

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



**Tvorba programu talent managementu
v mezinárodní organizaci**

Diplomová práce

Vypracovala: Bc. Marie Vašíčková

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jiřímu Winkler, Ph.D.

Konzultant: Mgr. Lucie Hejtmánková

Brno 2014

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Jiřímu Winklerovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce. Dále pak děkuji Mgr. Lucii Hejtmánkové za cenné připomínky a konzultace a především trpělivý přístup. V neposlední řadě děkuji vedení společnosti za spolupráci a přístup ke svým interním informacím, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

V Brně 29. 5. 2014

.....

Bc. Marie Vašíčková

Obsah

Úvod.....	7
Teoretická část	9
1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	9
1.1 Strategické řízení organizace.....	9
1.2 Podstata strategického řízení lidských zdrojů	11
2. TALENT MANAGEMENT	13
2.1 Základní pojmy.....	13
2.2 Talent management jako součást strategického řízení	17
2.3 Důvody TM v organizaci a jeho přínosy.....	19
2.4 Role a odpovědnosti v rámci talent management procesu	21
2.5 Shrnutí	23
3. PROCES TALENT MANAGEMENTU	24
3.1 Příprava talent managementu	25
3.2 Získávání talentů, personální marketing.....	27
3.2 Identifikace a výběr talentů	27
3.3 Řízení pracovního výkonu talentů.....	32
3.4 Rozvoj talentů.....	35
3.5 Řízení kariéry	41
3.6 Týmové aktivity v rámci TM.....	42
3.7 Stabilizace talentů ve firmách.....	46
3.8 Hodnocení TM.....	50
3.9 Rizika spojená s TM.....	51
3.10 Shrnutí	52
Metodologická část	54
4. METODOLOGIE STUDIE.....	54
4.1 Cíl studie.....	54

4.2 Výběr případu	55
4.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace	56
4.4 Použité metody	57
4.5 Techniky sběru dat.....	57
4.6 Design studie	59
4.7 Výběr jednotek zkoumání.....	60
4.8 Etická stránka	60
4.9 Limity studie.....	60
Empirická část.....	62
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	62
5.1. Základní údaje o společnosti	62
5.2 Vize a mise	62
5.3 Strategické cíle	63
5.4 SWOT analýza.....	63
5.5 Organizační struktura a popis společnosti	64
5.6 Obchodní zaměření, produkty a služby	66
5.7 Systém hodnocení pracovního výkonu a odměňování	67
5.8 Systém vzdělávání zaměstnanců	70
5.9 Výstupy z hodnocení spokojenosti zaměstnanců	72
5.10 Analýza odchodů zaměstnanců v letech 2013 a 2014	72
5.11 Výstupy z rozhovoru se členem vedení společnosti.....	74
5.12 Shrnutí	76
6. NÁVRH TALENT MANAGEMENT PROGRAMU.....	79
6.1 Interní podmínky TM programu	79
6.2 Seznámení s TM programem.....	80
6.3 Identifikace a výběr talentů	81
6.4 Rozvoj a vzdělávání talentů.....	82

6.5 Týmové aktivity a projekty.....	87
6.6 Stabilizace a motivace talentů	88
6.7 Vyhodnocení TM programu	89
6.8 Rizika.....	90
6.9 Zavedení do standardních procesů ŘLZ.....	91
Závěr	93
Seznam použitých zdrojů.....	95
Anotace	99
Annotation.....	100
Jmenný rejstřík.....	101
Věcný rejstřík.....	102
Seznam obrázků.....	103
Seznam tabulek.....	103
Seznam grafů	103
Seznam příloh	103
Přílohy.....	104
Stat'.....	113
Úvod	113
Teoretická východiska.....	113
Metodika.....	116
Výsledky analýzy	116
Návrh programu.....	118
Shrnutí a závěr	120

„Jediná věc, která dokáže roztančit kapitál, je talent.“

Kjell A. Nördström (švédský ekonom a spisovatel)

Úvod

Přístup k zaměstnancům v soukromém sektoru prochází v posledních letech výraznou změnou. Zaměstnanci přestávají být považováni jen za zdroj pracovní síly, ale začíná na ně být pohlíženo jako na to nejcennější, co společnost má a na čem stojí její úspěch. Zvyšuje se zájem o jejich rozvoj a vzdělávání, tvoří nejrůznější programy jako talent management či tzv. „succession planning“ (plánování následnictví).

Tato práce se zabývá právě talent managementem (nebo také zkratka TM) jako jedné ze strategických priorit v řízení lidských zdrojů. Pojem talent management je znám již několik desetiletí, v současnosti se na něj ovšem začíná pohlížet jinak. Jak uvádí článek na portálu HR News¹ *„firmy se snaží najít a využít všechny faktory, které jim mohou pomoci ke konkurenční výhodě prostřednictvím získávání a udržování talentů. Rok 2013 proto bude obdobím rychlého zavádění „netradičních“ přístupů ke komunikaci s talenty a posilování jejich angažovanosti“*. Přístup k zaměstnancům se mění, jelikož si zaměstnavatelé uvědomují hrozby spojené s odchodem klíčových zaměstnanců, pracovní trh se rozšiřuje a tím i možnosti nás všech při hledání toho „správného zaměstnání“. Pokud zaměstnanec necítí, že si jej zaměstnavatel váží a jeho práce má širší smysl, dříve či později změní pracoviště a s ním odejdou i jeho znalosti a dovednosti. Většina firem si je toho dnes vědoma, a právě proto v posledních letech také stoupá zájem i o řízení talentů. To potvrzuje také Cappelli (2008), který uvádí, že všechny známé TM procesy byly vytvářeny před půl stoletím a nastal čas na nový model. A skutečně můžeme například na internetu najít mnoho publikací, odborných článků i praktických manuálů zaměřených na to, jak v organizaci talent management nastavit a realizovat. V jednotlivých publikacích se také talent management označuje různě, jako proces, program či jako strategie. Stejně tak se liší i jednotlivé definice talent managementu. Dle mého názoru výstižnou definici nabízí například Cannon a McGee (2007), kteří označují talent management jako proces, díky kterému organizace identifikuje, řídí a rozvíjí zaměstnance v současné době a pro budoucnost.

¹ 2013 - Rok netradičního řízení talentů [online]. HR News [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/2013-rok-netradicniho-rizeni-talentu-id-1778691>

Cílem této práce je na základě teoretických konceptů a doporučení navrhnout konkrétní talent management program tak, aby zohlednil potřeby jedné konkrétní organizace. Jedná se o soukromou společnost působící v oblasti informačních a komunikačních technologií, která v současnosti pracuje na své nové obchodní strategii. Jelikož mají talentovaní zaměstnanci pro společnost taktéž strategický význam, mají to být právě oni, kteří budou nejen nositeli ale i samotní spolutvůrci této strategie. Jedná se o návrh zákaznického řešení, v podstatě „pilotního programu“ který je koncipován tak, aby mohla být ve společnosti okamžitě zahájena jeho realizace. Pracuji jako personalista už více než 7 let, ale zatím osobně nemám žádné praktické zkušenosti s talent managementem ani jako účastník ani jako „organizátor“. Tuto práci proto také vnímám jako možnost pracovat s talent managementem jako praktickým nástrojem alespoň ve formě jeho návrhu, což je zároveň pro mě samotnou možností sebezrovoje a získání znalostí pro uplatnění v mé vlastní praxi.

V teoretické práci se nejdříve v krátkosti věnuji řízení lidských zdrojů v obecné rovině a jeho provázaností s celkovou strategií společnosti, dále samotnému talent managementu, jeho začlenění do strategických aktivit organizace. Poslední teoretická kapitola pak detailně rozpracovává jednotlivé fáze talent managementu.

Praktická část je rozdělena do dvou stěžejních kapitol. První se zabývá podrobnou analýzou potřeb společnosti, především z hlediska její strategie a práce s lidskými zdroji s cílem definovat konkrétní potřeby, ze kterých má návrh talent managementu vycházet. Analýza je provedena na základě studia interních dokumentů společnosti a závěrů z rozhovoru se členem vedení společnosti, který je zároveň interním garantem navrhovaného programu. Druhá praktická část obsahuje již samotný návrh programu s detailním popisem jednotlivých fází. Na závěr jsou uvedena taktéž možná rizika a další doporučení pro práci nejen s talenty, ale se všemi zaměstnanci ve společnosti.

Teoretická část

1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Talent management nebo řízení talentů je poměrně nová koncepce, která se jako podstatná součást řízení lidských zdrojů objevila teprve nedávno. Pro pochopení toho, proč se talent management postupem času nevyhnutelně musel stát součástí strategie řízení lidských zdrojů a v podstatě celosvětovým trendem, který má velký vliv na konkurenceschopnost společností, je důležité znát podstatu strategického řízení lidských zdrojů, ze kterého talent management vychází.

1.1 Strategické řízení organizace

Strategické řízení organizace (podniku, společnosti) je v současné době chápáno jako jeden ze základních předpokladů pro dosažení jejího úspěchu. Cílem strategických rozhodnutí je významně a dlouhodobě ovlivnit chování vedoucích k úspěchu organizace. Foot a Hook (2005) proto definují strategii jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky co dělat, a potom jak to dělat.

