ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Talent management v organizační praxi

Talent management in company practice

Veronika Juračková

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2015/2016**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Veronika JURAČKOVÁ**
Osobní číslo:	**K14N0066P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Talent management v organizační praxi**
Začávající katedra:	**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky talent managementu.
2. Charakterizujte zvolený podnik, jeho podnikatelské prostředí a strategické záměry.
3. Analyzujte současný stav uplatnění talent managementu ve zvoleném podniku.
4. Navrhněte program talent managementu , který přispěje k naplnění cílů podniku, zhodnoťte rizika návrhu.

Rozsah grafických prací:	**neuveden**
Rozsah kvalifikační práce:	**60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* **Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**
- **HORVÁTHOVÁ, Petra.** *Talent management.* **Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.**
- **OAKES, Kevin, GALAGAN, Pat. (eds.).** *The executive guide to integrated talent management.* **Alexandria: American Society for Training & Development, 2011, 258 s. ISBN 978-1-56286-754-6.**
- **SILZER, Rob, DOWELL, Ben E. (eds.).** *Strategy-driven talent management.* **San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 881 s. ISBN 978-0-7879-8847-0.**

Vedoucí diplomové práce:	**PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.** Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce:	**23. října 2015**
Termín odevzdání diplomové práce:	**25. dubna 2016**

doc. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Ing. Jan Thöndel, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Talent management v organizační praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 25. 04. 2016 …….

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a čas, který mi věnovala v rámci vypracování této diplomové práce. Mé velké díky patří rovněž panu Mgr. Dušanu Pouzarovi z firmy Škoda Electric a.s. za jeho ochotu a vstřícnost při konzultacích praktické části práce.

Obsah

Úvod 7
1. Základní východiska talent managementu 8
1.1 Strategické pojetí systému řízení lidských zdrojů 8
2. Vymezení talent managementu 10
2.1 Vymezení talentu 10
2.1.1 Cílová skupina talentů 10
2.2 Vymezení talent managementu 12
2.2.1 Strategický talent management 12
2.2.2 Výhody talent managementu 13
2.2.3 Procesy a oblasti talent managementu 14
3. Získávání talentů 16
3.1 Zdroje talentů 16
3.2 Klíčové kompetence 17
3.3 Hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu 18
3.3.1 Metody hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu 19
3.4 Employer Branding 21
3.4.1 Employee Value Proposition 22
3.4.2 Zásady úspěšného Employer Brandingu 23
3.5 Talent pool 24
4. Rozvoj talentů 25
4.1 Tvorba rozvojových programů 25
4.2 Metody rozvoje 27
4.2.1. Metody On-the-job 28
4.2.2 Metody Off-the-job 31
4.3 Kariérní řízení 32
5. Udržení talentů 33
5.1 Faktory atraktivního zaměstnavatele 33
5.2 Jak talenty ve firmě udržet 35
6. Principy úspěšného talent managementu 37
7. Představení firmy 40
7.1 Základní informace o firmě 40
7.2 Historie firmy 40
7.3 Předmět činnosti 41

7.4 Zákazníci ... 41
7.5 Zahraniční aktivity firmy ... 42
8. Analýza potřeby zavedení talent managementu ... 44
8.1 Situace na pracovním trhu ... 45
8.2 Konkurenční zaměstnavatelé ... 46
8.3 Organizační struktura ... 49
8.4 Kultura firmy ... 50
8.5 Činnosti personálního oddělení ... 50
8.5.1 Zaměstnanci ... 50
8.5.2 Hodnocení zaměstnanců ... 51
8.5.3 Rozvoj zaměstnanců ... 53
8.6 Firma jako zaměstnavatel ... 54
8.7 Finanční zdraví firmy ... 56
8.8 Cíle a strategický záměr ... 57
8.9 Současný stav talent managementu ... 58
9. Vyhodnocení potřeby zavedení talent managementu ... 59
9.1 Cíle zavedení talent managementu ... 60
9.2 Politika talent managementu ... 61
10. Návrh řešení zavedení talent managementu ... 62
10.1 Postup při zavedení talent managementu ... 62
10.1.1 Přípravná fáze zavedení talent managementu ... 62
10.1.2 Realizační fáze zavedení talent managementu ... 65
10.2 Návrh programu talent managementu ... 70
10.2.1 Přípravné kroky talent managementu ... 70
10.2.2 Návrh získávaní talentů ... 71
10.2.3 Návrh rozvoje talentů ... 75
10.2.4 Návrh udržení talentů ... 79
10.3 Rizika návrhu programu talent managementu ... 81
Závěr ... 82
Seznam tabulek ... 83
Seznam obrázků ... 84
Seznam použitých zkratek ... 85
Seznam použitých zdrojů ... 86

Úvod

V současné době jsou firmy ve většině odvětví podrobeny tlakům konkurenčního prostředí. Řada z nich čelí výzvě obsazovat klíčové pozice lidmi s požadovaným profilem, kterých je na trhu práce nedostatek. Tím zásadně brzdí svůj růst. Společnost Manpower Group (2014) hovoří o době tzv. „talentismu“, pro kterou je namísto přístupu k technologiím či kapitálu klíčová přesně profilovaná pracovní síla, která pracuje optimálně a zastane více úkolů při zachování úrovně produkce a kvality. Některé firmy pochopily, že se právě lidský kapitál zásadní mírou podílí na vytváření konkurenční výhody a tak k němu přistupují jako ke svému strategickému aktivu. Získat a rozvíjet talentované zaměstnance, kteří splňují požadovaná kritéria, je pro ně v oblasti strategického řízení lidských zdrojů zásadní.

Praktická část této diplomové práce bude zkoumat společnost Škodu Electric a.s. (dále jen Škoda Electric), která se v oboru dopravního strojírenství řadí mezi přední světové výrobce dopravních železničních vozidel a trolejbusů. Český trh práce se podle společnosti Manpower Group (2015) potýká s nedostatkem lidí s technickým vzděláním, kteří jsou pro Škodu Electric, podnikající v technickém oboru, klíčoví. Pro takovou firmu by otázka lidských zdrojů měla být jednou z prioritních strategických oblastí.
Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit současné uplatnění talent managementu ve firmě Škoda Electric, zanalyzovat potřebu jeho případného zavedení a na základě výstupu analýzy navrhnout program talent managementu, který přispěje k naplnění cílů podniku. Rozsáhlou část práce bude tvořit teoretický úvod, který se zaměří na tři hlavní procesy talent managementu, mezi něž patří získávání, rozvoj a udržení talentů. Z důvodů potřeb společnosti Škoda Electric bude teoretická část práce doplněna praktickými příklady firem, které talent management úspěšně implementovaly.

Předmětem praktické části práce bude kromě představení firmy analýza potřeby zavedení talent managementu. Za tímto účelem autorka vymezí oblasti podnikatelského prostředí, které jsou pro problematiku talent managementu relevantní. Poznatky z analýzy se stanou klíčovým východiskem pro následné návrhy programu talent managementu.

Diplomová práce bude vypracována na základě rešerše sekundárních zdrojů, konkrétně české i zahraniční literatury, zahraničních studií zabývající se problematikou talent managementu a dalších dostupných elektronických zdrojů. Autorka rovněž využije možnost osobní konzultace tématu s odborníkem z praxe.

1. Základní východiska talent managementu

Před vymezením pojmu Talent management je pro komplexní pochopení problematiky nutné upřesnit oblast, v rámci které je toto řízení v podnikové praxi zakotveno. Základnou Talent managementu je oblast řízení lidských zdrojů[1], která zejména v současném konkurenčním prostředí nabývá stále většího významu.

Armstrong (2007, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako *„strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů“*. Tato definice zaměstnancům přiděluje význam nejcennějšího statku organizace, což potvrzuje fakt, že lidský kapitál podílející se na tvorbě hodnoty firmy, je v mnoha podnicích chápán jako zdroj konkurenční výhody (Silzer, Dowell, 2010). Obdobný je i pohled Thomsona, který vnímá lidské zdroje jako „*největší bohatství organizace; jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv, je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tedy i ekonomické úspěšnosti organizace“*(Thomson In Horváthová, 2011, s. 14).

1.1 Strategické pojetí systému řízení lidských zdrojů

Integrovaný přístup řízení lidského kapitálu lze označit za strategický. V rámci tohoto pojetí pak řízení lidských zdrojů přijímá strategickou roli a je integrované a vícenásobně propojené s podnikovou strategií, které se přizpůsobují všechny související aktivity (Armstrong, 2007). Jak ukazuje výzkum společnosti Deloitte *„Global Human Capital Trends 2015“* (2015), jedním z celosvětových trendů oblasti řízení lidských zdrojů je znovuobjevení jeho významného dopadnu na podnikání jako celku a dopadu na inovace, což jeho strategickou roli potvrzuje.

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zajistit naplňování hlavních cílů organizace a to prostřednictvím zaměstnanců, kteří jsou vnímáni jako aktivum firmy. Armstrong (2007) pak vymezuje konkrétní oblasti, ve kterých by měly být tyto cíle dosahovány:

- oblast získávání a rozvoje pracovníků,
- oblast ocenění a odměňování pracovníků,

[1] Pro oblast řízení lidských zdrojů existuje anglický ekvivalent Human Resource Management. V této práci bude autorka používat kromě výrazu oddělení lidských zdrojů i pro něj ekvivalentní výraz HR oddělení plynoucí z anglického překladu.

- oblast budování vztahů mezi managementem a pracovníky.

Funkce, které řízení lidských zdrojů může efektivně zastávat, se podle Thorna a Pellanta (2007) týkají náborů, přijímání, adaptace, udržení zaměstnanců, průběžného řízení výkonnosti, vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, systému odměn a práv zaměstnanců. Kromě toho by podle autorů mělo oddělení řízení lidských zdrojů plnit rovněž funkci interního poradce a stát se strategickým partnerem vedení firmy. To potvrzuje i Silzer a Dowell (2010, s. 10), kteří konstatují, že *„HR oddělení hraje klíčovou roli v identifikaci, rozvoji a udržování klíčových schopností firmy, a podporuje schopnosti jedinců, kteří zlepšují nebo se podílejí na vytváření konkurenční výhody"*. Podstatnou součástí činností oddělení lidských zdrojů je i nalezení talentovaných zaměstnanců, kteří právě těchto kompetencí dosahují. Tím lze konstatovat, že role talent managementu disponuje strategickým charakterem.

2. Vymezení talent managementu

Talent management[2], stejně jako talent samotný, lze přesně a jednotně vymezit poměrně obtížně. Definice talentu je klíčová a výchozí pro následné vypracování strategie talent managementu, kterou bude podnik uplatňovat, a umožňuje zaměstnance přesně klasifikovat. Průzkum americké konzultační společnosti Mercer (2014) *„Mercer Survey Panel"* upozorňuje na odlišné přístupy k definici klíčového talentu u severoamerických firem. Studie *„Six Principles of Effective Global Talent Management"*, jejíž výstup bude blíže rozveden v 6. kapitole, zase poukazuje na to, že firmy v rámci celosvětové praxe inklinují ke dvěma hlavním přístupům k talent managementu- exklusivnímu a inklusivnímu (Stahl a kol., 2012). Ačkoli si firmy vymezují termíny dle svých potřeb a specifik svého prostředí, lze je na základě společných znaků seskupit do určitých směrů. Následující kapitola vymezuje dva základní pojmy talent managementu, kterým je pojem talent a samotné řízení talentů.

2.1 Vymezení talentu

V souvislosti s definicí pojmu talent uvádí Hautum (2010, s. 10) přístup Michaelse a kol., který talent popisuje jako *„soubor schopností člověka- jeho vnitřních darů, dovedností, znalostí, zkušeností, inteligence, přístupů, charakteru a zapálení pro práci"*. Lze říci, že nejčastěji jsou talentovaní zaměstnanci charakterizováni jako lidi podávající vysoký výkon a disponující vysokým potenciálem (Horváthová, 2007). Armstrong (2015, s. 317) konstatuje, že *„talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku"*. Tito zaměstnanci mají potenciál pro zvládnutí náročnějších funkcí, do kterých jsou zpravidla dosazováni. To například potvrzuje praxe Microsoftu, který přiřazuje zaměstnancům s vysokým potenciálem tři atributy a to schopnost, závazek a aspiraci uspět v seniorních klíčových pozicích (Goldsmith a Carter, 2009).

2.1.1 Cílová skupina talentů

Názory, kdo by měl být do řízení talentů zapojen, se různí. Dle Silzera a Dowella (2010) se může talent v organizačním kontextu týkat:

- individuálních schopností a dovedností a toho, čím může jedinec přispět firmě,

[2] V souvislosti s talent managementem bude autorka v práci používat český ekvivalent „řízení talentů".

- specifických osob, které disponují specifickými schopnostmi a dovednostmi,
- určité skupiny zaměstnanců.

Stahl a kol. (2012) odlišují dva následující přístupy k talentům:

- **exklusivní přístup,**
- **inklusivní přístup.**

Exklusivní přístup se týká segmentace zaměstnanců, přičemž každá firma pracovníky rozděluje dle různých kritérií. Pro tento přístup je charakteristické zaměření se právě na tzv. elitu- klíčové talenty, za které jsou nejčastěji označeni ti, kteří dosahují vysoké výkonnosti a disponují vysokým potenciálem. Tento přístup podporují McDonnel a Collings In Armstrong (2015), kteří zastávají názor, že by se řízení talentů mělo týkat hlavně těch, kteří firmě přinášejí hodnotu a mají potenciál přispět k úspěchu organizace. Exklusivní přístupy firem jsou rovněž individuální, což se odráží na rozdílném procentu klíčových zaměstnanců, které firmy takto definují. Například společnost Microsoft UK věnuje největší pozornost pouze 10 procentům nejvýkonnějších lidí (Armstrong, 2015).

Inklusivní přístup za talenty považuje všechny zaměstnance a podporuje myšlenku, že určitá forma talentu je vlastní každému. Nicméně počítá s tím, že každý disponuje jiným potenciálem. Každý zaměstnanec tak dostává odpovídající příležitosti. Úkolem personalistů by pak mělo být pomoci každému zlepšovat jeho výkon v těch oblastech, které potřebuje (Armstrong, 2015). Michaels a kol. In Armstrong spatřují konkurenční výhodu firmy právě v tom, že má organizace nadané talenty na všech svých úrovních. Tento přístup však je v porovnání s exklusivním méně častý. V některých případech je pak možná i jejich kombinace.

Identifikací firmou definovaných talentů vznikne tzv. talent pool. Thorne a Pellant (2007, s. 2) definují talent pool jako *„zásobárnu talentů, většinou vytvořenou uvnitř podniku za účelem dalšího rozvoje vytipovaných zaměstnanců“*. Horváthová (2011) talent pool charakterizuje jako fond vysoce talentovaných a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou navíc vůči organizaci angažovaní a aktivně se podílejí na plnění současných i budoucích cílů firmy. Na tyto zaměstnance cílí programy v rámci systému talent managementu.

2.2 Vymezení talent managementu

Jedna z definic, kterou ve své publikaci Silzer a Dowell (2010) přejímají od Cerrona (s. 16), zní následovně: *„Talent management je oslovení, udržení a rozvíjení správných lidí s požadovanými schopnostmi na správných místech“*. Berger a Berger In Horváthová (2011) na talent management nahlíží jako na systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí v organizaci. Při identifikaci talentů firma odhaluje potenciál zaměstnanců. Horváthová (2011, s. 26) definuje talent management jako *„vzájemně propojený soubor činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů“*. Podobné vymezení uvádí i Armstrong (2015), který řízení talentů jednoduše definuje jako proces zajišťující dostatek talentovaných lidí, které organizace potřebuje k dosahování svých cílů. K řízení talentů Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí to, že s jeho pomocí podnik dosahuje požadované výkonnosti.

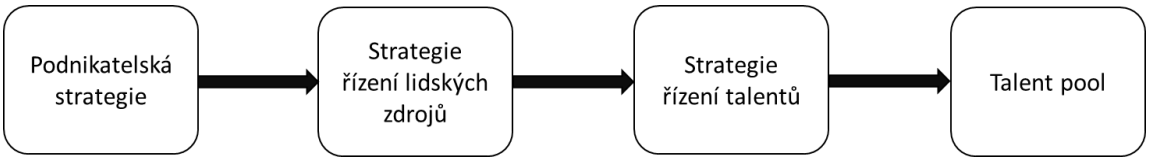
Firmy se však v praxi v přístupech řízení talentů odlišují (Armstrong, 2007). Úrovně integrace talent managementu mohou začínat u nahodilého řízení talentů s absencí strategie a neexistujících formálně navržených procesů, pokračovat ojediněle se vyskytujícími taktickými činnostmi talent managementu, dále integrovanými a koordinovanými aktivitami pro vymezený segment pracovní síly. Předposlední úroveň integrace talent managementu souvisí s přístupem, kdy je talent management navržen v souladu s podnikovou strategií a doplňuje strategii řízení lidských zdrojů organizace. A konečně pojetí stojící na vrcholu vyspělosti integrace je řízení talentů, které je propojené s podnikovou strategií a talenti či talent-pool jsou chápání jako prvek strategických procesů (Cannon, McGee In Horváthová, 2011).

2.2.1 Strategický talent management

Na vrcholu pomyslné pyramidy businessu stojí strategie firmy, která je formována na základě vývoje jejího vnitřního potenciálu a hybných sil v externím prostředí. Součástí strategie jsou perspektivy obchodu, procesů, financí a lidí, kteří svým působením jmenované oblasti ovlivňují. Základem udržitelného fungování podnikání by mělo být odlišit se od konkurence a nedovolit konkurenčním firmám snadno napodobovat činnosti jeho podnikání. Firma se může odlišovat svým produktem či poskytovanou službou, může úspěšně vytvářet silnou značku produktu, může se diferencovat na poli cenové strategie, popřípadě nadanými a kreativními lidmi, kteří ve firmě pracují a jsou nositeli efektivních změn a inovací. Je proto zřejmé, že lidi

jsou důležitým aktivem pro řadu firem, jejichž klíčové kompetence se právě o lidské zdroje opírají (Tesař, 2016). Strategický podtext talent managementu tedy souvisí s integrovaným pojetím systému řízení lidských zdrojů. Autoři Avedon a Scholes In Silzer a Dowell (2010) doporučují integrovat talent management do podnikatelského plánu. Ten vychází jednoznačně ze strategie firmy. Strategie talent managementu tedy musí vycházet ze strategie společnosti a ze strategie řízení lidských zdrojů, teprve potom je řízení talentů efektivní (Horváthová, 2011). Tyto vztahy ukazuje obrázek č. 1.

Obr. č. 1: Vztahy strategií



Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthové, 2011

Stejně jako u podnikové strategie je nutné, aby strategie řízení talentů korespondovala s měnícím se prostředím firmy. Pro firmy operující na stabilních trzích je vhodné vybírat talenty na základě dlouhodobé podnikové strategie. Naopak u firem, jejichž vnější prostředí se rapidně mění a stabilní není, je dobré přijímat takové lidi, kteří své schopnosti dokáží adaptovat do měnícího se prostředí a různých situací (Silzer a Dowell, 2010).

2.2.2 Výhody talent managementu

Obecně lze konstatovat, že výhody uplatňování talent managementu jsou ve své podstatě skryty v definicích tohoto řízení. Jak již bylo uvedeno v jedné z těchto formulací kapitoly 2. 2., výrok *„správní lidé na správných místech“* vystihuje podstatu talent managementu, která v konečném důsledku pomáhá naplňovat cíle podniku. Tato obecná výhoda na sebe posléze nabaluje další přínosy, které podle Deloitte (2016) kromě jiného zahrnují:

- redukci nákladů způsobených fluktuací a náborem nových zaměstnanců,
- redukci ztrát vzniklých díky neobsazení klíčových pozic,
- udržení vysoce výkonných zaměstnanců v podniku a zatraktivnění firmy jakožto zaměstnavatele z pohledu talentů,
- vhodné umístění talentů napříč pozicemi a z toho vyplývající jejich efektivně využitý potenciál,

- efektivnější plánování důležitých pozic ve firmě a využívání přínosů náboru zaměstnanců z vnitřních zdrojů.

2.2.3 Procesy a oblasti talent managementu

Jeden z pohledů na procesy talent managementu ukazuje obrázek č. 2, který znázorňuje pět hlavních propojených a integrovaných procesů, jenž podle autorů Silzera a Dowella (2010) nejlépe přispívají k naplňování podnikových cílů.

Obr. č. 2: Schéma talent managementu a jeho hlavní procesy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Silzera a Dowella, (2010)

Obecně se jako klíčové procesy talent managementu uvádí **získávání**, **rozvoj** a **udržení talentů** v organizaci. Teoretická část této diplomové práce proto bude zaměřena právě na tyto tři klíčové procesy.

Ačkoliv je proces získávání talentovaných lidí u řady firem a z pohledu autorů teorií součástí talent managementu, jak z názvu vyplývá, důraz talent managementu by měl být na procesy, které souvisí se řízením těchto lidí a péčí o ně. *„Organizace by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli talent managementu nespočívá v tom, kolik talentů a jaké talenty získají, ale hlavně v tom, jak budou hospodařit s talenty, které již mají a jak je budou motivovat a rozvíjet.“* (Koubek in Horváthová, 2011, s. 49).

Existují však podniky, které ve svých řadách talenty postrádají a musí je proto získávat externě. Lákání talentů z vnějšku souvisí s možností nabídnout perspektivním zaměstnancům atraktivní pracovní prostředí. Toho lze docílit například budováním zaměstnanecké značky.

Jakmile jsou talenti ve firmě k dispozici a je vytvořen talent pool, je nutné je efektivně rozmístit a rozvíjet jejich potenciál, aby se naplnil obecný účel jejich získávání. Rozvoji talentů bude věnována 4. kapitola Rozvoj talentů. Protože hovoříme o výkonných zaměstnancích (případě, že si talenty takto definujeme), kteří přispívají k vytváření hodnoty ve firmě, musíme zajistit, aby se jejich preference zaměstnavatele nezměnily a ve firmě setrvali. V té souvislosti existují faktory, které firmu klasifikují na pozici atraktivního zaměstnavatele. Tuto část autorka blíže popíše v 5. kapitole Udržení talentů. 6. kapitola Principy úspěšného talent managementu v závěru shrne body, na které by se firma měla zaměřit při návrhu účinného systému řízení talentů.

3. Získávání talentů

Jak již bylo vysvětleno v kapitole 2.2.3 Procesy a oblasti talent managementu, činnosti získávání talentů by se měly soustředit hlavně na uvědomění si, jaké lidi bude firma z hlediska strategie potřebovat, identifikovat klíčové kompetence a navrhnout systém, který pomůže talenty mezi zaměstnanci rozpoznávat. Takovéto získávání talentů probíhá z vnitřních zdrojů a souvisí s aktivitami hodnocení výkonu, předpovídání potenciálu zaměstnance a následným vytvořením talent poolu. Pokud však činnosti identifikace talentů budou směřovat k tomu, že mezi stávajícími zaměstnanci talenti nejsou, firma je bude muset do svých získat z externích zdrojů.

Kapitola Získávání talentů se bude věnovat hlavním oblastem tohoto procesu, do kterých se řadí zdroje talentů, vymezení klíčových kompetencí, metody hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu a budování zaměstnanecké značky, které hraje důležitou roli právě při získávání talentů z vnějších zdrojů.

3.1 Zdroje talentů

Jak již bylo nastíněno v úvodní části kapitoly, talenty lze získávat z vnitřních zdrojů, vnějších zdrojů i kombinovaně. Podle průzkumu společnosti Mercer (2014) *„Mercer Survey Panel“*, která dotazovala 124 organizací z USA a Kanady, převažuje využití kombinace vnitřních a vnějších zdrojů talentů, přičemž 22% firem získávají talenty výhradně z vnitřních zdrojů a do 16ti% podniků přicházejí talenti zvenku. Ze studie dále vyplývá, že organizacím, které vytváří systém nástupnictví uvnitř organizace, se daří lépe zajišťovat růst. Strategie externího získávání talentů se doporučuje u firem, které pro svůj rozvoj potřebují přísun nového myšlení. Externí získávání talentů je však riskantní v oblasti správné identifikace potenciálu zaměstnance, který není hodnocen na základě jeho předchozího výkonu. U řady firem existuje problém správné talenty do organizace získat. Získávání talentů z vnějších zdrojů souvisí s budováním zaměstnanecké značky, která se podílí na atraktivitě firmy jako zaměstnavatele. Této problematice se bude věnovat kapitola 3.4 Employer Branding.

3.2 Klíčové kompetence

Zásadním krokem při získávání talentů je vymezení klíčových kompetencí. V první řadě je nezbytné na základě strategie firmy určit, jaké klíčové pozice bude nutné v daném časovém horizontu obsadit. U důležitých pozic, bez kterých by jen těžko šlo naplňovat podnikové cíle, se identifikují klíčové kompetence, kterými zaměstnanci musejí disponovat.

