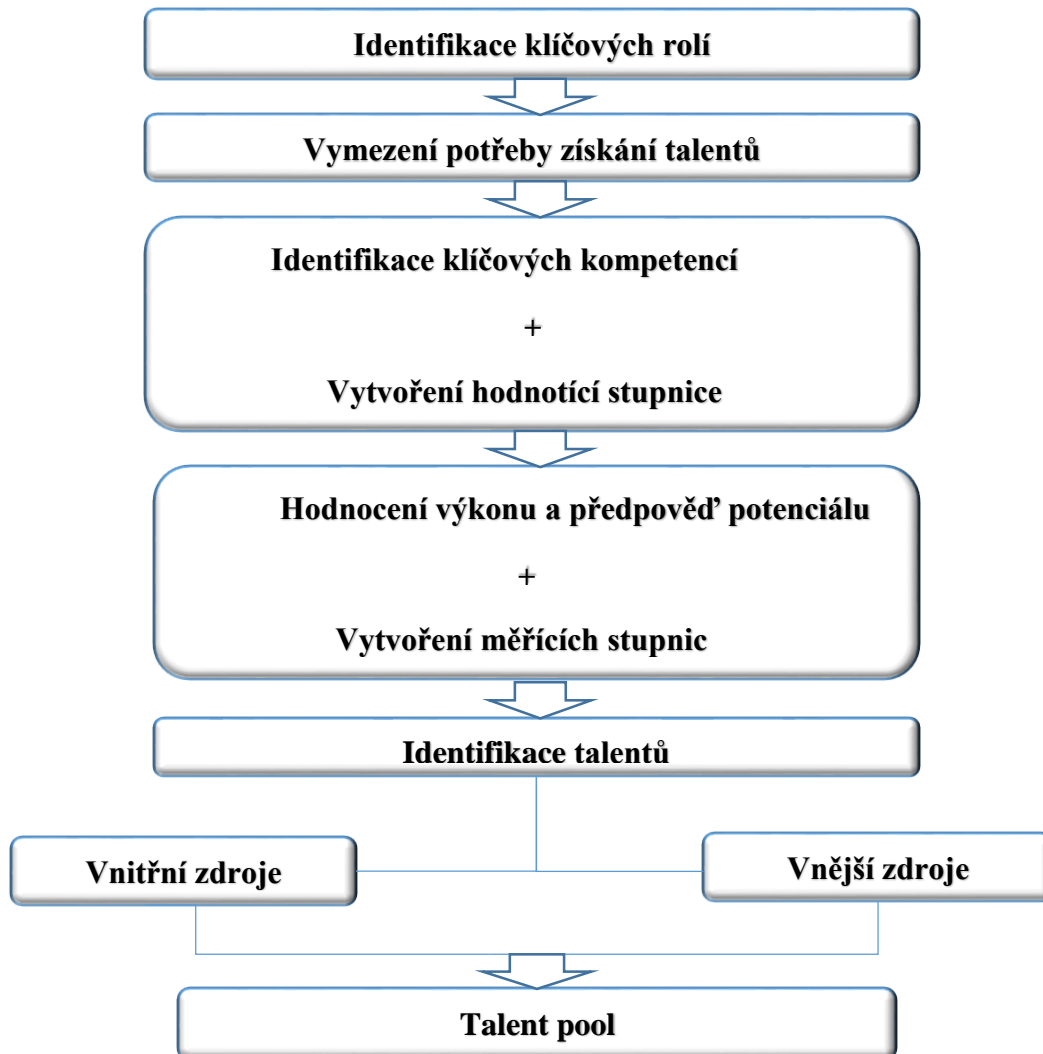
Získávání talentů je činnost, která dohlíží na to, aby volná pracovní místa ve společnosti přilákala dostatek vhodných zájemců za minimální náklady a včas. Jde tedy o rozpoznávání a vyhledávání klíčových pracovníků, informování o volných pracovních místech ve společnosti, nabízení volných míst, komunikaci se zájemci o volná pracovní místa a ve zjišťování informací o zájemcích. [3]

Existují dvě strany, které stojí proti sobě v procesu získávání talentů. Na jedné straně je organizace, která shání pracovní sílu a na druhé straně se nachází zájemce o práci. K těmto zájemcům můžou patřit i pracovníci, kteří již pracují v organizaci. Mezi organizací a zájemcem o volné pracovní místo by měl proces získávání talentů dohlédnout na vhodný tok informací, aby mohl zájemce reagovat na nabídku zaměstnání v organizaci. Na obrázku č. 9 je znázorněn model vztahů a podmínek při získávání talentů. [3]



Obrázek 9: Model vztahů a podmínek při získávání talentů [3]

Proces získávání talentů se skládá z jednotlivých částí, jako je identifikace klíčových rolí a zhodnocení jestli má organizace zaměstnance s klíčovými kompetencemi, kteří budou zapotřebí v podnikatelské strategii. Existuje celá řada možností jak získat nové talenty. Je to například identifikace mezi zaměstnanci, které má organizace již k dispozici, nebo může organizace vyhledávat zaměstnance v konkurenčních firmách a dodavatelských organizací. Také může organizace identifikovat zaměstnance, kteří u ní vykonávají stáž nebo jsou to talentovaní studenti či absolventi. Dále může oslovit své bývalé zaměstnance, přátele a známé svých stávajících zaměstnanců. Další možností jak získat talenty je podání inzerátu nebo vyhledávání pomocí internetu. Proces získání talentů znázorňuje obrázek č. 10. [2]



Obrázek 10: Proces získávání talentů [2]

V procesu získávání talentů z vlastních zdrojů se nejčastěji používají tyto metody [14]:

- Fungující systém hodnocení.
- Účast pracovníka na projektech.
- Development centra.
- 360° zpětná vazba.
- Měření potenciálu.
- Nominace.

3.2.1.1 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu je měření dosahovaných výsledků v oblastech, za které je zaměstnanec zodpovědný. Předpověď potenciálu udává, o kolik úroveň může zaměstnanec povýšit. Přihlíží se na současné nebo minulé hodnocení jeho výkonu, výcviku, rozvoje a preferencí v kariéře. Výsledky hodnocení výkonu a předpověď potenciálu musí být zaznamenány a také by zde mělo být i zhodnocení celkového výkonu hodnoceného. [2]

Zaměstnanec, který podává vysoký výkon, můžeme charakterizovat jako jednotlivce trvale dosahujícího výsledků, které překračují očekávání. Také to může být jedinec, který chce, aby týmové cíle byly udělány podle pravidel etických a kulturních. Stará se o potřeby zákazníků a pracuje se zdroji organizace. [2]

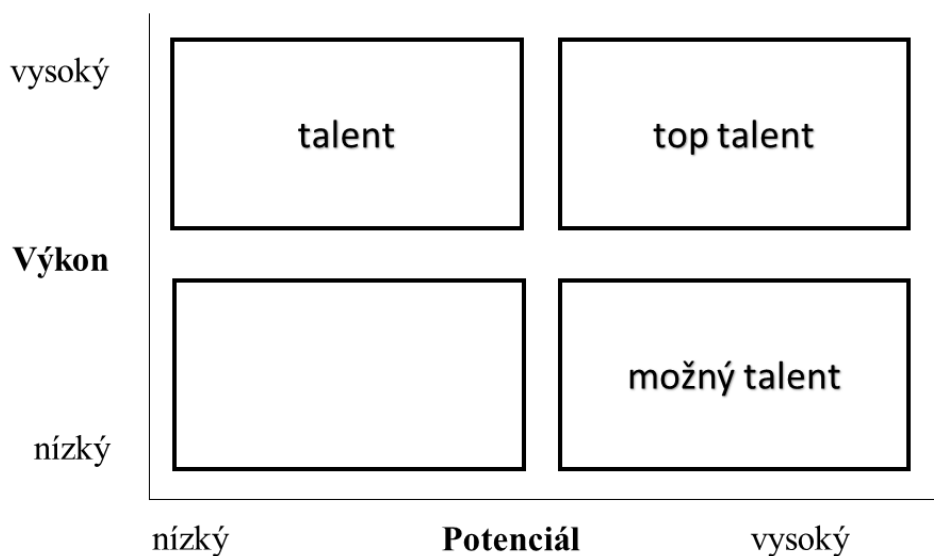
Zaměstnanec s vysokým potenciálem má respekt a důvěru jednotlivců, kteří jsou buď na stejné úrovni, nebo jsou to nadřízení a podřízení. Zajímá se o akci a aktivně se podílí na změnách. Vysoké kompetence na jeho pracovní pozici si udržuje a dokáže snést kritiku a zpětnou vazbu. [2]

3.2.1.2 Vytvoření talent-poolu

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu následuje vytvoření skupiny talentovaných zaměstnanců – talent poolu. Podle toho jakou klasifikaci talentů si organizace stanoví, mohou být zaměstnanci, kteří vyhovují zvoleným kritériím označeni za talenty. Také může být tato skupina talentovaných jednotlivců rozdělena do tří skupin na top talenty, talenty a možné talenty. [2]

Za **top talenty** jsou bráni takový lidé, kteří se vyznačují vysokým výkonem a zároveň i vysokým potenciálem. **Talenty** jsou ti zaměstnanci, kteří mají naprosto vyhovující výkon, ale jejich potenciál je omezený. Za **možné talenty** se označují ti zaměstnanci, kteří mají vysoký potenciál, ale jejich podávaný výkon je omezený. Organizace by měla umožnit, aby se talentem stal kdokoli, bude-li splňovat stanovená kritéria. Talenty by měly v programu o své postavení zdravě bojovat, ale také by měly být informovány o tom, jestliže přestanou splňovat stanovená kritéria, mohou být nahrazeny v programu někým jiným. [2]

Na obrázku č. 11 je zobrazena jedna z variant klasifikace talentů na základě jejich výkonu a potenciálu. Je to tzv. matice talentů. [2]



Obrázek 11: Matice talentů [2]

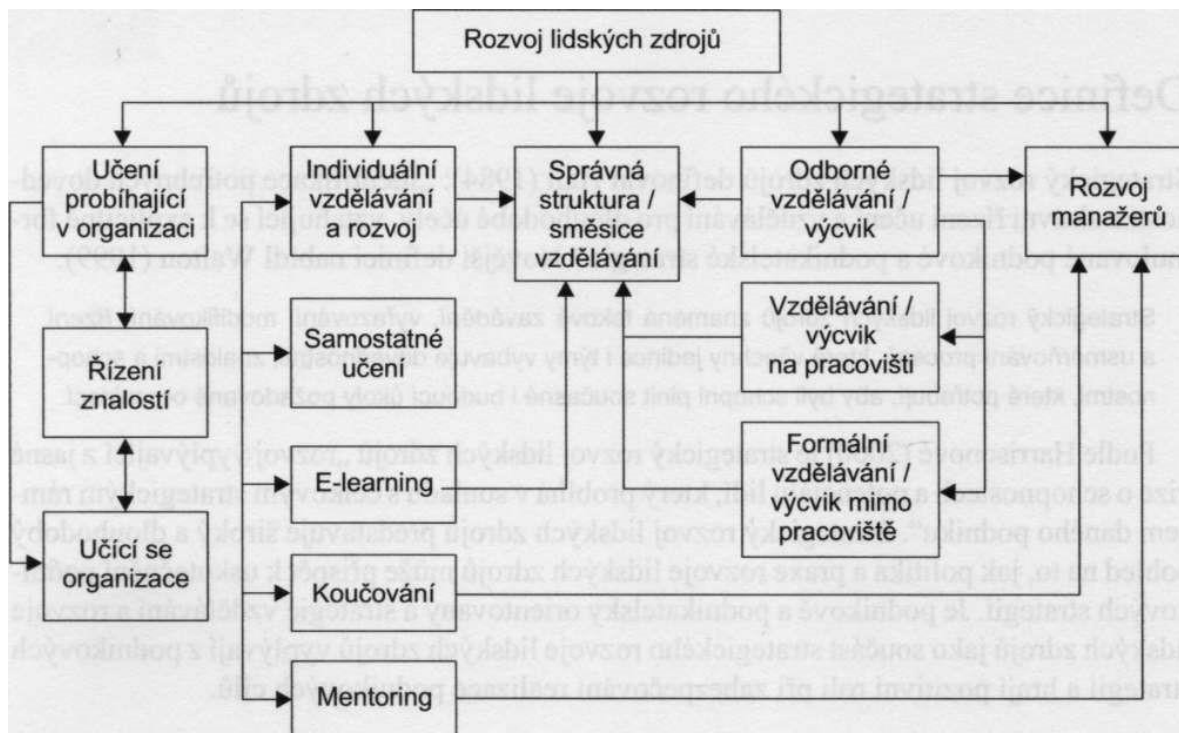
Jestliže chce organizace úspěšně řídit své talentované zaměstnance, měla by se rozhodnout, jaký typ talent-poolu bude potřebovat. Znamé jsou tři základní typy talent-poolů [2]:

- Všeobecný talent-pool, ve kterém může být jednotlivec vyznačující se několika dovednostmi. Tento typ talent-poolu může být jako program pro absolventy. Čas výcviky talentů je krátký a zaměstnanci jsou do tohoto talent-poolu přijímáni na základě určitého měřítka, například obecných kompetencí.
- Vůdcovský talent-pool, do kterého jsou zaměstnanci vybíráni jen v případě, jestliže v současné době mají vůdcovské kompetence nebo jsou bráni za zaměstnance s potenciálem tuto kompetenci ovládnout. Do vůdcovských rolí jsou zaměstnanci přemístováni, jestliže projeví dovednosti ve své pracovní roli nebo v assessment centru.
- Technický talent-pool je určen specifickými dovednostmi, které jsou důležité pro budoucnost organizace. Vstup do talent-poolu je dovolen jen zaměstnancům, kteří se projevují výkonem nebo potenciálem s technickou dovedností.