Podobně Lubasová (2001) uvádí, že strategie je obecně množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie je vytvořit rámec pro uvažování a činností vedoucích k naplnění vizí a poslání. Zahrnuje nejen její dlouhodobé cíle, ale stanovuje také průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, reaguje i na potřeby organizace, přihlíží k předpokládaným změnám ve zdrojích a reaguje na změny vnějšího prostředí. Dle Armstronga (1999) je strategie vyhlášením toho, čím se chce organizace stát, kam chce jít a jak se tam chce dostat. V nejobecnější podobě strategie odpovídá na tyto otázky: „*V čem podnikáme?*“ a „*Jak z toho chceme získat peníze?*“. Strategie určuje směr, kterým podnik postupuje ve vztahu ke svému okolí, aby dosáhl trvalé konkurenční výhody.

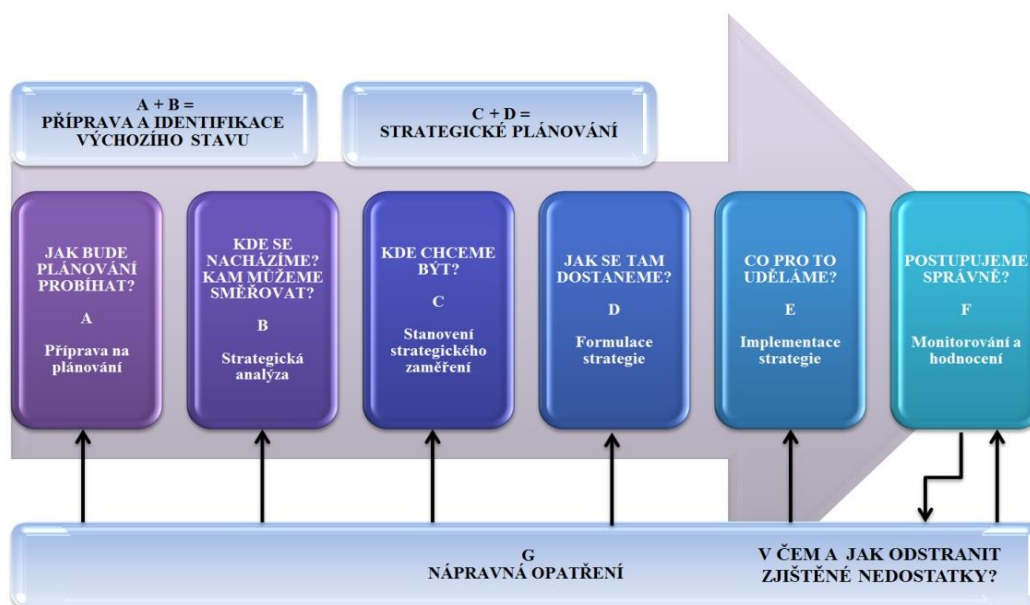
Součástmi strategie organizace jsou:

1. Vize jako představa, vidina podnikové budoucnosti, vztahuje se většinou k časovému horizontu 5-10 let.
2. Záměr představující cílový stav, kterého podnik hodlá v budoucnu dosáhnout. Rozpracovává vizi do podoby měřitelných parametrů.

3. Poslání (mise) firmy, které deklaruje smysl a účel strategie a lze jej chápat jako soubor klíčových pravidel, který vede organizaci k naplnění vize.

4. Cesta definující způsob, jakým je dosahováno naplnění záměru. Je spíše racionální a měřitelná.

Strategické řízení tedy vychází z toho, že vedení organizace má přehled o změnách uvnitř organizace i v jejím vnějším okolí a je schopno provést včasnou adaptaci na přicházející změny. Na problematiku strategického řízení je možné pohlížet jako na soubor navazujících procesů:



Obr. 1.1. Model strategického řízení jako skupina procesů (zdroj: Grasserová, Dubec, Řehák, 2010, vlastní zpracování)

Podle Lubasové (2001) úspěšnou realizaci strategie může usnadnit například:

- účinná prezentace strategických cílů v rámci organizace (nutnost seznámit s vizí a strategickými cíli všechny zaměstnance),
- vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních,
- návaznost na dosavadní zvyky, chování a kvalifikaci lidí (čím více změn strategie vyžaduje, tím hůře se prosazuje),
- vytváření klimatu pro plnění strategických operací (zajištění pochopení nutnosti strategie a ztotožnění pracovníků s cíli),
- vybudování soustavné hmotné a morální stimulace (přispívá ke zvýšení zájmu lidí na plnění náročných strategických operací),
- dobře vybudovaný informační systém,
- dostatek času na přípravu a rozpracování jednotlivých operací,

- přesná formulace strategických cílů,
- reálnost strategických operací,
- posuzování každé strategické operace z hlediska jejího přínosu pro plnění strategických cílů (neposuzovat izolovaně a podle tradičních ukazatelů).

1.2 Podstata strategického řízení lidských zdrojů

Wright & McMahan (1992, in Beardwell & Claydon, 2007) definují strategické řízení lidských zdrojů jako model plánovaného využívání lidských zdrojů a činností, jejichž cílem je umožnit organizaci dosáhnout svých cílů. Je zaměřen na pochopení toho, jak mohou lidské zdroje firmě přispět k výkonnosti organizace a udržitelnosti prostřednictvím dosažení trvalé konkurenční výhody.

Můžeme říci, že strategické řízení lidských zdrojů je výsledkem formulace strategií lidských zdrojů. Palán (2002) charakterizuje strategii lidských zdrojů jako uspořádanou soustavu dlouhodobých cílů v personálním zajištění strategie organizace. Zabývá se cílovou skladbou lidských zdrojů, optimalizací personální struktury. Musí zabezpečovat zdroje odpovídající podnikovým cílům, a to početně, v odpovídající struktuře a s adekvátními zdroji kvalifikačními. Kvalifikační část personální strategie je tvořena programem přijímání pracovníků, který má úzkou vazbu na plán stabilizace a sociální program. Důležitou částí personální strategie je i program podnikového vzdělávání, program, který se zabývá především formováním podnikových vzdělávacích cílů, formováním cílů vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků a vytvořením organizačních předpokladů pro realizaci těchto cílů i cílů podniku. Na tento plán potom navazují plány osobního růstu (plány mobility, plány kvalifikační a funkční) a celá tato soustava dává základnu pro rozvoj personálního řízení. Mezi specifické strategie řízení lidských zdrojů patří řízení talentů (talent management).

O vztah k výkonnosti organizace k řízení lidských zdrojů se zajímá také Koubek (2007). Návaznost znázorňuje v následujícím schématu:



Obr. 1.2 Vztah řízení lidských zdrojů k výkonnosti (zdroj: Koubek, 2007, vlastní zpracování)

Jak vyplývá z předchozích informací, strategické řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí celkové strategie organizace. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) je celé pojetí strategického řízení lidských zdrojů založeno na přesvědčení, že strategie lidských zdrojů by měly být integrovány se strategiemi společnosti nebo podniku.

Hroník vidí souvislost mezi firemní a personální strategií takto: „*Je přirozené, že firemní strategie je dále rozpracovávána do jednotlivých funkčních strategií, mezi něž nezbytně patří personální strategie, která kromě toho reaguje na proměnlivé podmínky na interním a externím trhu práce. V personální strategii jsou formulovány klíčové oblasti, které jsou rozpracovány do měřitelných cílů. Jsou stanoveny postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Taktéž jsou formulovány principy a pravidla, která představují „mantinely“ pro chování při naplňování strategie.*“ (1999, s. 13)

Provázanost strategie organizace se strategií lidských zdroj podporuje také Dedouchová (2001) prostřednictvím definovaných klíčových předpokladů pro kvalitní podnikovou strategii a její úspěšnou implementaci. Mimo jiné totiž uvádí, že strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů, kteří budou nejen na dobré odborné úrovni, ale současně dokáží komunikovat s lidmi a získat je pro realizaci strategie. Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku a hrdosti, že v daném podniku mohou pracovat.

2. TALENT MANAGEMENT

Proto, abychom se mohli začít věnovat tématu talent managementu, je nezbytné jasně definovat, co slovo „talent“ znamená, kdo a proč v podniku „talent“ představuje a znamená spojení „talent management“.

2.1 Základní pojmy

V současnosti chápeme pojem „talent“ ze dvou hledisek, z hlediska obecného a podnikového. Pokud bychom se bavili o talentech v organizacích, nelze najít jednu univerzální definici. Jednotliví autoři totiž chápou tento pojem z různých hledisek.

Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001) popisují talent v širším slova smyslu jako souhrn schopností dané osoby - jeho přirozených zručností, vědomostí, zkušeností, inteligenci, vlastního posudku, postojů, charakteru a jakéhosi odhodlání a průbojnosti (anglicky „drive“). Podle autorů je však definování talentu z „podnikového“ hlediska o mnoho složitější. Dokonce tvrdí: *„Jistá část „talentu“ se jakoby vyhýbá jakékoliv definici: Talent jednoduše poznáte, když ho uvidíte. Můžeme ale říci, že podnikový talent je jakási kombinace přímého strategického myšlení, schopnosti vést lidi, emoční vyspělosti, komunikačních schopností, schopnosti přitáhnout k sobě další talentované lidi a motivovat je, podnikatelského instinktu, funkčních schopností a schopnosti tvořit výsledky.“* (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, s. XII-XIII, přeloženo)

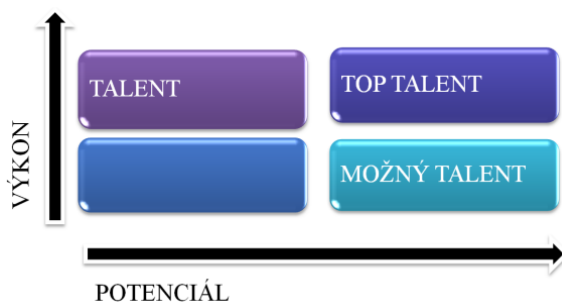
Kazdová (2006) hovoří o talentech takto: *„Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví“* (Kazdová, 2006, HR management, s. 30).

Další pohled na definici termínu talent poskytuje také český autor Hroník (2007), který se zabývá jeho vymezením z pohledu dvou klíčových kritérií, při jejichž splnění se můžeme o jedinci bavit jako o talentovi. Těmito kritérii jsou výkonnost a respekt. Jako další kritérium zmiňuje perspektivy, kterými by se měl každý talent vyznačovat, a chce tím zdůraznit podmínku, že talent musí mít nejen aktuálně vysokou výkonnost, ale zároveň i perspektivu jejího dalšího zvýšení. Hroník (2007) dále uvádí, že „talent“ není limitovaný věkem.

Vztahem potenciálu a současného výkonu se zabývá i článek autorů Balarin, Devát a Fixová (2011), kteří uvádí, že výkonnost zaměstnance je předpokladem k zařazení do tzv.

„talent poolu“ (pojem je vysvětlen dále). Pokud je zaměstnanec v současné chvíli málo výkonný a zároveň se u něho předpokládá budoucí využití, pro firmu je obtížné tohoto jedince udržet mezi talenty.

Pro názorné zobrazení vztahu výkonu a potenciálu může posloužit matice výkonu a potenciálu autorů Cannon a McGee (2007), kteří vyjadřují jejich vztah ve spojitosti s talenty následovně:



Obr. 2.1 Matice talentu (zdroj: Cannon a McGee, 2007, s. 8; vlastní zpracování)

Stejný názor zastává i Horváthová (2011), která za „talent“ považuje jednotlivce, který podává jak vysoký výkon, tak zároveň projevuje velký potenciál.

Kdo je tedy talentem?

- Ten, kdo má mimořádné, nadprůměrné nadání a schopnosti.
- Ten, kdo je schopen trvale dosahovat nadstandardního výkonu.
- Ten, kdo je schopen vysokého zaujetí pro věc (nacházení vnitřních zdrojů motivace, schopnost udržovat vysoké pracovní nasazení).
- Ten, kdo je nadán tvořivostí a schopností řídit sebe sama (plánovat vlastní práci, stanovovat si priority).
- Ten, kdo přináší přidanou hodnotu firmě (kromě toho, co vymezuje náplň práce, přináší něco navíc).

Talent pool

Do českého jazyka se pojem talent pool v praxi nepřekládá, zažil se anglický název. Pokud bychom chtěli pojem přeložit, jednalo by se o „zásobárnu“ či „banku talentů“, tedy souhrn všech talentů, které má společnost k dispozici a mezi které může „sáhnout“ a vybrat potřebné talenty na zvolené pozice. Rothwell (2010) definuje talent pool jako skupinu pracovníků, kteří jsou připravováni na povýšení v rámci společnosti. Jako cíle a přínosy zavedení talent poolu se uvádí:

1. udržení možnosti flexibilního a kvalitního výběru mezi těmi nejtalentovanějšími pro aktuální povýšení,
2. identifikace těch, kteří jsou ochotni se sami připravit na budoucí kariérní posun, vyhledávají vyšší odpovědnost a pečlivě si řídí vlastní rozvoj.

Co se týče doporučené velikosti talent poolu, přesné číslo nelze říci. Vše záleží na typu společnosti a odvětví, ve kterém se pohybuje.

Talent management

Převážná část odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že pojem „talent management“ znamená systém získání, udržení a rozvoje talentů. Jejich výklad přitom nabývá rozmanitých podob. Co firma, to jiná skutečnost, jiné pochopení pojmu, jiná šíře záběru, jiné procesy, jiná strategie, jiné metody.

Armstrong (2007) za talent management považuje používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Podobný přístup zmiňuje taktéž Horváthová (2011), která za talent management považuje 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. Koubek (2007) ovšem uvádí, že koncepce talent managementu nepřináší z hlediska úkolů řízení HR žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé uplatňování nejlepších osvědčených zásad a přístupů.

Zejména po roce 1990 stále častěji zaznívá pojem „boj o talenty“. Je to způsobeno na jedné straně pochopením, že lidé jsou opravdu konkurenční výhodou firmy a ta musí udělat něco proto, aby byli její zaměstnanci nějakým způsobem unikátní, tedy konkurenceschopní, na straně druhé pak změnou v povaze práce a vzrůstající náročnosti na specifické znalosti, dovednosti a schopnosti. Samotná koncepce řízení talentů se utváří teprve po roce 2000.

Stahl a kol. (2012, in Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2013) definují dva odlišné způsoby chápání talent managementu: „**diferencovaný přístup**“, zaměřený na zaměstnance s vysokým potenciálem a „**komplexní přístup**“, zahrnující všechny zaměstnance v rámci organizace.

Výzkumná zpráva Asset Skills (2012) Talent Management Strategies² taktéž identifikovala řadu přístupů a praktiky používané v oblasti talent managementu. Patří mezi ně:

1. **"Inkluzivní" přístup** - kdy je každý ve společnosti považován za součást TM programu.
2. **Přístup "Výkonný talent pool"** - je zaměření programu talent managementu na úrovni vyššího vedení.
3. **Přístup "Budoucích lídrů"** - ve kterém jsou zahrnuti zaměstnanci na všech úrovních v celé společnosti, u kterých je identifikován potenciál stát se v budoucnu lídry.
4. **Přístup "Plánování nástupnictví"** - kde klíčové role (typicky vedoucí role managementu) mají potřební pracovníci s dovednostmi a schopnostmi tak, aby v případě potřeby obsadili pozici z důvodu odchodu či odvolání.
5. **"Kombinovaný" přístup** – ve kterém jsou kombinovány dva a více z výše uvedených přístupů.

Na základě výzkumu společnosti Deloitte³ z roku 2008, kterého se účastnilo 58 firem v ČR, bylo zjištěno, že řízení talentů je v českých firmách věnována pozornost a v různé míře je zpracována také strategie řízení talentů.

„Firmy mají definovány své talenty, pro které mají připraveny spíše formální programy rozvoje. Hlavním cílem řízení talentů bývá plánování nástupnictví. Ukázalo se, že identifikace a řízení talentů v České republice by mohlo v porovnání s ostatními zeměmi, kde průzkum souběžně probíhal, být rozsáhlejší a více zaměřen na specifikaci jednotlivých skupin, které jsou do řízení talentů zahrnuty. Nejčastěji je řízení talentů spojováno s klíčovými zaměstnanci, nástupci a absolventy. Tyto skupiny mají v různé míře specifikovány programy rozvoje.“ (Deloitte, 2011)

Succession planning

Často skloňovaným slovním spojením v kontextu talent managementu je tzv. succession planning, resp. systém plánovaného nástupnictví. Succession planning je považovaný za jeden z nejdůležitějších procesů talent managementu. Právě jeho strategický význam je jedním z důvodů pro implementaci talent managementu v organizaci. Jedná se o proces

² Talent Management Strategies [online]. Asset skills. 2012 [cit. 2. 12. 2013]. Dostupné z: <http://assetskills.org>

³ Máte dostatek talentů? [online]. Deloitte [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku>

identifikování a následného rozvoje lidí uvnitř organizace (interních zaměstnanců), kteří prokazují citelný potenciál a podávají výkon dostatečný na to, aby v krátkém či středně dlouhém období byli schopní zastávat vedoucí pozice v rámci organizační struktury.

Když je succession planning efektivně řízený, management má jistotu, že při ztrátě klíčového manažera bude ve společnosti okamžitě zabezpečena kontinuita řízení.

2.2 Talent management jako součást strategického řízení

Jak již bylo uvedeno dříve, pojem „talent management“ se stává jedním z nejdůležitějších slovních spojení v kontextu strategie řízení lidských zdrojů. Většina světových společností hovoří o talent managementu jako o důležité součásti jejich podnikové strategie.