Klíčové kompetence existují i na úrovni organizační a jsou to takové kombinace zdrojů a schopností firmy, které ji na trhu odlišují od konkurence (Schilling, 2013). V souvislosti s tím by měli zaměstnanci disponovat určitými schopnostmi, které předurčují jejich pracovní výkon k vysokému hodnocení. Berger a Berger (2003, s. 7-8) uvádí přehled devíti reprezentativních kompetencí, které pak firma musí detailněji popsat a posoudit jejich důležitost z hlediska přínosu pro konkrétní podnik. Kompetence jsou vymezeny v následující tabulce.

Tab. č. 1: Přehled možných klíčových kompetencí

Klíčová kompetence	Atributy
Orientace na akci	Orientuje se na výsledek a vytváří takové prostředí i kolem sebe, dobře se vypořádává s překážkami, přijímá zodpovědnost, vytváří standardy.
Komunikace	Má dobrý verbální i psaný projev, efektivně a srozumitelně sdílí informace a nápady s ostatními, pozorně naslouchá a dokáže porozumět různým pohledům na věc.
Kreativita/ inovace	Je nositelem nových nápadů a změn, nebojí se riskovat, podporuje inovace.
Kritický úsudek	Umí identifikovat problémy a přijít s efektivním řešením.
Orientace na zákazníka	Naslouchá zákazníkům, jedná dle jejich potřeb, buduje s nimi vztahy, zvyšuje jejich spokojenost, dodržuje sliby.
Interpersonální dovednosti	S ostatními jedná efektivně a produktivně, buduje si u nich důvěru, věří si při komunikaci s ostatními.
Vůdcovství	Motivuje, povzbuzuje a inspiruje ostatní, vytváří kulturu, se kterou se ostatní ztotožňují, podporuje členy týmu v soustředění se na společný cíl, snaží se o konsenzus.
Týmová práce	Umí sestavit fungující tým a pracovat s ním tak, aby dosahoval požadovaných cílů, motivuje a povzbuzuje ostatní, podporuje entuziazmus, pomáhá řešit konflikty a vytváří konsenzus.
Technické/ funkční dovednosti	Má výborné technické i funkční znalosti a dovednosti, v daných oblastech je odborníkem, zná organizaci a orientuje se jak v oblasti strategie a plánování, tak i ve finančních procesech.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Berger a Berger, 2003, s. 192

Po následném posouzení podrobně popsaných kompetencí firma rozhodne, které z nich označí za klíčové. Takovými kompetencemi pak musejí disponovat ti zaměstnanci, kteří budou označeni za talenty, a kterým se budou tvořit rozvojové programy.

Pro uvedení příkladů z praxe mohou sloužit firmy Vodafone a Staropramen, které s talent managementem pracují. U firmy Vodafone vybírají talenty podle jasně daných kritérií. Kromě vysokého výkonu musí talentovaný zaměstnanec disponovat *schopností uvažování v souvislostech, schopností inspirovat a vést ostatní, nebát se změn* a *mít zájem o vlastní rozvoj* (PMF Studovna, 2011). Staropramen pracuje s kompetenční maticí, která odráží priority a kulturu firmy. Talenti musejí mít správnou kombinaci technických, osobních i manažerských dovedností. Kompetence nad rámec, které jsou pro firmu klíčové, zahrnují *pozitivní přístup k práci, schopnost rychle se rozhodovat, schopnost vyjádřit svůj názor*, mít *podnikatelského a týmového ducha* a *schopnost přesvědčit ostatní* (PMF Studovna, 2011).

3.3 Hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců poskytne přehled o dosavadním pracovním výkonu zaměstnance, který následně rozhodne o jeho zařazení do seznamu talentů, tzv. talent poolu. Mělo by se tedy jednat o účelný proces, který povede k rozvoji zaměstnance.

Pracovní výkon se dle Koubka (2004) týká úsilí, schopností a vnímání role či úkolů. Zahrnuje celou řadu oblastí, od stupně plnění úkolů, množství a kvality práce, ochoty, chování na pracovišti po vztahy s ostatními lidmi a absenci v práci. Pro účely hodnocení výkonu v rámci systému talent managementu se hodnotí kompetence, které firma zvolila jako důležité pro danou pozici. Přehled možných kompetencí je uveden v předcházející kapitole.

Dle Koubka (2004) existuje několik možností, kdo hodnocení provádí. Za nejkompetentnější osobu považuje bezprostředního nadřízeného hodnoceného zaměstnance. Ačkoliv existuje riziko subjektivní deformace, tomuto hodnotiteli nelze upřít detailní znalost úkolů práce, podmínek, zázemí a ostatních vlivů, které na pracovníka působí. Další variantou je dle Koubka (2004) nadřízený bezprostředního nadřízeného, který může plnit funkci ověřovatele a schvalovatele. Hodnocení skupinou spolupracovníků lze považovat za spolehlivé, neboť má výhody stejné, jako v prvním případě. V rámci hodnocení několika hodnotiteli se také provádí hodnocení týmem, který může být složen ze všech uvedených hodnotitelů. Výhodou toho je samozřejmě zvýšená objektivita. Co naopak dle Koubka (2004) nebývá obvyklé, je hodnocení

zaměstnance pracovníkem z personálního útvaru, hodnocení podřízeným a kontroverzní je i hodnocení zákazníkem, který může promítnout nespokojenost s výrobkem či službou bezprostředně do hodnocení výkonu zaměstnance.

3.3.1 Metody hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu

Stejně jako existují různé možnosti, koho zvolit jako hodnotitele, i používaných metod hodnocení výkonu a jejich variant je celá řada. Cílem použití následujících metod je tedy na jejich základě identifikovat mezi zaměstnanci talenty. V praxi se používají kombinace těchto metod za účelem hodnocení výkonu, tak i předpovědi potenciálu. Pokud opomeneme hodnocení na základě systému pravidelného hodnocení zaměstnanců ve firmě, Horváthová (2011) vymezuje metody hodnocení výkonu zaměstnance v souvislosti s talent managementem v následující struktuře:

- **hledání talentů z vlastních zdrojů:** metoda hodnocení podle stanovených cílů, assessment centrum, analýza kritických událostí, 360º zpětná vazba,
- **hledání talentů z vnějších zdrojů:** testy pracovních příležitostí, assessment centrum, behaviorální (kompetenční) rozhovory.

Pro potřeby této práce budou více vysvětleny metody, které se využívají při hledání talentů z vlastních řad.

Metoda hodnocení podle stanovených cílů

Jedná se o metodu založenou na dosažených výsledcích práce, též anglicky nazývanou metodou Management by objectives. Pro tuto metodu je nutné mít předem definované cíle práce, v ideálním případě dle metodiky SMART, neboť měřitelnost je u této metody klíčová. Dále je důležitý zpracovaný plán postupů, které povedenou ke splnění daných cílů, měření a posuzování plnění určených cílů, aktivita a iniciace v oblasti opatření vedoucích ke zlepšení podmínek tohoto systému, jsou-li potřebná. V rámci pravidelných rozhovorů s pracovníkem a nadřízeným by se měli projednávat dosavadní úspěchy či neúspěchy v plnění úkolů, upravovat cíle a projednávat postupy práce (Koubek, 2004).

Assessment a development centrum

Tato metoda se kromě výběru pracovníků a testování způsobilostí uchazečů o manažerské pozice využívá i k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu. V rámci assessment centra

absolvují zaměstnanci několik skupinových i individuálních úkolů, testů osobnosti, schopností, pohovorů a jsou na základě stanovených technik hodnoceni předem sestaveným týmem, zpravidla nadřízenými pracovníky, popřípadě zkušenými psychology. Navržená podoba konkrétního assessment centra vychází z potřeb a charakteristik obsazovaného místa, popřípadě kompetencí, které chce firma vyhodnotit (Koubek, 2004).

V souvislosti s touto identifikační metodou se hovoří i o metodě **development centrum**, která se týká spíše rozvojových programů na stejné bázi jako u assessment centra. Ve své podstatě se jedná o metodu odhalení osobního potenciálu a zjištění dalších možností rozvoje (Tomšovská, 2009). Metoda se orientuje více na schopnosti potřebné v budoucnu a účastníkům nabízí příležitost zjistit a pochopit schopnosti, které jejich práce vyžaduje a které jsou a budou potřebné v souvislosti s osobním rozvojem a pokrokem v kariéře (Armstrong, 2002).

Analýza kritických událostí

Při této metodě hodnotitel vede pravidelné písemné záznamy o případech, které se staly při vykonávání práce hodnotícího zaměstnance (Koubek, 2004). Případy by měly zahrnovat jak pozitivní situace, které pracovník výborně zvládl, tak situace vyhraněné, kritické, související s negativním pracovním výkonem. Je však nutné jednoznačně definovat, co znamená kritická událost. Další kontroverzí je i způsob, jak písemný záznam provádět. Na některé zaměstnance nemusí působit dobře fakt, že je jejich práce neustále analyzována a vedou se o ní záznamy.

360º zpětná vazba

Třistašedesátistupňová zpětná vazba (dále jen 360º zpětná vazba) je metoda hodnocení pracovního výkonu založená na shromážděných údajích od řady hodnotících, na kterou navazuje poskytování zpětné vazby (Ward In Armstrong, 2002). Hodnocení zaměstnance se získává od kolegů, manažerů, přímých podřízených i zákazníků či dodavatelů obvykle formou dotazníků. Ty měří hodnocené zaměstnance z různých úhlů na základě stupnice. Do metody lze začlenit i systém sebehodnocení. Zpětnou vazbou se pak rozumí bodování vymezených stránek pracovního výkonu. Nejčastěji bývá anonymní, avšak záleží na otevřenosti kultury organizace. Výhod metody 360º zpětné vazby je celá řada. V souvislosti s potřebami talent managementu lze zmínit například to, že metoda identifikuje potenciál a klíčové oblasti potřeby rozvoje daného zaměstnance (Armstrong, 2002).

3.4 Employer Branding

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, nabídnout talentům atraktivní pracovní prostředí, kterého chtějí být součástí, hraje klíčovou roli v získávání talentů z externích zdrojů. V souvislosti s prvními kroky, co může organizace udělat pro to, aby talenty zaujala jako zaměstnavatel, se hovoří o rozvoji a budování zaměstnavatelské značky, v anglickém vyjádření o Employer Brandingu.

Nabídka talentů na trhu práce není široká. Podle celosvětového výzkumu společnosti Manpower Group *„2015 Talent Shortage Survey"* (2015) problém zaměstnat na danou pozici talentovaného zaměstnance souvisí především s nedostatkem talentovaných uchazečů, kteří o práci žádají.

Mosley (2015) v příspěvku pro Harvard Business Review poukazuje na problém, týkajícího se aktuálního nedostatku talentů na trhu práce. Dle studie z roku 2014, která dotazovala více než 2 tisíce senior manažerů, vyplývá, že 36% nadnárodních zaměstnavatelů eviduje nedostatek talentů, a situaci na globálním trhu práce metaforicky přirovnává k „válce o talenty". I díky tomu budování zaměstnavatelské značky nabývá stále větší důležitosti a přiřazuje se mu strategický význam.

Termín Employer Branding v souvislosti s HR poprvé vyslovili autoři Ambler a Barrow (1996), kteří jej definovali jako *„souhrn funkčních, ekonomických a psychologických výhod, které zaměstnání poskytuje, a které firma jako zaměstnavatel identifikovala"*. Autoři dále připodobňují rozvoj zaměstnavatelské značky k budování značky produktu.

Thorne a Pellant (2007) považují rozvoj zaměstnavatelské značky za integrovaný přístup a poukazují na to, že silná spotřebitelská značka musí být podpořena oblastmi, do kterých spadají *lidé, produkty/služby*, *procesy/systémy* a *pracovní prostory*/*prostředí*, přičemž na celkovém dojmu v rámci zaměstnanecké značky se podílejí všechny uvedené prvky, ale za nejčitelnější považují autoři oblast lidí. Throne a Pellant (2007) radí, že pokud se chce firma stát atraktivním zaměstnavatelem a odlišit se od konkurenčních podniků, může využít tzv. organizační brand model. Jeho komponenty včetně krátké definice zobrazuje následující obrázek.

Současná praxe Employer Brandingu dle studie komentované Mosleym (2015) říká, že ve velkých firmách spadá tato problematika do kompetencí vrcholných výkonných manažerů, popřípadě oddělení marketingu. Role marketingu v tomto směru souvisí i s využíváním sociálních sítí, což současné praktiky Employer Brandingu využívají hlavně v oblasti

komunikace, která se stává více transparentní. To významně mění pojetí budování zaměstnavatelské značky, o čemž starší publikace nereferují.

Obr. č. 3: Organizační brand model

Zdroj: Vlastní zpracování dle Thorna a Pellanta (2007)

3.4.1 Employee Value Proposition

Budování značky firmy jako zaměstnavatele by mělo být podpořeno definováním hlavních hodnot, které zaměstnanci plynou z jeho zaměstnaneckého poměru s danou společností.

Jedná se o vymezení tzv. „Employee Value Propositions“ (dále jen EPV), neboli souboru benefitů, které zaměstnanec může očekávat a získá za jeho pracovní výkon v konkrétní společnosti (Hatum, 2010). Tato suma výhod může být prostředkem komunikace firmy vůči uchazečům o zaměstnání a ve své podstatě vytvářet vztah zaměstnance k firmě. Při jejich definování je nutné uvažovat šíři této hodnotové nabídky, neboť dle Hatuma (2010) zahrnuje:

- kulturu firmy, společenská odpovědnost,
- lidi, týmovou práci, styl vedení,
- organizaci práce, inovace, nabízenou flexibilitu,
- ocenění pracovního výkonu, osobní rozvoj, benefity.

Autor radí definovat tyto body konkrétně a přesvědčivě, aby z jejich formulace bylo zřejmé, jaké to je pracovat pro vybranou firmu. Současně je důležité hodnoty vymezit realisticky, aby nedocházelo ke klamání uchazečů, což by se zásadním způsobem negativně odráželo na reputaci firmy.

Collett (2014) z firmy Edelman, která je jednou z předních mezinárodních společností v oblasti marketingové komunikace a Public relations, objasnil konkrétní kroky procesu úspěšné formulace EPV. K její první fázi přiřadil analýzu veškerých dat, která se týká hlavních trendů, pohledů a názorů klíčových zaměstnanců, analýzy dat ze souvisejících dotazníků a metrik s tím, že je nutné pozornost zaměřit i na verbální komentáře, které uvedená čísla doplňují. Všechny poznatky se v rámci druhé fáze zkoumají do hloubky s využitím hloubkových rozhovorů se zainteresovanými osobami, klíčovými zaměstnanci, manažery z oddělení HR a marketingu. Na základě získaných dat lze vytvořit EPV, které budou charakterizovat podobu zaměstnání v dané firmě. Stejně jako Hatum, i Collett poukazuje na oblasti, kterých se EPV týkají. Zmiňuje možnost rozvoje a růstu, společenské odpovědnosti firmy, přičemž podotýká, že není vhodné zabrat příliš velkou škálu a ztratit mezi body souvislost a harmonii a to ani v rámci strategie HR.

Vymezené EPV je pak nutné průběžně komunikovat a to prostřednictvím náborových inzerátů či interních dokumentů firmy. Pro případné změny a korektnost je dobré EPV průběžně vyhodnocovat, například dotazníky (Collett, 2014).

3.4.2 Zásady úspěšného Employer Brandingu

Mosley (2015) pod záštitou mezinárodní společnosti Universum zabývající se výzkumy Employer Brandingu sepsal základní obecné body, které firmám pomohou zatraktivnit své jméno a talenty získat a udržet. Hovoříme o následujících doporučeních:

- Vyhodnocovat aktuální vnímání a reputaci zaměstnavatelské značky prostřednictvím dotazníků cílených na klíčové externí zainteresované osoby.
- Definovat, jak chce být firma jako zaměstnavatel vnímána a to na základě konkrétních silných stránek, kterými firma disponuje a odlišuje se tak od konkurence. Výstup pak transformovat do EPV.
- Vyvíjet větší aktivitu na sociálních sítích s důrazem na kreativní komunikaci předností firmy jako zaměstnavatele a budovat tak své jméno. Tyto činnosti pak efektivně měřit a vyhodnocovat.
- Integrovat Employer Branding do všech oblastí firmy a šířit jeho význam rovněž interně v rámci společnosti. Dbát na to, aby všichni jednotlivci jeho účelu a poslání porozuměli.

3.5 Talent pool

Fond vysoce kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců, které firma při procesu získávání talentů z vnitřních či vnějších zdrojů identifikovala, lze dále podle různých kritérií rozdělovat do skupin- segmentovat je.

Průzkum společnosti Mercer *„Mercer Survey Panel“* (2014) ukazuje, že nejvíce jsou při vymezování top talentu používány kritéria vysoký výkon a vysoký potenciál, který takové zaměstnance předurčuje k roli budoucích lídrů. Firmy dále mohou rozlišovat talenty na základě vykonávané funkce a její hierarchie v systému pozic, jako další kritéria mohou být kompetence, kterými disponují.

Horváthová (2011) hovoří o třech možných skupinách talentů:

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

V této souvislosti je nutné připomenout, že seznam zaměstnanců, kteří se v talent poolu vyskytují, není fixní a může se průběžně měnit. Talenti by si měli být vědomi nároků, které jejich role vyžaduje. Fakt, že se některý zaměstnanec nedostane do vymezeného talent poolu, je velice demotivující a může se odrážet na jeho pracovním výkonu. Podle Kazdové (2006) by měli být zaměstnanci obeznámeni s tím, že pokud přestanou splňovat daná kritéria, může je v programu talentů nahradit někdo jiný. Stejné sdělení by mělo být komunikováno i mezi zaměstnance, kteří v talent poolu prozatím nejsou, aby tím byl co nejméně ovlivněn jejich výkon a postoj k práci.

4. Rozvoj talentů

Rozvoj talentů je dalším klíčovým procesem talent managementu. Talentované zaměstnance nestačí pouze identifikovat. Je důležité následně rozvíjet jejich kompetence a to v rámci nadstavby běžné rozvojové nabídky prostřednictvím precizně sestavených rozvojových programů pro talenty. Pro jejich udržení ve firmě je nutné rozvíjet jejich potenciál a nabízet jim atraktivní rozvojový program, který je motivuje ve firmě zůstat. Rozvíjené kompetence pomocí rozvojových programů navíc připravují talenty na budoucí pracovní výkon, což se týká případných kariérních postupů a vykonávání práce na klíčových pozicích.

Tato kapitola poskytne detailnější pohled především na metody rozvoje talentů na pracovišti. Jejím cílem je zprostředkovat přehled těchto metod, ze kterých firmy následně sestavují programy rozvoje pro své talentované zaměstnance.

4.1 Tvorba rozvojových programů

Tvorba rozvojového programu vychází z identifikovaného budoucího potenciálu talentů, u kterých se plánuje rozvíjení jejich kompetencí, s přihlédnutím na sestavený rozpočet na talent management. Rozvojové programy by tedy měly být určeny pro ty zaměstnance, kteří vykazovali vysoký výkon v minulosti a disponují silným budoucím potenciálem (Hatum, 2010). Při sestavování plánu rozvoje firma musí přesně určit, pro koho program sestavuje.

Každý z těchto zaměstnanců má navíc jiné individuální potřeby posilování silných stránek. Rozvojový program by měl mít ucelenou podobu, ale kromě toho by měl rovněž cílit na individuální potřeby jednotlivců, které odhalily předchozí praktikované metody rozpoznání potenciálu. Takový přístup je například prosazován v ČSOB, kde rozlišují dvě základní roviny talentů a to talent s manažerským potenciálem a experty s velkými odbornými znalostmi, jejichž potenciál je spojen s prohlubováním odbornosti. V obou případech pak pracují s individuálními silnými stránkami, které rozvíjejí v kontextu jejich reality a konkrétních rozvojových potřeb (Červenková, 2015). Po vymezení individuálních potřeb rozvoje je dobré stanovit si cíle rozvojového programu u individuálních talentů, což je rovněž praxí u ČSOB, kde jsou účastníci programů konfrontování s rozvojovými a kariérními cíli, které jsou definovány na základě písemného kontraktu. Ten odsouhlasí daný talent, jeho nadřízený a pracovník HR. Pokud tyto cíle daný zaměstnanec nesplní, je vyřazen z talentové skupiny (PMF

studovna, 2011). To souvisí s tím, že vytvořené talent pooly nejsou neměnné a konečné, jak je zmíněno v kapitole 3.5 Talent pool.

Naplánované aktivity by měly přinášet přidanou hodnotu jak firmě, tak účastníkům. Vytvořením osobitého programu rozvoje, který se liší od konkurenčních firem, můžeme docílit i udržení talentů v organizaci. Po naplánování aktivit je nutné stanovit délku programu a zajistit logickou posloupnost jednotlivých kroků, které rozvíjejí předcházející zkušenosti. Dále je nutné stanovit si cílený stav konečného výkonu zaměstnance, který prošel rozvojem. Na základě toho by měli být jednotliví účastníci programu hodnoceni. Tvorba programu zahrnuje i určení toho, jak má být výkon hodnocen. Následuje samotná realizace rozvojového programu a jeho celkové zhodnocení. (Horváthová, 2011).

Je nutné dodat, že rozvojové programy by měly být nastaveny motivačně jak pro stávající účastníky programu, tak pro potenciální účastníky, kteří se do seznamu talentů mohou v budoucnosti dostat (Kazdová, 2006). Kratší rozvojové programy jsou vzhledem k vynaloženým investicím a možnému odchodu talenta ke konkurenci preferovanější.

4.2 Metody rozvoje

Metody rozvoje lze rozdělit do dvou hlavních skupin a to na metody „On-the-job“, metody používané na pracovišti, a „Off-the-job“, metody rozvoje mimo pracoviště. Výčet nejběžnějších metod podle tohoto rozdělení je uveden v tabulce č. 2., která uvádí i hlavní účel zavedení konkrétní metody.

Tab. č. 2: Možné metody rozvoje a jejich hlavní účel

On-the-job	Hlavní účel
Koučování	Rozvíjení znalostí a dovedností, zlepšování výkonu zaměstnance.
Mentorování	Pomoc při vzdělávání a rozvoji zaměstnance.
Job rotation	Rozšiřování zkušeností a znalostí zaměstnance, poznávání pracovních postupů a úkolů celé organizace.
Práce na týmovém projektu	Možnost akčního učení, rozvoj týmové práce.
Práce na projektu pro jednotlivce	Rozvoj kompetencí ve specifické oblasti a schopnosti samostatné práce, přebírání odpovědnosti.
Sdílení poznatků	Přenášení znalostí a dovedností, konzultace myšlenek s kolegy, brainstorming.
Plnění naléhavého úkolu	Zjišťování schopnosti pracovat pod tlakem, zlepšování výkonu zaměstnance v časové tísni.
Stáž	Rozšíření praktických znalostí, dovedností a kvalifikace v jiném prostředí, na jiném pracovišti, popř. nabytí mezinárodních zkušeností z oboru.
Off-the-job	**Hlavní účel**
Development centrum	Odhalení osobního potenciálu a zjištění možností rozvoje.
Edukační kurzy	Rozvoj znalostí za účelem jejich následné aplikace v praxi.
E-learning	Podpora zaměstnanců při jejich vzdělávání, zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.
Přednášky/semináře	Zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.
Práce s externími poradci a psychology	Odhalení osobního potenciálu a zjištění možností rozvoje.
Simulace	Výcvik zaměstnance pro ojedinělé situace.
Manažerské hry	Rozvoj praktických schopností.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Berger a Berger (2003), Hotváthové (2011), Armstronga (2015), 2016

4.2.1. Metody On-the-job

Podle autorů Goldsmitha a Cartera (2009) je pro každého zaměstnance nejefektivnější způsob osvojování konkrétních znalostí a dovedností rozvoj na pracovišti, neboli metody On-the-job. Z tohoto důvodu bude tento druh metod rozveden detailněji na rozdíl od metod, které se praktikují mimo pracoviště.

Klíčové při učení se a rozvoji je rovněž zapojení manažerů a vedoucích zaměstnanců do rozvojových procesů. Spolupráce s manažery zaměstnanců s vysokým potenciálem vede k rychlejšímu procesu rozvoje. Zapojení manažeři musejí ale vědět, jaké oblasti rozvíjet a jak se zaměstnanci pracovat.

Koučování

Participace manažerů na rozvoji talentů probíhá například prostřednictvím koučování či mentorování. Armstrong (2015, s. 360) definuje koučování jako *„osobní přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon"*. Koučem kromě přímého nadřízeného může být i externista. Dlouhodobě zaměstnance instruuje, sděluje připomínky a podněcuje k lepšímu výkonu (Horváthová, 2011). Jedná se tedy o nástroj zlepšování schopností lidí.