3.2.2 Rozvoj talentů

Dalším krokem po identifikaci talentů by mělo být zajištění, aby talentovaní zaměstnanci v organizaci zůstali, nikoli aby organizaci opouštěli. Talentovaným zaměstnancům je nabídnuta složitá práce, poskytnuta příležitost dalšího osobního rozvoje, získání nových schopností, které zaměstnanci využijí pro práci ve složitějších pracovních pozicích. Organizace by měla svým zaměstnancům umožnit rozvoj jejich silných stránek, zlepšit individuální celkový výkon a kompetence, posílit jejich motivace a umožnit rozvíjet jejich kariéru. [2]

Hlavním cílem rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost zaměstnanců v organizaci za účelem konkurenční výhody oproti jiným organizacím. Organizace usiluje o to, aby měla k dispozici kvalitní zaměstnance pro uspokojení současných ale i budoucích potřeb organizace. Toho dosahuje neustálým promyšleným rozvíjením svých zaměstnanců. Konkrétní cíl organizace v rozvoji lidských zdrojů je propagace individuálního, týmového a celoorganizačního učení a vzdělávání. Na obrázku č. 12 jsou zobrazeny složky rozvoje lidských zdrojů. [1]

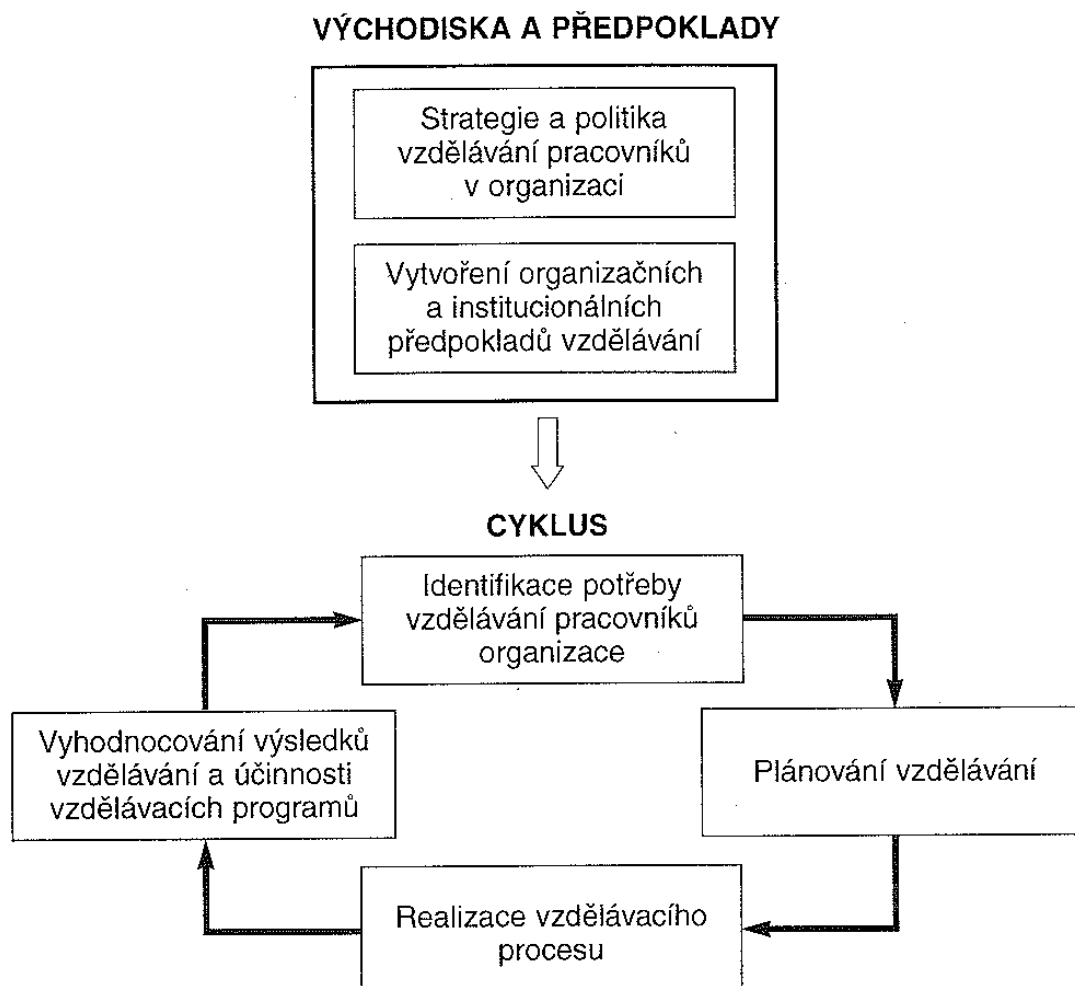


Obrázek 12: Složky rozvoje lidských zdrojů [1]

V dnešní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance neustále mění, a aby mohl zaměstnanec správně fungovat na své pracovní pozici, musí své znalosti a dovednosti nadále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání pracovníků je v dnešní době celoživotní proces. Důležitá je flexibilita organizace a připravenost na změny. Flexibilitu organizace tvoří flexibilní zaměstnanci, kteří jsou ochotni akceptovat a podporovat změny. Jestliže chtějí být organizace úspěšné a konkurenceschopné, musejí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. [3]

Podle Koubka je organizované systematické vzdělávání nejefektivnějším způsobem jak své pracovníky vzdělávat a rozvíjet. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ [3]

Na obrázku č. 13 je znázorněn základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace. [3]



Obrázek 13: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [3]

3.2.2.1 Rozvojové programy

Přímými nadřízenými by měl být v organizaci vytvořen speciální rozvojový program pro talentované zaměstnance a skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby účastníků. Rozvojový program pro talenty by měl být nadstavbou běžného rozvojového programu a měl by být dostupný pro všechny talentované zaměstnance. V dnešní době jsou více doporučovány krátkodobé výcvikové programy, jelikož návratnost investic u dlouhodobých programů je pro organizaci méně pravděpodobná. [2]

Obecně existují dva základní typy programů [2]:

- **Trainee programy**

Tyto programy jsou především určeny pro absolventy škol. Po dobu trvání programu, obvykle půl roku až rok, je účastník programu zaměstnancem organizace. Pro účastníky jsou vytvořeny rozvojové plány, které mohou mít několik podob a po ukončení programu je úspěšným absolventům nabídnuta

možnost dále pracovat v organizaci. Absolventy organizacím většinou zajišťují externí agentury nebo poradenské firmy, které se specializují na identifikaci talentovaných absolventů.

- **Talent development**

V tomto programu jsou talentovaní jednotlivci, kteří již pracují v organizaci nějakou dobu, a byl u nich rozpoznán potenciál. Mají v organizaci svou historii, ale zároveň jsou na začátku své kariéry a potřebují si najít směr a dále se rozvíjet.

3.2.2.2 Metody rozvoje

Metody rozvoje lze rozdělit do dvou hlavních skupin a to na metody používané na pracovišti „**on-the-job**“ a metody používané mimo pracoviště „**off-the-job**“. Nejvíce jsou používány metody rozvoje na pracovišti. [2]

3.2.2.2.1 Metody rozvoje používané na pracovišti

- **Koučink**

Koučování se zaměřuje na zlepšování dovedností, chování a výkonu na základě vykonávané práce v současnosti. V koučování je důležitý dobře vedený a účelový dialog směřující k určitému cíli. Hranice mezi tím, co dělá kouč, mentor, osobní poradce nebo konzultant pro rozvoj organizace je nejasná, protože všichni využívají stejné dovednosti. Při koučování kouč musí chápat, že jeho cílem je pomáhat lidem v učení a musí je k učení motivovat. Koučování musí být plánované a mělo by být součástí plánů osobního rozvoje. Kouči by měli poskytovat motivaci, jasnou strukturu, jasný program a zpětnou vazbu. [1]

Při koučování jde o dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i opakující se kontrolu výkonu zaměstnance koučem. Kouč neustále motivuje zaměstnance k lepšímu výkonu a iniciativě. Jde o oboustrannou komunikaci a spolupráci mezi zaměstnancem a koučem, která se neustále zlepšuje. [2]

- **Mentoring**

Je to proces, který využívá vybrané a školené jednotlivce, kteří se starají o pracovníka a dávají mu pragmatické rady, neustálou podporu a tím mu pomáhají při vzdělávání a rozvoji. Mentoring je metoda pomáhání pracovníkům při vzdělávání. Mentoring probíhá při výkonu práce, což je nejlepší způsob jak si osvojit dovednosti a znalosti, které zaměstnanec na své pracovní pozici potřebuje. Také je zde možnost individuálního vedení od zkušených manažerů, kteří znají organizaci a vědí, jak to v organizaci chodí. [1]

Při mentorování si vzdělávaný pracovník vybírá svého mentora a určitá odpovědnost závisí na pracovníkovi. Mentor svému pracovníkovi radí, podporuje ho a pomáhá mu i v jeho kariéře. Je zde možnost špatného výběru mentora. [3]

- **Stínování**

U této metody jednotlivec sleduje zaměstnance při vykonávání jeho práce, kdy sledující tráví celý den po boku manažera a tím se učí chápat činnosti, které s touto pozicí souvisí. Také může sledující dlouhodobě pobývat v kanceláři s člověkem, který je stínován, vykonávat svoji práci, ale zároveň pozorovat při práci stínovanou osobu. [2]

- **Pověření úkolem**

Talentovanému zaměstnanci přímý nadřízený zadá vykonat určitý úkol, ke kterému je vybaven příslušnými pravomocemi a má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Talentovaný zaměstnanec je při plnění úkolu sledován. Nadřízený chce tímto způsobem naučit talentovaného zaměstnance samostatnému rozhodování a tvůrčímu řešení zadaného úkolu. [2]

- **Rotace práce**

V této metodě je vzdělávanému pracovníkovi zadána práce na určité období v různých částech organizace. Tato metoda slouží nejčastěji k výchově řídicích pracovníků, ale může sloužit i k výchově pracovníků řadových. Vzdělávaný pracovník získává nové zkušenosti a schopnosti, objevuje nové zájmy a pracovní postupy organizace. Pracovník tak komplexněji vidí problémy organizace a zlepšuje se jeho flexibilita pracovní síly. Může se stát, že pracovník na některém pracovišti neuspěje, tím se sníží jeho sebevědomí a také to bude mít dopad na hodnocení jeho výkonu nadřízenými. [3]

- **Práce na projektech**

Při práci na projektech dochází u talentovaného zaměstnance k rozvoji týmové práce, k rozvoji schopnosti vést a zaměstnanec má možnost účastnit se skupinových aktivit. Zaměstnanec je motivován složitými úkoly, při kterých je sledován svým nadřízeným. Talentovaný zaměstnanec se lépe seznámí se svými kolegy, získá od ostatních zpětnou vazbu a tak se snadněji s organizací ztotožní. Jestliže týmy pracují s reálnými daty, mohou ze spolupráce vzejít i reálné obchodní užitky. [2]

- **Plnění naléhavých úkolů**

Při plnění urgentních úkolů může přímý nadřízený zaměstnance sledovat, jak se dokáže vypořádat s naléhavými situacemi, jak se přizpůsobuje a jak dokáže pracovat pod tlakem nebo v časové tísni. [2]

- **Pracovní porady**

Vhodná metoda, při které dochází k formování pracovních schopností zaměstnanců. Zaměstnanci se dozvídají o problémech, které se týkají nejen vlastního pracoviště, ale i celé společnosti. Pracovníci si zde vyměňují zkušenosti, prezentují názory a staví se k pracovním problémům, což vede k větší informovanosti pracovníků, pocitu sounáležitosti s kolektivem nebo organizací. Tato metoda vede ke zlepšení znalostí nových nebo nezkušených zaměstnanců. [3]

3.2.2.2 Metody rozvoje používané mimo pracoviště

- **Přednáška**

Metoda, která se zaměřuje na výklad určeného tématu s velmi malou účastí posluchačů. Slouží k informování vzdělávaných zaměstnanců a je charakteristická tím, že má přednášející dohled nad časovým rozvrhem přednášky, ale i nad obsahem. Zda tato metoda bude efektivní, závisí na schopnosti přednášejícího podat látku zajímavým způsobem. [1]

- **Seminář**

Tato metoda vzdělává zaměstnance pomocí výkladu školitele a diskuse mezi školitelem a vzdělávanými zaměstnanci. [14]

Seminář je dosti podobný ve vzdělávání a předávání informací jako přednáška, ale na rozdíl od přednášky je spojen se skupinovou diskusí, ve které jsou zapojeni účastníci semináře, kteří tak navrhuji nápady a řeší problémy. Celá diskuse je řízena školitelem a na přípravu je velmi náročná. [2]

- **Případové studie**

Je velmi oblíbená metoda vzdělávání, která se nejčastěji používá ke vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Při případové studii se účastníci snaží diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému, který je buď reálný, nebo vymyšlený. Účastníci pracují samostatně nebo v malých skupinkách. Metoda pomáhá zdokonalovat analytické myšlení a umění řešit problém. Na školitele jsou kladeny vysoké požadavky na přípravu a očekává se od něj taktní přístup k účastníkům. [3]

- **Simulace**

V této metodě je kladen větší důraz na praxi a aktivní účast vzdělávaných zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanci mají k dispozici scénář a je po nich žádáno, aby v co nejkratším čase udělali řadu rozhodnutí. Nejčastěji účastníci řeší běžné životní situace, které se mohou vyskytovat v práci přímých nadřízených. Během vzdělávání zaměstnanci řeší nejprve jednodušší problémy a postupem času problémy složitější. Při této metodě dochází ke zlepšování schopností vyjednávat a rozhodovat se. Tato metoda je velmi náročná na přípravu. [3]

- **Workshop**

Při workshopu se problémy řeší v týmu, z celkového hlediska a tato metoda je podobná případové studii. Zjišťují se reálné problémy, vymýšlí se jejich řešení a problém je posuzován z různých hledisek. V této metodě vzdělávaný zaměstnanec rozvíjí schopnost pracovat v týmu a dochází k využití mezioborového přístupu k dané situaci. [2]

- **Development centrum**

Velmi používaná a moderní metoda, která slouží k výběru a vzdělávání manažerů. Vzdělávaný zaměstnanec dostává úkoly, řeší problémy tvořící náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou vybírány náhodně počítačem, který vyhodnotí řešení problému nebo již existuje optimální, předem vyhotovené řešení a rozhodnutí. Tím si účastník může svá rozhodnutí kontrolovat a zároveň se učit. Účastník si rozvíjí svoje znalosti, manažerské dovednosti, učí se pracovat pod tlakem a stresem, zlepšuje své komunikační schopnosti s lidmi a naučí se hospodařit s časem. [3]

- **Outdoor training/learning**

Tuto metodu můžeme označit jako „učení se hrou“. Vzdělávání zaměstnanci jsou zapojeni do her nebo aktivit na základě sportovních výkonů, které účastníci provádí v kolektivu. V této metodě se účastník zlepšuje v manažerských dovednostech, v hledání vhodného řešení problému, komunikaci, spolupráci s ostatními a ve vedení spolupracovníků. Tento typ vzdělávání probíhá ve volném prostoru, v přírodě, v tělocvičně, učebně nebo speciálním areálu. Následně se diskutuje o výsledcích, problémech, přínosech a jiných možnostech řešení. Je to jedna z nejlepších vzdělávacích metod, která rozvíjí vůdcovství, týmovou práci a komunikaci s ostatními. [2]

- **E-learning**

Metoda vzdělávání pomocí počítačové, síťové a internetové technologie, která pomáhá v rozvoji zaměstnanců a podporuje jejich pracovní výkon. Dochází k rozšiřování a doplňování vzdělávání tváří v tvář. Možné používání intranetu dalo největší prostor pro učení a vzdělávání tímto způsobem. Existují tři typy e-learningu. V samostatném e-learningu využívá vzdělávající zaměstnanec danou technologii, ale není napojen na instruktory nebo jiné vzdělávající se zaměstnance. Živý e-learning se používá, když je vzdělávaný zaměstnanec v kontaktu s instruktorem přes danou technologii, ale oba se nacházejí na jiných místech. Kolektivní e-learning podporuje učení a vzdělávání na základě předávání si informací a znalostí mezi vzdělávanými osobami, kteří mezi sebou diskutují pomocí fór nebo počítačových bulletinů. [1]

Mezi výhody této metody patří velká flexibilita, snadná komunikace, přizpůsobení se požadavkům studujících, větší rozsah studijních zkušeností a umožnění studia svým tempem. Používání této metody je čím dál tím častější. [2]