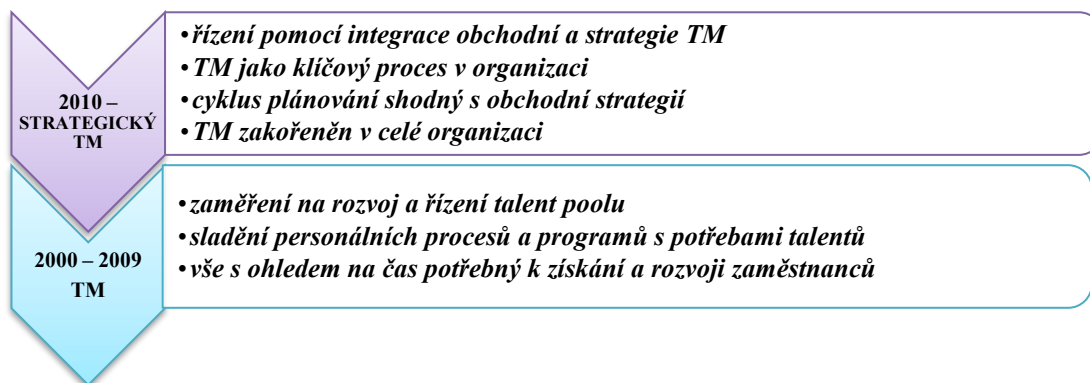
Podle Horváthové (2011) je základem efektivní práce s talenty vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s celkovou podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat.



Obr. 2.2 Vztah mezi podnikovou strategií a talent poolem (zdroj: Horváthová, 2011, s. 33, vlastní zpracování)

Podle Armstronga (2007) se organizace liší ve způsobech, jak řídí své talenty. Ideální je propojit všechny nebo alespoň většinu těchto činností tak, jak se o to některé organizace skutečně snaží. Některé firmy se však soustředí jen na jednu nebo dvě činnosti, což však nepředstavuje systematický přístup k řízení talentů.

Mezi ty, kteří upozorňují na rozdíl mezi talent managementem a strategickým talent managementem, patří Silzer a Dowell (2010).

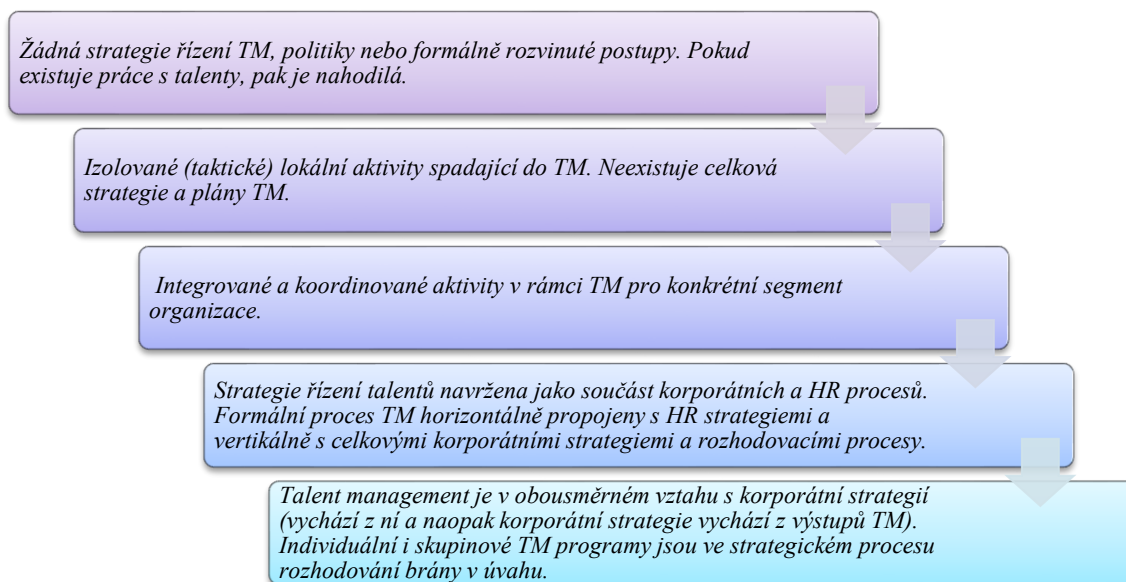


Obr. 2.3 Rozdíl mezi talent managementem a strategickým talent managementem

(zdroj: Silzer, Dowell, 2010, s. 38; vlastní zpracování)

Zejména ve fázi tvorby strategie talent managementu je nutné mít na paměti nejen strategii řízení lidských zdrojů, ale navazovat i na strategii a plány organizace, je potřeba se ujistit, že každý aspekt strategie TM nějakým způsobem přispívá k celopodnikovému plánu a tvorbě firemních hodnot a má přímou návaznost na další strategické procesy v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci.

Autoři Cannon a McGee (2011) přináší ve své publikaci mimo jiné přehled vývoje podoby řízení talent managementu. Předpokládají, že organizace chtějí postoupit do stavu směrem dolů, přičemž doplňují, že ne u všech organizací může být tento postup žádoucí:



Obr. 2.4 Úrovně vspělosti řízení talent managementu

(zdroj: Cannon a McGee, 2007, s. 13; přeloženo, vlastní zpracování)

2.3 Důvody TM v organizaci a jeho přínosy

HR specialisté společnosti Deloitte⁴ hovoří o potřebě zavedení talent managementu v následujících situacích a strategických otázkách:

- Když se očekává, že v budoucnu dojde k výraznému růstu nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců.
- Když dojde k restrukturalizaci vyvolané potřebami organizace.
- Když dosud nebyla řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s obchodními prioritami.
- Když má společnost obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic, nedostatek kvalifikovaných lidí na trhu i v rámci společnosti.
- Když je proces nábory sice úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří ve společnosti udržet.
- Když nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- Když se těžko hledá rovnováha mezi udržením zaměstnanců v jejich pozicích a poskytováním příležitostí pro jejich rozvoj.
- Když je ve společnosti vysoká fluktuace, zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly.
- Když zákazníci přecházejí ke konkurenci díky osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci.

Zajímavý přístup představuje i Blass (2007)⁵, který na talent management pohlíží z různých strategických perspektiv a na základě nich definuje také důvody a způsoby zavedení a realizace talent managementu v organizaci:

⁴ *Talent management* [online]. Deloitte [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/index.htm

⁵ Blass, E. 2007. *Talent Management: Maximising talent for business performance* [online, cit. 2. 12. 2013]. Dostupné z: <https://www.eoeleadership.nhs.uk>

Perspektiva	Hlavní myšlenka	Čím se vyznačuje
Procesní perspektiva	Zahrnutí všech HR procesů k optimálnímu rozvoji a umístění talentů	Přístup založený na kompetencích, konzistentní přístup, hodnocení výkonnosti, osobní plány rozvoje jako součást řízení pracovního výkonu.
Kulturní perspektiva	Víra, že talenti jsou kritickým faktorem pro úspěch společnosti	Rozvoj zejména z interních zdrojů, jednotlivci si vyjednávají své vlastní rozvojové plány, koučování a mentoring jsou běžné metody rozvoje.
Konkurenční perspektiva	Přístup, kdy se podnik snaží uspokojit potřeby talentů – jinak odcházejí ke konkurenci	Snaha zaujmout ty nejlepší, a to i za cenu přetažení od konkurence, důraz na personální marketing, zahrnuje identifikaci talentů a jejich potřeb, které jsou následně splněny.
Rozvojová perspektiva	Urychlení rozvoje zaměstnanců s vysokým potenciálem	Získání talentů a jejich následný rozvoj, jasně vymezený kariérní postup, cílený na „high-potential“ zaměstnance, podobný koncept jako při používání úvodních psychologických smluv – práce na celý život, kde se zaměstnavatel stará o kariéru svých pracovníků.
Perspektiva personálního plánování	Zajištění správných lidí ve správnou dobu na správných místech	Přístup se stanovenými čísly a kvótami, detailní interní kariérní mapy pro každého zaměstnance, plánovací cykly dle potřeb podniku.
Perspektiva řízení změn	Použití talent managementu k podnikání managementu změny	Vyhledávání tzv. agentů změn, kteří se připojí k organizaci a budou podporovat změny ve firmě.

Tabulka 2.1 Přístupy k talent managementu (zdroj: Blass, 2007, s. 4, vlastní zpracování)

Výhoda talent managementu spočívá v zajištění a fungování modelu „správní lidé na správných místech a ve správnou dobu.“ Právě tento model umožňuje zaměstnancům efektivně naplňovat celofiremní strategii a zvyšovat konkurenceschopnost.