Ukázkovým příkladem společnosti, která zavedla úspěšný rozvojový program, využívající metod koučování, je Microsoft. Společnost při sestavování rozvojového programu pro talenty s vysokým potenciálem pro obsazení klíčových rolí oddělení Sales & Marketing a Servisu zvolila možnost koučování vedené externími kouči. Sestavování rozvojového programu započalo v roce 2004 a implementace proběhla v letech 2006-2007. Proces koučování sestával ze zhruba dvou meetingů kouče s talentem během jednoho měsíce, přičemž celkově se jednalo o deset hodin koučování v období půl roku. Během prvních dvou hodin koučování byly shrnuty výsledky metody hodnocení výkonu 360º zpětné vazby, byly vymezeny cíle koučování a nastaven byl i individuální akční plán rozvoje. Ten měl podobu dokumentu, který schvaloval manažer koučovaného talenta. Vymezeny byly tři hlavní kompetence ze seznamu klíčových kompetencí, na jejichž posílení měl zaměstnanec s koučem pracovat. Talentovaný zaměstnanec s pomocí kouče navrhl jeden až tři cíle, kterých chce v rámci programu dosáhnout, jejich časové vymezení, způsob měření dosažení těchto cílů, kroky rozvoje, kterými cíle splní, a vymezen byl i přínos splnění cílů a to jak z hlediska rozvoje talenta, tak i z pohledu firmy. Při zbylých hodinách koučování talent s koučem pracoval na rozvoji kompetencí a dosahování vymezených

cílů dle nastaveného akčního plánu rozvoje. Během procesu koučování probíhaly dvě hodnocení procesu, hodnocení spokojenosti talenta s koučem a zlepšení talentových schopností, které bylo hodnoceno zainteresovanými osobami, které s talentem pracovaly. Celý program zaštiťovalo oddělení HR, důležitou roli kromě externího kouče a koučovaného talenta měl i manažer programu koučování, v jehož kompetenci bylo sestavení kritérií pro výběr externích koučů, samotný výběr nejlepších koučů a jejich zajištění, následné proškolení v oblasti procesů firmy a jejích potřeb, hodnocení procesu včetně reportingu oddělení HR (Goldsmith a Carter, 2009).

Mentorování

Mentorování je v některých organizacích považováno za klíčovou aktivitu rozvoje talentů (Horváthová, 2011). Podle Armstronga (2015, s. 361) je to *„metoda pomáhající lidem při jejich vzdělávání a rozvoji“*, čímž se od koučování liší. V praxi je důležité využít speciálně vybrané a vyškolené mentory, kteří talentům poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu. Připravují je také na zvládání obtížných výzev, například postupů v kariéře (Armstrong, 2015). Mentorem může být zkušený manažer, který ve společnosti dlouhodobě působí, a který bude pro talenta pozitivním vzorem, ale i externí kouč, se kterým firma naváže spolupráci. Lze rozlišovat různé podoby mentoringu: klasický individuální mentoring, kdy mentor s talentem pracuje individuálně, skupinový či rotační mentoring. Rotačním mentoringem lze rozumět mentorování talenta více mentory, popřípadě více manažery v roli mentorů. Muroňová (2014) z firmy ArcelorMittal, která mentoring praktikuje od roku 2009, vysvětluje, že efekt rotačního mentoringu kromě ztráty ostychu setkávat se a hovořit s výše postavenými manažery může být i ve zvýšené viditelnosti talentů u manažerů z různých oddělení, což lze využívat například při diskuzích o kariérních postupech. Skupinový mentoring dvou až čtyř talentů firma zavedla v rámci pilotního programu hlavně kvůli obavám talentů setkávat se s vysoce postavenými manažery individuálně, což může postihnout jakoukoliv hierarchicky uspořádanou firmu. Talenti si sami sestavovali skupinu, která společně vymezila společný cíl mentorování. Mentorovaní účastníci si tak více věřili a cítili se méně zranitelní. Protože firma s mentoringem v té době začínala a zúčastnění neměli s těmito procesy tolik zkušeností, oddělení HR připravilo pracovní listy s možnými okruhy k diskuzi. Po vyhodnocení celého programu bylo zjištěno, že vytvořené podklady byly užitečnou pomůckou mentoringu (Muroňová, 2014).

Job rotation

Armstrong (2015) uvádí, že rotace práce *„vyjadřuje pohyb zaměstnanců od jednoho pracovního úkonu k jinému s cílem snižovat monotonii a zvyšovat rozmanitost vykonávané práce“*. Rotaci práce je tedy jedním z přístupů k vytváření pracovního místa. Kromě toho se jedná o vhodnou metodu pro rozšíření schopností a zkušeností talenta díky práci v několika oddělení v různých částech firmy. Metoda zajistí absenci stereotypu při vykonávaní dané práce.

Práce na projektech

Práce na projektech v týmu vede talenta k rozvoji v oblasti týmové práce, umožňuje mu účastnit se skupinových aktivit a rozvíjí jeho schopnosti vést. Talent získává i zpětnou vazbu od kolegů a vedoucích manažerů, kteří jsou v projektech zainteresováni. Kromě těchto efektů přináší práce na reálných projektech i obchodní užitky firmě (Horváthová, 2011). Navíc se jedná o metodu, kdy dochází k **akčnímu učení**. Akční učení je *„proces, jehož se účastní malá skupina, která pracuje na konkrétních problémech, realizuje akce, a v jehož průběhu se učí nejen jednotlivci a tým, ale i celá organizace“* (Marquardt a kol., 2011, s. 16). S metodou akčního učení pracovala i firma LG Electronics, globální hráč v oblasti elektroniky a telekomunikace se sídlem v Koreji. Jejich program „Global Marketer“, využívající prvky tohoto učení, byl zaveden s cílem rozvíjet globální lídry v oblasti marketingu. Pro účel řešení nejrůznějších problémů byly sestaveny týmy, které se skládaly ze tří manažerů firmy LG, z jednoho studenta programu MBA ze zahraniční univerzity, z jednoho korejského a zahraničního odborníka a v týmu byl rovněž i vrcholový manažer společnosti. Členové dostali marketingový úkol, na němž pracovali dohromady dva a půl měsíce, z toho jeden a půl měsíce na domácí půdě v Koreji a měsíc v zahraničí. Týmy se účastnily seminářů, prováděly rozhovory a šetření v terénu u konkurence, zákazníků, dodavatelů a firem se zavedenou nejlepší praxí. Svá doporučení k jednotlivým problémům posléze prezentovaly vrcholovému vedení (Marquardt a kol., 2011). Z vyhodnocení celého programu vyplynulo, že akční učení přispělo k osobnímu rozvoji účastníků, včetně rozvoje jejich dovedností v oblasti řešení problémů a globálního vedení.

I z praxe Microsoftu lze vyhodnotit, že akční učení je nejefektivnější při rozvoji manažerských dovedností, neboť metody staví na principu učení ze zkušenosti. Jednou z komponent rozvojového programu Microsoftu je kromě metod koučování i akční učení, kdy je talentům představen reálný problém, kterému firma čelí. Ten je následně řešen v sestavených týmech (Goldsmith a Carter, 2009). S řešením problémů nepřímo souvisí i **plnění naléhavého úkolu** jako další metody rozvoje talentů. Plnění naléhavého úkolu ukazuje a trénuje schopnosti talenta

řešit situaci v časové tísni a pod tlakem. Dochází přitom k rozvoji přizpůsobivosti (Horváthová, 2011).

Stáž

U rozvojové metody formou stáže je cílem umožnit danému zaměstnanci rozšířit jeho odbornou kvalifikaci při práci na jiném pracovišti, v jiném prostředí, popřípadě v jiné zemi, což rozvíjí i jeho mezinárodní zkušenosti. Francouzský koncern LVHM- Moët Hennessy Louis Vuitton SA, v jehož portfoliu je více než 60 značek luxusního zboží, těží z možnosti nabídnout zaměstnancům různorodou práci napříč všemi brandy. V článku pro Harvard Business Review autoři Shipilov a Godart (2015) zmiňují, že častým důvodem odchodu talentů z firem je motivace získat nové zkušenosti z jiných pracovních prostředí. Koncern LVHM pracuje s talenty v rámci celé skupiny značek a podporuje získávání talentů z vnitřních zdrojů. Tím, že firma působí globálně, talenti získávají mezinárodní zkušenosti, které dále v rámci koncernu uplatňují (Shipilov, Godart, 2015).

4.2.2 Metody Off-the-job

Jednou z metod rozvoje mimo pracoviště je **development centrum**, které již bylo charakterizováno v kapitole 3.3.1 Metody hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu. Development centrum je často milně ztotožňováno s assesment centrem. Metoda odhaluje vnitřní potenciál zaměstnance, na jehož základě je identifikován talent. Kromě toho metoda poskytuje výstup v podobě odhalení oblastí, popřípadě kompetencí, které lze u daného zaměstnance dále rozvíjet. Výstup je důležitý pro sestavení individuálního plánu rozvoje. **Edukační kurzy** jsou do programu rozvoje talentů zařazeny za účelem rozvoje znalostí, které jsou následně využity v praxi firmy. **E-learning** *„představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání“* (Armtrong, 2015, s. 361). Při jeho využití se klade důraz na samostudium zprostředkovaných studijních materiálů, přičemž právě jejich kvalita se na efektech této metody zásadně podílí (Armstrong, 2015). Vedle principu samostudia mohou firmy využít i **přednášek a seminářů**, které účastníkům rozvoje zprostředkovávají faktické informace a teoretické znalosti. Při **simulaci** je talent konfrontován s reálnou situací, která se však nevyskytuje běžně. Trénuje se tak na procesech, pro které je nutné disponovat specifickými dovednostmi (Horváthová, 2011). Podobného principu využívá i metoda **manažerské hry**, které představují formu vzdělávání, jež je postavena na vytvoření umělého prostředí. To simuluje reálné situace

s nejsložitějšími problémy, které mohou při řízení organizace nastat. V praxi mohou mít podobu týmových her formou například formou teambuldingu, jejich organizace je náročná (Management Mania, 2015).

4.3 Kariérní řízení

Proces kariérního řízení začíná ujasněním si toho, jakou politiku v řízení kariéry firma bude uplatňovat. Pokračuje plánováním kariéry, což úzce souvisí s plánováním nástupnictví, a končí procesy a programy rozvoje, čímž se řízení kariéry propojuje s činnostmi rozvoje talentů ve firmě (Armstrong, 2015).

Sestaveným programem rozvoje a jeho realizací firma talentům poskytne příležitosti rozvíjení jejich schopností. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, účelem tohoto snažení může být příprava talentů na kariérní postupy, kdy firma upřednostňuje politiku povyšování z vnitřních zdrojů a kdy se v rámci obsazování vyšších pozic jako první myslí právě na talenty. Kromě hierarchických posunů může být jinou politikou řízení kariéry posun na stejné úrovni v organizaci a to za účelem poskytnutí nové příležitosti, dočasné převedení na jinou práci, popřípadě jmenování do funkce vedoucího projektu. Tím zaměstnanci firma umožní získat další odbornost, popřípadě si ji prohlubuje. Tato opatření lze zavést ve chvíli, kdy organizace zaměstnancům nedokáže poskytnout další posuny v kariéře (Armstrong, 2015).

Tento fakt je důležité zdůraznit, neboť mnoho implementovaných systému talent managementu právě na nemožnosti posunout své talenty „výš“ ztroskotá. Společnosti by proto neměly talentům slibovat kariérní posuny na vyšší pozice ve chvíli, kdy vyšší pozice těmito talenty zkrátka neplánují obsadit (Tesař, 2016).

5. Udržení talentů

Předchozí kapitoly se věnovaly procesům získávání a rozvoje talentů. Třetím klíčovým procesem talent managementu je udržení talentů v organizaci. Činnosti rozvoje talentů by byly značně neefektivní a nerentabilní, pokud by firma investovala do posilování jejich kompetencí a osobního rozvoje, zatímco oni by firmu do pár let opustili. Pro to, aby společnosti těmto situacím předcházely, je nutné požadavky talentů uspokojovat.

Těmito požadavky lze rozumět určité faktory, které se podílejí na vnímání firmy jako atraktivního zaměstnavatele. Svou roli zde samozřejmě hraje i budování zaměstnanecké značky, které kromě získávání talentů z vnějších zdrojů ovlivňuje i motivaci nadaných zaměstnanců (a nejen jich) ve firmě zůstat. Důraz nemůže být kladen pouze na zaměstnanecké benefity a další krátkodobé pobídky, ale i na schopnost firmy nabídnout atraktivní pracovní náplň. Dalším podstatným kritériem pro udržování talentů je pocit sounáležitosti s firemními hodnotami, což úzce souvisí s kulturou firmy.

Následující kapitola zprostředkuje přehled toho, jaké faktory se z největší části podílejí na vnímání atraktivity zaměstnavatele z pohledu talentů a na co by měl být kladen důraz při návrhu opatření k udržení si talentů ve firmě. Kapitola úzce souvisí s rozvojem talentů a budováním zaměstnanecké značky, proto její obsah nebude oproti předchozím klíčovým oblastem talent managementu tak podrobný.

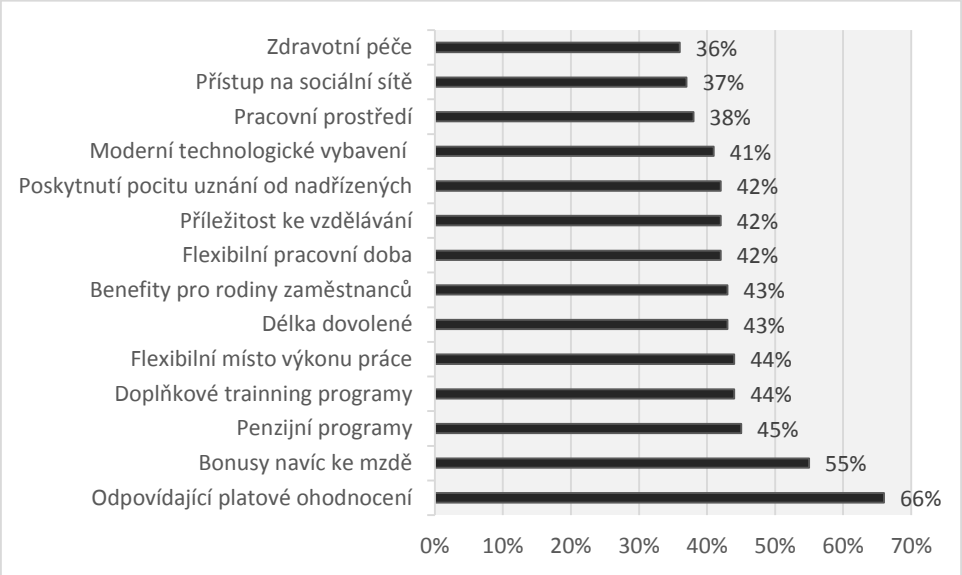
5.1 Faktory atraktivního zaměstnavatele

Splňovat kritéria atraktivního zaměstnavatele, od kterého talenti nebudou chtít odcházet, je obtížný úkol. Každý jedinec má svůj individuální žebříček preferencí, které by, v ideálním případě, měly firmy znát. V rámci základního povědomí o preferencích zaměstnanců však lze vycházet z obecných výzkumů.

Kayne a Evans In Oakes a Galagan (eds.) (2011) zjišťovali faktory spokojenosti zaměstnanců s dosavadní prací u více než 17 tisíc lidí. Mezi deseti nejdůležitějšími je v následujícím pořadí: atraktivní pracovní náplň, kariérní růst včetně učení se a rozvoje, práce s dobrými kolegy, odpovídající platové ohodnocení, podporující vedení firmy a dobrý vedoucí, pocit uznání a respektu, zaměstnanecké benefity, užitečnost a prospěšnost samotné práce, úcta k firmě a její misi, dobré pracovní prostředí a kultura.

Dle Oxford Economics ze studie *„Workforce 2020: The Looming Talent Crisis“* (2014), která dotazovala téměř 2900 zaměstnanců napříč 27 zeměmi, vyplynulo, že finanční faktory stojí na vrcholu preferencí. Pro 66% dotazovaných zaměstnanců je důležitá odpovídající mzda, 55% dále označilo bonusy ke mzdě navíc jako další důležitý faktor jejich spokojenosti s aktuálním zaměstnavatelem. Podle studie jsou navíc oba tyto finanční faktory mnohem důležitější u zaměstnanců, kteří podávají vysoký výkon (Willyerd, 2014). Další faktory spokojenosti ukazuje následující obrázek č. 4.

Obr. č. 4: Faktory spokojenosti zaměstnanců v práci



Zdroj: Vlastní zpracování dle SAP In Willyerd (2014), 2016

Studie také poukázala na to, že zpětná vazba od manažerů je pro výkonné zaměstnance hodnotná. Z výzkumu vyplynulo, že zhruba 50% vysoce výkonných zaměstnanců očekává získání zpětné vazby a diskuze s nadřízeným ohledně jejich výkonu alespoň jednou měsíčně. S tím souvisí jejich motivace průběžně se vzdělávat a rozvíjet, což by jim práce měla umožnit. Flexibilita místa výkonu práce, kterou označilo 44% zaměstnanců jako faktor spokojenosti v práci, souvisí s absencí stereotypu a možností nabídnout zaměstnancům práci například na projektech v jiné zemi, různé stáže, popřípadě dočasné přeložení. To podporuje zjištění výzkumu ohledně ochoty výkonných zaměstnanců stěhovat se za lepší prací. 42% z nich je ochotno přestěhovat se do jiného regionu, 37% do jiného státu, 28% výkonných zaměstnanců je ochotno začít kvůli atraktivnější pracovní nabídce nový život na jiném kontinentu (Willyerd, 2014).

Kromě finančních kritérií jsou tedy důležitými faktory spokojenosti i kritéria související s výkonem práce. Talenti jsou většinou ambiciózní lidi, kteří chtějí růst jak po stránce profesní, tak i osobností. Efektivními individuálními rozvojovými plány, ve kterých se odrazí i jejich preference oblastí rozvoje, firmy mohou část potřeb talentů uspokojit.

5.2 Jak talenty ve firmě udržet

Kejhová shrnuje důvody odchodu talentů ze zaměstnání do pěti bodů: místo nenaplňuje očekávání pracovníka, talentovi se nedostává zpětné vazby, ve firmě je nedostatek příležitostí k růstu, talent se cítí nedoceněn, dojde ke ztrátě důvěry ve vedení (ihned.cz, 2009). Firma, která chce talenty ve svých řadách udržet, by měla těmto situacím předcházet.

Podle studie Economist Intelligence Unit *„The Global Talent Index Report“* (2011), firmy k udržení talentů a zatraktivnění se v jejich očích využívají rozvojové programy, kariérního růstu na pozice top managementu, možnost autonomie v rozhodování, atraktivní kariérní příležitosti a vysoké platy.

Hatum (2010) v souvislosti s vytvářením modelu pro dlouhodobou strategii udržení talentů ve firmě kromě strategie odměňování vyzdvihuje další dvě důležité oblasti, kterými je důraz na hodnoty organizace v souvislosti s její identitou a kariérní cesty. Jasně stanovené konzistentní hodnoty, za které firma ručí, se podílejí na vytváření identity a kultury firmy. Čím jsou hodnoty silnější a firma je v praxi prosazuje, tím spíše se bude vedení dostávat důvěry ze strany zaměstnanců. Hladio (2014) na serveru American Management Association navíc doplňuje, že by firmy měly vytvořit takovou firemní kulturu, která bude podporovat vyjadřování názorů a myšlenek bez ostychu.

Kariérní cesty ve své podstatě souvisejí s rozvojem talentů, neboť podle směru kariéry a kariérních cílů se navrhují rozvojové programy. Talent, který je součástí rozvojového programu, by měl jasně vědět, proč jednotlivé rozvojové aktivity podstupuje a na co přesně ho program připravuje. Tím mu firma poskytne jasnější vizi jeho budoucnosti a zaměstnanec tak bude více motivován ve firmě zůstat. Filosofií firmy Globant, která se pohybuje v oboru informačních technologií, je nenabízet talentům pouze práci, ale i budoucnost. To se děje prostřednictvím navržených kariérních cest, které talenta rozdělí do jednoho ze čtyř směrů podle jeho potenciálu a předpokladů. Prvním směrem je program *„Becoming a Guru“*, v jehož rámci se talenti soustřeďují na rozvoj odborných znalostí s cílem stát se odborníkem a

profesionálem v daném oboru. Další možností je zařadit se do programu *„Choose your own adventure“*, který dává talentům příležitost pracovat na různorodých projektech, v jiných odděleních a postupně rozpoznávat, v jakém směru se blíže profilovat. *„Management Programme“* poskytuje talentům rozvoj v oblasti manažerských dovedností s cílem připravit je na budoucí manažerské role a vedení týmu. A konečně, program „*Entrepreneurship“* cílí na inovátory a vývojáře, které firma podpoří ve vlastním výzkumu či myšlence nápadů na zlepšení (Hatum, 2010).

6. Principy úspěšného talent managementu

Aplikace talent managementu jako komplexního systému je důležitým předpokladem úspěšnosti jeho zavedení. V předchozích kapitolách zazněly dva možné důvody neúspěšnosti talent managementu, na které by firmy při návrhu jeho řešení a samotné exekuci měly myslet. První je situace, kdy talentům rozvojové programy zvednou kompetence a sebevědomí, což vyústí v ambice vyšších postů, které firma nemůže nabídnout. Proto je lepší neslibovat talentům vyšší pozice, ale motivovat je například přes samostatné projekty, nebo jakoukoliv jinou formu zajímavé naplňující práce (Tesař, 2016). Druhým problémem je nedostatečná komunikace účelu a principů talent managementu k samotným talentům a ostatním zaměstnancům. Snahou firmy by mělo být zamezit situacím, kdy ostatní zaměstnanci, kteří se v talent poolu neobjevili, budou negativně motivovaní a práce je přestane naplňovat. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 318), *„vytváření zásobárny talentů složené jen z omezeného počtu jedinců může vést k odcizení těch, kteří zůstávají stranou“*.

Zmíněné dva důležité body doplní tato kapitola o podrobnější souhrn principů úspěšného systému talent managementu.

Ve své studii *„Six principles of effecive Global Talent management“*, jejíž výstup publikoval MIT Sloan Management Review (2012), autoři Stahl a kol. identifikují těchto šest obecných principů úspěšného řízení talentů, který je uplatňován u podniků s globální praxí. Studie pracovala s 33 mezinárodními korporacemi, které magazín Fortune zařadil mezi nejlépe vedené společnosti v oblasti leadershipu. Jednalo se například o Samsung, Siemens, Shell, IKEu, IBM, Procter & Gamble, Oracle a další nadnárodní firmy, z nichž 18 pak studie zkoumala do hloubky. Výzkum probíhal formou rozhovorů s HR specialisty i manažery a prostřednictvím webových dotazníků, kterých autoři následně vyhodnocovali dohromady 263.

Samotným cílem studie pak bylo vymezení obecných zásad úspěšného řízení talentů, které lze i přes veškeré překážky zobecňování aplikovat na většinu firem. Jedná se o následující body:

1. **Ukotvení talent managementu ve strategii firmy.**

Je důležité zajistit soulad podnikové strategie a strategie řízení talentů, které se plánuje do krátkodobých cílů stejně jako podnikové aktivity.

2. **Vnitřní konzistence činností.**

Jednotlivé kroky talent managementu je nutné sladit a nastavit tak, aby se vzájemně doplňovaly, nikoliv vylučovaly. Například, pokud bude firma investovat do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců s vysokým potenciálem, musí se rovněž věnovat programům k jejich udržení a řízení kariéry.

3. **Ztotožnění se s kulturou firmy.**

Výběr talentů by měl probíhat s přihlédnutím na rysy jejich osobnosti a hodnot, které jsou kompatibilní s firemní kulturou. Tento princip poukazuje na to, že nabýt nové dovednosti je lehčí než změnit své osobní postoje a přístup k práci.

Firemní kultura hraje roli i jako motivační prvek pro lákání potenciálních talentů. Firmy mění tradiční hierarchickou strukturu v mnohem flexibilnější, což firmu z pohledu většiny mladých a nadějných uchazečů zatraktivňuje.

4. **Podpora v managementu firmy.**

Talent management by neměl být řešen pouze v oblasti lidských zdrojů. Na jeho řízení a organizaci by se měli podílet i manažeři z jiných oddělení, což v principu vede k zefektivnění všech souvisejících procesů. Vzhledem k tomu, že toto doporučení studie vyhodnocuje jako v praxi celkem problematické, navrhuje firmám jmenovat liniové manažery, kteří s talentovanými pracovníky spolupracují v užším kontaktu na rozdíl od top manažerů, kteří jejich rozvoji v rámci svých zodpovědností a pracovní vytíženosti nepřidělují takový význam.