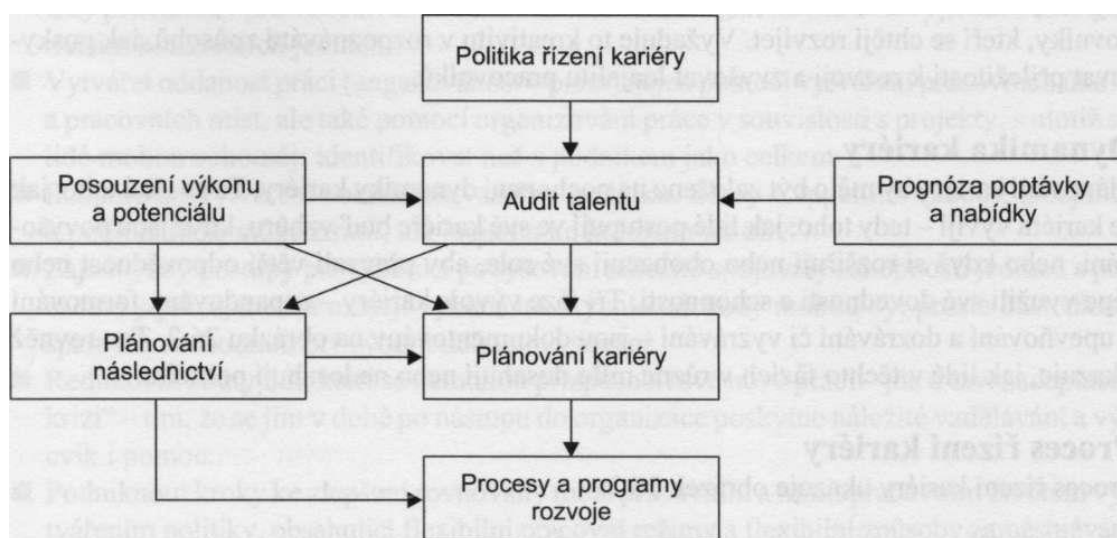
Nejefektivnější metoda rozvoje talentů je metoda on-the-job, tedy učení se na pracovišti. Nejvíce je používána rotace práce a zapojení se do projektů, kde přímý nadřízený, kouč nebo mentor slouží jako podpora. Tímto způsobem vzdělávání se rozvíjí schopnost pracovat na projektech uvnitř organizace s kolektivem, který se v dané organizaci nachází. Vzdělávaný zaměstnanec získává zpětnou vazbu od svých kolegů a nadřízených, tak se může lépe ztotožnit s organizací. [2]

3.2.3 Řízení kariéry

Řízení kariéry spočívá v tom, že organizace svým zaměstnancům umožní stoupat ve funkcích a poskytne zaměstnancům příležitost rozvíjet jejich kariéry, tak aby měla organizace dostatečné množství potřebných talentů. Hlavními složkami řízení kariéry je možnost vzdělávání a rozvoje, plánování kariéry a plánování nástupnictví. Důležité je aby organizace poskytla svým zaměstnancům podporu, vedení, a motivaci, aby mohli zaměstnanci dostatečně využít svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry. Také by organizace měla své zaměstnance vzdělávat a dávat jim prostor pro získání nových zkušeností, znalostí a dovedností. [1]

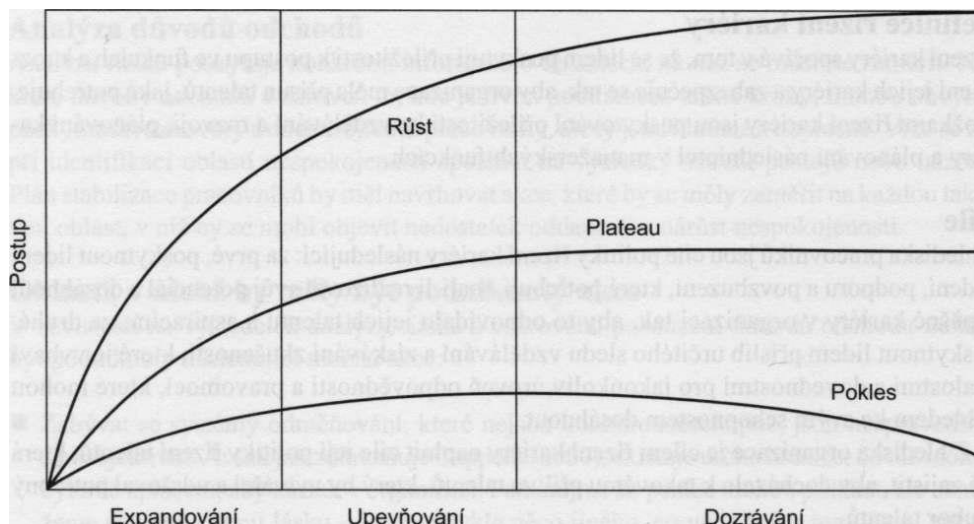
Organizace se snaží dosáhnout toho, aby měly v současnosti ale i v budoucnosti dostatečný počet talentovaných zaměstnanců, kteří budou organizaci k dispozici. Proto organizace provádí audity talentů, které zkoumají talenty na základě poptávky, nabídky, výsledků hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu. Na základě auditu se organizace rozhodne, jestli si talenty bude vychovávat sama nebo jestli je bude získávat z externích zdrojů. [2]

Obrázek č. 14 zobrazuje proces řízení kariéry. [1]



Obrázek 14: Proces řízení kariéry [1]

Dynamika kariéry se týká toho, jak se zaměstnancova kariéra vyvíjí, tedy jestli zaměstnanec stoupá ve své kariéře vzhůru nebo když si rozšiřuje a obohacuje své role, aby mohl mít větší odpovědnost, lépe využil své dovednosti a schopnosti. Na obrázku č. 15 jsou fáze vývoje kariéry. Ten zobrazuje expandování, formování a upevňování a dozrávání a také ukazuje, jestli zaměstnanci v těchto fázích dokáží nebo nedokáží uspět. [1]



Obrázek 15: Křivka vývoje kariéry [1]

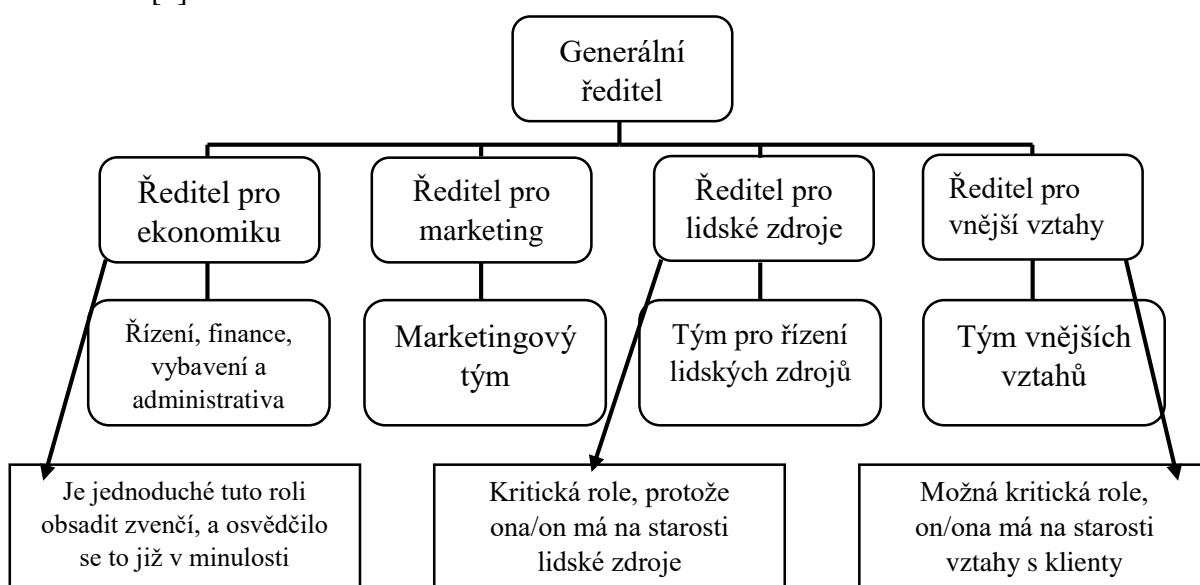
Některé zavedené systémy talent managementu nejsou schopny posunout své zaměstnance v kariéře výše, a proto nejsou organizace úspěšné. Organizace by z tohoto hlediska neměly slibovat svým talentovaným zaměstnancům posun v kariéře na vyšší pozice, jestliže neplánují tyto pozice talenty zaplnit. [13]

3.2.3.1 Klíčové role a jejich identifikace

Klíčové role jsou brány jako pozice v organizaci, jejichž neobsazení povede k nabourání správného fungování organizace a jsou kritické pro dosažení úspěchu organizace.

„Identifikací jednotlivců vhodných pro tyto klíčové role se zabývá talent management, plánováním pokrytí potřeby zaměstnanců v těchto klíčových rolích pak plánování nástupnictví.“

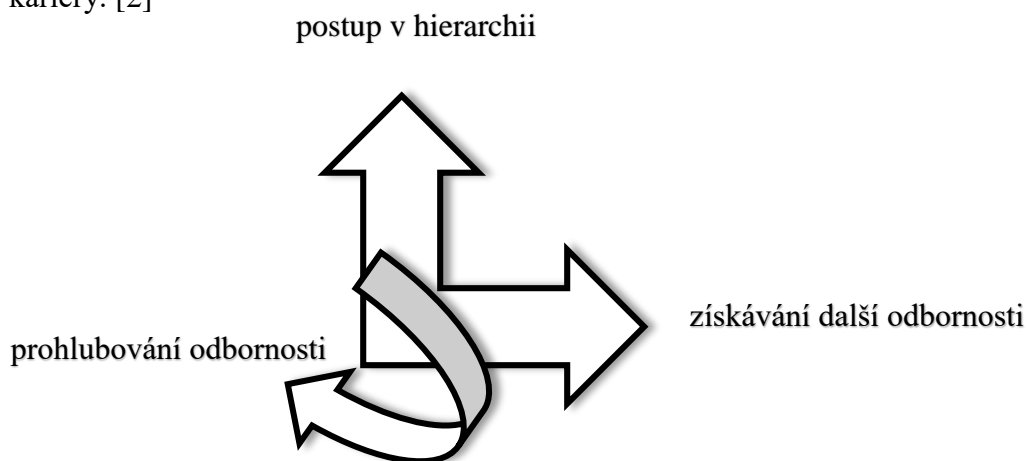
Na obrázku č. 16 je uvedena identifikace klíčových rolí za pomoci organizačního schématu. [2]



Obrázek 16: Identifikace klíčových rolí [2]

3.2.3.2 Plánování kariéry

Podle některých autorů existují jen tři směry kariéry a to postup v hierarchii, získávání dalších odborností a prohlubování odbornosti. Na základě toho může zaměstnanec postupovat všemi směry. Na obrázku č. 17 jsou zobrazeny tři možné směry kariéry. [2]



Obrázek 17: Směry kariéry [2]

Plánování kariéry je bráno jako proces, ve kterém jsou zaměstnanci vysvětleny jednotlivé kroky, které povedou k postupu v kariéře. Výstupem tohoto procesu je plán kariéry, který je individuálně zpracovaný pro konkrétního zaměstnance. V tomto plánu je zahrnuto neformální i formální vzdělávání, získávání znalostí a dovedností, které zaměstnanec využije pro získání náročnější, odpovědnější a lépe placené práce. [2]

3.2.3.3 Plánování nástupnictví

Plánování nástupnictví je proces, který organizace využívá pro zvolení jednotlivců, kteří jsou k dispozici v současné době, ale i době budoucí a budou moci zaplnit pracovní pozice nebo poskytnout kompetence, aby organizace mohla růst. Plánování nástupnictví je založeno na informacích, které organizace získala z auditů talentů, z hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu. Výstupem procesu plánování nástupnictví jsou tzv. plány nástupnictví v klíčových rolích. Každá klíčová role musí mít svého nástupce, vhodným počtem nástupců jsou dva až tři a nástupce musí zvládnout vykonat více než jednu roli. [2]

3.2.4 Udržení talentů

Opouštění organizace klíčovými zaměstnanci má velký dopad na fungování organizace a zaměstnanci, které si organizace chce za každou cenu udržet, jsou obvykle těmi, kteří organizaci opouštějí. Jestliže si chce organizace talentované zaměstnance udržet, musí se s nimi dohodnout a musí s nimi spolupracovat. Důležité je aby organizace talenty motivovala k naplnění cílů organizace a náležitě své talenty hodnotila a oceňovala. [1]

Je řada důvodů, proč talentovaní zaměstnanci z organizace odcházejí. Mezi hlavní důvody patří například byrokracie v organizaci, problém najít takový projekt, který by talentovaného zaměstnance zaujal, nedostačující zpětná vazba, žádná informovanost o dalším kariéřním postupu, opakované změny priorit organizace, nedostatek odpovědnosti a kontaktu s jinými talentovanými zaměstnanci. [14]

Důležité je, aby organizace dokázala přesvědčit své zaměstnance, že je jejich vykonávaná práce smysluplná. Organizace by měla práci přizpůsobovat podle jednotlivého zaměstnance a nepřizpůsobovat zaměstnance podle práce. Zaměstnanec musí vidět, že mu organizace důvěřuje, například tím, že zaměstnanci svěří náročnější úkoly a také by mu organizace měla umožnit kariérní růst. [14]

Hlavním cílem organizace je, aby talentovaní zaměstnanci zůstali v organizaci, byli jí oddaní, angažovali se ve své práci a neměli v plánu organizaci v budoucnu opustit. Základem toho aby talentovaní zaměstnanci v organizaci zůstali je uznávaná organizace, dosahující kvalitních výsledků, mající určitou vizi, chovající se eticky a nabízející svým zaměstnancům dobré podmínky. Organizace by měla mít dobrou pověst. [2]

Jestliže si chce organizace talentované lidi udržet, měla by se snažit o to, aby byla atraktivním zaměstnavatelem, zaměstnavatelem vysoké kvality, skvělým pracovištěm a dobrým místem pro práci. Různé faktory, díky kterým organizace bude pro zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem, jsou uvedeny níže [2]:

- nabídka zajímavé a oceňované práce
- podpora ve vzdělávání a rozvoji a možnost postupu v kariéře
- podpora rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem
- nabídka flexibilní pracovní role, kde je talentovaný člověk odpovědný a autonomní
- Zajištění příznivých pracovních podmínek a kvalitního pracoviště
- vyjádření pocitu uznání, úcty a respektu
- nabídka odpovídající odměny
- kladení důrazu na společenské odpovědnosti organizace

Na základě poskytování odměny si organizace musí uvědomit, že jednotlivci v průběhu jeho života mění své preference a proto by měla organizace systém odměňování přizpůsobit konkrétním potřebám svých zaměstnanců. V tabulce č. 1 je popsán vztah mezi odměňováním a životní etapou zaměstnance. [2]

Věk	Životní etapa	Potřeby v oblasti odměňování
23	období nástupu do práce a počátku vykonávání pracovní činnosti	konkurenceschopná základní mzda (plat) splacení půjček dovolená
30	sňatek svatební cesta	čas flexibilita peníze
31+	přicházejí děti	volno/flexibilní práce podpora péče o děti
35+	stěhování do velkého domu	dobrá příplatek/základní mzda (plat) jistota zaměstnání

35-40	děti zahajují školní docházku	flexibilní práce/volno
44-47	krize středního věku	vědecká dovolená counselling nebo koučování financování rozvoje (studia)
50+	děti zahajují studium na univerzitě	financování studii bonusy možnost půjček
60-80	odchod do důchodu	penze pojištění

Tabulka 1: Životní etapa a potřeby v oblasti odměňování [2]

Jiný pohled na životní etapy a postupy v kariéře zaměstnanců uvádí Armstrong - pro zaměstnance ve věku třiceti let a méně je důležitý postup v kariéře, pro zaměstnance ve věku jednatřicet až padesát let je podstatné aby mohli řídit své kariéry a práce jim přinášela uspokojení a pro zaměstnance ve věku nad padesát let je důležitá jistota. Je známo, že mladší zaměstnanci častěji mění své zaměstnání a zaměstnavatele než starší zaměstnanci a zaměstnanci na částečný úvazek nejsou tak stabilní jako zaměstnanci na plný úvazek. [1]

4 Rešerše vhodných informačních zdrojů

Téma rešerše: Využití talent managementu v řízení lidských zdrojů v podniku

Klíčová slova: talent management, talent, management, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, řízení talentů, aspekty talent managementu, procesy talent managementu, získání talentů, rozvoj talentů, řízení kariéry, udržení talentů, nadání, schopnost, řízení, vedení, vedení talentů

Jazykové vymezení: Čeština, Angličtina

Časové vymezení: 2000 – 2017

Uspořádání záznamů: abecedně dle zdroje

Zdroje: Západočeská univerzita v Plzni – katalog univerzitní knihovny, Vysoká škola ekonomická v Praze – elektronické zdroje univerzitní knihovny, Volný internet, Univerzita Karlova – ústřední knihovna