Pokud se firmám povede úspěšně aplikovat systém talent managementu, mohou těžit z celé řady přínosů:

- Sníží se náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.
- Společnost se pro talenty stane vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem
- Budou udrženi klíčoví a talentovaní zaměstnanci.
- Zefektivní se plánování nástupnictví klíčových pozic, zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.
- Talentovaní zaměstnanci budou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál bude lépe využit.
- Budou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

Balarin, Devát a Fixová (2011) za přínosy talent managementu označili tyto skutečnosti:

- jsou identifikováni a udržováni talentovaní zaměstnanci, kteří jsou umístěni na vhodných pozicích, kde je jejich potenciál nejlépe využit,
- klesají náklady na fluktuaci a tím i na nábor nových zaměstnanců,
- společnost se stává pro talenty atraktivnější díky programům TM,
- nastává plánování nástupnictví klíčových pozic,
- jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

V rámci těchto tvrzení můžeme říci, že talentovaní zaměstnanci napomáhají k naplnění cílů organizace, a to jak strategických, tak ekonomických.

„Společnost by měla, kromě standardní péče, stejné pro všechny zaměstnance, věnovat zvýšenou pozornost vytipovaným klíčovým zaměstnancům a talentovaným jedincům a vyhledávat pro ně stále nové možnosti v oblasti jejich profesního rozvoje. Význam talent managementu ustavičně roste. Příčinou je například neustálý růst specializace ve všech disciplínách, které jsou spojené s prudkým nárůstem znalostí. Žádná společnost se neudrží na trhu bez inovací, výzkumu a rozvoje.“ (Horváthová, 2011, s. 26)

Konkurence je v současné době natolik progresivní, že je velice snadno schopna napodobit produkt či reagovat na cenovou politiku. To, co však má organizace jedinečné a velice špatně napodobitelné, jsou kvalitní lidé. Organizace poháněná talenty dosahuje vysoké produktivity a kvality a tím přispívá ke spokojenosti zákazníků. Talentovaní lidé jsou klíčovými osobami, které budou jednoho dne určovat, jaká bude firemní vize a strategie.

Velké změny v oblasti talent managementu přinesla celosvětová hospodářská krize. Firmy se snaží o co největší úsporu nákladů a tak se snaží restrukturalizovat taktéž své procesy tak, aby probíhaly co nejefektivněji a s co nejmenším vynaložením zdrojů. Začínají se také hromadně revidovat procesy odměňování, řízení výkonu, vzdělávání a rozvojových programů.

Samozřejmostí pro úspěšné zavedení talent managementu ve firmě je jasně daný systém. Pokud však podnik usiluje o to, aby byl celý systém úspěšný, musí zaujmout samotné účastníky, kteří mají zájem a chuť se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

2.4 Role a odpovědnosti v rámci talent management procesu

Do procesu talent managementu od přípravy po konečné hodnocení vstupují v rámci společnosti různé pozice. Silzer a Dowell (2010) definují tyto základní:

- nejvyšší vedení (představenstvo společnosti),
- výkonný ředitel,
- HR manažer (specialista na TM),
- linioví manažeři,
- zaměstnanci zařazení do programu.

Každý z nich má v rámci tohoto procesu jiné odpovědnosti a klíčové činnosti. Ty nabízejí v následujícím přehledu:

Role	Zodpovědnost v rámci procesu TM
Nejvyšší vedení	Revidovat strategii a plány v rámci talent managementu. Hodnotit zapojení seniorních výkonných manažerů do TM. Převzít osobní odpovědnost za zajištění vysoce kvalitních talentů v rámci top úrovně managementu, včetně zapojení do procesu výběru a koučování. Poskytovat rady seniorním výkonným manažerům, jak vylepšit talent pool.
Výkonný ředitel	Stanovit vývoj politiky TM. Zahrnout výkonné manažery do častého vyhodnocování TM, plánování a rozvoje. Zůstat aktivně zahrnut do TM procesů a programů, rozvoje a stability zaměstnanců. Sloužit jako vzor ostatním, rozvíjet dovednosti TM ve svém okolí. Udržovat manažery zodpovědné a odměňovat je za úspěchy v TM. Revidovat rizika spojená s TM. Vyvinout měřitelné výstupy.
HR manager /specialista na TM	Aktivně se zapojovat do rozvoje a implementace strategie TM a strategie podniku. Být expertem na oslovení, rozvoj a udržení talentů. Pomáhat výkonnému řediteli, vedení společnosti, manažerům dělat správná rozhodnutí v rámci TM. Rozumět vazbě mezi strategií TM a podniku. Usnadňovat revize plánů TM. Být „architektem“ při rozvoji strategie TM pro manažery. Používat platné metriky k monitorování efektivnosti programů talent managementu. Chovat se jako agent změny pro vybudování a udržení efektivního přístupu TM.
Liniový manager	Převzít zodpovědnost za rozhodnutí týkající se TM. Hrát aktivní roli v rámci HR rozhodnutí napříč firmou. Rozvíjet odbornost v rámci náborových, rozvojových a stabilizačních aktivit s cílem naplnit potřeby podniku z pohledu správných lidí na správném místě. Zavést jasný a vysoký standard na talenty. Používat jasné principy a metriky - aby rozhodnutí byla přesná a měla strategický význam.
Talent (účastník TM)	Znat a pochopit požadavky na talenty a strategii podniku. Stanovit jasně definovanou a vysokou úroveň standardní výkonnosti. Znat vlastní dovednosti, znalosti, potřeby rozvoje a zájmy v oblasti kariérního postupu. Převzít zodpovědnost nad svým vlastním rozvojem. Pravdivě sdělovat kariérní zájmy a nedostatečné kompetence přímému nadřízenému. Vyhledávat kariérní příležitosti, které odrážejí hodnoty, znalosti, dovednosti a zájmy talenta.

Tabulka 2.2 Role v rámci TM (zdroj: Silzer & Dowell, 2010, s. 60-62, vlastní zpracování)

Podle Horváthové (2011) je vlastní realizace talent managementu v kompetenci vedoucího pracovníka zabývajícího se lidskými zdroji, samozřejmě je spolupráce ze

strany jeho podřízených a odborníků z oblasti informačních technologií. Ve velkých organizacích se na celém procesu často podílejí i externí konzultanti, v malých firmách se většinou spoléhají na zajištění celého procesu pouze pomocí interních zaměstnanců.

2.5 Shrnutí

Na základě informací uvedených v této teoretické části můžeme říci, že talent management hraje bezesporu důležitou roli nejen ve strategickém řízení lidských zdrojů, ale má význam i v rámci celkových strategických aktivit organizace. Cílem TM je organizacím zajistit konkurenční výhodu z dlouhodobého hlediska, a to pomocí svých klíčových pracovníků.

Dále můžeme říci, že tak, jak je na celém světě velká rozmanitost organizací, tak rozmanité jsou přístupy k talent managementu. Stejně tak i pojem „talent“ je chápán v nejrůznějších podobách. Pro mne je, na základě zjištěných informací, talent ten, kdo dokáže nejen tlačit „vozík“ společnosti kupředu, ale zároveň má schopnost dotlačit jej daleko a ještě zdokonalit. Podstatnou talentu je tedy propojení výkonnosti a potenciálu.

Jisté je to, že pokud se jakákoliv organizace rozhodne zavést do svých procesů talent management, musí v první řadě chápat jeho provázanost s celkovým jejím fungováním. Nemá smysl se pouštět do příprav, pokud společnost nemá jasně definované důvody „proč“ a co od TM vlastně očekává. Z tohoto důvodu je v prvním kroku nezbytná důkladná analýza současného stavu a definování konkrétních potřeb. Společnost musí znát svou celkovou strategii, své cíle do budoucna, své silné a slabé stránky, uvědomit si provázanost s dalšími vnitrofiremními procesy a jaký přístup (perspektivu) k TM zvolí. Za to je odpovědné především nejvyšší vedení, proto je také důležité uvědomit si jednotlivé role, které do talent managementu v celém jeho rozsahu vstupují.

Na základě informací v této kapitole tedy víme, co je pro zavedení talent managementu ve společnosti nezbytné znát. Pro jeho samotnou realizaci ale musíme ještě vědět, co vše by měl talent management obsahovat. Tomuto se proto detailně věnuje následující kapitola.

3. PROCES TALENT MANAGEMENTU

Proces talent managementu můžeme chápat jako komplexní systém vzájemně se propojujících oblastí, a to nejen z oblasti řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře můžeme najít mnoho různých modelů na jednotlivé na sebe navazující aktivity. Jednoduché, ale výstižné schéma procesu talent managementu nabízí Hroník (2007):



Obr. 3.1 Model procesu talent managementu (zdroj: Hroník, 2007 s. 110; vlastní zpracování).

Hroník (2007) tento lineární model, představující tradiční přístup, komentuje ve své publikaci následovně tak, že nejdříve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme zapomenout na udržení talentů v organizaci.

Hlavní fáze TM jsou definovány takto:

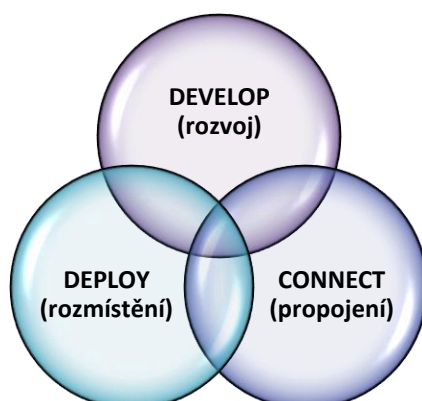
- v návaznosti na vizi firmy formulovat potřebu (oblast, počet),
- definovat specifikum „talentů“ v rámci dané firmy,
- vyhledat talenty,
- zhodnotit jejich potenciál,
- zajistit jejich rozvoj – identifikace mezer v kompetencích, které jsou potřeba k dosahování cílů,
- vytváření kariérních plánů,
- motivování k nadstandardnímu výkonu,
- stabilizace (s cílem udržet talenty dlouhodobě ve firmě).