Úlohu personálního útvaru a liniových manažerů pak objasňuje Armstrong (2007, s. 93), který zdůrazňuje, že personalisté by „*neměli provádět dozor nad liniovými manažery"*, nýbrž nabízet rady a „ *pomáhat jim dosahovat svých cílů prostřednictvím jejich lidí"*. Autor dále připomíná, že výkonnými osobami řízení lidských zdrojů jsou právě linioví manažeři.

5. **Rovnováha globálních a lokálních potřeb.**

Tento princip se vztahuje na firmy podnikající v mezinárodním prostředí. Tyto společnosti by v nejlepším případě měly umět reagovat na lokální potřeby a zachovat přitom jednotnou korporátní strategii. V rámci toho se však v praxi přístupy rozdělují na centralizované, mnohem globálnější pojetí, a autonomní lokální pobočky nadnárodních firem, které záležitosti talent managementu řeší podle lokálních potřeb. Výstup studie navrhuje kompromis v podobě

vyhodnocení oblastí, které se mají řešit globálněji, a které spíše lokálně. Podle toho je potom řídit a organizovat.

6. **Budování Employer Brandingu.**

Aby se zákazník na základě svých preferencí rozhodl pro koupi produktu konkrétní značky, musí ho vyhodnotit dle svých kritérií jako nejlepší v aktuální nabídce. Na trhu zaměstnavatelů lze uplatnit stejný princip. Firma by měla plnit funkci atraktivního zaměstnavatele, který umí konkurovat ostatním v regionu a vzbudit zájem u potenciálních talentů, které chce do svých řad získat a následně udržet.

7. Představení firmy

Touto kapitolou začíná praktická část diplomové práce, která bude zkoumat konkrétní podnik a jeho potřebu zavést do podnikových procesů systém talent managementu. Analyzovanou firmou je plzeňská společnost Škoda Electric a.s., která se v oboru dopravního strojírenství řadí mezi přední světové výrobce dopravních železničních vozidel a trolejbusů.

Následující kapitola představí firmu z pohledu předmětu činnosti, historie, zákazníků a zahraničních aktivit. Účelem popisu výše zmíněných oblastí bude získat přehled o činnostech firmy důležitých z hlediska charakteru a rozmanitosti práce, kterou svým zaměstnancům může Škoda Electric nabídnout.

7.1 Základní informace o firmě

Název:	ŠKODA Electric a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Mateřský podnik:	ŠKODA Transportation a.s.
Sídlo:	Tylova 1/57, 301 00, Plzeň
Adresa výrobního závodu:	Průmyslová 4, 301 28, Plzeň
IČO:	47718579

7.2 Historie firmy

Společnost navazuje na dlouholetou tradici Škodových závodů v Plzni, jejíž počátky se datují již k roku 1859. V roce 1921 byla v těchto závodech zahájena elektrotechnická výroba, vyrábějící elektro-výzbroje pro tramvaje tuzemské i tramvaje s provozem v zahraničí. Později se na základě vývoje poptávky zrodil nový výrobní obor zahrnující konstrukci a montáž trolejbusů, které rovněž mířily na export. Jejich montáž probíhala v Plzni do roku 1958, poté byla převedena do Ostrova nad Ohří. Po roce 1989 v souvislosti s historicko- politickým vývojem došlo ve státním koncernu Škoda k transformaci na akciovou společnost. Společnost Škoda Electric vznikla k 1. 1. 2003 jako dceřiná společnost Škoda Holding a.s., zahrnující Business Unit Pohony. V roce 2003 došlo k fúzi se společností Škoda Trakční motory s.r.o, v rámci čehož byla vytvořena Business Unit Trakční motory. Dále se přičlenila část technického

úseku Škoda Dopravní technika, zabývající se systémovými projekty pohonů vozidel. Dalším rozvojem společnosti bylo v roce 2004 rozšíření o třetí Business Unit Trolejbusy, čímž se do Plzně opět vrátila výroba trolejbusů. Společnost během let vyvinula ve spolupráci s výrobci karoserií moderní trolejbusy poháněné asynchronními trakčními motory vlastní výroby. Dnes patří v tomto oboru ke světové špičce. K roku 2006 došlo ke změně organizace společnosti, a to ke sloučení divizí – divize Trakční motory a divize Pohony a Trolejbusy, která se v roce 2011 rozdělila na dvě samostatné divize. K roku 2014 měla tedy společnost tři divize: divizi Trakční motory, divizi Pohony a divizi Trolejbusy. Aktuální podrobná organizační struktura bude popsána v samostatné kapitole.

V současnosti je společnost Škoda Electric dceřinou firmou skupiny Škoda Transportation a.s. (dále jen Škoda Transportation), předního evropského výrobce vozidel pro městskou a železniční dopravu.

7.3 Předmět činnosti

Předmětem činnosti firmy Škoda Electric je výroba, instalace a opravy trakčních motorů, výroba, instalace a opravy elektronických a elektrických zařízení pro tramvaje, trolejbusy, metra, vlakové jednotky a další vozidla. Firma je rovněž koncovým výrobcem moderních trolejbusů pro tuzemský i zahraniční trh. Další činnosti zahrnují projektování elektrických zařízení a příprava a vypracování technických návrhů. Vysoká technická úroveň, výkonové parametry a spolehlivost výrobků vychází z výsledků vlastního technického vývoje, s využitím výsledků spolupráce s jinými odbornými pracovišti.

7.4 Zákazníci

Zákazníky firma rozděluje do dvou hlavních segmentů. Prvním segmentem jsou **výrobci dopravních železničních vozidel**, druhou skupinou je **veřejná správa**, která zajišťuje většinu výkonů hromadné dopravy na území měst. Tomuto segmentu firma dodává trolejbusy, jejichž objednávky jsou řešeny formou veřejných zakázek. Směřování investic do této oblasti ovlivňuje rozpočet měst i politika Evropské unie, která v rámci svých fondů poskytuje dotace na rozšíření a modernizaci dopravních prostředků hromadné obsluhy.

Segment výrobců dopravních železničních vozidel je typickým soukromým segmentem zákazníků, který je ovlivňován tržní poptávkou. Lze ho dále dělit na tři skupiny, kde prvním

zákazníkem je mateřská společnost Škoda Transportation, přední evropský výrobce moderních elektrických lokomotiv, souprav metra, nízkopodlažních tramvají a dalších komponent kolejových vozidel. Mateřské firmě Škoda Electric do těchto výrobků dodává komponenty, včetně motorů, klimatizace a dalších. Další skupinou zákazníků soukromého segmentu jsou konkurenční výrobci kolejních vozidel, u kterých firma působí jako dodavatel kompletní sestavy výrobku či pouze jeho dílčích komponent. Posledním, specifickým, zákazníkem je společnost Caterpillar, výrobce zemních strojů a strojů pro těžební průmysl. Škoda Electric dodává tomuto významnému celosvětovému výrobci motory pro pohon těžebních strojů.

7.5 Zahraniční aktivity firmy

Jak vyplývá z popisu zákazníků, firma působí na globálním trhu. Trh lze segmentovat podle lokality a oborů výroby. Škoda Electric obhospodařuje zákazníky na tuzemském trhu, evropském, americkém a asijském. Segmentace podle oborů výroby zahrnuje skupinu trakční motory, pohony a střešních nástavby a skupinu trolejbusů.

Asijský trh je pro firmu velice atraktivní. Mezi uzavřené kontrakty se řadí i dodávka kompletních elektrických pohonů pro korejské město Incheon. Na dlouholetou aktivitu skupiny Škoda Transportation na čínském trhu navázala Škoda Electric v roce 2015 mimo jiné i dodávkou elektrického vybavení pro 17 souprav metra do města Su-čou v hodnotě 400 miliónů korun, přičemž celková hodnota zakázky je ve výši dvě miliardy korun. V rámci dalšího projektu pro tramvajovou síť v Pekingu došlo k přenosu technologického a vývojového know-how. Škoda Electric zde spolupracuje na vývoji a výrobě nového typu tramvaje. Její specialisté poskytují přímo na místě technickou podporu (Ihned.cz, 2015).

Do celé řady zahraničních i evropských měst firma dodává trolejbusy. Z aktuálně probíhajících největších evropských zakázek lze jmenovat Budapešť, Bratislavu, Brno, Boloň. Podíl exportu trolejbusů tvoří zhruba 70 procent. V roce 2013 společnost uzavřela dlouholetý kontrakt na dodávku 125 vozů do města Riga v celkové hodnotě 2,6 miliardy korun. Výroba druhé dodávky 25 trolejbusů aktuálně probíhá. Od ledna letošního roku jsou součástí integrované dopravy mexického města Guadalajary trolejbusy, do kterých Škoda Electric dodává na základě podpisu smlouvy v únoru 2015 kompletní elektrovýzbroj v hodnotě kolem 100 miliónu korun. I finální montáž těchto vozů probíhala za podpory odborníků plzeňského dodavatele. Firma chce usilovat i o další zakázky v Latinské Americe. Příležitost získání další zakázky se nabízí

v hlavním městě Mexico City, které plánuje modernizaci sítě trolejbusů (Parlamentní Listy, 2016).

Další aktuální unikátní zakázkou je modernizace trolejbusů v americkém městě Boston, kde Škoda Electric spolupracuje s místní firmou na projektu rekonstrukce 32 svých vozů v hodnotě 100 miliónů korun. Na místě jsou odborníci na projekty, specialisti na montáž a technici zkušebny. Nejedná se o první působení firmy na americkém trhu. Společnost tím navazuje na svou dodávku trolejbusů, kterou uskutečnila v letech 2004- 2005. I v minulosti působila v roli dodavatele kompletních vozů i jeho komponent do dalších amerických měst. Kontrakt na dodávku motorů do 201 trolejbusů firma podepsala pro města Seattle a San Francisko. Projekt se může v budoucnu týkat až 530 trolejbusů. Obchodní ředitel společnosti Karel Majer se vyjádřil ohledně perspektiv trhu USA v souvislosti s projekty na elektrobusy (E15, 2015). V oblasti elektromobility městské hromadné dopravy se v roce 2015 společnost zapojila do evropského projektu ZeEUS, jehož cílem bylo testovat v reálném provozu různá řešení a typy elektrických vozů v různých klimatických a geografických podmínkách. Škoda Electric se dlouhodobě zabývá konceptem ekologických vozidel, v jehož rámci vyvinula elektrobusy, hybridbusy a trolejbusy s pomocnými bateriemi. V domácím městě Plzni probíhalo do jara 2016 testování dvou bateriových elektrobusů, kterým se dostalo v oblasti výroby a provozu podpory i ze strany EU. Trh elektromotorů a elektro-autobusů může v budoucnu slíbit potenciál.

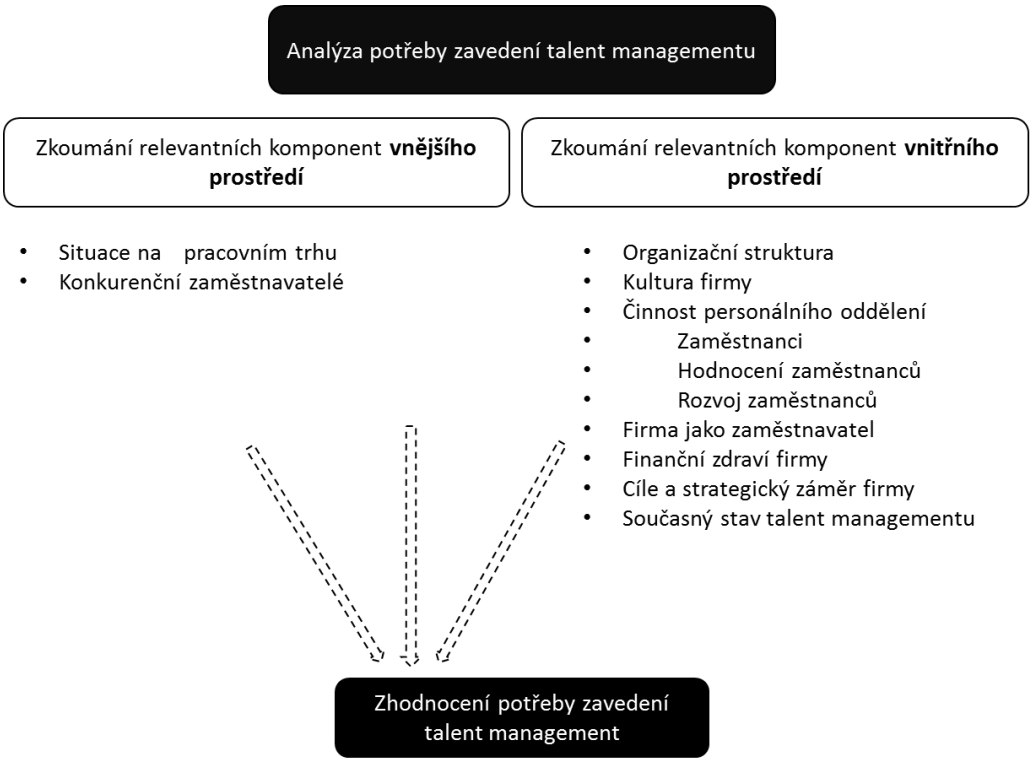
Mezi konkurenty Škody Electric patří německý Siemens, pokrývající všechny segmenty Škody Electric, francouzská společnost Alstom a kanadská firma Bombardier, která se kromě jiného zaměřuje i na vývoj a výrobu železniční techniky. Českým konkurenčním podnikem je ostravská firma Ekova Electric a.s., která provádí montáž trakční výzbroje do všech typů trolejbusů včetně montáží alternativních pohonů trolejbusových vozidel, výrobu elektrobusů, tramvají, montáž jejich elektrovýzbroje a v neposlední řadě i výrobu všech typů trakčních elektromotorů pro pohon tramvají a trolejbusů (Ekova Electric, 2016).

8. Analýza potřeby zavedení talent managementu

Předchozí kapitola představila souhrn činností firmy, který je důležitý pro získání přehledu o jejích aktivitách. Cílem následující části je zanalyzovat současný stav talent managementu a identifikovat potřebu jeho zavedení v případě, že činnosti řízení talentů firma neuplatňuje.

Za tímto účelem budou analyzovány pouze ty oblasti, které jsou relevantní pro talent management. Oblasti zkoumání autorka vymezila na následujícím schématu na obrázku č. 5.

Obr. č. 5: Schéma komponent analýzy potřeby zavedení talent managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Analýza situace na pracovním trhu souvisí s aktuální a budoucí dostupností talentů na trhu práce. Zkoumání konkurence se bude věnovat konkurentům z pohledu zaměstnavatelů, což je v souvislosti s analýzou potřeby zavedení talent managementu důležité, pokud na pracovním trhu nastává situace konkurenčního boje firem o talentované lidi, kteří z firem odcházejí ke konkurenci. Zkoumané vnitropodnikové procesy budou zahrnovat organizační strukturu a kulturu firmy. Obojí s talent managementem úzce souvisí. Kultura firmy se odráží například na vnímání zaměstnavatelské značky, organizační struktura ovlivňuje formálnost a celkové nastavení vnitropodnikových procesů. Pro zhodnocení analýzy potřeby zavedení talent

managementu je nutné identifikovat, zda je obtížné obsazovat klíčové pozice. Dále je důležité zmapovat, jak probíhá současné hodnocení a rozvoj zaměstnanců, neboť na tyto procesy mohou případné činnosti talent managementu navázat. Odpovědi na tyto otázky poskytne detailnější pohled do činností personálního oddělení v kapitole 8.5.

Kapitola 8.6 Firma jako zaměstnavatel představí firmu z pohledu zaměstnavatelské značky, výhod zaměstnancům a jejich komunikace. To je relevantní pro potenciál udržení talentů ve firmě, popřípadě jejich získávání z vnějších zdrojů.

Finanční zdraví firmy v kapitole 8.7 zanalyzuje její finanční stabilitu, což je důležité pro případné určování rozpočtu na talent management. Část Cíle a strategický záměr firmy v kapitole 8.8 odkryje budoucí směr působení Škody Electric. Je důležité zjistit, zda je strategie firmy postavená na lidských zdrojích.

Oblastí, kterou tato kapitola pokryje, bude i postoj vedení firmy k talent managementu a jeho současný stav. Pokud analýza vnitřního prostředí ukáže, že systém řízení talentů firma neuplatňuje, autorka na základě zhodnocené potřeby zavést talent management poskytne doporučení o jeho případném zavedení. Za těchto okolností navrhne v další části práce jeho možnou konkrétní podobu.

8.1 Situace na pracovním trhu

Z pohledu zaměstnanosti v Plzeňském kraji hrají významnou úlohu podniky s více než 500 zaměstnanci, kterých Statistický úřad na konci roku 2014 evidoval celkem 57, z toho 20 firem s více než tisíci pracovníky. Mezi tyto firmy, které působí v technickém oboru, patří kromě skupiny Škoda Transportation například Panasonic AVC Networks Czech, Ideal Automotive Bory, s.r.o., Vishay Electronic, spol. s r.o., HP-Pelzer s.r.o., Doosan Škoda Power s.r.o., ŠKODA JS a.s., a MD ELEKTRONIK spol. s r.o. (ČSÚ, 2015). Dle ČSÚ (2016) činila nezaměstnanost v Plzeňském kraji k poslednímu únorovému dni 4,7%, což je po Praze druhé nejmenší číslo nezaměstnanosti v krajích České republiky, přičemž statistiky uvádějí celostátní průměr nezaměstnanosti k tomuto datu na úrovni 6,3%. Podprůměrnou nezaměstnanost se v kraji daří udržovat dlouhodobě. Důvodem je kromě jiného i množství průmyslových zón, které v kraji vznikají, sousedství s Německem a celkově dobrá poloha regionu. V průměru připadá na jedno pracovní místo v kraji 2,2 uchazečů. Na trhu práce je evidováno mnoho nabídek technických profesí. Zvýšená poptávka je kromě svářečů, obráběčů kovů, mechanických opravářů i po elektrotechnicích, stavebních i strojních inženýrech či

projektantech (Němcová, 2016). Jak vyplývá ze Statistické ročenky Plzeňského kraje (2015), právě technické profese evidují nedostatek pracovníků. Kromě míry nezaměstnanosti má Plzeňský kraj dobrou bilanci i v oblasti mezd, které patří mezi nejvyšší v zemi. Výše průměrné mzdy za celý rok 2015 na úrovni 25 574 Kč byla po Praze, Středočeském a Jihomoravském kraji čtvrtá nejvyšší (ČSÚ, 2016).

Na základě výše uvedených makroekonomických ukazatelů lze konstatovat, že je situace na pracovním trhu konkurenční a to především u technických profesí, které působení Škody Electric pokrývají. Ačkoliv vyšší průměrná mzda v kraji znamená vyšší náklady na pracovní sílu, může do jisté míry přilákat talentované lidi z jiných míst v zemi, kteří by byli ochotni se za atraktivní prací stěhovat.

Pokud bychom hovořili o talentech a jejich „zásobě" na pracovním trhu v České republice, z celosvětového výzkumu společnosti Manpower *„2015 Talent Shortage Survey"* (2015) vyplývá, že v průměru 18% českých firem má problém obsadit pozice talentovanými lidmi s požadovanou kvalifikací a schopnostmi, přičemž od roku 2013 vzrostlo toto číslo o polovinu. Celosvětově je průměr na úrovni 38% firem, které čelí stejnému problému. Zároveň většina dotazovaných zaměstnavatelů uvádí, že nedostatek talentů má významný vliv na proces uspokojování potřeb zákazníků a souvisí se sníženou schopností konkurovat ostatním firmám na trhu.

Přetrvávající nezájem českých studentů o technické obory ovlivňuje budoucí zásobu absolventů vysokých škol na pracovním trhu. Podíl studentů na veřejných technických vysokých školách v posledních letech kolísal na 24%, což nominálně představovalo 80 321 studentů (Ihned.cz, 2015). Pozitivnější informací do budoucna je však postupný nárůst zájmu o technické učební obory u budoucích žáků středních škol, hlavně oborů strojírenských a elektrotechnických, přičemž podíl žáků přijímaných do těchto oborů narůstá (Novinky.cz, 2015). Motivací pro budoucí uchazeče o studium může být fakt, že technické obory představují dlouhodobě nejperspektivnější zaměření studia v zemi.

8.2 Konkurenční zaměstnavatelé

Za konkurenty z hlediska zaměstnavatelů lze prakticky považovat každý výrobní podnik v Plzni. Firmy pod skupinou Škoda Transportation nelze označit za čistě konkurenční, neboť v rámci skupiny existují interní dohody. Ty zaručují to, že si společnosti navzájem nebudou přebírat lidi. Komunikace volných pracovních míst, popřípadě informace o spolupráci se

studenty, probíhají v rámci společné webové prezentace. Více bude vysvětleno v kapitole 8.6 Firma jako zaměstnavatel.

Mezi konkurenční plzeňské výrobní podniky se kromě již zmíněných firem s větším počtem zaměstnanců řadí například výrobce turbogenerátorů Brush SEM s.r.o., který byl po Doosan Škoda Power a Plzeňském Prazdroji, nejžádanějším zaměstnavateli mezi studenty, vyhlášen třetím nejlepším zaměstnavatel regionu 2015 (Zaměstnavatel roku, 2015). Ve stejné soutěži uspěla i firma Shape Corp. Czech Republic, která získala prvenství na poli nejprogresivnějšího zaměstnavatele do 500 zaměstnanců v regionu, třetí místo obsadila firma Mbtech Bohemia. K dalším patří již zmíněná plzeňská pobočka Panasonic, která dlouhodobě spolupracuje s technickými fakultami Západočeské univerzity v Plzni. Spolupráce firem se studenty s řízením talentů úzce souvisí, neboť právě mladé talenty z řad studentů mohou firmy získávat jako budoucí nadané zaměstnance.

Spolupráce se studenty Západočeské univerzity v Plzni, například formou trainee programů, je čím dál častější praxí i dalších firem v Plzeňském kraji. Personální ředitel Richard Kabuď pro MF Dnes (2016) zhodnotil trainee programy ve firmě Škoda Doosan velice pozitivně jak z pohledu studentů, tak z pohledu firmy. Studenti po dobu trvání programu dostávají stipendium, které je odvezené od jejich studijního průměru. Po absolvování studia pak musí s firmou uzavřít pracovní poměr minimálně na jeden rok. Kromě trainee programů firmy studentům nabízejí i různé stáže během studia, přičemž vysoká poptávka je po absolventech elekro-oborů. Firmy začínají v rámci navazování kontaktů cílit již na studenty druhých a třetích ročníků bakalářského studia. Lákají je na exkurze do firem, vypisují témata závěrečných prací, popřípadě posílají odborníky z vlastních řad přednášet na univerzitu (Němcová, 2016). Větší intenzita spolupráce bude od podzimu 2016 na univerzitě probíhat s firmami v oboru automotive. V té souvislosti se otevře na Fakultě strojní nové studijní zaměření Servis a diagnostika silničních vozidel, které reaguje na aktuální vývoj na pracovním trhu, které potřebuje odborníky i pro oblast automotive. Studijní obor bude orientován z velké části na získání praktických zkušeností, neboť se počítá s povinnou praxí v konkrétních podnicích (Němcová, 2016).

Motivace firem iniciovat v takové míře spolupráci se studenty a nastavovat závazné podmínky trainee programů o budoucím působení studentů ve firmách, jen dokládá fakt, že boj o mladé talenty především v technické oblasti je značný a mít ve svých řadách schopné lidi

s požadovanou kvalifikací i schopnostmi je klíčové pro budoucnost firmy a její konkurenční pozici.