Celkový počet záznamů: 10

Název zdroje: Západočeská univerzita v Plzni – katalog univerzitní knihovny

Počet záznamů: 4

1. EGEROVÁ, Dana. *Integrovaný talent management – nové paradigma pro talent management*. Trendy v podnikání = Business trends: vědecký časopis

Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. [online] 2012. č. 2, s. 8-13. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2012-2.pdf>

2. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 2011, s. 249. ISBN 978-80-7357-665-3.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2003, s. 367. ISBN 80-7261-033-3.
4. TYL, Jan. *People unlimited – talent management*. Trendy v podnikání = Business trends: vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. [online] 2013. č. 2, s. 39-46. [cit. 2017-04-05]. Dostupný z: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2013-clanek-6.pdf>

Název zdroje: Vysoká škola ekonomická v Praze – elektronické zdroje univerzitní knihovny

Počet záznamů: 2

5. COLVIN, Geoffrey. *Talent nerozhoduje: čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních*. Brno: Computer Press. 2010. s. 213. ISBN 978-80-251-1926-6.
6. ZÍKOVÁ, Šárka. *Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě?*. Acta Oeconomica Pragensia: vědecký časopis vysoké školy ekonomické v Praze. [online] 2010. [cit. 2017-04-05]. ISSN 0572-3043. Dostupný z: <https://www.vse.cz/aop/294>

Název zdroje: Volný internet

Počet záznamů: 3

7. BARTOŠOVÁ, Jana a BARTOŠ Jan. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. 2011. s. 158.
8. HLAVÁČOVÁ, Markéta. *Talent management aneb jak neztratit ty nejlepší*. Hrforum.cz [online] 2009. [cit. 2017-04-05] Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/talent-management-aneb-jak-neztratit-ty-nejlepsi/>
9. MERENDA, Miroslav. *Manažerování talentů jako inovace podnikatelských aktivit*. Ústav technického a odborného vzdělání, Fakulta pedagogická, Ostrava. [online] 2016. [cit. 2017-04-05]. ISSN 2450-9221. Dostupný z: <http://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/2009/38%20merenda-mana%C5%BEerov%C3%A1n%C3%AD%20talent%C5%AF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Název zdroje: Univerzita Karlova – ústřední knihovna

Počet záznamů: 1

10. POHORSKÁ, Linda. *Řízení talentů*. Univerzita Karlova. Katedra andragogiky a personálního řízení. Filozofická fakulta. [online] 2010 [cit. 2017-04-05] Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/89095>

Horváthová se ve své knize věnuje aktuální problematice řízení lidských zdrojů. Správné využití talentovaných zaměstnanců je zásadní pro dosahování požadované výkonnosti organizace. Talent management, tedy nalezení, rozvoj, využívání a udržení talentovaných zaměstnanců je hlavním faktorem konkurenceschopnosti organizace. Autorka se v této knize věnuje tématu řízení lidských zdrojů, popisuje základy talent managementu, procesy talent managementu, tedy získání, rozvoj a udržení talentů. Dále zde popisuje hodnocení talent managementu, zabývá se uplatněním talent managementu v praxi a zkoumá problematiku využívání talent managementu v organizacích Moravskoslezského kraje, následně předkládá doporučení jak lépe a kvalitně využívat tento proces v české praxi. V poslední části své knihy uvádí metodiku zavedení a využívání talent managementu v organizaci.

Koubek ve své knize přináší ucelený pohled na problematiku řízení lidských zdrojů v organizaci. Jsou zde zahrnuty nejnovější poznatky a praktické zkušenosti v oboru. Zaměřuje se na takové oblasti řízení lidských zdrojů, jako je vytváření pracovních úkolů, pracovních míst s ohledem na moderní motivační přístup, personální marketing a řízení pracovního výkonu. Dále se věnuje hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků a popisuje účast pracovníků na řízení a vytváření dobrých vztahů v organizaci. Jsou zde uvedeny příklady z praxe, především z praxe vyspělých zemí.

Tyl se ve svém článku zabývá talent managementem neboli řízením talentů ve společnosti AGC Flat Glass Czech a. s.. Nejprve se věnuje základním principům pro management lidských zdrojů, které si společnost stanovila, aby byla uznávaným zaměstnavatelem a udržela si klíčové zaměstnance. Dále popisuje koncept people unlimited, který se zabývá zjištěním, co bude zaměstnanec potřebovat pro svůj rozvoj ve společnosti. Článek uvádí, jak společnost postupuje v identifikaci talentů, tedy jak spolupracuje s vysokými školami pro získání talentovaných studentů nebo jak společnost využívá systému mapování klíčových lidí u stávajících zaměstnanců. Pro skupinu talentovaných zaměstnanců má společnost připravený nástroj Talent Engine. Ten se zaměřuje na školení/vzdělávání mladých zaměstnanců, coaching k podpoře seberealizace na daném pracovišti, akční učení, které využívá jasně daných problémů a úkolů, rotaci práce, díky níž může nadřazený zjistit, na jaké pracovní pozici bude zaměstnanec nejlépe využívat svůj potenciál, development centra, která slouží pro identifikaci potenciálu u stávajících zaměstnanců a učící se expedice, které umožňují předávání zkušeností z jiných výrobních závodů nebo administrativních oddělení.

Hlaváčová ve svém článku uvádí proč v organizaci zavádět systém talent management a definuje pojem talent management. Také se zde zabývá otázkou, který talent je pro organizaci důležitý. Jestli je pro organizaci lepší vyhledat ty schopnosti, které organizace zrovna potřebuje nebo hledat talenty v širším záběru a za talent považovat každého

pracovníka. Článek uvádí čtyři hlavní kroky jak talent management implementovat do organizace a na které problémy s implementací talent managementu si dát pozor a jak je vyřešit.

Merenda ve svém článku poukazuje na řízení talentů jako na rychle se vyvíjející oblast řízení lidských zdrojů. V úvodu se zabývá pojmem talent, a koho můžeme za talent považovat. Talent je zaměstnanec s vysokým potenciálem, který bez větších problémů plní úkoly a činnosti, jeho výkon přesahuje standart a vyniká v řešení vzniklých problémů. Také je zde popsáno, co zahrnuje řízení talentů, tedy získání, výběr, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců. Dalším tématem článku je řízení talentů v organizaci a uvedení postupu řízení talentů. Hlavní myšlenkou je, aby si organizace uvědomily, že řízení talentů je důležité pro dosahování stanovených cílů a dosažení konkurenceschopnosti organizace.

5 Příklad praktického využití talent managementu ve společnosti Toyota

Tato kapitola se týká praktického využití talent managementu ve skutečné, existující firmě. Jedná se o společnost Toyota, působící v oblasti automobilového průmyslu. Získané informace o procesu talent managementu ve společnosti Toyota pochází z knihy Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty [17].

Program řízení rozvoje zaměstnanců ve společnosti Toyota se skládá z těchto jednotlivých kroků [17]:

1. Příprava organizace na rozvíjení výjimečných lidí
2. Stanovení kritických znalostí
3. Předávání znalostí druhým
4. Ověřování znalostí a úspěchu

5.1 Příprava organizace na rozvíjení výjimečných lidí

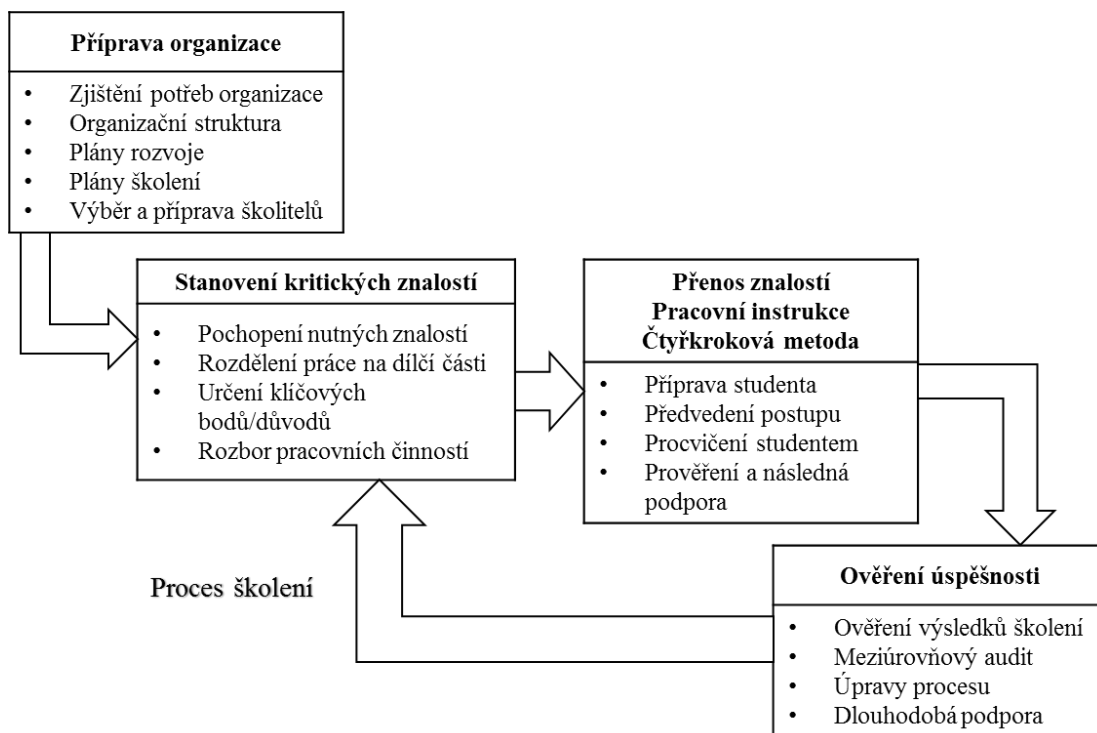
V dnešní době není jednoduché najít mezi velkými společnostmi takové společnosti, které by se věnovaly rozvoji mimořádného talentu. Jednou z těchto velkých společností je společnost Toyota, která se výchově mimořádných lidí věnuje a je to pro tuto společnost prioritou číslo jedna. Na rozdíl od jiných organizací si společnost Toyota uvědomuje, že se vyplatí investovat do rozvoje výjimečných lidí. Společnost je přesvědčena, že vrozené vlohy tvoří deset procent celkového talentu a zbylých devadesát procent, které společnost považuje u svých zaměstnanců za talent, se dá naučit při dostatečné snaze a neustálým opakováním. [17]

Ve spoustě organizací chybí vhodné metody rozvíjení zaměstnanců, které by byly účinné. Starost o lidské zdroje je v mnoha společnostech přesouvána na vedlejší kolej a hlavní prioritou organizace je výroba, zdravotnictví, stavebnictví nebo doprava. Společnost Toyota je přesvědčena, že hlavní prioritou organizace by měla být kvalifikace zaměstnanců a rozvíjení jejich talentu. Když si tohle společnost neuvědomí, bude se neustále potýkat s opakujícím se cyklem boje s problémy – objeví se nějaký problém, začne se narychlo

řešit, celá situace se na krátkou dobu uklidní, ale za nějaký čas se objeví ještě větší problémy. Problémy se jen narychlo záplatují. Vzniká tím klasický případ začarovaného kruhu, který způsobí, že organizace nedosahuje uspokojivých výsledků a tím nemá čas na kvalitní rozvíjení zaměstnanců. Je proto žádoucí tento začarovaný kruh přerušit, vystoupit z něj a věnovat se třem hlavním faktorům, jako je definování kritických znalostí, předávání kritických znalostí a ověřování znalostí. [17]

Společnost Toyota najímá zaměstnance se silnou pracovní etikou, ochotou se dále vzdělávat a podávat co nejlepší výkony. Podle Toyoty jsou pouze lidé schopni myslet, řešit problémy a zlepšovat se. Proto své zaměstnance učí základním dovednostem, které budou potřebovat při své práci, tak, aby ji zvládli nakolik dobře, že sami přijdou s inovacemi a budou při své práci neustále růst. Toyota pracuje s lidmi, kteří mají potenciál dosáhnout výjimečnosti, sami touží po tom učit se a snaží se z lidí dostat to nejlepší a chce po nich, aby hledali řešení problémů. Všichni zaměstnanci musí být podle Toyoty vyškoleni na maximální možnou úroveň a musí pracovat s dokonalou přesností, jinak nebude celý proces správně a efektivně fungovat. Proto společnost Toyota založila tři regionální školicí střediska tzv. Globální výrobní centra, která mají za úkol připravit jednotný systém školení pro všechny provozny Toyoty po celém světě. Toyota používá pro školení a rozvoj zaměstnanců americký program nazývaný Školení v průmyslu (Training Within Industry, TWI), který si lehce přizpůsobila podle svých potřeb. Základní moduly programu TWI jsou pracovní instrukce, které slouží k zaškolování nových či nekvalifikovaných pracovních sil, pracovní metody, které eliminují zbytečné kroky a činnosti neboli plýtvání a pracovní vztahy, které pomáhali supervizorům řešit problémy a zlepšovat situace v oblasti pracovních vztahů. Na základě metody pracovních instrukcí se může kdokoliv naučit jakýkoliv úkol a tato metoda se dá upravit podle konkrétní situace. [17]

Společnost Toyota si uvědomuje jak důležitá je pečlivá příprava a plánování než se vydá na cestu rozvoje svých klíčových zaměstnanců. Proto věnuje více času do přípravy a plánování než aby pak musela napravovat zbytečné chyby. Na obrázku č. 18 je znázorněn podrobný postup, který Toyota používá pro rozvíjení zaměstnanců. [17]



Obrázek 18: Proces rozvíjení talentů zaměstnanců v Toyotě [17]

Důležité je uvědomit si jakou má organizace představu o svých cílech a jak to souvisí s rozvojem zaměstnanců. Společnost musí pochopit, co potřebuje k tomu, aby byla konkurenceschopná, stala se jedničkou na trhu, snížila fluktuaci a zvýšila spokojenost zaměstnanců. Také musí posoudit současnou situaci organizace například tím, že vede rozhovory s vedením a zaměstnanci, přijímá zpětnou vazbu klientů nebo dělá průzkumy mezi zaměstnanci. Společnost si musí promyslet, jaké zdroje bude vyžadovat, aby dosáhla stanovených cílů. Vhodné řešení je jeden školitel na deset zaměstnanců, a čím více bude mít společnost vysoce kvalifikovaných lidí, tím na tom bude lépe. Dalším krokem je výběr instruktorů a posouzení jestli se na tuto funkci hodí. Ne vždy platí, že ten kdo umí určitou práci nejlépe, bude automaticky nejlepším učitelem pro druhé. Při výběru je vhodné zohlednit některé intuitivní a elementární schopnosti a dovednosti jako je například ochota a schopnost učit se, adaptabilita a flexibilita, starostlivost a zájem o druhé, trpělivost, vytrvalost, schopnost převzít odpovědnost, pozorovací a analytické schopnosti, komunikační schopnosti, důraz na detail, znalost pracovního úkol a respekt kolegů.