Tento lineární model, který je považován za tradiční přístup, je ovšem nahrazován komplexnějším modelem, který uvádí společnost Deloitte⁶. Aby bylo možno zaměstnance skutečně udržet, je třeba jim přinést vyhledávanou hodnotu v podobě rozvoje a správného

6

http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/services/consulting/4316a7d2770fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

rozmístění a napojení na další podnikové systémy. Jedná se o model „**Develop – Deploy – Connect**“.



Obr. 3.2 Model Deploy-Develop-Connect (zdroj: Deloitte, 2008, vlastní zpracování).

Na rozdíl od lineárního modelu se soustřeďují na klíčové části TM, které talentované pracovníky zajímají především, a to na rozvoj jejich schopností, rozmísťování v rámci organizace na taková místa, kde mohou maximálně využít svého talentu. Podle Kazdové (2006) vychází z principu neustálého sledování pracovního výkonu zaměstnanců a soustředí se na rozvoj a motivaci zaměstnanců v těch oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů společnosti. Jednotlivé prvky modelu jsou vzájemně provázané, čili změna či zlepšení v jedné se automaticky projeví i v další z nich. Pokud správní lidé vykonávají správnou práci na správném místě, dojde ke sladění celku a ke ztotožnění zaměstnanců s jejich prací, což napomáhá růstu jejich angažovanosti, osobnímu rozvoji a dobrým vztahům na pracovišti. Podle Horváthové (2011) by tak tento model měl být " srdcem " strategie řízení talentů každého podniku.

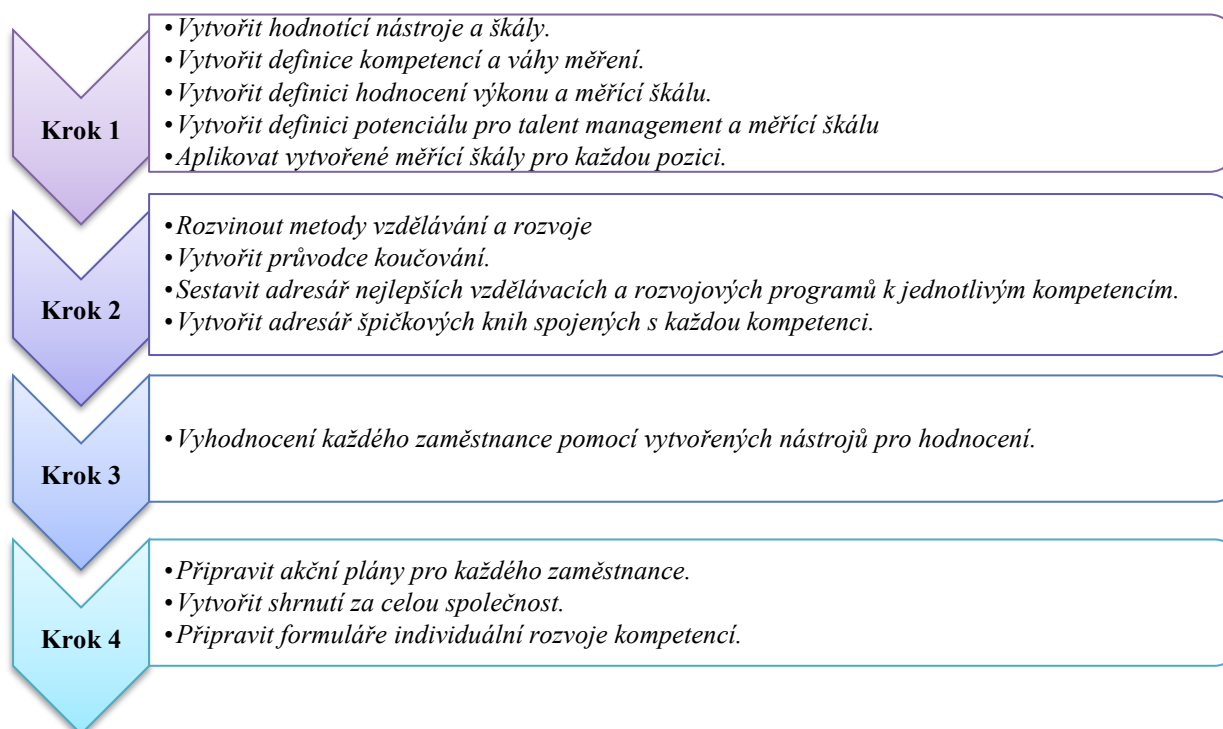
3.1 Příprava talent managementu

Před samotnou realizací talent managementu předchází náročná příprava. Ta by měla vycházet z aktuálních potřeb dané organizace. Jak bylo uvedeno dříve, tak jak se liší talent management v jednotlivých organizacích, liší se také potřeby, podmínky a cíle TM. Berger a Bergerová (2003) k tomu uvádí, že se jedná o kritickou fázi celého procesu, která je často podceňována. To může mít zásadní dopad na funkčnost celého TM procesu. Z tohoto důvodu je potřeba připravit si jasnou strategii, plán talent managementu. Podle Jeffreyho (2010) pomůže strategie TM pochopit, jaké dovednosti, zkušenosti a schopnosti, organizace potřebuje k dosažení svých strategických cílů a plánů. Přitom by měl být kladen důraz na celkový organizační kontext talent managementu, obchodní

strategie i hlavní podstatu strategického řízení lidských zdrojů. Jeffrey (2010) dále ve svém praktickém průvodci pro návrh TM programu zmiňuje následující prvky funkční strategie tvorby talent managementu:

- jasný účel a směr, vize, kam se chce společnost dostat a jakým způsobem bude vědět, když se tam dostane;
- obchodní důvody, proč na tom záleží, jejich přidaná hodnota, definice talentu, talent managementu, kariérní dráhy, atd.;
- klíčové principy;
- analýza a důkazy na podporu racionálního rozhodování, včetně analýzy mezer a označení osvědčených postupů;
- plány pro komunikace, zapojení a realizace - alespoň klíčové prvky procesu;
- koherentní plán integrovat rozvoj talentu, talent management, plán nástupnictví, zdrojů a plánování pracovních sil atd.;
- analýza rizik i potenciálních;
- plány na přezkoumání a vyhodnocení měřitelného dopadu - jednak jde o neustálé zlepšování a dlouhodobé finanční dopady.

Berger a Bergerová (2003) přináší praktický návod k přípravě talent managementu vycházející z faktických zkušeností. Tento proces rozdělují do čtyř základních kroků:



Obr. 3.3 Čtyřfázový proces tvorby talent managementu (zdroj: Berger a Bergerová, 2003; vlastní zpracování)

Nejdetajnější schéma talent management procesu přináší Horváthová (2011), náskres je přílohou č. 1 této práce.

V rámci následující teoretické části jsou

3.2 Získávání talentů, personální marketing

Získávání talentů úzce souvisí s personálním marketingem. Dvořáková (2012) personální marketing označuje dvěma způsoby. Jedná se buď o jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo o personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se personální marketing chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením dobré pověsti (pozitivní image) zaměstnavatele na příslušném trhu práce. V širším pojetí jde o soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v oblasti pracovní motivace a vedení pracovníků, personálního rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance.

Existuje celá řada možností, jak může organizace nové talenty získat. Talentované zaměstnance je možné získat ze zdrojů vnitřních i ze zdrojů vnějších. V rámci úspor se však v dnešní době organizace dávají přednos výběru talentů ze zdrojů vnitřních. Snaží se co nejlépe využít své interní zdroje, protože na získání nových talentů nemají dostatek financí. Výhodou využití zaměstnanců z vnitřních zdrojů je znalost daného jednotlivce a přesvědčení o schopnostech a dovednostech z dřívějších pracovních výkonů. Firma zná zaměstnance a zaměstnanec zná firmu. V neposlední řadě získání zaměstnanců z vnitřních zdrojů působí pro zaměstnance jako motivační faktor.

3.2 Identifikace a výběr talentů

Identifikace talentů by měla být systematickým procesem s jasnými pravidly a časovým ohraničením. Podle Horváthové (2011) proces identifikaci talentů zastřešuje řadu dílčích činností. Nejprve se jedná o identifikaci klíčových rolí. Na základě těchto rolí se vymezují potřeby talentů. Dále se jedná o identifikaci klíčových kompetencí. Společnost musí také hodnotit výkon a předpovídat potenciál zaměstnanců. Na základě této analýzy dochází k identifikaci talentů, které buď mají společnosti k dispozici interně, nebo je musí získat z externích zdrojů. Vše je zakončeno vytvořením talent poolu.