V celostátním žebříčku Top zaměstnavatelů pro rok 2016, který byl zveřejněn v časopisu EkonTech (2016) z pohledu českých studentů v kategorii Automobilový a strojírenský průmysl zvítězila Škoda Auto, která dlouhodobě buduje zaměstnaneckou značku a řadí se k firmám aktivním ve vztahu k mladým nadaným absolventům (PMF Studovna, 2015). Druhé místo obsadil významný konkurent Škody Electric firma **Siemens**, která se řadí mezi největší české zaměstnavatele a je zároveň největší elektrotechnickou firmou v České republice. Do jejích činností spadá i výzkum a vývoj, v rámci kterého Siemens v současné době hledá talentované vývojáře pro komplexní vývoj produktů do vývojových center v Praze a Brně. Uchazeče v rámci samostatné microsite lákají na *„týmovou atmosféru“* a *„skvělé pracovní prostředí“*. Možností webu je i virtuální prohlídka. Mezi nabízené benefity zaměstnancům patří 5 týdnů dovolené, systém Cafeteria, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, dny dovolené navíc, příspěvek na stravování, akciové programy, proplácení prvních 3 dnů nemoci, odměny při pracovních a životních událostech, další slevy a zvýhodněné nabídky pro zaměstnance (Siemens, 2016). Společnost implementovala systém talent managementu již před mnoha lety. Vzhledem k jejímu globálnímu působení je i talent management globální a vysoce sofistikovaný. V rámci studie *„Six Principles of Global Talent Management“* (2012), jejíž poznatky shrnuje 6. kapitola, je příklad zásady dodržování vnitřní konzistence nastavených programů věnován právě společnosti Siemens. Studie hovoří o tom, že jedna divize ročně nabere 10 až 12 absolventů, které zařadí do tzv. „learning campusu“. Tito noví zaměstnanci následně projdou development centrem a vybrané jedince dále analyzují z hlediska jejich schopností v oblasti leadershipu. Na základě hodnocení jejich pracovního výkonu a zpětné vazby se stanou součástí mentoring programu, který vedou top manažeři. Celý proces je průběžně monitorován a vyhodnocován s vazbou na systém odměn ve společnosti.

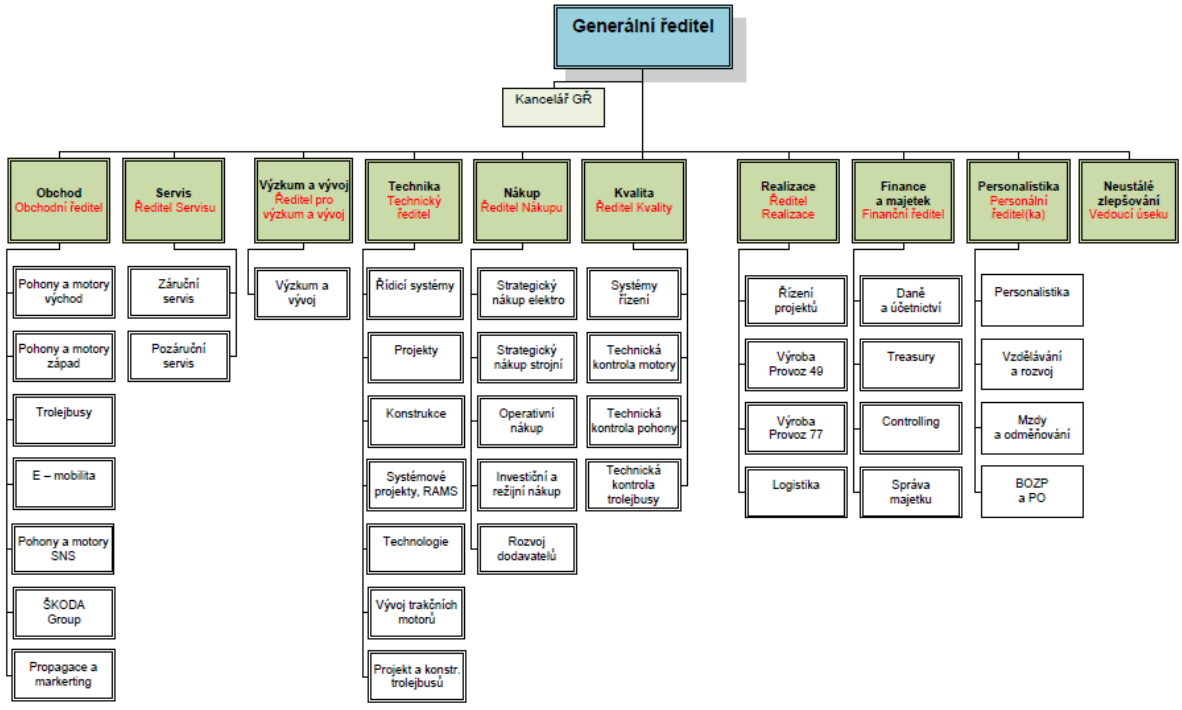
Zavedení programů talent managementu je dlouholetou praxí významných globálních i lokálních firem, které v lidském kapitálu spatřují klíčové aktivum firmy. Pokud chtějí firmy, zvláště ty technické jako je Škoda Electric, držet krok s významnými hráči trhu, mělo by být zavedení talent managementu na pořadu dne.

8.3 Organizační struktura

Oblast organizační struktury je komponentou vnitřního prostředí firmy. V červenci minulého roku došlo ke změně organizační struktury firmy. Divizní uspořádání, které se do této doby skládalo z divize pohonů, trolejbusů a trakčních motorů, se změnilo na plošnou organizační strukturu, jak ukazuje obrázek č. 6. V čele společnosti stojí generální ředitel, jemuž je podřízeno celkem 10 odborných úseků. Jedním z nich je i personální oddělení, které se dále člení např. na oblast vzdělávání a rozvoje jako na jeho samostatnou část. V čele každého oddělení jsou ředitelé těchto jednotlivých oddělení.

Změny ve struktuře společnosti byly přirozeným následkem pokračujících restrukturalizací, jak popisuje kapitola o historii firmy. Tyto změny pomáhají tomu, že se jednotlivé oddělení mohou navzájem lépe vykrývat.

Obr. č. 6: Organizační struktura firmy



Zdroj: Interní dokument firmy, 2015

8.4 Kultura firmy

Kulturu firmy zásadně ovlivnil charakter Škody Electric jako tradiční výrobní společnosti. Kultura tak nesla prvky tradiční konzervativní společnosti, kde prosazovat změny bylo vcelku obtížné. V průběhu uplynulých dvou let firma čelila odchodu několika klíčových zaměstnanců. Vnímání firemní kultury zaměstnanci je důležité z hlediska budování zaměstnanecké značky. To souvisí s motivací stávajících zaměstnanců, ale i potenciálních talentů ucházet se o práci právě ve Škodě Electric. Vedení proto věří, že fluktuaci důležitých zaměstnanců mohou zastavit plánované změny v této oblasti, a je proto otevřeno změnovým projektům. Ty se aktuálně týkají nového projektu, jehož cílem je definovat a zakotvit novou kulturu, přinést hodnoty a zavést mechanismy v oblasti HR. Projekt je ve fázi zahajovacího jednání s vedením společnosti, v rámci čehož se strategicky ukotvuje.

8.5 Činnosti personálního oddělení

V roce 2014 byla práce personálního oddělení zaměřena na optimalizaci profesní struktury, s čím souviselo zajištění potřebné personální kapacity. Prioritou byla vysoká odbornost a to především u technických specialistů vývoje, zkušebních inženýrů a výrobních dělníků (Výroční zpráva, 2014). Činnosti úseku zahrnovaly i hodnocení pracovníků a jejich rozvoj. Obecně lze ale konstatovat, že se personální oddělení dosud věnovalo z větší části personální administraci. Od roku 2015 je snahou oddělení posunout se směrem k moderním nástrojům řízení lidských zdrojů. S tím souvisejí již zmiňované projekty zavedení mechanismů v oblasti HR. Detailnější pohled do oblastí, které personální oddělení v současnosti pokrývá, bude vysvětleno dále v této kapitole.

8.5.1 Zaměstnanci

Společnost zaměstnává 776 kmenových zaměstnanců a 42 agenturních pracovníků. Přijímání nových zaměstnanců se odvíjí od potřeb aktuálních projektů. Agenturní pracovníci tvořili běžně maximálně desetinu stavu počtu zaměstnanců. Vzhledem k mírnému poklesu objednávek oproti roku 2014, který je očekáván i v roce 2016, byl ukončen vztah s výraznou skupinou agenturních zaměstnanců. Zatímco tito pracovníci vykrývají špičky, celá výroba je postavena na kmenových zaměstnancích, kteří jsou pro firmu klíčoví (Ihned.cz, 2015).

Charakter činnosti firmy a trhu, na kterém se Škoda Electric pohybuje, se promítá v požadavcích na uchazeče o klíčové pozice. Těmi je především vysoká odbornost a technická způsobilost. Společnost každoročně investuje do výzkumu a vývoje 4-5%[3] ročního obratu, přičemž kvalita lidských zdrojů je v této oblasti zásadní. S tím souvisí již zmíněný problém odchodu klíčových zaměstnanců, kterému firma během posledních dvou let čelila. Jejich odchod ke konkurenci byl pro firmu bolestný i z důvodu, že do jejich rozvoje byla investovaná značná část prostředků. S obsazováním technicky zaměřených pozic, především v oblasti výzkumu a vývoje a konstrukce, které lze považovat za klíčové, je navíc problém. Ten koresponduje se situací na pracovním trhu, který je charakteristický konkurenčním bojem o schopné lidi s potenciálem. Je proto zřejmé, že z hlediska dlouhodobého a udržitelného rozvoje firmy by lidskému kapitálu měla být přiřazena vysoká priorita.

8.5.2 Hodnocení zaměstnanců

Pro měření výkonu firma zaměstnance rozděluje do dvou základních skupin. První skupinou jsou zaměstnanci výrobní, kteří jsou měřeni pomocí výkonnostních výpočtů a evidence výkonu na jednotlivých aktivitách. To se následně přepočítává na stanovenou normu pracovní činnosti. U THP zaměstnanců se jedná o evidenci činností na jednotlivé zakázky, nicméně není možné až tak přesně vypočítat výkonnost. V tomto případě dostává prostor hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců sestává z kroků sebehodnocení a hodnotícího pohovoru, přičemž kombinuje techniku sebehodnocení zaměstnance a jeho hodnocení vedoucím pracovníkem pomocí dotazníků. Zaměstnanec je následně zařazen do jedné z pěti kategorií, které jsou definovány na základě odlišné úrovně výkonu a potenciálu zaměstnance:

- **TOP STAR** – excelentní zaměstnanec,
- **NADPRŮMĚR** – zaměstnanec s nadprůměrným výkonem a potenciálem,
- **PRŮMĚR** – zaměstnanec s výkonem a potenciálem odpovídajícím požadavkům,
- **PODPRŮMĚR** – zaměstnanec s podprůměrným výkonem nebo potenciálem,
- **NEDOSTATEČNÝ**- zaměstnanec s nízkým výkonem nebo potenciálem, zlepšení vyžadováno.

[3] Pro porovnání, společnost Siemens plánuje ve fiskálním roce 2016 investovat 5,9% tržeb, což je zhruba o 0,3% více než v loňském roce. Převážná část nových finančních prostředků je určena na rozvoj digitalizace, automatizace a decentralizovaných energetických systémů (Siemens.com, 2016).

Při pohovoru je zaměstnanci sděleno hodnocení vedoucím a projednáno jeho sebehodnocení a cíle pro příští období. K hodnocení se dále dodá i výsledek testování odborných znalostí, pokud jej zaměstnanec absolvoval. Současně jsou každoročně vedoucími zaměstnanci definování klíčoví zaměstnanci s potenciálem k růstu. Stanovení těchto zaměstnanců nepramení z vazeb na jednotlivé procesy v personální oblasti. Seznam těchto zaměstnanců je následně porovnán s hodnocením zaměstnanců v rámci pěti kategorií.

Hodnocení pracovního výkonu jsou podrobeni všichni kromě zaměstnanců ve vrcholovém vedení, ve zkušební době, ve výpovědi, nebo zaměstnanců před starobním důchodem. Hodnocení zaměstnanců je přísně důvěrný dokument, který slouží jako podklad pro stanovení osobního ohodnocení zaměstnance. Je tedy nástrojem ke zvyšování motivace zaměstnanců a jejich vhodnému uplatnění. Slouží též pro podporu manažerského rozhodování. Vedoucí zaměstnanec přihlíží k vývoji výsledků hodnocení zaměstnance při rozhodování o rozdělení prémií, přidělení odměn a při personálních a organizačních změnách (Směrnice hodnocení zaměstnanců, 2015).

Pro zhodnocení tohoto systému je nutné zkonstatovat, že kritéria sebehodnocení zaměstnance jsou odlišná od kritérií, která vyplňuje jeho nadřízený. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně porovnat postoje obou hodnotitelů. Hodnocení potenciálu u stávajících zaměstnanců bylo doteď prováděno subjektivně přímým vedoucím na základě zaškrtnutí pole jedné z pěti definovaných kategorií a porovnáno se seznamem klíčových zaměstnanců, jehož sestavení je rovněž v kompetenci přímých nadřízených. Z metodiky hodnocení není jasné, do jaké míry hodnocení jednotlivých kritérií ovlivní závěrečné zařazení zaměstnance do jedné z pěti kategorií a na základě jakých kritérií je zaměstnanec navržen na seznam klíčových pracovníků. Autorka se domnívá, že by pro účely hodnocení potenciálu zaměstnance a to především v kontextu talent managementu měla být metodika hodnocení ucelenější a jasněji definovaná. Je však nutné připomenout, že navrhnout systémový přístup k tomuto hodnocení je součástí změn, které oddělení plánuje zavádět.

Pokud bychom hovořili o metodě rozpoznání potenciálu formou assessment centra, firma ji začala používat teprve nedávno a to při náborech na pozice trainee a u absolventů vysokých škol. Jedná se o způsob rozpoznávání potenciálu u externích uchazečů. Takovým případem mohou být nasbírané kontakty z veletrhů práce, kterých se Škoda Electric účastní. Při těchto náborech jsou pak stanoveny důležité kompetence uchazečů vždy dle konkrétní pozice, která je

obsazována. Žádné kompetenční modely firma dosud nevyužívala. V rámci klasických náborů na obsazování potřebných volných pozic se assessment centra nepořádají.

8.5.3 Rozvoj zaměstnanců

Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců funguje na bázi ročních plánů a týká všech zaměstnanců včetně agenturních pracovníků. Systém průběžného zvyšování kvalifikace je zajišťován zejména u pracovníků vykonávající kritické operace. Cílem je vyhnout se vzniklým vadám produktů. Individuální rozvojové plány navazují na hodnocení zaměstnanců, ze kterého vyplynou jednotlivé požadavky na osobní rozvoj.

Individuální rozvojové programy se týkají těch vybraných zaměstnanců, kteří vykazují vysoký potenciál k odbornému a osobnímu růstu, jsou aktivní k vlastnímu rozvoji, a u kterých je vysoká perspektiva dlouhodobého setrvání ve společnosti a je ochoten potvrdit závazek setrvání ve společnosti na stanovenou dobu min. 3 roky po ukončení dlouhodobého vzdělávacího programu. Návrh na zařazení do individuálního dlouhodobého rozvojového programu pro daného zaměstnance podává jeho přímý nadřízený po odsouhlasení ředitelem divize, přičemž konečné rozhodnutí o zařazení do programu je v kompetenci personální ředitelky, která tak rozhoduje na základě osobnostního a odborného profilu zaměstnance, jeho plánovaných cílů, potřeb firmy, ročního plánu a na základě doporučení přímého nadřízeného i personalisty. V případě potřeby jsou u daných zaměstnanců kvalifikovaným odborníkem zpracovávány i psychologické profily a to převedším k identifikaci silných a slabých stránek zaměstnance, k vytvoření motivační struktury a osobnostních předpokladů. Je kladen důraz na rozvíjení silných stránek a omezování těch slabých. Zaměstnanec si vybírá zaměření rozvojového plánu dle svých preferencí ve spolupráci s patronem- pracovníkem zodpovědným za vedení svěřeného zaměstnance v průběhu rozvojového programu. Vzdělávací aktivity musejí směřovat k naplnění stanovených cílů takového individuálního programu. Týkají se hard skills i soft skills a zhruba z 95% jsou danému zaměstnanci poskytnuty zdarma. Časové rozmezí plánu je nejdéle tři roky (Směrnice Rozvoj zaměstnanců, 2011).

V současné době připravuje personální oddělení tzv. pyramidu pozic, která bude průřezově stanovena na všechny administrativní (technické i netechnické) pozice. Cílem jejího vytvoření je stanovení pravidel pro postup v rámci kariérní pozice, kde každá úroveň bude mít stanovené požadavky na osobní rozvoj. Pyramidy poslouží i pro nábory, protože budou jasně definovat

kritéria jednotlivých pozic. Opět se jedná o další krok nastavování nových mechanismů v oblasti řízení lidských zdrojů.

8.6 Firma jako zaměstnavatel

Lidi při výběru zaměstnavatele nejčastěji zajímá práce, finanční ohodnocení, kultura, vzdělávání a další nabízené benefity. Je to tedy mix finančních a nefinančních výhod. Lze konstatovat, že Škoda Electric patří mezi stabilní společnosti nabízející dlouhodobou perspektivu. Pokud bychom hovořili o seberealizaci, firma může nadaným zaměstnancům skutečně nabídnout zajímavou náplň práce. Ze zhruba 800 zaměstnanců je 200-250 vývojářů, kteří se v rámci výzkumu a vývoje podílejí na inovativních produktech a dalších inovacích, které jsou z hlediska strategického záměru firmy naprosto klíčové. S exportními činnostmi, které tvoří podstatnou část aktivit firmy, souvisí i možnost cestování, v rámci kterého jsou zaměstnanci posíláni k zákazníkům do lokalit dle aktuálních projektů. To u někoho může působit jako motivační prvek, avšak někdo, kdo není tak flexibilní, tuto možnost vyhodnotí záporně.

Jak již bylo zmíněno, kultura firmy byla dosud spíše tradiční a konzervativní. Tento motivační prvek tedy prozatím nelze vyhodnotit kladně. Připravované změny v průběhu času ukáží, zda se vnímání kultury zaměstnanci zlepší a zda povede k nějakému ztotožnění se. Bude záležet na rychlosti těchto změn, nastavených hodnotách, jejich komunikaci a celkové exekuci.

Dalšími výhodami pro zaměstnance[4] jsou již zmíněné vzdělávací a rozvojové programy včetně individuálních rozvojových plánů, které se týkají nadaných a perspektivních zaměstnanců. Skupina Škoda Transportation dále nabízí celou škálu zaměstnaneckých výhod, jako je týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, závodní stravování, příspěvek zaměstnancům na volnočasové aktivity Flexipass. Tyto výhody jsou komunikovány na stránkách skupiny Škoda Transportation, které pokrývají na jednom místě prezentaci všech firem ve skupině včetně Škody Electric. Tam také probíhá její veškerá

[4] Dle výzkumu NN pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy uveřejněném na Ihned.cz (2015) byl počet firem, nabízející jednotlivé benefity v roce 2015, následující: 88% mobilní telefon, 83% vzdělávání, 81% pitný režim, 77% lékařské prohlídky, 77% příspěvek na penzijní připojištění, 73% služební automobil, 72% stravenky, 66% jednorázové odměny, 60% příspěvek na životní pojištění, 47% třináctý plat, 42% kultura, 40% zaměstnanecké půjčky, 36% zdraví, 35% sport, 33% dny volna (sick days), 31% očkování, 30% příspěvek na dovolenou, 24% Flexi poukázky, 14% příspěvek na cestování do práce.

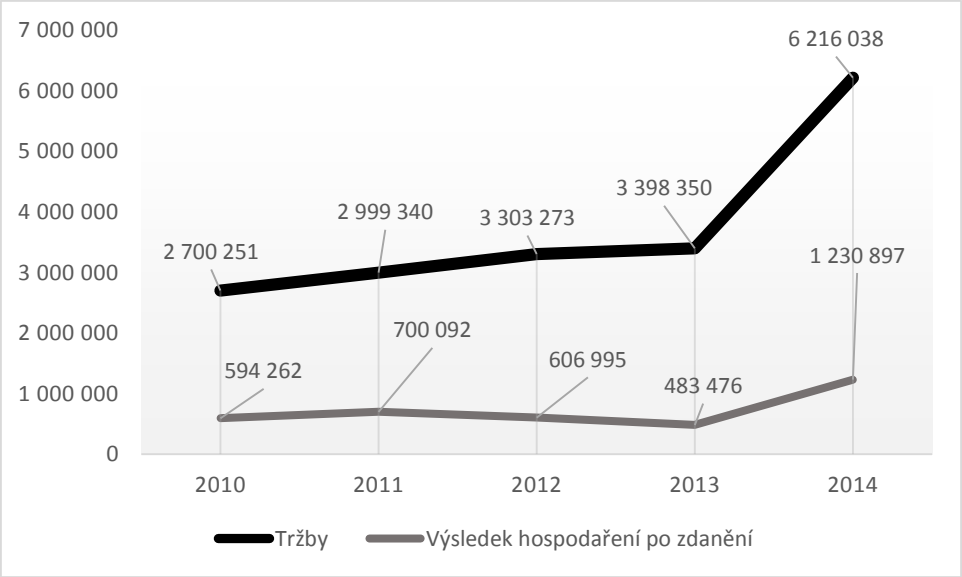
webová komunikace. Firma tedy nemá vlastní webovou prezentaci, což nepodporuje její identitu v očích talentovaných uchazečů o práci. Pokud bychom měli hovořit o Employer Brandingu, prozatím nelze konstatovat o systémovém přístupu a aktivitách, které by zatraktivňovaly firmu jako možného zaměstnavatele nadaných lidí. Pokud by firma nenacházela dostatečné množství talentů s potenciálem z vnitřních zdrojů, je nutné se na budování značky více zaměřovat, neboť činnost jejích konkurentů je v tomto směru daleko napřed.

Budování vztahů se studenty probíhá formou nabídky trainee programů a vypisování témat diplomových a dizertačních prací přímo dle potřeb společnosti, což se v zásadě neliší od konkurenčních firem. Většina nabízených témat přímo souvisí s výzkumnými a vývojovými úkoly, společnost rovněž vychází vstříc i individuálním požadavkům studentů. Trainee programy jsou určeny pro studenty prvního ročníku magisterského studia vysokých škol technického zaměření a poskytují zajímavou náplň práce včetně oblasti výzkumu a vývoje. Úspěšní absolventi mohou kromě nabytí praxe při studiu získat i nabídku pracovního místa ve společnosti. Spolupráce se studenty v rámci jejich působení ve firmě může být vhodným nástrojem jak rozpoznat potenciál u těchto mladých potenciálních talentů, kteří po absolvování stáže mohou ve firmě zakotvit. Nadaným mladým lidem však musí firma zajistit důvody, proč budovat kariéru právě ve Škodě Electric. To úzce souvisí s aktuálním konkurenčním bojem firem o nadané studenty a schopné zaměstnance.

8.7 Finanční zdraví firmy

Následující obrázek ukazuje vývoj tržeb a výsledku hospodaření po zdanění během let 2010-2014[5]. Z grafu je patrný stabilní růst tržeb od roku 2010 a růst výsledku hospodaření po dani od roku 2012. Hospodářské roky 2014 a 2015 byly pro firmu nejúspěšnějšími z celé historie, což v případě roku 2014 potvrzuje skokový nárůst tržeb i výsledku hospodaření oproti minulému období i předešlých let.

Obr. č. 7: Vývoj objemu tržeb a výsledku hospodaření v letech 2010-2014 v Kč.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Výročních zpráv 2010-2014, 2016

V roce 2014 podnik prodal při trojsměnném provozu 298 trolejbusů, což bylo o 239 vozů více než v minulém období, a v roce 2015 se firma s počtem 270 – 280 trolejbusů ve dvojsměnném provozu roku 2014 de facto vyrovnala, neboť z pohledu vytížení kapacit byla na 100%. Dle vyjádření generálního ředitele Jaromíra Šilhánka budou celkové tržby roku 2015 na úrovni 5,3 až 5,5 miliardy Kč, přičemž motory budou tvořit přes miliardu korun, pohony 1,3 miliardy korun a trolejbusy pak zajistí téměř tři miliardy korun (Ihned.cz, 2015). Vývoj segmentu trolejbusů však v letošním roce 2016 bude negativní, neboť podle slov generálního ředitele firma očekává méně zakázek a to z důvodu rozběhu nového dotačního období ze strany EU, která posílá dotace na nákup trolejbusů do evropských měst. Ředitel doufá v počet 150 vozů na

[5] V době vypracování této práce nebyl hospodářský rok 2015 uzavřen.

zakázkách v roce 2016 s tím, že rok následující by měl být v tomto segmentu daleko slibnější (Plzenský deník, 2015). V rámci zběžného zhodnocení finančního zdraví firmy lze konstatovat, že je škoda Electric stabilní prosperující společností.