Společnost Toyota také při výběru instruktorů zohledňuje, zda se chce zaměstnanec instruktorem opravdu stát. [17]

Rozvoj zaměstnanců je podle Toyoty dlouhodobý závazek, na kterém nelze pracovat jednorázově a na delší dobu na něj zapomenout. Na rozvoji zaměstnanců se musí pracovat průběžně a cílevědomě, je to skutečně vážný a trvalý závazek. [17]

5.2 Stanovení kritických znalostí

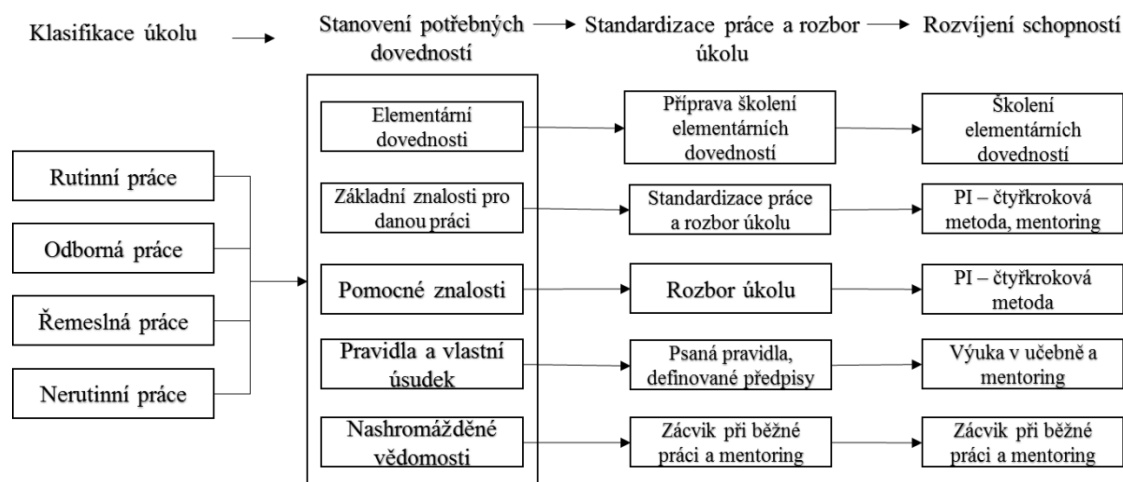
Důležité je definovat kritické požadavky pracovního úkolu, protože právě zjištění stěžejních aspektů práce souvisí s hlavním problémem při rozvíjení talentů zaměstnanců. Není důležité rozlišovat, jestli se jedná o práci v průmyslu nebo ve službách, ve výrobě

hale nebo v kanceláři. Jde hlavně o pracovní úkol jako takový a pokud je organizace schopna izolovat jeho důležité rysy, může zjišťovat jejich dopady na procesy ve školení a rozvíjení zaměstnanců. Jsou známy čtyři obecné typy práce, kde každý typ práce má jiný požadavek na školení. Patří sem rutinní práce, odborná práce, řemeslná práce a nerutinní práce. Pro společnost Toyota je standardizovaná práce nástroj, který slouží k trvalému zlepšování. Požadavky na rozvíjení zaměstnanců podle toho jaký typ práce vykonávají je zobrazen v tabulce č. 2. [17]

Typ práce	Příklad práce	Co lze standardizovat?	Požadavky na nashromážděné vědomosti
Rutinní práce	Práce u montážní linky, příprava jídla ve fastfoodu, bankovní pokladník, zadávání dat do počítače	Pracovní prvky, pořadí, časování, elementární dovednosti, produktové specifikace, podoba pracoviště - nástroje	Rozpoznání problémů, reakce na problémy, řešení problémů
Odborná práce	Kontrola, manipulace s materiálem, laboratorní analýzy, počítačová technická podpora, údržba vybavení	Obecné postupy, základní procesy, elementární dovednosti, produktové specifikace, podoba pracoviště - nástroje	Schopnost rozpoznávání chyb a vad, intuitivní řešení problémů, kognitivní mapy problémových situací
Řemeslná práce	Vedoucí skupiny, zdravotní sestra, nákupčí, některé strojírenské práce	Generické postupy, elementární dovednosti, produktové zásady, podoba pracoviště - nástroje	Intuitivní řešení problémů, „čtení situace“
Nerutinní práce	Vedoucí programu, vědec zabývající se výzkumem a vývojem, vývojář, chirurg	Generické postupy, elementární dovednosti, produktová kritéria, podoba pracoviště - nástroje	Kreativní a inovativní schopnosti, intuitivní řešení problémů, „čtení situace“

Tabulka 2: Požadavky na rozvíjení zaměstnanců podle typu práce [17]

Na obrázku č. 19 je znázorněn model, který popisuje typy úkolů spolu se znalostmi, které jsou potřebné pro vykonávání tohoto typu činnosti. [17]



Obrázek 19: Vývojový diagram průběhu školení u jednotlivých typů práce [17]

Proces standardizace práce vyvinutý společností Toyota je více než definování práce. Souvisí s ním i analýza plýtvání, které je součástí všech činností. Toyota ho využívá pro vývoj nových pracovních postupů a pomáhá jí dosahovat stanovených cílů, které souvisí s určitou prací. Společnost Toyota se soustředí na to, aby identifikovala nejdůležitější a nejčastěji opakované aspekty každého úkolu, které se naučí bezchybně provádět, postup si zaznamená a následně učí své zaměstnance, aby dodržovali stanovené standardní postupy. [17]

Společnost Toyota se při posuzování standardizace práce zaměřuje na celkovou efektivitu systému, nekouká na efektivitu jednotlivce. Důležité je, aby si organizace určila zcela zásadní body a postarala se, aby se tyto body prováděly bezchybně. Kritický pracovní krok je definován jako krok, který se musí provádět s vysokou přesností. Nebude-li se provádět s vysokou přesností, dojde k vadě. Proto všichni zaměstnanci v Toyotě znají kritické kroky každého úkolu a vykonávají je přesně tak, jak je předepsáno. Vykonávanou práci lze vnímat jako soubor definovatelných a naučitelných složek. Jestliže chce organizace dosahovat lepších výsledků, musí se naučit důsledně analyzovat práci, dopodrobna rozebírat její prvky, analyzovat kritické aspekty a naučit své zaměstnance bezchybně dodržovat definované kroky. [17]

Při výuce práce je důležité, jak jsou rozděleny úkoly na jednotlivé kroky, aby je zaměstnanci dobře strávili a efektivně se je naučili. Jestliže se budou zaměstnanci učit rychle a budou podávat vysoké výkony, pak je to důkaz toho, že se rozdělování úkolů na jednotlivé kroky povedlo na výbornou. Rozdělování úkolů na jednotlivé kroky musí být pečlivě promyšlené a při výuce musí školitel poznat, kolik probírané látky zaměstnanec naráz zvládne. Dále si školitel musí určit, jakým způsobem bude výuku prezentovat. Nejvíce efektivní je učit zaměstnance po kouscích a v předem stanoveném pořadí. Každý pracovní úkol je tvořen souborem činností, které společnost Toyota označuje za hlavní kroky. Hlavní krok popisuje, co se dělá, ale podrobnější popis práce stanovují klíčové body. Pro celkový úspěch výuky je důležité správné definování hlavních kroků, ale důležitější je správné určení klíčových bodů. Jak již bylo uvedeno, klíčové body popisují,

jak se hlavní kroky mají dělat. Zaměstnanec z klíčových bodů zjistí, jak určitou činnost udělat bezpečně, produktivně a kvalitně. [17]

5.3 Předávání znalostí druhým

Společnost Toyota si uvědomuje, že rozvíjení talentu zaměstnanců je v dnešní době klíčové a že tento proces zvyšuje šance na úspěch. Každý vedoucí by měl nového zaměstnance naučit dělat správně tu práci, kvůli které byl přijat. Společnost Toyota zjistila, že je výhodné mít zaměstnance, kteří dokáží vykonávat více různých činností. Proto zpracovala proces, který nazvala plán zaškolení zaměstnanců pro všestrannost, sloužící pro přehled kvalifikací nebo schopností, které jsou zapotřebí na daném pracovišti a jejich úroveň u jednotlivých zaměstnanců. [17]

Před začátkem školení by měli vedoucí a instruktoři splnit několik důležitých zásad, jako je například setkání se s každým účastníkem a zjištění jeho předchozích zkušeností, příprava celkového plánu rozvoje, příprava pracoviště, zjištění kolik času bude mít k dispozici na školení a příprava rozboru práce a jejích kritických bodů. Následně v průběhu školení musí instruktor dávat najevo, že mu na vyučované práci záleží, musí vysvětlit účastníkovi důležitost své práce, musí být trpělivý a studentům vždy nápomocný, povzbudivý, sebevědomý a zkušený školitel, odpovědný za výsledek školení a musí dbát na bezpečnost a kvalitu po dobu výuky. Po skončení školení by měl instruktor dohlédnout na to, jestli si student neosvojí špatný přístup a návyky. Instruktor by měl studentovi naznačit, že kdyby něco potřeboval, bude mu k dispozici a rád mu pomůže. Dobře proškolený zaměstnanec se při své práci nebude zabývat větším počtem problémů a nebude vyžadovat tak velký dohled jako neproškolený zaměstnanec. Proto se vyplatí investovat do rozvoje svých zaměstnanců a čas, který byl vynaložený dnes, přinese odměnu do budoucna. [17]

Společnost Toyota v samotné fázi výuky používá čtyřkrokovou metodu, která se v prvním kroku zabývá nutnou přípravou, ve druhém předvedením práce, ve třetím procvičením dané práce studentem a v posledním kroku se zabývá prověřením práce a toho jestli si student látku zapamatoval. V prvním kroku si školitel udělá obrázek o studentovi a jeho schopnostech. Pomůže studentovi uvolnit se, pomocí úvodní konverzace. Řekne studentovi, jak se práce nazývá a zjistí, co student o dané práci již ví. Měl by ve studentovi vzbudit zájem o novou práci a ujistit ho, že je jejich práce důležitá. Ve druhém kroku školitel studentovi představuje danou operaci. V první fázi studenta seznámí s hlavními kroky, které se představují ve třech bodech. Nejdříve studentovi hlavní krok popíše, poté mu ho předvede a nakonec mu ho znovu zopakuje. Dále studentovi ukáže klíčové body a vysvětlí mu, proč jsou tak důležité. Upozorní studenta na to, že klíčové body musí brát jako povinnou činnost, která je nutná pro úspěšné dokončení úkolu. Ve třetím kroku si student sám zkouší práci, která mu byla předvedena školitelem. Školitel v této fázi kontroluje každý detail, který student dělá a pozorně ho při tom sleduje. Výhodou školení na pracovišti je získání zpětné vazby, která školiteli ukazuje, co je potřeba na školícím procesu zlepšit. V době kdy si student zkouší provádět práci sám, školitel neustále posuzuje jeho zdatnost a schopnost pracovat bezpečně, bez chyb a určitým tempem. Školitel se musí následně rozhodnout, jestli je student schopen pracovat samostatně. Poslední krok bude popsán v kapitole č. 4 ověření znalostí a úspěchu. [17]

Při školení nových zaměstnanců mohou nastat různé komplikace, které program Školení v průmyslu (TWD) nazývá jako „zvláštní problémy při předávání instrukcí“ a společnost Toyota těmto situacím dává větší důležitost, protože jsou významné pro práci, kterou její zaměstnanci dělají. Zaškolení při běžné rychlosti linky je v Toyotě nezbytné, protože je celá linka součástí operace se stejným taktem. Školitel se studentem by se nejdříve měli podívat na práci, kterou dělá zkušený zaměstnanec na daném pracovišti, tím student získá přehled o pracovním úkolu a požadovaném pracovním tempu. Dále by si měl student vyzkoušet svoji práci mimo běžící proces na simulaci. Někdy není možné provést simulaci mimo linku, a proto se student musí zaškolit přímo na lince v běžném provozu. Školitel v této situaci musí zvládnout dvě věci najednou a to je zvládnutí běžné práce a zaškolení studenta. Také se může stát, že školitel nebude mít dostatek času na zaškolení studenta, a proto bude muset školení omezit na to nejdůležitější z důležitého. Další problém při školení může nastat, když školitel se studentem nebude moci ústně komunikovat. To může způsobit několik případů jako je například nošení ochranných pracovních prostředků (roušky, celotělové ochranné obleky) nebo když je na pracovišti hlučno. Proto se školitel musí naučit sdělovat informace mlčky. [17]

5.4 Ověření znalostí a úspěchu

V poslední fázi čtyřkrokové metody již student pracuje samostatně a školitel na něj příležitostně dohlíží, jelikož student nemusí svou práci ovládat na sto procent. Hlavní odpovědnost má vždy školitel, protože pokud se student něco nenaučil, je to proto, že ho to nenaučil školitel. Školitel by měl být studentovi vždy k dispozici nebo by mu měl vysvětlit, koho může požádat o pomoc v případě, že mu sám nebude moci poradit. Vedoucí týmů a skupin kontroluje práci ostatních a tím minimalizuje rizika a podporuje studenty. Školitel musí dát studentovi jasně najevo, že zeptat se v případě, že si student nebude vědět rady, není nic špatného. S růstem studentových zkušeností se frekvence kontrol snižuje a školitel pouze sleduje obecné ukazatele výkonnosti. [17]

Účinnost procesu rozvoje talentů zaměstnanců se musí průběžně sledovat. Toho dosáhne organizace správným dodržováním metody meziúrovňového auditu v celé organizaci. Tento proces umožňuje plynulý tok informací, ukazuje všechny problémy a nápady, kterým by se organizace měla věnovat. Cílem tohoto procesu je najít nefunkční místa systému. Následně musí chtít vedoucí vzniklé problémy vyřešit, aby systém zase správně pracoval jako celek. Jestliže chce organizace, aby zaměstnanci vykonávali svoji práci správně, musí organizace provádět pravidelné audity doprovázené koučinkem. [17]

Rozvíjení talentů je nekonečný proces, jelikož zde není horní hranice, která by určovala, že se toho zaměstnanci více naučit nemůžou. „*Rozvíjení zaměstnanců je příležitostí pro skutečné trvalé zlepšování.*“ Prvním krokem v zavádění systému rozvoje talentů v organizaci by mělo být vybrání takové oblasti, na kterou se chce organizace zaměřit jako první. Měla by to být oblast s jednoduššími úkoly, ve které se organizace bude moci opřít o silné vedoucí a potenciální budoucí školitele. Společnost Toyota si uvědomuje, že na každou vedoucí pozici by měla mít v záloze dva kandidáty, kteří se této pozice dokážou v případě vzniklého problému ujmout. Nelze s přesností říci, jak dlouho bude trvat implementace rozvoje talentů zaměstnanců v dané organizaci, jelikož záleží na velikosti organizace, na počtu operací, které bude třeba pokrýt a na počtu školitelů a vedoucích, které bude muset organizace vyškolenit. Také se musí přihlížet na zaměstnance,

kteří budou muset plnit svou běžnou práci a zároveň zvládat nové povinnosti související s rozvojem talentu. Na rychlosti rozšíření procesu v organizaci tolik nezáleží, důležité je, aby zaměstnanci získali mimořádné schopnosti. Přeci jen se jedná o nikdy nekončící proces. [17]

6 Rozvoj využívání talent managementu v podnicích

V této kapitole bude uvedeno využití systému talent managementu ve společnostech Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o., Preciosa a.s. a Škoda Auto a.s.. Získané informace o společnosti a systému talent managementu ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. pochází z habilitační práce PaedDr. Dany Egerové, Ph.D. [18]. Informace o společnosti Preciosa a.s. byly získány z diplomové práce Jany Karáskové [19]. Informace o společnosti Škoda Auto a.s. byly získány z internetových stránek společnosti. [20]

6.1 Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Společnost Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o. patří mezi známé společnosti, které se pohybují na trhu s nealkoholickými nápoji v České republice. Je členem skupiny Coca-Cola HBC, která byla založena v roce 1991. Společnost distribuuje více než 60 nealkoholických nápojů a portfolio se skládá ze známých značek po celém světě jako je například Coca-Cola, Coca-Cola zero, Coca-Cola light, Fanta nebo Sprite. V České republice spolupracuje Coca-Cola HBC ČR s více než 40 000 zákazníky, má v Praze jeden výrobní závod a deset distribučních a administrativních poboček. [18]