3.2.1 Kompetenční modely

Jak uvádí Schweyer (2012), podle mnoha studií je jasné, že tou nejlepší praxí je řízení talent managementu na základě kompetenčních modelů, i když dodává, že v mnoha společnostech je tento přístup teprve „v plenkách“ a mnoho společností se stále učí jej efektivně využívat.

Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Velmi podobnou definici nabízí Urban (2004), který uvádí, že kompetence je souhrn pravomocí spojených s určitým pracovním místem, nebo schopnost vykonávat určitou činnost a dosahovat v ní očekávaného výkonu, založená na schopnostech a dovednostech, zkušenostech i osobních vlastnostech.

Pojem pracovní kompetence (způsobilost) definuje také Dvořáková (2012) a to jako schopnost chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce. Zahrnuje požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, osobní vlastnosti, postoje a motivy.

Hroník (2007) zase chápe kompetence jako trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporují dosažení cíle.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) píší o kompetenci jako o poměrně stabilní charakteristice člověka, kterou ovlivňují motivy, rysy, vědomosti, dovednosti a vnímání sebe samého.



Obr. 3.4 Hierarchický model struktury kompetence Lucia a Lepsinger
(zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28; vlastní zpracování)

Z uvedených definic vyplývá, že pojem kompetence je velice obsáhlý a zahrnuje jednak profesní způsobilost a další znalosti, ale i určitý vhodný způsob chování, který přispívá k efektivnímu výkonu pracovníka na dané pracovní pozici.

Jednotlivé klíčové kompetence se spojují do takzvaného kompetenčního modelu.

Petzold (2012) podobně jako Schweyer podmiňuje úspěšnost talent managementu tím, že musí být založen právě na kompetenčním modelu společnosti. Ten by měl odrážet

klíčové kompetence, jež jsou důležité pro další úspěch společnosti. Podle Hroníka (2007) mohou být kompetenční modely efektivním nástrojem k určení kritických dovedností požadovaných k dosažení strategie podniku a ke sladění různých procesů TM.

Klíčovým krokem procesu TM je tedy vymezení klíčových kompetencí. Jejich specifikací definujeme, jakým směrem se má talent utvářet, aby svými činnostmi vedl k úspěchu organizace. Horváthová (2011) dodává, že klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k dlouhotrvajícímu úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení od konkurence.

Můžeme zde opět spatřit úzké propojení s celkovou strategií společnosti. Hroník (2007) také vnímá kompetenční model jako most mezi obchodní strategií a personální strategií, zajišťuje propojení těchto dvou strategií, aby mohly být splněny stanovené cíle organizace.



Obr. 3.5 Kompetenční model jako most (Hroník, 2007, s. 68; vlastní zpracování)

Podle Horváthové (2011) představuje kompetenční model aplikaci hodnotících stupnic všech podstatných kompetencí pro klíčové pozice v organizaci.

Mezi nejběžnější klíčové kompetence můžeme řadit komunikační a interpersonální dovednosti, schopnost týmové spolupráce, orientaci na výkon, vůdcovství, strategické myšlení, kreativitu a schopnost inovace či kritický úsudek. Tyto klíčové kompetence se však mohou lišit v závislosti na potřebách organizace.

Poté, co si organizace určí své klíčové kompetence, je třeba sestavit hodnotící stupnici, v níž ohodnotíme každou kompetenci dle důležitosti a přínosu pro organizaci. Pro každou pozici by pak měla být stanovena minimální hodnota, které by měla daná kompetence dosáhnout. Pro stanovení hodnotící stupnice se využívá tzv. kompetenční mřížka. Dalším krokem je zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu.

Armstrong (2007) zmiňuje několik charakteristik, které by měl úspěšný kompetenční model mít:

- neměl by být příliš složitý;
- neměl by obsahovat příliš mnoho kompetencí;

- jazyk, kterým mluví, by měl být jasný a oprostěný od žargonu;
- kompetence musejí být vybrány takovým způsobem, že manažeři musejí být schopni je posuzovat a hodnotit – užitečné je používat ukazatele chování;
- kompetenční model by měl být pravidelně aktualizován.

Kompetenční model není určen pouze pro řízení talent managementu, ale má v rámci organizací široké využití. Je velmi vhodným nástrojem pro nábor nových zaměstnanců, systém hodnocení pracovního výkonu nebo až po plánování rozvoje. Na základě srovnání mezi požadovanými kompetencemi na určité pracovní místo a reálné úrovni kompetenčního modelu zaměstnance zjistíme, které znalosti, dovednosti a schopnosti by měl zlepšit a můžeme tak navrhnout adekvátní vzdělávací aktivity zaměřené na jejich rozvoj. V některých případech, kdy potřebujeme jasně identifikovat úroveň kompetencí zaměstnance, je vhodné využít metody development centra, o kterém bude více informací v následujících kapitolách.

3.2.2 Další způsoby identifikace talentů

Identifikace talentů pomocí kompetenčních modelů není ale zdaleka jediným možným způsobem. Mezi další osvědčené metody identifikace talentů podle Hroníka (2007) patří:

1. Hodnocení zaměstnanců

Proces získávání talentů probíhá nejčastěji v podnicích tak, že vedení společnosti ve spolupráci s HR útvarem přibližně dvakrát ročně provádí vyhodnocení současného talent poolu, společně sumarizují externí trendy, upravují talent strategii dle strategie podniku, zvažují nová rizika a stav talentů a v případě potřeby začnou nabírat talenty nové.

2. 360° zpětná vazba

Zaměstnanec je hodnocen svými nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky a také zákazníky. Metoda obsahuje i prvek sebehodnocení. Evaluace probíhá především formou dotazníku a je důležité, aby byla zachována anonymita respondentů. Tento soubor hodnotitelů hodnotí pracovníka v určitých klíčových kvalitách, určených standardně nebo dle požadavků a potřeb organizace. Ve stejných kvalitách hodnocení hodnotí i sám sebe. Celkovým výsledkem hodnocení je srovnání výsledků všech hodnotitelů a možnost určit potřeby dalšího rozvoje pracovníka, srovnávat jeho činnost s ostatními, motivovat jeho další činnost.

3. Assessment centrum (AC)

Metoda výběru pracovníků zejména na manažerské a obchodní pozice. Jsou založeny na sérii simulací typických pracovních činností, umožňující porovnávat výkony a chování vybraných kandidátů, kteří současně plní stejné úkoly. AC zahrnuje jak skupinové, tak i individuální úkoly. U každého kandidáta se hodnotí způsobilosti, vycházející z pracovního profilu konkrétní pozice (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost rozhodování, tvořivost, odolnost vůči stresu, komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, apod.).

4. Development centrum (DC)

Slouží ke zjišťování rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců. Jestliže se firma rozhodne při plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců pro development centrum, může zjistit, jakým směrem by se měl jedinec rozvíjet a jaký má potenciál pro další profesní růst, což umožní vytyčit další rozvojové aktivity. V praxi vypadá tak, že tým 6 až 8 zaměstnanců je hodnocen a pozorován týmem pozorovatelů při práci na modelových situacích, které vycházejí z reálných firemních zadání. Dále se provádí hodnocení zaměstnanců na základě psychologických testů a rozhovorů. Ze zjištěných informací vzniká závěrečná zpráva, která obsahuje hodnocení účastníků vytvořené podle předem specifikovaných kritérií, obsahuje silné a slabé stránky testovaných zaměstnanců a navrhne firmě, jak s ním dále pracovat i zaměstnanci, jak se dále samostatně rozvíjet.

5. Nominace

Samotný proces nominace již stojí na pomezí identifikace a získávání. Důležité je, aby nominace do programu TM měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou s velkou pravděpodobností bude mít silnější závazek než při nominaci personálním oddělením. Samotná identifikace talentů, ale i jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i velice citlivé téma. Z tohoto důvodu bývá častěji využito i nominování ze strany spolupracovníků. Vybraní talenti nejsou totiž pro druhé neznámými. Výběr musí být vnímán jako spravedlivý.

3.3 Řízení pracovního výkonu talentů

Aby mohl talent maximálně využít svého potenciálu, musí znát svoji roli a vědět, co se od něho očekává v oblasti výsledků, jak bude naplnění cíle měřeno a jaké kompetence potřebuje k jejich dosažení. Podle Koubka (2006) je řízení pracovního výkonu „dohoda“ o cílech, znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Jedná se o nepřetržitý, na budoucnost orientovaný proces, založený na partnerské spolupráci nadřízeného a zaměstnance. Nejdůležitější částí celého procesu je průběžné řízení pracovního výkonu během roku.



Obr. 3.6 Cyklus řízení pracovního výkonu (Koubek, 2004, s. 41; vlastní zpracování)

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců se proto stává čím dál tím významnější součástí řízení lidských zdrojů. Můžeme jej chápat jako základ řízení pracovního výkonu, protože pokud nemáme výstupy hodnocení, těžko budeme určovat další plány na zlepšení a rozvoj.