8.8 Cíle a strategický záměr

Společnost chce podle nově definované politiky *„dosáhnout špičkových parametrů vyvíjených a vyráběných produktů a stát se rovnocenným a spolehlivým partnerem významných výrobců dopravních prostředků na světovém trhu, při dodržování zásad ochrany životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví během realizace i provozu produktů“*. Klíčovými hodnotami firmy je *„orientace všech činností na zvyšování spokojenosti zákazníka a na plnění závazků na všech úrovních organizace“* a *„vytváření udržitelné hodnoty pro akcionáře vývojem a výrobou rentabilních výrobků a také správným řízením podnikatelských činností ve prospěch zákazníků, akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů a dalších partnerů“* (Politika Škoda Electric a.s., 2015). Dle Výroční zprávy z roku 2014 je základní strategií pro zajištění trvalé prosperity firmy vedle uplatňování špičkových technologií i rychlý a bezpečný vývoj budoucích produktů. Výzkum a vývoj je tedy důležitou součástí firemní strategie a zásadní měrou přispívá ke konkurenceschopnosti produktů. Z tohoto důvodu do oblasti výzkumu a vývoje firma každoročně investuje 4-5% ročního obratu, přičemž výsledkem jsou pravidelné produktové inovace. Jak již bylo zmíněné v 7. kapitole, firma se dlouhodobě zabývá konceptem ekologických vozidel, v jehož rámci vyvíjí elektrobusy, hybridbusy a trolejbusy s pomocnými bateriemi a vývoj v oblasti elektromobility bude i nadále pokračovat.

Klíčovými pozicemi jsou v závislosti na strategickém záměru pozice výzkumu a vývoje a pozice konstrukce, které spadají do technických profesí. Firma si uvědomuje důležitost lidského kapitálu pro své strategické záměry a tak do svých podnikových cílů zahrnuje i stabilizaci vysoce kvalifikovaných pracovníků v požadované struktuře a snížení fluktuace zaměstnanců v technických úsecích.

Firma nedávný odchod klíčových zaměstnanců pocítila. I z tohoto důvodu se pracuje na změnách v oblasti mechanismů HR a zavádění hodnot v oblasti kultury. Cílem je vytvořit kolektiv spolupracovníků se silnou sounáležitostí k firmě (Politika Škoda Electric a.s., 2015).

8.9 Současný stav talent managementu

Analýza komponent prostředí firmy relevantních pro oblast talent managementu poskytla informace o situaci na pracovním trhu a vnitřním stavu firmy z pohledu pracovního prostředí, zaměstnanců, činnosti personálního oddělení a strategie. Před samotným zhodnocením celé analýzy potřeby zavedení talent managementu je však nutné identifikovat jeho současný stav a postoj firmy k zavádění systému řízení talentů.

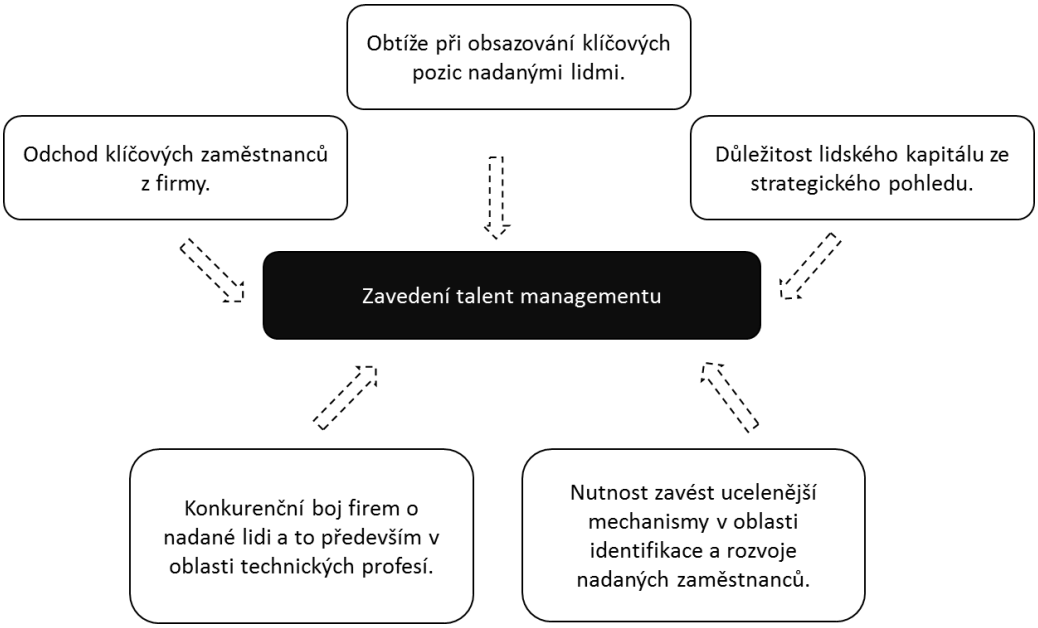
Jak již bylo zmíněno, každoročně jsou ve firmě definováni klíčoví zaměstnanci s potenciálem k dalšímu růstu. To je kompletně v pravomoci vedoucích a ředitelů jednotlivých úseků, kteří sestavují a pravidelně aktualizují seznam těchto zaměstnanců, kterým je následně navrhován individuální rozvojový program, popřípadě navýšení mzdových prostředků. Takto sestavovaný seznam klíčových zaměstnanců však nemá návaznost na činnost hodnocení zaměstnanců, které personální oddělení pravidelně provádí. Jeho součástí je hodnocení potenciálu zaměstnanců, jehož metodika však není jasně definována. Stejně tak i definice talentu, platná napříč všemi odděleními, k dispozici není a firma s ní dosud nepracovala. Ačkoliv lze konstatovat, že se firma rozvojové oblasti zaměstnanců věnovala, dosud nebyl tento program navržen systémově a tak, abychom mohli hovořit o talent managementu.

V souvislosti se zmíněným odchodem klíčových zaměstnanců a uvědoměním si důležitosti lidského kapitálu je vedení firmy otevřeno změnovým projektům v oblasti personální práce. Tyto změny se týkají snahy posunout se k moderním nástrojům řízení lidských zdrojů, se kterým jednoznačně talent management souvisí. Personální oddělení integraci talent managementu do podnikových procesů iniciuje a vedení firmy tyto změny podporuje.

9. Vyhodnocení potřeby zavedení talent managementu

Provedená analýza potřeby zavedení talent managementu z předchozí kapitoly přináší několik důvodů pro zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric, čímž podporuje iniciaci personálního oddělení toto řízení ve firmě zavést. Následující schéma na obrázku č. 8 poskytuje shrnutí hlavních důvodů pro zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric.

Obr. č. 8: Hlavní důvody pro zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Jedním z hlavních důvodů zavedení systému talent managementu by měl být odchod klíčových zaměstnanců z firmy a náročnost obsadit klíčové pozice schopnými a nadanými lidmi s požadovanou kvalifikací, zkušenostmi a schopnostmi. To jednoznačně vychází z konkurenčního prostředí na trhu práce, kde je těchto lidí, především v oblasti technických profesí, které jsou pro Škodu Electric klíčové, nedostatek. To se týká jak České republiky jako celku, tak Plzeňského kraje. Z tohoto důvodu podnikají konkurenční zaměstnavatelé řadu kroků v oblasti navazování vztahů se studenty vysokých škol, budování zaměstnanecké značky a talent managementu. Zástupcem hlavního konkurenta Škody Electric a firmy, která vybudovala sofistikovaný systém talent managementu a v Čechách poptává nadané vývojáře, je již zmiňovaný Siemens. V rámci plzeňského regionu je hrozbou především snaha konkurenčních firem a jejich větší zainteresování v získávání nadaných mladých studentů a absolventů do

svých řad. Tyto aktivity a vidina atraktivnějšího zaměstnaní, kde s potenciálem nadaných zaměstnanců lépe pracují a jsou schopni nabídnout zajímavější kariérní postupy, motivují talenty firmu opustit. Lidskému kapitálu by měla být přiřazena vysoká priorita zvláště v dynamicky se rozvíjející technologické době. Firma, pro kterou je výzkum a vývoj klíčový z hlediska schopnosti nabídnout revoluční inovativní produkty, které ustojí tlaky konkurenčních firem, by s talenty měla pracovat jako s jejím strategickým aktivem. I to je jedním z důvodů zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric.

V neposlední řadě analýza vnitřního prostředí, konkrétně činností personálního oddělení, odkryla nedostatky v oblasti ucelenosti systému vyhodnocování potenciálu u zaměstnanců a jejich rozvoji. Dlouhodobě s těmito procesy firma nepracuje koncepčně. Implementace talent managementu firmu nutí provést revizi těchto oblastí a zavést jednotný koncept, který na mechanismy řízení lidských zdrojů může být navázán. Tím firma lépe identifikuje talenty, které ve svých řadách má a bude s nimi na základě identifikace individuálních potřeb umět lépe pracovat.

9.1 Cíle zavedení talent managementu

Autorka práce diskutovala s personálním oddělením cíle zavedení talent managementu, které souvisejí s následným vymezením strategie tohoto řízení.

Z pohledu firmy by mělo být hlavním cílem zavedení talent managementu především stabilizace zaměstnanců s potenciálem k růstu jak po stránce rozvoje, tak po stránce finančního ohodnocení. Dále by mělo být nutné poskytnout zaměstnancům s potenciálem vizi dalšího rozvoje sebe sama i společnosti. V oblasti kariérního růstu nemusí docházet pouze k vertikálním posunům, ale i horizontálnímu růstu, tedy přesunu na pozice v jiných úsecích.

Od talentů firma očekává, že se budou podílet především na rozvoji produktů společnosti. Tam se rodí přidaná hodnota zavedení talent managementu. Ve velké míře by tak měli být talenti definováni z technických úseků, které jsou pro rozvoj společnosti nejvýznamnější.

9.2 Politika talent managementu

Politika řízení talentů dle vymezených oblastí Armstronga (2015) zahrnuje definici talenta, vymezení toho, kdo bude zapojen do programu talent managementu, vymezení oblastí řízení talentů, vymezení odpovědností a míru získávání talentů z vnitřních a vnějších zdrojů. Všechny tyto oblasti autorka práce konzultovala s personálním oddělením a bude k nim přihlédnuto při sestavování programu talent managementu v rámci návrhů v další části diplomové práce.

Jak již bylo zmíněno, s jednotnou definicí talenta firma dosud nepracovala. V pravomoci vedoucích a ředitelů jednotlivých úseků je aktualizovat přehled klíčových zaměstnanců, ve kterém uvádějí přehled zaměstnanců s potenciálem k dalšímu růstu. To je pro implementaci talent managementu nedostatečné, proto bude nutné definici platnou pro všechny oblasti, kde se bude talent management zavádět, nutné vymezit.

Pro potřeby vymezení tohoto základního bodu talent managementu bude talent definován z technických profesí, konkrétně z oblasti vývoje a výzkumu a konstrukce, následovně:

- talent jako leader,
- talent specialista.

Cílem talent managementu při práci s leadery bude rozvíjení především manažerských dovedností a jejich příprava na vertikální růst. Specialisty budou rozvojové programy s důrazem na prohlubování znalostí připravovat na růst horizontální.

Do programu talent managementu bude kromě exekučních složek zapojen vytvořený talent pool. Programy budou určeny pro nižší profesně postavené nadané zaměstnance s potenciálem, kteří budou profesně i osobnostně růst. Řízením talentů firma rozumí získávání a jejich rozvoj a to rozvoj osobnosti, odborných znalostí, soft skills, rozvoj řízení lidí.

Funkci talent manažera firma zavádět nebude. Za talent management bude odpovědný vedoucí personálního oddělení a přímí nadřízení talentů, kteří budou participovat na rozpoznávání potenciálu svých podřízených zaměstnanců. Nutnou podmínkou úspěšného talent managementu bude získání jejich podpory, neboť aktivity, kterých se budou talenti účastnit, vyžadují určitý časový fond.

Získávání talentů se bude zaměřovat na získávání z vnitřních zdrojů. Firma tak identifikuje dostatek talentů ve svých řadách, popřípadě jejich nedostatek Pokud se tak stane, bude nutné věnovat úsilí získávání talentů zvnějšku.

10. Návrh řešení zavedení talent managementu

Analýza potřeby zavedení talent managementu identifikovala několik důvodů, proč by systém řízení talentů měla firma Škoda Electric do svých vnitropodnikových procesů integrovat. Tento poznatek z předchozí kapitoly je výchozí pro následující návrh praktické části práce, která navrhne řešení zavedení talent managementu ve firmě.

Při návrzích postupu zavádění talent managementu a jeho vhodného programu autorka vychází z teoretického základu problematiky talent managementu, současných vnitropodnikových procesů, organizační struktury firmy, podnikových cílů a cílů zavedení talent managementu včetně jeho politiky, kterou konzultovala s personálním oddělením a která je obsahem kapitoly 9.2 Politika talent managementu.

Návrh řešení bude obsahovat tři části. Tou první je návrh obecného postupu při zavádění talent managementu, který definuje jednotlivé kroky zavádění, ale nebude navrhovat konkrétní metody pro jednotlivé činnosti. Ty autorka navrhne v druhé části, která bude obsahovat již návrh konkrétního programu talent managementu. Třetí část se bude věnovat vymezení rizik navrženého programu.

10.1 Postup při zavedení talent managementu

Metodika postupu zavádění talent managementu je rozčleněna na jednotlivé fáze, kroky a činnosti, které jsou definovány společně s tím, jaké pracovní role se budou dané činnosti účastnit a kdo za ni bude zodpovídat. Odpovědná osoba je vždy v příslušné kolonce zvýrazněná tučně. Dále metodika poskytuje přehled hlavních podkladových materiálů, které jsou pro jednotlivé činnosti vyžadovány a určuje i výstup celé fáze, se kterým se bude pracovat ve fázích následujících.

10.1.1 Přípravná fáze zavedení talent managementu

První fáze zavádění talent managementu v organizaci, kterou je fáze přípravná, koresponduje z největší části s metodikou navrženou Horváthovou (2011). Přípravná fáze se zaměřuje na základní definice vymezení pojmu talent – jak chápe organizace talent, formulaci strategie talent managementu a zajištění podmínek pro jeho úspěšnou implementaci.

Firmou vymezená politika talent managementu nepočítá se zavedením funkce talent manažera. Zodpovědnost za talent management bude mít personální oddělení v čele s jeho ředitelkou, která v části metodiky Zúčastněné role celé oddělení zastupuje. Talent bude definován z technických profesí, konkrétně z oblasti výzkumu a vývoje a konstrukce, proto kromě ředitelky personálního oddělení bude v rámci strategického nastavení systému figurovat i ředitel pro výzkum a vývoj a technický ředitel. Finanční ředitel bude přítomen při činnostech specifikace finančních zdrojů, určování jejich výše a jejich vyčlenění. Generální ředitel se bude podílet na vymezení základních pojmů talent managementu, ale obecně bude jeho role souviset spíše s podporou celého zavádění.

Obecným cílem první fáze je připravit podklady potřebné pro fázi realizační. Výstupem bude dokument Strategie talent managementu, který bude kromě jiného jasně vymezovat důvody a účel jeho zavedení, časový horizont jeho realizace, rozpočet, řídící role, jeho rozsah. Celá přípravná fáze je podrobněji rozvržena na následujícím obrázku č. 9.

Obr. č. 9: Přípravná fáze zavádění talent managementu

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
1. Fáze Přípravná fáze	1. Krok	**Vymezení základních pojmů talent managementu**	Vymezení pojmu talent	Generální ředitel, ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, **ředitelka personálního oddělení**	žádné	Dokument Strategie talent managementu
			Vymezení souboru činností a tedy rozsahu talent managementu		Politika talent managementu, rozpočty	
	2. Krok	**Formulace strategie talent managementu**	Určení přidané hodnoty talent managementu	Ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, **ředitelka personálního oddělení**	Podnikatelská strategie	
			Vymezení vlivu okolního prostředí			
			Určení časového horizontu			
			Vymezení požadavků na talent			
			Ujasnění si aktivit talent managementu			
			Nastínění rozpočtu			
			Určení řídících rolí, jejich specifikace a přidělené zodpovědnosti	Ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, **ředitelka personálního oddělení**	Popisy a specifikace pracovních rolí	
	3. Krok	**Zajištění podmínek talent managementu**	Iniciace a podpora ze strany vrcholového vedení a vedoucích pracovníků	Generální ředitel, ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, **ředitelka personálního oddělení**	žádné	
			Propojení s podnikatelskou strategií		Podnikatelská strategie, strategie talent managementu	
			Specifikace zdrojů, určení jejich výše a jejich vyčlenění	Ředitelka personálního oddělení, **finanční ředitel**	Podnikatelská strategie, strategie talent managementu, rozpočty	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

10.1.2 Realizační fáze zavedení talent managementu

Druhá fáze, realizační fáze, sestává z kroků **získávání talentů** a jejich rozvoje. Krok získávání talentů prakticky koresponduje se stejně zvanou klíčovou oblastí talent managementu. Soustřeďuje se především na uvědomění si, jaké lidi bude firma z hlediska strategie potřebovat, identifikování klíčových kompetencí a na návrh systému, který pomůže talenty mezi zaměstnanci rozpoznávat. Takovéto získávání talentů se bude dít z vnitřních zdrojů.

Identifikace talentů se uskuteční na základě předvýběru talentů. Ten využije výstupů současného systému hodnocení zaměstnanců vedoucími, který zahrnuje hodnotící formulář pracovníků a seznam klíčových zaměstnanců. Do těchto činností vstupují přímí nadřízení pracovníků, kteří je hodnotí. Přímí nadřízení se budou podílet i na předvýběru talentů. Bylo by značně neefektivní a časově náročné podrobovat všechny zaměstnance následným metodám hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu, které se v této fázi budou zavádět již pro potřeby talent managementu. Tyto metody rovněž identifikují silné a slabé stránky zaměstnanců, se kterými se v rámci rozvojových programů bude pracovat. Jejich identifikace bude představovat potřebný dílčí výstup této fáze.

Dalšími klíčovými výstupy bude identifikace, zda firma talenty disponuje a zda vytvoří dostatečně velký talent pool z vnitřních zdrojů. Hlavním cílem získávání talentů tedy je vytvořit talent pool. Návrh řešení situace, kdy bude nutné talenty získávat z vnějších zdrojů, bude vysvětlen v návrhu samotného systému talent managementu v kapitole 10.2.2. Po vytvoření talent poolu bude následovat jeho komunikace směrem k zaměstnancům. Celý postup detailněji ukazuje následující obrázek č. 10.

Obr. č. 10: Realizační fáze zavádění talent managementu- získávání talentů

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
2. Fáze Realizační fáze	4. Krok	**Získávání talentů**	Určení klíčových pozic	Ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, **ředitelka personálního oddělení**	Podnikatelská strategie, organizační schéma, popisy a specifikace pracovních rolí	Seznam klíčových kompetencí, vytvořený talent pool, znalost silných a slabých stránek jednotlivých talentů
			Vymezení klíčových kompetencí	**Ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel**, přímí nadřízení	Podnikatelská strategie, seznam kompetencí, specifikace pracovních rolí	
			Předvýběr	Ředitel pro výzkum a vývoj, technický ředitel, ředitelka personálního oddělení, **přímí nadřízení**	Formulář hodnocení pracovníka (dle směrnice Hodnocení zaměstnanců), aktuální seznam klíčových zaměstnanců	
			Hodnocení výkonu	Přímí nadřízení, **ředitelka personálního oddělení**	Výstup zvolených metod hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu	
			Rozpoznání potenciálu			
			Identifikace talentů	**Ředitelka personálního oddělení**	Klíčové pozice, klíčové kompetence, výstup zvolených metod hodnocení výkonu a rozpoznání potenciálu	
			Vytvoření talent poolu		Výstup zvolených metod hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu	
			Komunikace talent poolu	**Přímí nadřízení**	Talent pool	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po získávání talentů, které vytvoří talent pool, bude následovat další krok a zároveň klíčová oblast talent managementu- **rozvoj talentů**. Před sestavováním rozvojového programu se každému účastníkovi rozvojového programu určí kariérní cesta, podle které se bude sestavovat individuální plán rozvoje. Kariérní cesta odpoví na otázku „Kam budeme talenta směřovat?“ a poskytne tak zaměstnanci účel celé participace na rozvojovém programu, jasnou vizi a možnou budoucnost, což bude souviset s udržením talenta ve firmě. Hlavním cílem rozvoje talentů bude připravit talenta na výkon budoucí pozice a pomocí zvolených rozvojových aktivit jim umožnit rozvoj sebe sama.

Do sestavování rozvojového programu vstoupí nová role a to specialista zodpovědný za rozvoj zaměstnanců. Každému talentovi se sestaví individuální plán rozvoje podle jeho silných stránek

a rozvojových potřeb, jeho osobních preferencí oblastí, kde se chce vzdělávat, seznamu klíčových kompetencí a určené kariérní cesty. Tím se předejde situaci, kdy talent specialista zbytečně projde rozvojovými aktivitami na posilování kompetencí pro budoucího lídra. Hodnocení rozvojového programu by mělo být rozděleno na dvě fáze- hodnocení v průběhu a hodnocení po skončení vymezené doby na rozvojový program. Po skončení rozvoje zaměstnance proběhne kontrola cílového stavu jeho výkonu, který se určí již při sestavování individuálních cílů. Následně je nutné podat zaměstnanci zpětnou vazbu jeho výkonu, což je rovněž důležitou činností k podpoře udržení talentů v organizaci. Podrobný postup rozvoje talentů zobrazuje následující obrázek č. 11.

Obr. č. 11: Realizační fáze zavádění talent managementu- rozvoj talentů

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady	Výstup
2. Fáze Realizační fáze	5. Krok	**Rozvoj talentů**	Vymezení kariérních cest	**Ředitelka personálního oddělení**	Možnosti kariérních cest ve firmě	Rozvojový program- individuální plány rozvoje
			Sestavení rozvojového programu	Ředitelka personálního oddělení, **specialista zodpovědný za rozvoj**, přímí nadřízení		
			1. Přesné vymezení toho, pro koho bude program určen		Talent pool	
			2. Ujasnění si rozpočtu na část rozvoje talentů		Rozpočet, dokument Strategie talent managementu	
			3. Vymezení (SMART) cílů individuálních plánů rozvoje, stanovení cílového stavu výkonu zaměstnance		Talent pool, seznam klíčových kompetencí, silné a slabé stránky jednotlivých talentů, vymezená kariérní cesta	
			4. Sestavení individuálních plánů rozvoje- vymezení rozvojových aktivit		Dokument Strategie talent managementu, individuální plány rozvoje	
			5. Stanovení délky rozvojového programu		Kariérní cesty, seznam klíčových kompetencí, silné a slabé stránky jednotlivých talentů, stanovená délka rozvojového programu	
			6. Naplánování logické posloupnosti rozvojových aktivit		Individuální plány rozvoje	
			Realizace rozvojového programu	**Specialista zodpovědný za rozvoj**	Rozvojový program, individuální plány rozvoje	
			Hodnocení rozvojového programu	**Specialista zodpovědný za rozvoj**, přímí nadřízení	Cíle individuálních programů rozvoje, cílový stav výkonu zaměstnance	
			Kontrola cílového stavu výkonu zaměstnance	**Přímí nadřízení**	Cílový stav výkonu zaměstnance	
			Zpětná vazba		Výstup z kontroly stavu výkonu zaměstnance	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Udržení talentů v organizaci, které je považováno za třetí klíčový proces talent managementu, patří do realizační fáze řízení talentů. Autorka práce ho do metodiky zavádění talent managementu bude implementovat jako souběžný krok k předchozím činnostem.

Činnosti pro udržení talentů jsou specifické v tom, že v sobě zahrnují aktivity z předchozích kroků. Za klíčovou oblast snahy udržet talenty ve firmě autorka považuje zvyšování atraktivity zaměstnavatele. Toho firma může docílit několika činnostmi, které lze vykonávat současně. Do těchto činností patří zjišťování faktorů spokojenosti zaměstnanců a jejich realizace, budování zaměstnanecké značky, nabídky příležitostí kariérního růstu, poskytování zpětné vazby a nabízení zajímavého rozvojového programu. Především nabídka atraktivního rozvojového programu, možnost kariérního růstu a poskytování zpětné vazby patří do předchozích kroků zavádění talent managementu. Lze tedy konstatovat, že úspěšnost udržení talentů je závislá na efektivnosti a formě nastavení předchozích aktivit talent managementu.

Dobrá pověst firmy i budování sounáležitosti zaměstnanců k organizaci se významnou mírou podílejí na udržování talentů ve firmě. Obě oblasti jsou otázkou nastavených hodnot, které souvisejí s kulturou organizace a Employer Brandingem, v jehož rámci se vymezuje hodnotová nabídka, neboli EPV. Tu zaměstnanec získá při jeho působení ve firmě.

Dalším důležitým bodem je pravidelné vyhodnocování atraktivity zaměstnavatele, sounáležitosti zaměstnanců k firmě a její dobré pověsti. Jasným měřítkem v této oblasti může být míra fluktuace zaměstnanců. Dalšími možnými podklady je šetření postojů a názorů, dotazování spokojenosti zaměstnanců, zpětná vazba a rovněž samotné hodnocení rozvojového programu.