6.1.1 Talent management ve společnosti Coca-Cola HBC Česká republika, s.r.o.

Společnost si uvědomuje, že nejdůležitější zdroje společnosti jsou její zaměstnanci, a proto jim umožňuje ve společnosti růst a rozvíjet jejich talent. Rozvoj talentovaných zaměstnanců je brán jako priorita číslo jedna, jelikož společnosti umožní úspěšně naplnit strategii a dosáhnout požadovaných cílů, které si společnost stanovila. Získávání, rozvíjení a udržení talentovaných zaměstnanců přispívá k tomu, aby byla společnost konkurenceschopná. [18]

Výhodou zavedení talent managementu ve společnosti je vytvoření skupiny klíčových lidí, kteří zastávají jednotlivé úrovně vedení v organizaci, získání nástupců do důležitých pozic, zvýšení oddanosti a udržení potřebných zaměstnanců a dosažení růstu společnosti díky zaměstnancům s vysokým výkonem a potenciálem. Další výhodou je vytvoření společnosti a kultury v ní, kde talentovaní zaměstnanci chtějí pracovat a budou chtít pracovat nadále. [18]

Společnost Coca-Cola HBC ČR si svojí strategii přizpůsobila podle svých potřeb a lokálních podmínek a vycházela z celkové strategie společnosti. Společnost svůj systém talent managementu staví na pěti pilířích. Při získávání talentů se společnost zaměřuje především na interní získávání talentů, ale také spolupracuje s univerzitami a talenty získává z externích zdrojů v podobě absolventů. K identifikaci a výběru talentů společnost využívá svého propracovaného a ověřeného systému. Společnost používá talentové programy, které jsou určeny pro interní talenty a Trainee programy, které jsou určeny pro externí talenty. [18]

Společnost považuje za talentovaného zaměstnance člověka, který dosahuje výborných pracovních výsledků, podává vysoký výkon, má potenciál rozvíjet se a schopnost učit se, dbá na hodnoty společnosti, snaží se být úspěšný a motivuje se k práci. [18]

K vytvoření talentových programů se společnost rozhodla na základě dobrých zkušeností s podobnými programy ze zahraničí. Společnost se zaměřuje na tři programy, z toho dva jsou vytvořeny pro interní talenty a jeden je vytvořen pro externí talenty, tedy absolventy vysokých škol. Program pro externí talenty je známý jako Trainee program, kde je pro každého Trainee vytvořen individuální program. Výhodou programů pro interní talenty je, že společnost získá talentovaného zaměstnance, kterého dobře zná a on zná dobře společnost a kulturu v ní, takže nebude docházet k problémům se začleněním, jako by to bylo v případě, že společnost získá talentovaného zaměstnance z externích zdrojů. Prvním programem pro interní talenty je program Fast Forward 1. Ten je určen pro zaměstnance, kteří usilují o první manažerskou funkci. Druhý program Fast Forward 2 je určen pro zkušenější manažery, kteří usilují o vyšší manažerské funkce. Hlavním cílem těchto programů je, aby zaměstnanec rozvíjel svůj potenciál, připravoval se na postup na vyšší pozice a aby společnost získala zásobu kandidátů pro klíčové pozice. [18]

Společnost pro výběr pracovníků do talentového programu využívá matici, která se používá pro pravidelné hodnocení zaměstnanců společnosti. Do matice se zaznamenává na jednu stranu výkon zaměstnance a na druhou stranu potenciál zaměstnance. V matici je devět základních polí a ti zaměstnanci, kteří se nachází v polích 1, 2 a 3 tzn., dosahují vysokého výkonu a potenciálu, dosahují vysokého výkonu a mají potenciál ke změně nebo dosahují dobrého výkonu a mají vysoký potenciál, jsou zařazeni do talentového programu. [18]

Společnost na základě tzv. kulatých stolů obsazených nejvyšším vedením společnosti vyhodnocuje výsledky hodnocení zaměstnanců. Objevení jedinci s vysokým výkonem a potenciálem mohou být zařazeni do talentových programů. Vyhodnocení výsledků je poskytováno celou společností za účelem motivace ostatních zaměstnanců. [18]

Program Fast Forward 1 využívá různé aktivity jako je například práce na projektech, školení, stínování, rotace, plnění náročnějších úkolů a účast a zapojení do odborných diskusí. Klade se také důraz na spolupráci s mentorem, který zastává vyšší pozici ve společnosti a který může pomoci s realizací některých návrhů účastníka programu. Program Fast Forward 2 slouží pro zkušenější manažery, kteří si program většinou upravují podle sebe. V tomto programu jsou používána talentová fóra, díky nimž účastníci probírají jednotlivá obchodní témata. Mezi rozvojové aktivity patří setkávání se s úspěšnými senior manažery. Oba programy trvají rok a půl a je do nich zapojeno 15-25 účastníků. [18]

6.2 Společnost Preciosa a.s.

Společnost Preciosa a.s. je světový producent strojně broušených bižuterních kamenů a perli, vyznačujících se výbornou kvalitou. Tyto produkty jsou využívány jako polotovary pro různá průmyslová zpracování. Společnost se zaměřuje především na výrobu

křišťálových bižuterních kamenů a perel, ale také se zabývá oděvním průmyslem výrobou syntetických šperkových kamenů a lustrových ověsů. [19]

Preciosa a.s. je český podnik, který sídlí v Jablonci nad Nisou. Tato společnost se řadí mezi významné zaměstnavatele v celém regionu a její součástí jsou také společnosti Lustry a.s., Preciosa Figurky s.r.o. a PREGIS a.s.. Společnost PREGIS a.s. se specializuje na implementaci a provozování podnikových informačních systémů a její práce se zaměřuje na uplatnění principů Talent Managementu v Preciose a.s.. [19]

6.2.1 Strategie společnosti a její postavení na trhu

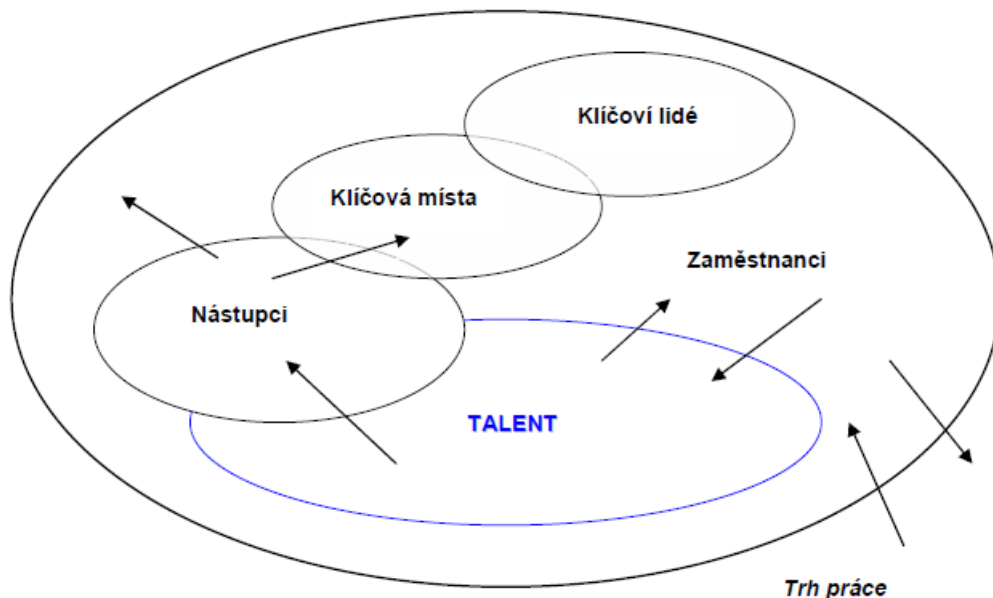
Společnost Preciosa a.s. má dlouholetou historii a v Čechách je již od roku 1915. Náhled na strategii firmy a postavení na trhu je klíčové z důvodu zhodnocení vazby mezi Talent Managementem a podnikovou strategií. Cíl společnosti byl jasný: „*stát se celosvětovou kvalitativní špičkou v oboru zpracování křišťálového skla a dlouhodobě prosperujícím podnikem.*“ Vybudování strategie firmy tak bylo založeno na využití nejmodernějších technologií a výrobních procesů, investicích do výzkumu a vývoje. Společnosti se tak dlouhodobě dařilo, až do doby kdy na trh přišli noví producenti z Egypta a Číny. Na trh zavedli extrémně nízké ceny, a proto Preciosa sama musela výrazně snížit ceny za své produkty. To mělo za následek maximální kontrolu nákladů a velké propouštění zaměstnanců. Vedení společnosti uvádí, že se tak musel snížit objem výroby a narostl i počet volných pracovních míst, které společnosti nepřinášely žádnou přidanou hodnotu, a tím nedocházelo k jejímu rozvoji. I přes výše uvedené problémy se společnost drží na statutu úspěšné firmy. [19]

6.2.2 Talent management ve společnosti Preciosa a.s.

Výhodou společnosti Preciosa a.s. je, že využívá interní vývoj sofistikovaných technologií, které požadují vysokou úroveň znalostí a dovedností v celé společnosti a řízení společnosti je bráno podle kompetencí. Hlavním cílem talent managementu je dosáhnout podnikové strategie ve společnosti. V důsledku snižování nákladů a rušení velkého počtu pracovních míst se Preciosa a.s. dostala do oslabené pozice na trhu a tím je pro společnost vhodné právě v době kdy se společnosti nedaří zavést talent management. Společnost si totiž nemůže dovolit ztrácet svoje nejlepší zaměstnance, naopak musí zvyšovat výkonnost a nesmí ohrozit své know-how. Pokud bude talent management správně zaveden, může výrazně přispět k dosažení dlouhodobé strategie firmy. Zavádění procesu talent managementu je ve společnosti na úplném začátku. [19]

Ve společnosti se již delší dobu specialisté na řízení lidských zdrojů věnují práci s talenty, ale jelikož došlo k uvedeným změnám v odvětví strojně broušených bižuterních kamenů, došlo i ke změnám v koncepci práci s talenty. Společnost nejdříve uvažovala o spolupráci s vysokými školami a o vytvoření programů pro talenty z vysokých škol. Tento koncept byl dočasně pozastaven z důvodů vysokých nákladů, které by souvisely se zaváděním programů pro talenty z vysokých škol. Proto se společnost rozhodla zavést program pro talenty z řad stávajících pracovníků. V programu talent managementu jsou zahrnuti zaměstnanci s manažerským potenciálem ale i pracovníci specialisté, kteří jsou významní pro výzkum a vývoj sofistikovaných technologií a produktové inovace. [19]

Na obrázku č. 20 je znázorněna koncepce talent managementu v Preciose a.s.. [19]



Obrázek 20: Koncepce talent managementu [19]

Koncepce talent managementu se zabývá čtyřmi klíčovými skupinami zaměstnanců: jde o talenty, nástupce, lidi na klíčových místech a klíčové lidi. Pracovníci procházející programem pro talenty, by měli dosahovat na nástupnické pozice. Cílem koncepce je vytvořit zásobárnu nástupců a je potřeba naplnit tyto jednotlivé skupiny. [19]

6.2.3 Identifikace talentu v Preciose a.s.

Pro naplnění jednotlivých skupin ve společnosti odstartovala první fáze programu talent managementu a to identifikace talentů. Identifikace zaměstnanců, kteří patří do dalších skupin, nebyla tak obtížná, jelikož je již ve společnosti vytvořen seznam klíčových míst, který obsahuje i jména nástupců na tato místa a charakteristiky klíčových lidí bylo potřeba jen definovat. Identifikace talentů přímo souvisí s ročním hodnocením zaměstnanců. Hodnocení probíhá u všech zaměstnanců standardně v měsíci březnu a je za něj zodpovědný personální ředitel. Hodnocení je podporováno softwarovou aplikací, do které jsou zaváděny výsledky hodnocení a je zde i audiovizuální průvodce, který hodnotiteli pomáhá s hodnocením. V ročním hodnocení se hodnotí výkon, kompetence, potenciál a přístup k práci. Po ročním hodnocení vznikne skupina talentů, která je dále filtrována pomocí kariérových schůzek personální ředitelky a příslušných ředitelů odborných úseků. [19]

6.2.4 Rozvoj talentu v Preciose a.s.

Po identifikování a získání talentů do programu přichází na řadu rozvoj talentů. Rozvojem je zvýšen stupeň kompetencí zaměstnance, jeho výkonnost a tím i výkonnost celého oddělení a společnosti. Rozvojem a vzděláváním ve společnosti se personální oddělení zabývá i mimo rámec práce s talenty. V Preciose a.s. je rozvoj více zaměřen na odstraňování nedostatků než na rozvoji silných stránek svých zaměstnanců a rozvojové potřeby jsou zjišťovány během hodnotícího pohovoru, kde jsou také prodiskutovány.

Rozvojové potřeby a aktivity pak nadřizený předává personálnímu oddělení. Z katalogu Institutu personálního rozvoje (IPR) hodnotitel vybírá vhodné aktivity. Tento institut rozvoj a vzdělávání ve společnosti Preciosa a.s. zastřešuje a dokáže zajistit přes 300 rozvojových a vzdělávacích akcí. Vzdělávací akce probíhají různými způsoby jako je například „ve třídě“, „za chodu“ (stáže, koučink), „mimo chod“ (workshop, trénink) a lze je rozdělit do skupin podle jejich zaměření na odborné vzdělávání, rozvoj měkkých dovedností, jazykové kurzy, IT kurzy, výcvik mentorů a interních lektorů, manažerské vzdělávání a účast na odborných seminářích a konferencích. [19]

Je zřejmé, že rozvojových aktivit je ve společnosti dostatek a společnost také umožňuje pracovní rotace. Problémem ve společnosti je u rozvoje a vzdělávání nevhodný přístup hodnotitelů k plánování osobního rozvoje a také nedostatečný přehled hodnotitelů o obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Personální specialisté chtějí tento problém řešit rozšířením aplikace pro hodnocení o oblast vzdělávání a rozvoj. Tato oblast bude součástí hodnotících pohovorů a v aplikaci hodnotitelé najdou popisy jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit. [19]

6.2.5 Udržení talentu v Preciose a.s.

Je samozřejmé, že udržování talentů ve společnosti je velice důležité, protože když se talent rozhodne během svého rozvoje, anebo i po něm odejít ze společnosti, společnost tak ztratí prostředky vložené do jeho rozvoje a identifikace, ale také přijde o jeho schopnosti a potenciál. Proto je důležité zdůraznit, že zavedením talent managementu je dosaženo lepší stabilizace talentovaných zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost osobně se rozvíjet, tím se zvyšuje jejich kariérový růst a v případě zařazením do programu jim společnost dává najevo, že jsou pro ni velice důležití. [19]

Jako v jakékoliv jiné společnosti je klíčovým nástrojem pro udržení zaměstnanců mzda. Součástí mzdy je základ podle tarifního zařazení, prémie za výkonnost oddělení a prémie za vlastní výsledky. V Preciose a.s. bylo podle průzkumu zjištěno, že diferencování odměňování příliš není a proto se chystá lepší provázání flexibilní složky mzdy s individuálním výkonem zaměstnance. Co se týká benefitů jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, jelikož jim Preciosa a.s. umožňuje jejich velký výběr. Patří sem pět týdnů dovolené, zvýhodněné závodní stravování, příspěvky na podnikovou a individuální rekreaci, zvýhodněné vedení bankovního účtu, příspěvek na penzijní pojištění a mnoho dalšího. Preciosa a.s. dále využívá tzv. mimořádných stimulačních nástrojů, jako jsou například notebooky, mobilní telefony, poskytování služebního auta, výběrové vzdělávací kurzy, anebo pružná pracovní doba. Společnost se také opírá o společenský život ve firmě například ročním setkáním všech pracovníků v aktuálně módní barvě nebo publikováním úspěchů v novinách Preciosy a veřejným poděkováním. [19]