Následující návrh metodiky na obrázku č. 12 se v závislosti na již vysvětlených specifikách oblasti udržení talentů od přechozích odlišuje v tom, že nedefinuje konkrétní postup, ale hlavní činnosti, které se na úspěchu udržení talentů podílejí, a vymezuje hlavní zúčastněné role bez přidělené odpovědnosti. Pro každou tuto činnost pak firma v praxi zavede samostatný proces s jednotlivými kroky.

Obr. č. 12: Realizační fáze zavádění talent managementu- udržení talentů

			Činnosti	Zúčastněné role	Hlavní podklady
2. Fáze Realizační fáze	Souběžný krok	**Udržení talentů**	Zvyšování atraktivity zaměstnavatele		
			Zjišťování faktorů spokojenosti zaměstnanců; rozhodnutí, které z faktorů bude firma nabízet; realizace nabízení faktorů spokojenosti	Přímí nadřízení, vrcholové vedení	Dotazníky faktorů spokojenosti zaměstnanců, zpětná vazba
			Budování zaměstnanecké značky (Employer Branding)	Vrcholové vedení, personální ředitelka, specialista marketingu a propagace	Employer Value Propositions- hodnotová nabídka firmy
			Nabídka zajímavého rozvojového programu	Ředitelka personálního oddělení, specialista zodpovědný za rozvoj	Rozvojový program- individuální plány rozvoje
			Příležitosti kariérního růstu	Vrcholové vedení, přímí nadřízení, ředitelka personálního oddělení	Možnosti kariérních cest ve firmě
			Poskytování zpětné vazby a ocenění dobrého výkonu	Přímí nadřízení	Výstup z kontroly stavu výkonu zaměstnance
			Budování sounáležitosti zaměstnanců k firmě	všichni	žádné
			Budování dobré pověsti firmy	Vrcholové vedení, zaměstnanci	žádné
			Vyhodnocování předchozích činností	Personální oddělení včele s personální ředitelkou	Dotazníky faktorů spokojenosti zaměstnanců, zpětná vazba, rozvojový program, šetření postojů a názorů, míra fluktuace zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

10.2 Návrh programu talent managementu

V předchozí kapitole autorka práce navrhla postup při zavádění talent managementu pro potřeby firmy Škoda Electric. Následující návrh programu talent managementu bude z této metodiky vycházet a doplní ji o konkrétní metody, které firma při dané činnosti může použít. Hlavní důraz návrhu programu bude kladen na proces získávání talentů z vnitřních zdrojů a na proces rozvoje zaměstnanců.

10.2.1 Přípravné kroky talent managementu

První přípravná fáze dle návrhu metodiky zavádění talent managementu zahrnuje vymezení základních pojmů talent managementu, strategické nastavení celého systému a zajištění jeho podmínek. Autorka práce pojem talent vymezovat v návrhu nebude. Vymezení výchozího pojmu talent je v kompetenci vrcholového vedení organizace. Dle diskutované politiky talent managementu, která bude součástí formulace strategie řízení talentů, bude talent definován z technických profesí, konkrétně z oblasti vývoje a výzkumu a konstrukce, následovně:

- talent jako leader,
- talent specialista.

Vymezení požadavků na talent z těchto dvou oblastí bude v kompetenci ředitelů těchto dvou úseků a personální ředitelky. Ve formulované strategii talent managementu se kromě vymezených požadavků na talenty objeví i důvody zavádění systému řízení talentů. Ty odhalila analýza potřeby zavedení talent managementu, která zkoumala prostředí firmy a kterou shrnuje schéma na obrázku č. 8 v 9. kapitole. Mezi argumenty, které podpoří zavedení talent managementu, patří:

- nedávný **odchod klíčových zaměstnanců z firmy**,
- **obtíže při obsazování klíčových pozic** nadanými lidmi,
- **důležitost lidského kapitálu** ze strategického pohledu,
- **konkurenční boj firem o nadané lidi**, především u technických profesí,
- nutnost zavést **ucelenější mechanismy** v oblasti identifikace a rozvoje nadaných talentů.

V rámci strategie talent managementu by firma měla vycházet z podnikového cíle stabilizovat vysoce kvalifikované pracovníky v požadované struktuře a snížit fluktuaci zaměstnanců v technických úsecích. Technické profese jsou pro firmu dle strategického záměru a její rozvoj

zásadní, především pozice výzkumu a vývoje a pozice konstrukce, kterých se talent management bude výhradně týkat. Hlavní přidanou hodnotou talent managementu bude dle diskutovaných cílů talent managementu z kapitoly 9.1 stabilizace zaměstnanců s potenciálem k růstu, kteří se zásadní mírou podílejí na rozvoji produktů společnosti. Ten je z hlediska konkurenceschopnosti firmy klíčový. Těmto zaměstnancům je tedy nutné poskytnout vizi dalšího rozvoje, která je bude motivovat společně s dalšími faktory ve firmě zůstat. Cílem talent managementu při práci s leadery bude rozvíjení především manažerských dovedností a jejich příprava na vertikální růst. Specialisty budou rozvojové programy s důrazem na prohlubování znalostí připravovat na růst horizontální. Zároveň implementace talent managementu zajistí ucelení mechanismů v oblasti identifikace a rozvoje nadaných zaměstnanců s potenciálem.

Do programu talent managementu bude kromě exekučních složek zapojen vytvořený talent pool. Programy budou určeny pro nižší profesně postavené nadané zaměstnance s potenciálem, kteří budou profesně i osobnostně růst. Řízením talentů firma rozumí získávání a jejich rozvoj a to rozvoj osobnosti, odborných znalostí, soft skills a rozvoj řízení lidí. Dle politiky talent managementu nebude zřízena pozice talent manažera, tato oblast bude v kompetenci personálního oddělení v čele s personální ředitelkou. Vymezení časového horizontu řízení talentů, nastínění rozpočtu a zajištění podmínek jeho realizace bude stejně jako hlavní vymezení pojmů a kritérií na talenty v kompetenci daných vedoucích pracovníků firmy, kterým kompetenci přidělil návrh metodiky postupu.

10.2.2 Návrh získávaní talentů

Po přípravných krocích talent managementu, které formulují jeho strategii, vymezí základní pojmy a zajistí podmínky pro jeho následnou implementaci, bude následovat proces získávání talentů. Návrh tohoto klíčového procesu zobrazuje schéma na obrázku č. 13.

Proces začíná vymezením klíčových pozic, které vycházejí ze strategického záměru firmy. Těmito klíčovými profesemi jsou **pozice konstrukce** a **pozice výzkumu a vývoje**. Následuje definování klíčových kompetencí. Na základě vymezené politiky talent managementu z kapitoly 9.2 bude talent definován ve dvou směrech:

- **talent leader**,
- **talent specialista**.

Pro každou z těchto dvou podob talenta se určí kritéria výběru a klíčové kompetence. Odpovědnost za tuto činnost ponese ředitel pro výzkum a vývoj a technický ředitel. Při získávání talentů autorka navrhuje provést **předvýběr talentů**, který využije dosavadního systému hodnocení zaměstnanců a naváže na něj. Do tohoto předvýběru vstoupí zaměstnanci, které jejich vedoucí označili jako zaměstnanec „TOP STAR“ a „NADPRŮMĚRNÝ“ zaměstnanec. Zároveň existuje seznam klíčových zaměstnanců, který vedoucí pracovníci pravidelně aktualizují. Do předvýběru talentů vstoupí i zaměstnanci z tohoto seznamu, neboť v souvislosti s jeho nezávislou tvorbou je pravděpodobné, že klíčové zaměstnance nadřízení definují jinak než v systému hodnocení zaměstnanců, který vychází z hodnotícího formuláře. Vzhledem k současným již zmíněným mezerám a subjektivitě systému hodnocení zaměstnanců a určování seznamu klíčových pracovníků autorka navrhuje vytvořit prostor pro **volnou nominaci talenta** přímým nadřízeným, který může využít této možnosti v případě, že nově definované klíčové kompetence a vymezení talenta, především potenciál, splňuje i zaměstnanec, který dosavadní kritéria předvýběru nesplnil. Tím se zajistí větší flexibilita celého předvýběru, který je postaven na nedokonalém systému hodnocení, který zaměstnance dosud hodnotil dle odlišných kritérií.

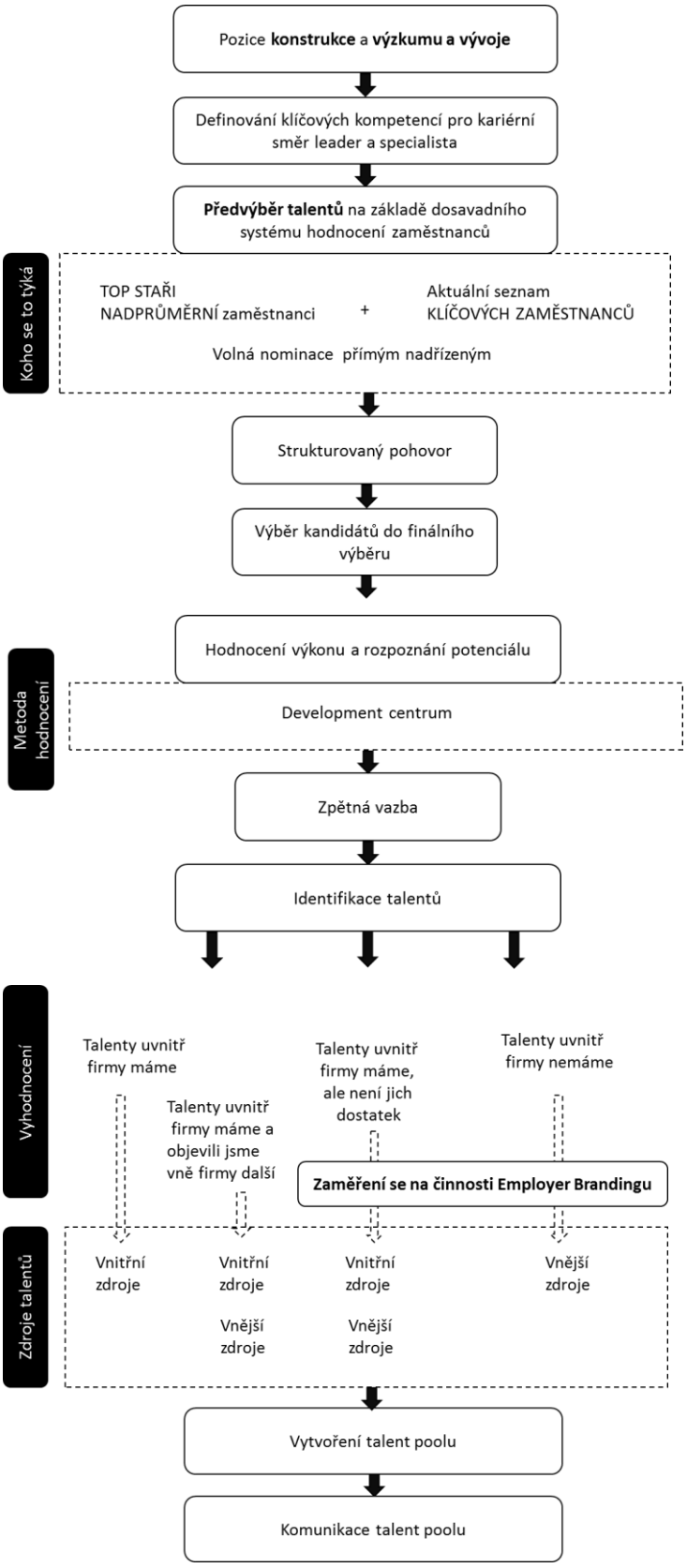
Po těchto krocích vznikne skupina kandidátů, se kterými povedou jejich nadřízení a zástupce personálního oddělení **strukturovaný pohovor**. Jeho účelem bude zmapovat dosavadní zkušenosti, motivaci a kariérní aspiraci všech kandidátů. Výstup z pohovoru se následně porovná s výstupem z formuláře hodnocení a se sebehodnocením zaměstnance, čímž se zajistí revize celého systému dosavadního hodnocení.

Na základě výsledku pohovoru vybere personální ředitelka, technický ředitel, ředitel výzkumu a vývoje společně s přímými nadřízenými výběr kandidátů do **development centra**, finálního výběru talentů. Hlavním úkolem development centra bude **odhalit potenciál** kandidátů, identifikovat silné stránky kandidátů a jejich rozvojové potřeby a ve výsledku určit, kdo zcela odpovídá žádoucímu profilu talenta. Tato metoda tedy porovná aktuální úroveň kompetencí ve vztahu k žádoucí úrovni a bude sloužit k naplánování relevantního rozvojového programu s ohledem na potenciál dané osoby. Po skončení development centra podají hodnotitelé zúčastněnému zaměstnanci **zpětnou vazbu,** v jejímž rámci se zúčastněním sdělí, kdo splnil podmínky pro zařazení k talentům, kdo nesplnil a kdo má potenciál splnit podmínky v budoucnu. U každého zúčastněného neúspěšného kandidáta se definuje plán budoucích kroků, které určí, co musí daný zaměstnanec udělat proto, aby se za stanovený čas mezi talenty

zařadil. Je důležité celou záležitost komunikovat tak, aby tito neúspěšní kandidáti cítili motivaci na sobě pracovat a neúspěch neměl negativní vliv na jejich pracovní výkon.

Výstupem development centra je **identifikace**, kolika talenty firma disponuje. Firma by měla vyhodnotit, zda identifikovaná skupina talentů z vnitřních zdrojů je dostatečně velká pro naplňování jejích cílů. Pokud ne, bude nutné talenty získávat z vnějších zdrojů a tedy zaměřit se na budování Employer Brandingu. Pokud tento scénář nenastane, na činnosti budování zaměstnanecké značky dojde při snaze talenty ve firmě udržet. Úspěšnou identifikací talentů vznikne zásobárna talentů neboli **talent pool**.

Obr. č. 13: Proces získávání talentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

10.2.3 Návrh rozvoje talentů

Rozvoj talentů bude vycházet z klíčové otázky, kam budeme talenta směřovat k jeho růstu. V té souvislosti byly určeny dvě **kariérní cesty**- cesta na pozici **leadera** a cesta na pozici **specialisty.** V případě cesty leadera je účelem rozvíjet především manažerské dovednosti a kariérně posunovat jejich pozici vertikálně, u specialistů bude kladen důraz na prohlubování znalostí a odbornosti a kariérní růst bude mít horizontální směr. Určením kariérních cest hned na začátku rozvojových programů talentům ukážeme jasnější vizi. To lze považovat za motivační prvek, neboť budou vědět, kam jejich rozvoj směřuje.

Dle návrhu metodiky postupu zavedení talent managementu následuje rozhodnutí, koho se bude rozvojový program týkat. Rozvojového programu se dle autorčina návrhu bude účastnit celý talent poolu. Ten se na základě identifikačních metody potenciálu, silných stránek a rozvojových potřeb rozdělil na dvě skupiny- na skupinu leaderů a specialistů.

V rámci rozvojového programu je naprosto zásadní sestavit individuální plán rozvoje každému účastníkovi na míru. Za tuto klíčovou činnost rozvoje talentů bude zodpovědné personální oddělení, přímý nadřízený a především talent samotný. Je nutné určit časový horizont, nastavit individuální cíle rozvoje a určit cílový stav výkonu zaměstnance, aby bylo možné rozvojový program následně objektivně hodnotit.

Rozvojový program bude rozdělen na program pro leadery a program pro specialisty, neboť každá skupina má jiné rozvojové potřeby. Podoba návrhu rozvojového programu je následující:

- **leader**: koučování, akční učení, leadership orientation, individuální aktivity k rozvoji soft skills,
- **specialista**: koučování, akční učení, job rotation, individuální aktivity k rozvoji hard skills.

Společnou rozvojovou metodou pro obě skupiny talentů je koučování a akční učení, které bude probíhat formou práce na reálném projektu dle individuální potřeby talenta. V rámci **koučování** se každému talentovi přidělí kouč, který bude vystupovat v roli patrona rozvojového programu. Bude doprovázet koučovaného v hledání jeho vlastních cest, respektovat jeho zdroje a bude mu partnerem při volbě co nejefektivnějších postupů k cíli. Kouč ponechá odpovědnost za stanovené cíle i cesty k nim, proto nebude figurovat při sestavování individuálního plánu. V rámci předem stanovených meetingů kouče a koučovaného se jednak v průběhu vyhodnotí rozvojový program a jednak kouč zajistí zpětnou vazbu od talenta, co ho v organizaci drží, co ho motivuje, což bude mít následné uplatnění pro činnosti udržení talenta ve firmě. Firma sama

vyhodnotí, zda ve svých řadách má schopné odborníky či manažery, kteří budou talenty koučovat, či zda využije externí kouče- profesionály.

Při návrhu implementovat do rozvojového programu **akční učení** autorka vychází z faktu, že akční učení představuje efektivní učení a talent při něm nabývá zkušenosti. Navíc, podoba akčního učení zahrnuje aktivity on-the-job, které jsou v rámci rozvoje efektivnější než aktivity off-the-job. Akční učení bude probíhat formou **reálných projektů**, které pomohou talentovi rozvinout a získat přesně ty zkušenosti, znalosti a dovednosti, které potřebuje a získat chce. Zároveň řešení reálného problému přinese přidanou hodnotu i firmě. Je důležité, aby talenti v rámci projektu pouze nestínovali zkušenější kolegy, ale aby měli reálné zodpovědnosti za plnění určených projektů a aby tyto projekty pro ně byly zajímavé. V souvislosti s výběrem vhodných projektů dle individuálních potřeb talenta se nabízí využití celého spektra projektů v rámci skupiny Škoda Transportation.

Pro skupinu leaderů autorka navrhuje do rozvojového programu začlenit aktivitu, kterou pojmenovala **leadership orientation.** Tato aktivita by probíhala na bázi pravidelných ročních setkání, kterých by se účastnilo vrcholové vedení firmy, manažeři a skupina talentů označených za leadery. Cílem těchto setkání je seznámit tuto skupinu talentů s cíli firmy, komunikovat strategický záměr, zhodnotit minulý rok, vzniklé hrozby a diskutovat o možnostech, jak tyto problémy a rizika redukovat a jak jim předcházet. Obecně řečeno, záměrem aktivity leadership orientation je sdílet aktuální situaci firmy ze strategického pohledu. Vzhledem k tomu, že leadeři aspirují na pozice budoucích manažerů, je dobré, aby jim byl od začátku umožněn pohled „do firmy“. Autorka se navíc domnívá, že těmito aktivitami lze posilovat pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou a týmového ducha.

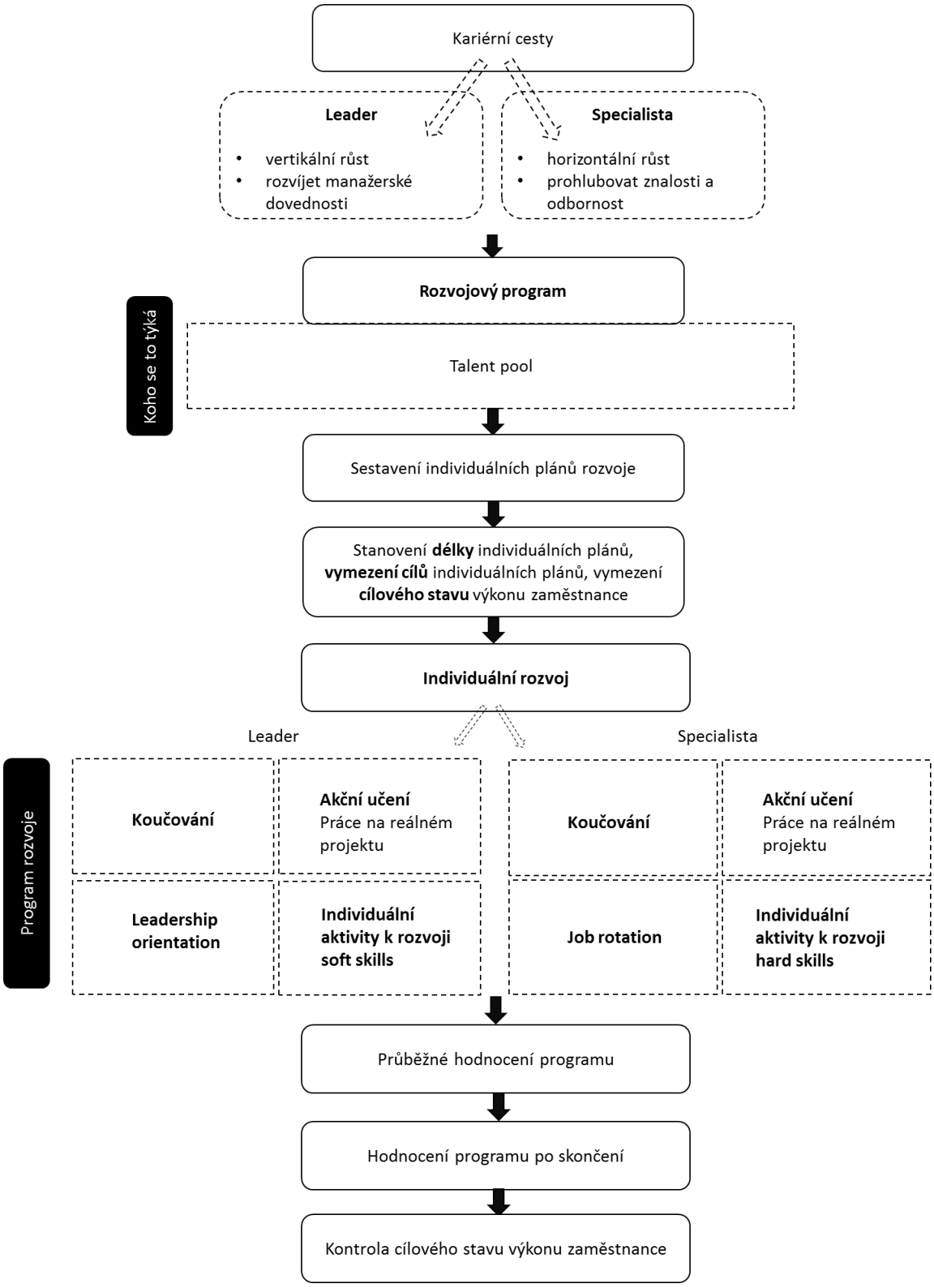
Job rotation je dle autorčina návrhu metoda rozvoje určená pro specialisty k rozšiřování zkušeností, znalostí, odbornosti a poznávání pracovních postupů nad rámec dosavadního výkonu činnosti. Talent specialista tím získá komplexní poznatky o organizaci a snazší propojení aktivit ve firmě. Tato metoda je vhodná pro případ, kdy talenty směřujeme k horizontálnímu růstu. Návrh realizace rotace práce nepočítá s rotací napříč všemi odděleními, ale upřednostňuje nižší počet efektivních rotací dle individuálního případu talenta.

Je nutné, aby rozvojový program v rámci talent managementu byl sestaven dle individuálních potřeb každého talenta. Důležitou roli v personalizaci programu budou kromě přidělených projektů a job rotation hrát i **individuální rozvojové aktivity.** Ty naváží na dosavadní rozvojový program, který se při sestavování individuálního plánu u talentů, kterým se

v minulosti tento program připravoval, zreviduje, zhodnotí a zaktualizuje dle nových potřeb, které identifikovalo development centrum a které jsou v souladu s kariérní cestou. Talenti, kterým se v minulosti individuální rozvojový program nesestavoval, sestavují program od základu nový. Individuální program rozvoje bude s talentem sestavovat specialista zodpovědný za rozvoj a jeho přímý nadřízený. Schvalovat jej bude personální ředitelka. U leaderů bude kladen důraz na výběr aktivit k rozvoji soft skills, specialisti budou primárně rozvíjet hard skills.

V rámci hodnocení rozvojového programu je nutné myslet i na průběžné hodnocení, které zrealizuje kouč při meetingu s koučovaným v půlce programu. Kouč, který talenta důvěrně zná, se svým svěřencem program zhodnotí a podá zpětnou vazbu rozvojovému specialistovi, který ji vyhodnotí. Obsahovou náplní meetingu, při kterém se rozvojový program bude hodnotit, bude i diskuze ohledně faktorů spokojenosti talenta v zaměstnání, která bude důležitá pro činnost zjišťování faktorů spokojenosti. Po skončení rozvojového programu proběhne i konečné hodnocení a kontrola cílového stavu zaměstnance. Proces rozvoje talentů zobrazuje schéma na obrázku č. 14.

Obr. č. 14: Proces rozvoje talentů

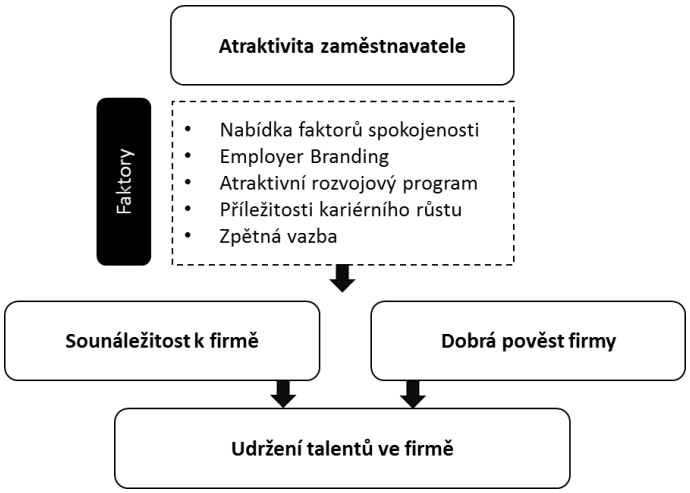


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

10.2.4 Návrh udržení talentů

Jak již bylo zmíněno v kapitole 10.1.2 Realizační fáze zavedení talent managementu, většina aktivit pro udržení talentů ve firmě je specifických v tom, že probíhají současně. Úspěšnost udržení talentů ve firmě pak závisí na celkovém nastavení celého programu talent managementu. Autorka proto shrnuje hlavní činnosti této oblasti talent managementu do následujícího schématu na obrázku č. 15, který plně koresponduje s navrženou metodikou v kapitole 10.1.2.

Obr. č. 15: Schéma udržení talentů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Schéma zahrnuje aktivity, které spadají do předešlých procesů. Nabídka faktorů spokojenosti zaměstnanců vychází ze zjišťování, které faktory považují talenti za důležité v rámci jejich spokojenosti ve firmě. Jak již bylo navrženo v procesu rozvoje talentů, tyto faktory by zjišťoval kouč talenta, který v rámci průběžného hodnocení rozvojového programu s koučovaným povede diskuzi i o jeho spokojenosti ve firmě. Autorka vychází z předpokladu, že vztah kouče a koučovaného bude důvěrnější oproti vztahu s nadřízeným a talent se tak s důvěrou na kouče obrátí v případě vzniklých problémů či negativních emocí. Navíc, spojením činnosti hodnocení rozvojového programu a dotazování ohledně spokojenosti zaměstnance zajistíme časovou úsporu. Pokud by firma zvolila tento postup, je důležité, aby kouč informoval přímého nadřízeného o výstupu diskuze. Dle charakteru zjištění se poznatky dále řeší s personálním oddělením. Společnost by v dalším kroku měla vyhodnotit faktory spokojenosti od všech talentů a nabídku faktorů zvolit dle výsledků statistiky.

Činnost Employer Brandingu lze považovat za samostatnou disciplínu. Při její realizaci firma může vycházet z teoretického základu, konkrétně z kapitoly 3.4. Employer Branding.

Nabídka atraktivního rozvojového programu opět souvisí s nastavením procesu a obsahu programu rozvoje talentů. Program by měl být motivační a sestaven dle individuálních potřeb talenta, z čehož autorka při jeho návrhu vycházela. S motivací souvisí i příležitosti kariérního růstu. Na začátku rozvojového programu byly jasně vymezeny dvě kariérní cesty, které určují vizi jeho postupu. Firma by měla tento závazek dodržet, neboť osobní rozvoj bez kariérního postupu může v důsledku způsobit nespokojenost talenta a jeho odchod z firmy.

Poskytování zpětné vazby je v návrhu programu talent managementu realizováno ve dvou situacích. Tou první je zpětná vazba v rámci procesu získávání talentů, která následuje po absolvování development centra, které odhaluje potenciál zaměstnance společně s jeho silnými stránkami a rozvojovými potřebami. Zpětná vazba se podá jak zaměstnancům, kteří splnili kritéria pro označení talent, tak neúspěšným kandidátům, kterým se vymezí další postup rozvoje tak, aby kritéria mohli splnit případně v budoucnu. Tím lze do jisté míry zamezit jejich negativní motivaci podávat lepší výkon. Druhá zpětná vazba bude zaměstnanci zprostředkována při procesu rozvoje zaměstnanců, konkrétně na základě hodnocení cílového stavu výkonu, který se porovná se stanoveným cílem před absolvováním individuálního rozvojového programu. Je důležité, aby společnost dobrý výkon zaměstnance uměla ocenit a to na základě zjištěných faktorů spokojenosti talenta.

10.3 Rizika návrhu programu talent managementu

Kapitola rizik tvoří závěr návrhů. Autorka je rozděluje na rizika návrhu programu talent managementu a možná rizika následné realizace talent managementu, kterou nemůže v této fázi ovlivnit. Pro přehlednost obě skupiny rizik shrnuje do následující tabulky č. 3.

Tab. č. 3: Shrnutí rizik

Rizika návrhu	Rizika následné realizace
Existence další strategické skutečnosti a podnikového cíle, se kterým autorka nebyla seznámena.	Talenti nebudou dostatečně motivovaní.
	Talent, který projde rozvojem, nabyde většího sebevědomí a bude požadovat podmínky, které firma nedokáže splnit.
Program development centra bude sestaven nevhodně a neodhalí skutečný potenciál kandidáta.	Talent, který projde rozvojem, následně firmu opustí.
Přímý nadřízený při volné nominaci u předvýběru kandidátů do talent poolu opomene nominovat vhodného zaměstnance.	Talentům firma po absolvování rozvojového programu neumožní slíbený kariérní růst.
Program rozvoje talentů není dostatečně motivující.	Talent managementu se nedostane dostatečné podpory z řad vedoucích pracovníků a přímých nadřízených talentů.
Firma nemá ve svých řadách vhodné kandidáty na pozice koučů.	Firma zvolí nevhodný způsob komunikace talent poolu. Talent management bude příliš elitářský a ostatní zaměstnanci se tak budou cítit odstrčeni.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Závěr

Dílčím cílem této diplomové práce bylo zhodnotit současné uplatnění talent managementu ve firmě Škoda Electric a zanalyzovat potřebu jeho případného zavedení. Zhodnocení současného stavu řízení talentů poukázalo na fakt, že dosud nebyl program řízení talentů navržen systémově a tak, aby bylo možné hovořit o talent managementu. Zároveň analýza potřeby zavedení talent managementu identifikovala několik důvodů pro jeho nutnou implementaci. Zavedení systému řízení talentů podpořily argumenty, které se týkaly nedávného odchodu klíčových zaměstnanců z firmy, obtíží při obsazování klíčových pozic nadanými kandidáty, důležitosti lidského kapitálu ze strategického pohledu, konkurenčního boje firem o nadané lidi a nutnosti zavést ucelenější mechanismy v oblasti identifikace a rozvoje nadaných talentů.

Na základě výstupu vyhodnocení potřeby zavedení talent managementu a poznatků analýzy vymezených oblastí, které byly z pohledu obsahu práce relevantní, autorka navrhla postup zavedení řízení talentů přímo pro potřeby firmy Škoda Electric. Dále návrh obsahoval konkrétní podobu programu talent managementu, který korespondoval s navrženou metodikou postupu a doplnil ji o návrh metod jednotlivých aktivit. Úkolem bylo navrhnout program, který pomůže stabilizaci klíčových zaměstnanců s potenciálem k růstu a nabídne vizi dalšího rozvoje. Program byl navržen pro talenty z technických úseků, konkrétně z oblasti výzkumu a vývoje a oblasti konstrukce, které jsou pro firmu z hlediska strategického záměru klíčové. Talentům byly vymezeny dva kariérní směry- pozice leaderů a pozice specialistů. Postup identifikace talentů a následný rozvojový program byl přizpůsoben potřebám obou skupin talentů. V případě cesty leadera se rozvojový program zaměřil především na posílení manažerských dovedností, u specialistů návrh kladl důraz na prohlubování znalostí a odbornosti. Současně byl návrh sestaven tak, aby odpovídal individuálním požadavkům každého talenta. Autorka návrh programu provázala s dosavadním systémem práce se zaměstnanci a do jeho podoby zakomponovala faktory, které se podílejí na udržení talentů ve firmě. Návrhem konkrétní podoby práce s talenty byl splněn hlavní cíl této diplomové práce.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled možných klíčových kompetencí..... 17

Tab. č. 2: Možné metody rozvoje a jejich hlavní účel 27

Tab. č. 3: Shrnutí rizik..... 81

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vztahy strategií 13

Obr. č. 2: Schéma talent managementu a jeho hlavní procesy 14

Obr. č. 3: Organizační brand model 22

Obr. č. 4: Faktory spokojenosti zaměstnanců v práci 34

Obr. č. 5: Schéma komponent analýzy potřeby zavedení talent managementu 44

Obr. č. 6: Organizační struktura firmy 49

Obr. č. 7: Vývoj objemu tržeb a výsledku hospodaření v letech 2010-2014 v Kč. 56

Obr. č. 8: Hlavní důvody pro zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric 59

Obr. č. 9: Přípravná fáze zavádění talent managementu 64

Obr. č. 10: Realizační fáze zavádění talent managementu- získávání talentů 66

Obr. č. 11: Realizační fáze zavádění talent managementu- rozvoj talentů 67

Obr. č. 12: Realizační fáze zavádění talent managementu- udržení talentů 69

Obr. č. 13: Proces získávání talentů 74

Obr. č. 14: Proces rozvoje talentů 78

Obr. č. 15: Schéma udržení talentů 79

Seznam použitých zkratek

EPV	Employer Value Propositions
HR	Human Resource

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407- 3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERGER, Lance A., BERGER, Dorothy. *The Talent Management Handbook*. The McGraw-Hill, 2003, s. 450, ISBN 978-00-714-1434-0.

GOLDSMITH, Marshall, CARTER, Louis. *Best Practice in Talent Management*. Pfeiffer, 2009, 336 s. ISBN 978-0-470-49961-0.

HATUM, Andrés. *Talent Management To Survive Turmoil*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010, 148 s. ISBN 978-0-230-27929-2.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s.

ISBN 80-7261-116-X.

MARQUARDT, Michael J., KUBÁTOVÁ, Jaroslava a HENYCH, Michal. *Action Learning: účinná metoda řešení problémů a nácviku interpersonálních dovedností pro vedení a rozvoj týmů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. 227 s. ISBN 978-80-7261-229-1

OAKES, Kevin, GALAGAN, Pat. (eds.). *The executive guide to integrated talent management*. Alexandria: American Society for Training & Development, 2011, 258 s. ISBN 978-1-56286-754-6.

SCHILLING, Melissa A. *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education, 2013, 117 s. ISBN 978-00-780-2923-3.

SILZER, Rob, DOWELL, Ben E. (eds.). *Strategy-driven talent management*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 881 s. ISBN 978-0-7879-8847-0.

THORNE, Kaye, PELLANT Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Tištěná periodika

NĚMCOVÁ, Barbora. Firmy vábí budoucí odborníky na stipendia i trainee programy. *Mladá fronta DNES: Mimořádná příloha Zaměstnavatelé*, 30. 3. 2016, 2.

NĚMCOVÁ, Barbora. Veletrh pracovních příležitostí pochvalují studenti i firmy. *Mladá fronta DNES: Mimořádná příloha Zaměstnavatelé*, 30. 3. 2016, 6.

NĚMCOVÁ, Barbora. Výrobní zóny, blízkost Německa. V kraji je jen málo lidí bez práce. *Mladá fronta DNES: Mimořádná příloha Zaměstnavatelé*, 30. 3. 2016, 12.

Elektronické články

AMBLER, Tim, BARROW Simon. The Employer Brand. *The Journal of Brand Management* [online]. 30. 10. 1996, 3 (4), 184-206 [cit. 8. 2. 2016]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&assetKey=AS:271490209808385@1441739718476

COLLETT, Adrew. Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition. In: *Edelman.com* [online]. 4. 3. 2014 [cit. 9. 2.2016]. Dostupné z: http://www.edelman.com/post/four-key-steps-great-employee-value-proposition/

ČERVENKOVÁ, Alena. Program pro talenty má v Česku jen každá čtvrtá firma. In: PMF Studovna [online]. 18. 5. 2015 [cit. 22. 4.2016]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/program-pro-talenty-ma-v-cesku-jen-kazda-ctvrta-firma/

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Plzeňského kraje – 2015*. In: czso.cz [online]. 29. 12. 2015 [cit. 12. 4. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-plzenskeho-kraje-2015

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v Plzni. Nejnovější údaje o kraji. In: *czso.cz* [online]. 2016 [cit. 28. 3. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xp

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Krajská správa ČSÚ v Plzni. Průměrná mzda v Plzeňském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2015. In: *czso.cz* [online]. 11. 3. 2016 [cit. 23. 4. 2016]. Dostupné z:https://www.czso.cz/csu/xp/prumerna-mzda-v-plzenskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2015

DELOITTE Czech Republic. *Talent management* [online]. Deloitte Czech Republic, © 2016 [cit. 12. 2 2016]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/solutions/cze-hr-talent-management.html

E15. V Bostonu vyjel první trolejbus opravený Škodou Electric. In: *každý.e15.cz* [online]. 11. 11. 2015 [cit. 21. 2.2016]. Dostupné z: http://každý.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/v-bostonu-vyjel-každý-trolejbus-opraveny-skodou-electric 1244645#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink

EKON TECH. *Almanach TOP Zaměstnavatelé*. In: ekontech.cz [online]. © 2016 [cit. 2. 4 2016]. Dostupné z: http://www.ekontech.cz/o-nas

EKOVA ELECTRIC. *Trakční motory* [online]. © 2016 [cit. 12. 3 2016]. Dostupné z: http://www.ekova.cz/vyrobni-program/trakcni-motory

HLADIO, Mary. Employee Retention: Fantasy or Reality. In: *American Management Association* [online] 19. 09. 2014 [cit. 22. 4. 2016]. Dostupné z:http://www.amanet.org/training/articles/Employee-Retention-Fantasy-or-Reality.aspx

HLAVÁČOVÁ, Markéta, KOTUPAS, Nikos. Talent management aneb jak neztratit ty nejlepší. In: *PMF Studovna* [online]. 15. 6. 2009 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/talent-management-aneb-jak-neztratit-ty-nejlepsi/

IHNED.cz. Škoda Electric dobývá čínský trh. Dodala části pohonů i řídicí systém pro metro v Su-čou. In: *byznys.ihned.cz* [online]. 1. 10. 2015 [cit. 18. 2.2016]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-64681250-skoda-electric-dobyva-cinsky-trh-dodala-casti-pohonu-i-ridici-každý-pro-metro-v-su-cou)

IHNED.cz. Nová čínská tramvaj má elektrickou výzbroj z plzeňské Škodovky. In: *byznys.ihned.cz* [online]. 9. 8. 2015 [cit. 18. 2.2016]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-64436130-nova-cinska-tramvaj-ma-elektrickou-vyzbroj-z-plzenske-skodovky

IHNED.cz. Škodě Electric se v Asii daří. Dodá motory pro čínské metro za půl miliardy korun. In: *byznys.ihned.cz* [online]. 1. 3. 2012 [cit. 18. 2.2016]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-54892860-skode-electric-se-v-asii-dari-doda-motory-pro-cinske-metro-za-pul-miliardy-korun

IHNED.cz. Škoda Electric loni utržila rekordních 6,2 miliardy korun. Vyrobila tři stovky trolejbusů. In: *byznys.ihned.cz* [online]. 1. 6. 2016 [cit. 18. 2.2016]. Dostupné z:

http://byznys.ihned.cz/c1-64097360-skoda-electric-dosahla-loni-rekordniho-zisku-6-2-miliardy-korun-vyrobila-trikrat-vice-trolejbusu

IHNED.cz. Studentů technických oborů ubývá. Letos jich je nejméně za deset let. In: *domaci.ihned.cz* [online] 16. 3. 2015 [cit. 30. 3. 2016]. Dostupné z: http://domaci.ihned.cz/c1-63693410-studentu-technickych-oboru-ubyva-letos-jich-je-nejmene-za-deset-let

IHNED.cz. Stravenky jako samozřejmost. Čeští zaměstnavatelé nabízí v průměru 12 benefitů k práciIn: *byznys.ihned.cz* [online] 25. 8. 2015 [cit. 2. 4. 2016]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-64508580-stravenky-jako-samozrejmost-cesti-zamestnavatele-nabizi-v-prumeru-12-benefitu-k-praci

KAZDOVÁ, Alena. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná In: *ihned.cz* [online]. 24. 7. 2006 [cit. 20. 2.2016]. Dostupné z: http://ihned.cz/c1-18950420%20delioitte%20(2006)

KEJHLOVÁ, Hana. Jak si udržet talenty ve firmě. In: *archiv.ihned.cz* [online] 26. 10. 2009 [cit. 22. 4. 2016]. Dostupné z: http://archiv.ihned.cz/c1-38796370-jak-si-udrzet-talenty-ve-firme

LEDVINKOVÁ, Petra. Víte, kdo jsou High Potencials? In: *PMF Studovna* [online]. 12. 9. 2011 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/vite-kdo-jsou-high-potentials/

MANAGEMENT MANIA. Manažerské hry (Business Games). In: *managementmania.com* [online] 2015 [cit. 8. 3.2016]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/manazerske-hry-business-games

MANPOWER GROUP. *Po kapitalismu přichází talentismus* [online]. Manpower group, © 2014 [cit. 23. 4 2016]. Dostupné z: http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talentismus/14-talentismus

MANPOWER GROUP. *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2015* [online]. Manpower group, 9. 6. 2015[cit. 23. 4 2016]. Dostupné z: http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talentismus/14-talentismus

MOSLEY, Richard. CEOs Need To Pay Attention To Employer Branding. In: *Harvard Business Review* [online]. 11. 5. 2015 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding

MUROŇOVÁ, Veronika. Mentoring? Nástroj ke zviditelnění talentů ve firmě. In: *PMF Studovna* [online]. 10. 2. 2014 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/mentoring-nastroj-ke-zviditelneni-talentu-ve-firme/

NOVINKY.cz. Zájem o technické obory roste. In: *novinky.cz* [online] 18. 6. 2015 [cit. 1. 4. 2016]. Dostupné z: http://www.novinky.cz/kariera/372618-zajem-o-technicke-obory-roste.html

PARLAMENTNÍ LISTY. Škoda Transportation: Škodovácké trolejbusy začaly vozit cestující v Mexiku. In: *parlamentnilisty.cz* [online]. 1. 3. 2016 [cit. 20. 2.2016]. Dostupné z: http://www.parlamentnilisty.cz/každý/tiskovezpravy/Skoda-Transportation-Skodovacke-trolejbusy-zacaly-vozit-cestujici-v-Mexiku-424138

PEOPLE MANAGEMENT FORUM. Firmy otevřené vůči absolventům jsou žádané. Ti se neváhají za místem stěhovat. In: *peoplemanagementforum.cz* [online] 6. 9. 2015 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné z: http://www.peoplemanagementforum.cz/firmy-otevrene-vuci-absolventum-jsou-zadane-ti-se-nevahaji-za-mistem-stehovat/

PLZEŇSKÝ DENÍK. Škoda Electric prodala nejvíce trolejbusů za svou historii. In: *plzensky.denik.cz* [online]. 25. 11. 2015 [cit. 20. 2.2016]. Dostupné z: http://plzensky.denik.cz/podnikani/skoda-electric-prodala-nejvice-trolejbusu-za-svou-historii-20151125.htmlhttp://plzensky.denik.cz/podnikani/skoda-electric-prodala-nejvice-trolejbusu-za-svou-historii-20151125.html

PMF STUDOVNA. Anketa: Talent management. In: *PMF Studovna* [online]. 29. 9. 2011 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/anketa-talent-management/

Politika Škoda Electric a.s. [online]. Škoda Electric a.s., 1. 4. 2015 [cit. 20. 2.2016]. Dostupné z: http://skoda.cz/cs/o-spolecnosti/spolecnosti-skoda/skoda-electric-as/

SHIPILOV, Andrey, GODART, Frédéric. Luxury's Talent Factories. In: *Harvard Business Review* [online] 2015 [cit. 8. 3.2016]. Dostupné z: https://hbr.org/2015/06/luxurys-talent-factories

SIEMENS Česká republika. Siemens přichází každý den se 17 vynálezy. In: *w5.siemens.com* [online] 28. 1. 2016 [cit. 29. 3. 2016]. Dostupné z: http://w5.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/o_nas/inovace/pages/siemens-prichazi-každý-den-se-17-vynalezy.aspx

SIEMENS Česká republika. *Siemens Česká republika- hledáme talentované vývojáře* [online]. Siemens, s.r.o., © 2015 [cit. 20. 3.2016]. Dostupné z: http://siemensvyvojar.cz/

TOMŠOVSKÁ, Barbora. Nebojte se assesment centra! In: *kariera.ihned.cz* [online]. 23. 10. 2009 [cit. 20. 2.2016]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c1-38766370-nebojte-se-assesment-centra

Výroční zpráva 2010 Škoda Electric a.s. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2011 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085

Výroční zpráva 2011 Škoda Electric a.s. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085

Výroční zpráva 2012 Škoda Electric a.s. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2013 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085

Výroční zpráva 2013 Škoda Electric a.s. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2014 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085

Výroční zpráva 2014 Škoda Electric a.s. [online]. Veřejný rejstřík a sbírka listin- Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 20. 2. 2016]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=63085

WILLYERD, Karie. What hight performers value at work. In: *Harvard Business Review* [online] 18. 11. 2014 [cit. 18. 3.2016]. Dostupné z: https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work

ZAMĚSTNAVATEL ROKU. Regiony znají své vítěze, blíží se finále Zaměstnavatele roku v Národní technické knihovně. In: *zamestnavatelroku.cz* [online]. 5. 6. 2015 [cit. 23. 3.2016]. Dostupné z: http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/regiony-znaji-sve-viteze-blizi-se-finale-zamestnavatele-roku-v-narodni-technicke-knihovne/70/

Elektronické studie

2015 Talent Shortage Survey [online]. ManPower Group, 2015- [cit. 12. 2 2016]. Dostupné z: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/408f7067-ba9c-4c98-b0ec dca74403a802/2015_Talent_Shortage_Surveylo_res.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE

Global Human Capital Trends 2015: Leading in the new world of work [online]. Deloitte University Press, 2015- [cit. 12. 2 2016]. Dostupné z: http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf

Mercer Survey Panel: North American Critical Talent Practices Survey [online]. Mercer, 2014- [cit. 14. 2 2016]. Dostupné z: http://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/critical-talent-practices-survey-2014.pdf

STAHL, Ganter K., BJARKMAN, Ingmar, FARNDALE, Elaine, MORRIS, Shad, PAAUWE, Jaap, STILES, Philip. Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review* [online]. Winter 2012, 2 (53), 24-32 [cit. 8. 2.2016]. Dostupné z: http://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/

The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015 [online]. EconomistIntelligenceUnit, 2011 [cit. 14. 3 2016]. Dostupné z: http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/GTI%20FINAL%20REPORT%205.4.11.pdf

Workforce 2020: The Looming Talent Crisis [online]. Oxford Economics, 2014 [cit. 14. 3 2016]. Dostupné z: http://www.themanagementassistancecompany.com/wp-content/uploads/2014/11/Workforce-2020-The-Looming-Talent-Crisis.pdf

Interní dokumenty firmy

Organizační struktura firmy, 2015

Směrnice Hodnocení zaměstnanců, 2015

Směrnice Rozvoj zaměstnanců, 2011

Rozhovor

TESAŘ, Radek. 21. 2. 2016, Praha, Managing partner ve společnosti M.C. TRITON.

Abstrakt

JURAČKOVÁ, Veronika. *Talent managementu v organizační praxi*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ŽČU v Plzni, 92 s., 2016.

Klíčová slova: talent management, získávání talentů, rozvoj talentů

Téma této diplomové práce zní „Talent management v organizační praxi“. Práce se zaměřuje na tři hlavní procesy talent managementu, kterým je získávání, rozvoj a udržení talentů. Praktická část práce analyzuje potřebu zavedení talent managementu ve firmě Škoda Electric a.s., která podniká v oboru dopravního strojírenství. Pro tento účel jsou vymezeny oblasti zkoumání podnikatelského prostředí, které jsou pro téma talent managementu relevantní. Závěr práce tvoří návrh řešení zavedení talent managementu a návrh programu talent managementu, který je přizpůsoben firmě na míru.

Abstract

JURAČKOVÁ, Veronika. *Talent management in company practice*. Master thesis. Plzeň: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Plzeň, 92 s., 2016.

Klíčová slova: talent management, získávání talentů, rozvoj talentů

The title of this master thesis is "Talent management in company practice". This thesis is focused on three main processes of talent management; which include selecting, developing and remaining talent. The practical part of this paper analyses the need to implement talent management system into the processes of company Škoda Electric a.s., which operates in the field of transport engineering. Relevant areas about the topic of talent management are defined for the purpose of the analysis. The final part consists of suggestions about the procedure of implementation and the specific program of talent management, which was carefully customized for company's needs.