6.3 Společnost Škoda Auto a.s.

6.3.1 Vznik a historie společnosti Škoda Auto a.s.

Největší český výrobce automobilů Škoda Auto a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi je klíčovým článkem celého českého hospodářství. Společnost je se svým obratem, tržbami a počtem zaměstnanců největší český exportér v posledních letech. Škoda Auto a.s. má dlouholetou historii, která sahá až do společnosti Laurin & Klement založené v roce 1895. Zpočátku tato společnost vyráběla jízdní kola, následovaly motocykly a v roce 1905 přišly

na řadu automobily. V roce 1924 podnik vyhořel, a proto si majitelé museli najít silného partnera, kterým se stal strojírenský podnik Škoda a tím zanikla společnost Laurin & Klement a vznikla nová společnost Škoda. Kvůli ekonomické nejistotě v roce 1989 se vláda rozhodla najít zahraničního partnera, kterým se stala německá automobilka Volkswagen v roce 1991. Toto spojení posílilo vášeň pro vytváření takové budoucnosti, která bude postavena na úspěšné minulosti. [20]

6.3.2 Talent management ve společnosti Škoda Auto a.s.

Společnost Škoda Auto a.s. si uvědomuje, že její zaměstnanci jsou to nejdůležitější co má, a proto jsou pro ni vždy na prvním místě. Společnost se v průzkumech oblíbenosti zaměstnavatelů dlouhodobě umisťuje na předních příčkách, jelikož se snaží o vytváření těch nejlepších pracovních podmínek pro své zaměstnance a jejich práce si váží. Škoda Auto a.s. vidí největší sílu v týmové práci, v lidském přístupu, v profesionálních týmech, které mezi sebou spolupracují a rozvíjejí se navzájem, a právě to je největším potenciálem společnosti. Hledá takové zaměstnance, kteří chtějí a mohou být vizionáři a také rozvíjí jejich odborné schopnosti prostřednictvím profesionálních týmů a nejmodernější technologie. [20]

Škoda Auto a.s. své zaměstnance motivuje různými benefity, které se zaměřují na pracovní život ale i na osobní život jako jsou volnočasové aktivity. Mezi nejlepší benefity společnost uvádí výhodný zaměstnanecký pronájem nebo nákup automobilu, roční bonus vyšší než 110 000 Kč, dotované stravování, 5 týdnů dovolené, roční příspěvek na doplňkové penzijní spoření a možnost vzdělávání a kariérního růstu. Jako další benefit zaměstnanci dostávají finanční příspěvek v případě přírůstku do rodiny nebo finanční příspěvek na pořízení, modernizaci, výstavbu či přestavbu bytu a domu. Společnost také nabízí rehabilitační, rekondiční a preventivní zdravotní programy. Zaměstnanci mohou na interní burze práce hledat nové příležitosti v podobě vycestování do světa, kde nasbírají nové zkušenosti. O jejich odborný i osobní rozvoj se ve společnosti stará Škoda Akademie, která nabízí velké množství programů na rozvoj profesních znalostí a dovedností nebo jazykové kurzy. Mezi další benefity společnosti patří výhodný paušál od mobilního operátora nebo slevy na pořízení výpočetní techniky a softwaru. [20]

6.3.3 Procesy a aktivity v oblasti talent managementu ve Škodě Auto a.s.

Klíčová pro dosažení dlouhodobého úspěchu, technologického pokroku a inovace jsou kvalifikovaní odborníci, které společnost Škoda Auto a.s. nachází především na vysokých školách. Společnost vysoké školy a studenty podporuje všemi různými způsoby, jako jsou například finanční granty na projekty, darování učebních pomůcek (díly vozu, celý automobil, stroje a zařízení), prostřednictvím přednášek a exkurzí, které probíhají ať ve Škodě Auto nebo na vysokých školách, rozšiřuje odborné znalosti studentů a dále pořádá semináře a školení, které se zaměřují na trénování měkkých dovedností (prezentace, sebe prezentace, prodejní dovednosti a práce v týmu). [20]

Dalším způsobem jak společnost Škoda Auto a.s. hledá své talenty je Trainee program, kde student zblízka pozná, jak funguje jedna z nejmodernějších společností v České republice. Do programu se student musí přihlásit, zaslat svůj životopis, splnit jazykové testy, absolvovat interview a projít assessment centrem. Program trvá jeden rok a může se do něj přihlásit každý absolvent magisterského studia. V průběhu programu si

absolvent nejprve projde řádným tréninkem, po kterém se na pár dní podívá do výroby, kde si může smontovat třeba i vůz Škoda Fabia. Dalším bodem programu si absolvent projde rotací práce ve svém cílovém oddělení a následně bude sbírat nové zkušenosti i v jiných odděleních společnosti. Dále může účastník programu vycestovat na zahraniční stáž na dobu 3 měsíců, kde by spolupracoval na různých projektech s kolegy z Volkswagenu, Audi nebo Porsche. Posledním bodem Trainee programu je praxe v dealerské síti, kde by si účastník programu vyzkoušel prodat automobil u jednoho z dealerů společnosti. V rámci tohoto programu absolvent získá plno nových zkušeností, zážitků a přátel. Program je založený na rozvoj a vzdělávání absolventa, kde ho čeká mentoring a podpora z řad odborníků společnosti. Účastník programu si může vybrat z následujících možných zaměření [20]:

- Marketing a prodej
- Výroba
- Technický vývoj
- IT
- Lidské zdroje
- Finance
- Strategie společnosti
- Řízení kvality
- Logistika
- Digitalizace a konektivita
- Nákup
- Elektromobilita

Dalším programem pro talentované studenty, který Škoda Auto a.s. nabízí je program Student Talent Pool, který je zaměřen především na technický směr a IT. Cílem tohoto programu je vytvořit skupinu stážistů, kde se budou všichni navzájem podporovat, znát, budou spolu trávit volný čas a předávat si zkušenosti. Účastník tím získá přednostní informace z náborového centra o volných pracovních pozicích, podporu v procesu onboardingu, seznámí se s firemní kulturou a k tomu dostane značné platové ohodnocení. [20]

7 Závěrečná doporučení

V České republice se nachází příliš mnoho podniků, především jde o malé a střední podniky, které se tématem talent managementu vůbec nezabývají. Důvodů proč se podniky talent managementem nezabývají, může být hned několik. Podniky o programu talent managementu nemusí vůbec vědět, a když o tomto programu ví, znají ho, tak si nejsou jisti, jak tento program správně zavést do svého podniku, tak aby fungoval a přinesl do podniku nějaké výhody. Dalším důvodem je nedostatečná nebo žádná podpora vrcholového vedení podniku. Zavedení programu talent managementu do podniku je časově i finančně náročné, proto se některé podniky mohou rozhodnout tento program nezavádět, jelikož jim to nepřijde časově ani finančně výhodné. Také je důležité, aby si podnik dokázal odpovědět na otázku „proč?“. Proč implementovat program talent management do svého podniku. Implementace musí být podložena definovanou potřebou

firmy a záměr programu musí být jasný všem, kdo do programu bude zapojen a když podnik definovanou potřebu firmy nemá nebo záměr programu není jasný všem, nedokáže si tak odpovědět na otázku „proč implementovat program talent management?“.

Jak jsem již uvedla výše, mnoho podniků se oblastí talent managementu nezabývá, a proto jsem přistoupila k vytvoření závěrečných doporučení, které vychází zejména:

- Z teorie, jejíž základní část je součástí této práce
- Z uvedených příkladů praktické realizace talent managementu ve společnostech Toyota, Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o., Preciosa a.s. a Škoda Auto a.s.
- Z dalších odborných článků a diskusí

V závěrečných doporučeních uvádím postup implementace talent managementu v několika bodech:

1. Rozhodnutí vedení o zavedení talent managementu v podniku
2. Definování strategických východisek
3. Návrh systému řízení talent managementu
4. Zpracování projektu zavedení talent managementu
5. Identifikace klíčových rolí
6. Identifikace kompetencí u stanovených klíčových rolí
7. Definování metod práce s talenty
8. Definování hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu u klíčových rolí
9. Identifikace a výběr talentů
10. Vytvoření talent-poolu
11. Hodnocení talent managementu jako součásti řízení lidských zdrojů
12. Hodnocení zavedení talent managementu v podniku

1. Rozhodnutí vedení o zavedení talent managementu v podniku

Ve chvíli, kdy ještě nemá podnik zavedený talent management, je třeba si uvědomit, co by mělo být jeho úkolem, co od něj očekáváme a čeho bychom chtěli pomocí talent managementu dosáhnout. Důležité ovšem je, aby pro jeho zavedení měl podnik podporu ze strany nejvyššího vedení. Pro zavedení talent managementu do podniku přijde impuls buď ze strany nadřízeného orgánu, nebo přímo od vedení podniku. Dokud podnik nemá dostatečnou podporu od nejvyššího vedení, nemá smysl něco zavádět a vymýšlet, jelikož by měl být talent management přirozenou součástí podnikových procesů. Zavedení talent managementu je sice spojeno s určitými náklady, na druhé straně by výrazně pomohlo v situaci nedostatku kvalifikovaných (zejména technicky) pracovních sil při velmi nízké nezaměstnanosti. Zároveň je třeba si uvědomit, že do budoucnosti lidské zdroje budou rozhodujícím typem zdrojů.

2. Definování strategických východisek

Při zavádění talent managementu do podniku je klíčové, aby měl daný podnik definovanou svou vlastní podnikatelskou strategii, která bude v souladu se strategií

talent managementu zabývající se talentovanými zaměstnanci. Podnik by si měl uvědomit, že rozvoj talentovaných zaměstnanců je důležitý a měl by být brán jako priorita číslo jedna, jelikož tím podniku umožní naplnit svou strategii a dosáhnout všech cílů, které si podnik stanovil. Strategie talent managementu by měla mít stanovený časový horizont. To znamená, v jaké době by podnik zavedl talent management do procesu podniku a jak dlouho by podnik talent management využíval. Dalším bodem strategie talent managementu je prostředí, ve kterém se bude talent management zavádět. Zda se talent management zavede v celém podniku nebo jen v odděleních podniku, které to momentálně potřebují, jelikož nemají dostatek talentovaných zaměstnanců. Dále by si měl podnik určit všechny požadavky na talent.

3. Návrh systému řízení talent managementu

Na začátku návrhu systému řízení talent managementu by měly být stanoveny řídicí role, které určují, kdo bude zodpovědný za talent management, kdo celý proces talent managementu povede, kdo na něj bude dohlížet, kdo bude hodnotit výsledky talent managementu a kdo by se staral o zaměstnance v tomto procesu. Po stanovení řídicích rolí je důležité definovat úkoly a kompetence, které mají pracovníci všech stupňů v procesu talent managementu. Nezáleží na tom, jestli je to pracovník v roli talent manažera, přímý nadřízený, generální ředitel, specialista na rozvoj a vzdělávání nebo zaměstnanec, ale je důležité, aby měl každý řídicí pracovník definované své úkoly a kompetence, které by měl naplňovat a tím přispívat ke správnému chodu procesu talent managementu. Podmínkou úspěšného zavedení talent managementu je vytvoření a využívání zpětných vazeb, tj. nastavení relativně jednoduchého systému kontroly přírůstků znalostí a dovedností příslušníků talent poolu v ročním či obdobném intervalu.

4. Zpracování projektu zavedení talent managementu

Podnik by měl vložit nejvíce času do zpracování projektu zavedení talent managementu, jelikož příprava a plánování tohoto procesu je klíčová a bylo by na škodu v budoucnu napravovat zbytečné chyby, které by vznikly v důsledku špatné přípravy a plánování. V prvním kroku by měly být určeny osoby, které projekt zavedení talent managementu zpracují. Tyto osoby by měly dále vybrat a určit kdo bude do projektu zapojen, jaké budou jeho úkoly, jaké bude mít časové možnosti například při identifikaci talentů, při jeho získávání a rozvoji, při hodnocení talentů a jaké na to bude mít finanční prostředky. Dále by měly osoby, které projekt zpracovávají podrobně definovat základní procesy talent managementu. Proces by měl začínat u identifikace talentů, získání talentů, jejich rozvoje a udržení v podniku. Při zpracování tohoto projektu je možné či dokonce vhodné využít služeb externích odborných organizací. Následně by mělo dojít ke schválení celého zpracování projektu od vedení společnosti.

5. Identifikace klíčových rolí

V první řadě by měl podnik definovat klíčové role ve svém podniku a považovat je za takové pozice, u kterých kdyby došlo k jejich neobsazení, došlo by i k nesprávnému fungování podniku a tím by podnik nedosahoval svých požadovaných cílů. Dále musí podnik uvést způsob řešení nástupnictví na tyto vybrané klíčové pozice ve vazbě na práci s talenty a definovat místa, které by bylo účelné obsadit získanými talenty. Každá klíčová pozice by měla mít nejméně jednoho nástupce, ale ideální by byli dva až tři. Tito nástupci by měli být neustále připravováni a rozvíjeni na možnost nastoupení na klíčové pozice. Také by bylo vhodné vytvořit systém monitoringu talentů v okolí podniku, kteří by se v tomto podniku uplatnili.

6. Identifikace kompetencí u stanovených klíčových rolí

Pokud má podnik stanovené klíčové role, je důležité u nich identifikovat kompetence, podle kterých se budou hledat talentovaní zaměstnanci, kterými se následně obsadí klíčové pozice v podniku. Kompetence chápeme jako soubor znalostí a dovedností zaměstnance, které jsou v podniku požadovány na určité pozice, a strategie podniku tyto kompetence od svých zaměstnanců vyžaduje na splnění dílčích úkolů. Kompetence se rozdělují na osobní (schopnost reflexe, sebereflexe, samostatnost, sebehodnocení), sociální (efektivní komunikace, aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce), manažerské (řešení konfliktů, koučování pracovníků a delegování, hodnocení pracovníků a jejich výběr) a odborné (znalosti, dovednosti, funkční specializace). Pracovníci, kteří jsou umístěni na klíčových pozicích, mají mnoho kompetencí, ale může se stát, že některé kompetence nemají nebo je nemají na potřebné úrovni. Kompetence se ale mohou rozvíjet a tím podnik získává kompetentní pracovníky. Podnik by si měl vytvořit svůj vlastní kompetenční model s popisem jednotlivých kompetencí, stupnicí a způsobem měření daných kompetencí. Na základě kompetenčního modelu může podnik identifikovat hledané talenty a rozmisťovat je podle své potřeby, tam kam zrovna potřebuje.

7. Definování metod práce s talenty

Dalším důležitým krokem v podniku je definovat metody práce s talentovanými zaměstnanci. Talentovaným zaměstnancům by mělo být umožněno dalšího osobního rozvoje, získávání nových schopností a dovedností, které následně zaměstnanci využijí na vyšších pracovních pozicích. Zaměstnavatel proto musí vytvořit speciální rozvojový program pro talenty, do kterého musí zvolit vhodné lektory, kteří budou vzdělávat a rozvíjet talentované jedince. Metod pro rozvoj talentů je hned několik, rozdělují se podle toho, jestli rozvoj probíhá na pracovišti nebo mimo něj, a proto se podnik musí sám rozhodnout a definovat jaké druhy metod využije.

8. Definování hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu u klíčových rolí

Pro usnadnění výběru talentů u klíčových rolí musí podnik definovat, jak bude hodnotit výkon a potenciál u jednotlivých talentovaných zaměstnanců. U hodnocení výkonu měření probíhá na základě výsledků v oblastech práce, kterou zaměstnanec

vykonává a je za ní zodpovědný. Pod vysokým výkonem si podnik může představit zaměstnance, který má trvalé, ale neočekávané výsledky nebo to může být zaměstnanec, který se řídí určitými zásadami a chce, aby byly týmové cíle podle těchto zásad prováděny. Předpověď potenciálu určuje, o kolik úrovní může zaměstnanec postoupit v rámci podniku a určuje se to na základě minulého hodnocení. Podnik může pro hodnocení výkonu a potenciálu využívat hodnotící matici nebo různé tabulky, do kterých si sám určí, jaké kompetence bude hodnotit a podle své vlastní stupnice hodnocení vyhodnotí, jak je na tom talentovaný zaměstnanec s výkonem a potenciálem. Dále by měl podnik zvolit vhodnou metodu motivace talentů a jejich lektorů. Průběžné hodnocení výkonu a potenciálu může například uvádět na různých poradách a sezeních, kde vedoucí uvidí, jak si jejich talentovaní zaměstnanci vedou, nebo může výsledky hodnocení umisťovat na určitá místa, kde hodnocení uvidí jak kolegové, tak nadřízení a vedení podniku. To všechno může motivovat zaměstnance k podávání lepšího výkonu.

9. Identifikace a výběr talentů

Pro identifikaci a výběr talentů existuje několik metod, ty jsou závislé na tom, odkud chce podnik talenty získávat. Podnik může své talenty získávat buď z vnitřních zdrojů, anebo ze zdrojů vnějších. Pokud se podnik rozhodne získávat talenty z vnitřních zdrojů, zaměří se buď na identifikaci mezi současnými pracovníky, nebo na zaměstnance, kteří jsou v podniku na stáži nebo se podnik zaměří na studenty či absolventy, kteří v podniku absolvují Trainee program a v neposlední řadě může podnik oslovit bývalé zaměstnance. Metodou, kterou si podnik zvolí pro identifikaci talentů uvnitř podniku, může být metoda development centra, 360° zpětná vazba, měření výkonu a potenciálu, anebo účast na projektech. V případě, že si podnik zvolí identifikaci talentů z vnějších zdrojů, zaměří se na vyhledávání talentů v konkurenčních podnicích, využívá inzerátů v tisku nebo na internetových stránkách, vyhledává pomocí agentur, které se zabývají náborem specialistů a využívá různých veletrhů a konferencí. Pro identifikaci těchto pracovníků se využívají assessment centra, analýzy kritických situací nebo různé testy pracovní způsobilosti. V posledním kroku, kterým by se měl podnik zabývat při identifikaci talentů je vytvoření výběrových komisí, které budou na základě hodnocení vybírat talenty do svého podniku.

10. Vytvoření talent-poolu

Po identifikaci, výběru a zhodnocení výkonu a potenciálu si podnik vytvoří skupiny talentovaných zaměstnanců neboli talent poolu. Velikosti vytvořených skupin jsou závislé na jednotlivých podnicích, jelikož záleží na typu podniku a odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Tyto skupiny talentů by si měl podnik tvořit na základě svých potřeb. Je to vlastně souhrn všech talentů, které má podnik k dispozici a může tyto talenty využívat na zvolené pozice podle svého záměru. Talent pool umožňuje podniku flexibilně a kvalitně vybírat ty nejtalentovanější zaměstnance pro potřebné povýšení a také to pomáhá identifikovat zaměstnance, kteří jsou ochotni se sami připravovat na

kariérní posun a sami se rozvíjet. Podnik by se měl po vytvoření talent-poolu zaměřit i na zvolení vhodných metod pro udržení talentů, jelikož není pravidlem, že všichni talentovaní zaměstnanci, kteří prošli procesem talent managementu, v podniku zůstanou. K udržení talentovaných zaměstnanců může sloužit například nabídka zajímavé a oceňované práce, podpora v dalším vzdělávání a rozvoji, možnost postupu v kariéře, nabídka flexibilní práce, vyjádření pocitu uznání a respektu a samozřejmě nabídka odpovídající odměny.

11. Hodnocení talent managementu jako součásti řízení lidských zdrojů

Talent management neboli řízení talentů je podstatnou součástí řízení lidských zdrojů a proto se stal nedílnou součástí strategie řízení lidských zdrojů. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je plánování využití lidských zdrojů a činností za účelem dosáhnout podnikatelských cílů. K naplnění podnikatelských cílů řízení lidských zdrojů využívá například tyto činnosti. Vytváří a analyzuje pracovní místa, zabývá se personálním plánováním, získává, vybírá a přijímá pracovníky, hodnotí a rozmisťuje zaměstnance, stará se o odměňování zaměstnanců o jejich vzdělávání a rozvoj a v neposlední řadě zkoumá trh práce. Tyto všechny činnosti řízení lidských zdrojů se výrazně podílí i v procesech talent managementu. Jako přínosy talent managementu může brát podnik postupně se vracející prostředky, které do programu talent managementu investoval, dále je to zvýšení kompetencí zaměstnanců a tím zvýšení jejich výkonu, což vede ke zvýšení výkonnosti jednotlivých oddělení a tím i celého podniku. Dalším přínosem pro podnik je vytvoření široké skupiny talentovaných zaměstnanců, kteří jsou využíváni k plánování nástupnictví. Také došlo k vytvoření lepšího interního prostředí, kde dochází k vzájemné motivaci zaměstnanců, lepší komunikaci mezi zaměstnanci, snadnějšímu pochopení fungování celého podniku a k oběhu znalostí a dovedností v podniku. Mezi rizika zavedení programu talent managementu v podniku patří nedostatečná připravenost celého podniku na implementaci talent managementu. To by mohlo vést ke špatnému výběru talentů, k jejich nedostatečnému hodnocení a nevhodnému rozmístění v podniku. Dále by mohlo docházet k nedostatečnému rozvoji talentů nebo k neochotě manažerů věnovat pozornost talentovaným zaměstnancům. Také by se talent management v mnoha podnicích nemusel vůbec uchytit, jelikož lidé obecně nemají rádi změny. Dalším rizikem je demotivace ostatních zaměstnanců, kteří nebudou považováni za talent a jestliže podnik neumožní talentovaným jedincům kariérně stoupat, může také dojít k jejich odchodu z podniku. Velmi častou chybou podniků je, že do programu talent managementu nezačlení všechny zaměstnance, kteří by do programu měli být začleněni a pak dochází k odmítání a nedostatečné podpoře v realizaci programu.

12. Hodnocení zavedení talent managementu v podniku

Hodnocení talent managementu je důležité z několika důvodů. Prvním důvodem je zjištění jestli není potřeba provést určité změny pro lepší fungování talent managementu a jeho zavedení. Další důvod je zjištění, zda byl talent management účinný a splnil očekávání. Také je důležité talent management zhodnotit po finanční

stránce a to nakolik zavedení talent managementu podnik vyšlo a jestli došlo ke zhodnocení investic do talentů. Dalším hodnocením talent managementu je kvalita talentů. Každý podnik by si měl nastavit způsob, jakým bude vyhodnocovat úspěšnost talent managementu. Hodnocení by mělo probíhat v ročních pravidelných intervalech. Podnik by měl vyhodnotit, zda zavedení programu přispělo i ke konkurenční výhodě na trhu. Do hodnocení by měli být zapojeni jak manažeři, tak personální specialisté tak i samotní účastníci programu, aby bylo možné hodnocení posoudit ze všech pohledů. Výsledkem pak bude porovnání reality s očekáváním. Podnik by se měl také postarat o to, aby hodnocení celého programu a jeho zavedení dostalo vedení podniku a mělo by uvést příklady úspěchů v oblasti talent managementu.

Shrnutí závěrečného doporučení

V závěrečném doporučení jsem uvedla několik důvodů, proč si myslím, že mnoho českých malých a středních podniků v dnešní době ještě neimplementovalo systém talent managementu do svého podniku. Hlavním cílem této kapitoly bylo vytvořit doporučení pro postup implementace talent managementu do podniku na základě načerpaných informací a poznatků z teorie o talent managementu, která je součástí této práce a z uvedených příkladů praktické realizace talent managementu v různých podnicích. Postup zavedení talent managementu do podniku jsem popsala v několika krocích, kde jsem se zabývala samotným rozhodnutím, zda systém talent managementu implementovat do podniku, definováním strategických východisek, návrhem systému řízení talent managementu, zpracováním projektu zavedení talent managementu, identifikací klíčových rolí a identifikací kompetencí a dalšími důležitými kroky pro správné zavedení systému talent managementu do podniku až k samotnému hodnocení talent managementu.

Závěr

Předkládaná práce se zabývala problematikou talent managementu, zpracováním teoretické části, která napomohla definovat a pochopit všechny důležité termíny, souvislosti a pojmy, se kterými se následně pracovalo. Nejdříve bylo uvedeno spojení systému řízení lidských zdrojů a talent managementu a další pozornost byla věnována základním pojmům, které se týkají této problematiky. Cílem bylo také definovat nástroje talent managementu, které musí podnik používat pro jeho správné využití a zavedení. Talent management je nedílnou součástí strategie podniku a proto musí dojít k jeho správné implementaci, aby fungoval tak jak má a přinášel pozitivní výsledky.

V další části byly uvedeny některé příklady zdrojů, ze kterých bylo čerpáno pro sepsání této bakalářské práce a pro pochopení celého systému talent managementu. Následovalo uvedení několika podniků, které uplatňují systém talent management. V této kapitole jsme se dozvěděli, jak systém talent managementu využívá podnik Toyota pro získávání, rozvoj a udržení svých talentovaných zaměstnanců. Dalšími podniky zabývajícími se talent managementem byly podniky Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o., Preciosa a.s. a podnik Škoda Auto a.s.. Jejich využívání systému talent managementu bylo také uvedeno v této bakalářské práci.

Posledním cílem bylo uvést vlastní závěrečná doporučení jak správně postupovat v zavádění systému talent managementu v podniku, na co si dát při zavádění systému pozor, čemu se nejvíce věnovat a jak správně implementovat tento systém do podniku. Celý postup byl popsán v několika krocích, od počátečního rozhodnutí se, zda systém talent managementu zavádět do podniku až po jeho samotné hodnocení, zda systém správně funguje a jestli se podniku vyplatilo ho zavádět.

Jak již bylo zmíněno výše, podniky si uvědomují, že jsou pro ně lidé ten nejcennější zdroj, který ve svém podniku mají a že se vyplatí systém talent managementu zavádět pro jejich získání, rozvoj a udržení.

Seznam použité literatury

- [1] M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů - Nejnovější trendy a postupy,, sv. 10, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-1407-3, 2007, p. 800.
- [2] P. Horváthová, Talent management,, sv. 10, Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., ISBN 978-80-7357-665-3, 2011, p. 252.
- [3] J. Koubek, Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky,, sv. 3, Praha: Management Press, s. r. o., ISBN 80-7261-033-3, 2006, p. 368.
- [4] B. Matějčková, „Personální činnosti v organizaci,“ Brno, 2011, Diplomová práce. [Online]. Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/30301541.pdf>. [Přístup získán 30 11 2017].
- [5] G. Colvin, Talent nerozhoduje - Čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních,, sv. 1, Praha: Mladá fronta a.s., ISBN 978-80-204-3680-1, 2015, p. 216.
- [6] P. Dokládalová, „Talent management,“ Olomouc, 2012, Magisterská diplomová práce. [Online]. Available: https://theses.cz/id/8ca68h/MDP_Talent_management.pdf. [Přístup získán 4 12 2017].
- [7] M. Vašíčková, „Tvorba programu talent managementu v mezinárodní organizaci,“ Brno, 2014, Diplomová práce. [Online]. Available: https://is.muni.cz/th/cux6i/Vasickova_dipl_final.pdf. [Přístup získán 7 12 2017].
- [8] L. Létalová, „Komunikace a lidské zdroje,“ Praha, 2012, Bakalářská práce. [Online]. Available: https://theses.cz/id/813j8e/93117_bpdp_final.pdf. [Přístup získán 4 12 2017].
- [9] B. Muchová, „Realizace talent managementu v českém firemním prostředí,“ Brno, 2015, Diplomová práce. [Online]. Available: https://is.muni.cz/th/ubi0s/Muchova_DP.pdf. [Přístup získán 4 12 2017].
- [10] P. Horváthová, „www.ekf.vsb.cz,“ [cit. 4. 12. 2016] 2010. [Online]. Available: <https://core.ac.uk/download/pdf/8992709.pdf>. [Přístup získán 4 12 2017].
- [11] M. Kursch, „Manažerský nástroj "Talent management",“ 2014. [Online]. Available: <http://www.promanager.sk/hr-management/manazersky-nastroj-talent-management>. [Přístup získán 5 12 2017].
- [12] M. Růžička, „Návrh koncepce rozvoje talentovaných pracovníků v organizaci ABC,“ Praha, 2012, Diplomová práce. [Online]. Available: https://theses.cz/id/hqmdon/105336_bpdp_final.pdf. [Přístup získán 7 12 2017].

- V. Juračková, „Talent management v organizační praxi,“ Plzeň, 2016, Diplomová práce. [Online]. Available:
[13] <https://otik.zcu.cz/bitstream/11025/23230/1/DP%20Jurackova%20Talent%20Management.pdf>. [Přístup získán 7 12 2017].
- V. Otáhalová, „Analýza využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.,“ Zlín, 2013, Bakalářská práce. [Online]. Available:
[14] <https://theses.cz/id/pjff2r/>. [Přístup získán 1 4 2017].
- B. Josh, „joshbersin.com,“ červen 2007. [Online]. Available:
[15] <http://joshbersin.com/2007/06/talent-management-changes-hr/>. [Přístup získán 1 duben 2017].
- K. Zímová, „Rozvoj talentů v Danone, a.s.,“ Praha, 2011, Diplomová práce. [Online].
[16] Available: https://vskp.vse.cz/29185_rozvoj_talentu_ve_spolecnosti_danone_as. [Přístup získán 1 4 2017].
- J. K. Liker a D. P. Meier, Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyota, Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5800-8, 2016, p. 336.
[17]
- D. Egerová, *Rozvoj konceptu talent managementu a jeho aplikace v podnicích v České republice*, České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2015.
[18]
- J. Karásková, „Uplatnění principů Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s.,“ Technická univerzita v Liberci, 2009, Diplomová práce. [Online]. Available:
[19] <https://knihovna-opac.tul.cz/media-viewer?rootDirectory=64783&back=https%3A%2F%2Fknihovna-opac.tul.cz%2Fdocuments%2F427513>. [Přístup získán 5 5 2018].
- „Škoda Auto,“ Květen 2018. [Online]. Available: <http://www.skoda-auto.cz>. [Přístup získán 5 Květen 2018].
[20]
- P. Horváthová, „Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci,“ 2010. [Online]. Available:
[21] <https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>. [Přístup získán 4 12 2017].

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů [3]	9
Obrázek 2: Současné největší problémy organizací [12]	16
Obrázek 3: Vztahy strategií [2]	17
Obrázek 4: Talent management v turbulentním prostředí [2]	18
Obrázek 5: Tradiční lineární model talent managementu [2].....	19
Obrázek 6: Model Develop-Deploy-Connect [2]	20
Obrázek 7: Strategie talent managementu [2]	21
Obrázek 8: Proces talent managementu [15].....	23
Obrázek 9: Model vztahů a podmínek při získávání talentů [3].....	24
Obrázek 10: Proces získávání talentů [2]	25
Obrázek 11: Matice talentů [2].....	26
Obrázek 12: Složky rozvoje lidských zdrojů [1]	28
Obrázek 13: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace [3].....	29
Obrázek 14: Proces řízení kariéry [1].....	34
Obrázek 15: Křivka vývoje kariéry [1].....	35
Obrázek 16: Identifikace klíčových rolí [2]	35
Obrázek 17: Směry kariéry [2]	36
Obrázek 18: Proces rozvíjení talentu zaměstnanců v Toyotě [17]	43
Obrázek 19: Vývojový diagram průběhu školení u jednotlivých typů práce [17]	45
Obrázek 20: Koncepce talent managementu [19].....	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Životní etapa a potřeby v oblasti odměňování [2].....	38
Tabulka 2: Požadavky na rozvíjení zaměstnanců podle typu práce [17]	44