Koubek (2001) definuje hodnocení zaměstnanců jako důležitou personální činnost, která se má zabývat třemi oblastmi. První z nich je samotné zjišťování výkonu zaměstnance, plnění jeho úkolů, vztahy na pracovišti a vztahy s vnějším okolím. Druhou z nich je poskytování potřebné zpětné vazby a sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům. V poslední oblasti chápe hodnocení jako hledání cest a tvorbu opatření ke zlepšování výkonů pracovníků.

Při vytváření nového systému hodnocení je nezbytné ujasnit si cíle, kterým bude hodnocení sloužit a návaznosti systému na další personální procesy. Hodnocení, s kterým není dále pracováno, ztrácí pro jedince smysl a není motivován věnovat čas a energii do dalších hodnotících rozhovorů nebo dialogu s vedoucím. Nejčastější volené účely aplikace hodnocení v organizaci jsou komunikace, motivace, odměňování, vzdělávání a rozvoj a kariérní plánování. Donnelly a kol. (1997) uvádí, že cílem všech systémů

hodnocení pracovního výkonu je dosáhnout vyšší kvality provádění práce a tento cíl je možné naplňovat efektivním využitím hodnocení.

Koubek (2007) vymezuje tyto možné cíle hodnocení:

- Stanovení stávající úrovně pracovního výkonu zaměstnance.
- Rozpoznání silných stránek zaměstnance a jeho oblastí k rozvoji.
- Zmapování možností, jak zlepšit výkon zaměstnance.
- Vytvoření podkladu pro odměňování.
- Motivace zaměstnanců.
- Zmapování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznání potenciálu pracovního výkonu zaměstnance.
- Vytvoření podkladu pro kariérní plány.

Podle Vurala, Vardaliera a Aykira (2012) existují dva hlavní cíle pro hodnocení výkonnosti. První z nich je zhodnocení současné kvality výstupů jednotlivých zaměstnanců, které ukazují, zda je zaměstnanec úspěšný nebo neúspěšný. Druhým cílem je zjistit další potenciál organizace a odhodlání lidí, kteří mohou najít místo v top pozicích díky svému talentu a výkonu.

Metod, kterých může společnost použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu existuje celá řada. Obecně platí, že pro toto hodnocení a předpověď se není možno spolehnout jen na jednu metodu. Podle Bělohlávka (2009) existují tyto přístupy k hodnocení:

- **Hodnocení neformální**, které je realizováno prostřednictvím každodenní komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými. Vedoucí aktivně reaguje na kvalitu práce, kterou zaměstnanci vykonávají, a to většinou formou krátkých verbálních projevů. Tato komunikace je žádoucí a jejím iniciátorem by měl být vedoucí pracovník. Je třeba sdělovat zaměstnancům názor na kvalitu jejich práce a to jak negativního, tak i pozitivního charakteru.
- **Hodnocení finanční**, jenž lze charakterizovat jako spravedlivý výpočet pracovníkovy mzdy. Plat by měl mít jak základní, tak pohyblivou složku. Základní složka by měla peněžní formou vyjadřovat to, jak si podnik cení náročnosti zaměstnancem vykonávané práce. Složka pohyblivá by měla reflektovat zaměstnancovy pracovní výsledky, jeho pracovní morálku a přístup.
- **Hodnocení systematické**, které se provádí v pravidelných intervalech, a to nejčastěji v čtvrtletních, pololetních anebo ročních. Tento typ hodnocení se dělí do

několika etap, které zahrnují sledování hodnoceného, příprava, pohovor a opětovné sledování v dalším období. Jedná se o neustále probíhající cyklus. Tento systém má velmi pozitivní vliv na motivaci a rozvoj zaměstnanců.

- **Hodnocení víceúrovňové**, při němž dochází k hodnocení pracovníka z několika zainteresovaných stran. Klasické hodnocení vedoucím pracovníkem zde zůstává a dále se využívá i sebehodnocení, hodnocení kolegy na stejné řídicí úrovni, hodnocení od podřízených pracovníků a často také hodnocení od zákazníků či obchodních partnerů. Tato hodnocení jsou převážně anonymního charakteru. Přínosem je především komplexní zpětná vazba, ze které může hodnocený vycházet při hledání správné cesty ke svému zdokonalování.

Hroník (2006) přistupuje k systému hodnocení z časového hlediska. Metody hodnocení rozděluje do tří skupin: zaměřené na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Podle oblastí hodnocení pak rozlišuje metody hodnocení vstupů (předpokladů zahrnujících potenciál, způsobilost a praxi, procesu (chování a přístup) a výstupů (výkonu). Na základě toho vytvořil následující matici hodnocení:

Časový horizont	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnávání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	Hodnocení podle cílů Balance score card

Tabulka 3.1 Matice metod hodnocení (zdroj: Hroník, 2006, s. 54, vlastní zpracování)

Nejčastějším způsobem hodnocení je hodnotící rozhovor. Je také příležitostí k výměně názorů mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Umožňuje velkou participaci ze strany hodnoceného, což napomáhá lepšímu přijetí výsledků a větší snaze zlepšení výkonu. Další výhodu uvádí Hroník (2006), který ji spatřuje v tom, že rozhovor může pokrýt všechny dříve zmíněné časové horizonty a oblasti hodnocení.

Kvalitní pracovní hodnocení by mělo být v každém případě prováděno objektivně, systematicky, analyticky, správně, transparentně a důsledně. V případě splnění těchto podmínek mají výsledky hodnocení výkonnosti významné místo i v rozvíjení talentů a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

Jak bylo znázorněno v rámci cyklu řízení pracovního výkonu, na fázi hodnocení navazuje příprava výkonnostních plánů a osobního rozvoje, který vychází z výstupů hodnocení, tedy z představ o schopnostech, znalostech, dovednostech a způsobech chování potřebných pro plnění dohodnutých cílů.

3.4 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů je podstatnou částí talent managementu. Všichni zaměstnanci (nejen talenti) potřebují jasnou a viditelnou cestu svého rozvoje. Dle Horváthové (2010) by pro talentované zaměstnance měl být vyvinut speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Ten by měl vycházet především z celkové strategie systematického vzdělávání v dané společnosti.

3.4.1 Systematické vzdělávání v organizaci

Plánování rozvoje zaměstnanců patří k jednomu z hlavních úloh personálního řízení, sladování požadavků míst a schopností lidí, a to jak v současnosti, tak i do budoucna. Podle Kociánové (2010) tvoří vzdělávání pracovníků velmi důležitou oblast personální strategie a personální politiky. Armstrong (2007) považuje za základní cíl vzdělávání pracovníků pomoc organizaci k dosažení jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, což jsou v tomto případě lidé, které zaměstnává. Vzdělávání podle něj znamená investovat do lidí a to především za účelem dosahování nejlepších výkonů jejich přirozených schopností. To podporuje také Beneš (2003), který uvádí: „*V dnešní době vychází systémy vzdělávání z analýzy vzdělávacích potřeb, která je součástí firemních strategií. Jedná se o potřeby organizací i účastníků vzdělávacích aktivit.*“ (2003, s. 101) S tím souvisí i pojem učící se organizace, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace.

Podle Dvořákové (2007) je možné rozdělit přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání v organizaci následujícím způsobem:

- a) **Organizace bez strategie** - vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto organizací. Týká se především malých podniků. Probíhá zde pouze základní vzdělávání vyplývající z pracovněprávních předpisů a výběr zaměstnanců probíhá s ohledem na již získanou kvalifikaci, jež odpovídá danému místu.

b) **Nesystematická koncepce interního vzdělávání** - aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně a zaměřují se pouze na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Tato koncepce nepřispívá k dobré pověsti organizace, avšak je přijatelnější než přístup předchozí.

c) **Systematické vzdělávání zaměstnanců** – nejideálnější typ vzdělávací strategie v organizaci, neboť je mu při něm věnována trvalá pozornost.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje následující čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků,
- plánování vzdělávání,
- vlastní proces vzdělávání (realizace vzdělávacího procesu),
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Jedná se o neustále opakující se cyklus:



Obr. 3.7 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců
(zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 68; vlastní zpracování)

Na počátku je vždy potřeba zjišťovat potřeby jednotlivých zaměstnanců a následně naplánovat jak bude příslušný zaměstnanec zapojen do vzdělávání z hlediska obsahu nákladů a formy. Teprve pak může následovat vzdělávání jako takové. Po proběhlém vzdělávání musí následně organizace vyhodnotit, do jaké míry bylo vzdělávání jejich zaměstnance efektivní.

Koubek (2001) definuje také přednosti systematického podnikového vzdělávání. Patří mezi ně například tyto:

- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku.

- Výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a kvalitu výrobků a služeb.
- Zlepšuje vztah pracovníků k podniku, zvyšuje jejich motivaci a zvyšuje sociální jistoty.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků.
- Zvyšuje kvalitu a tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém a vnějším trhu práce.

3.4.2 Vybrané metody firemního vzdělávání

Obecně platí, že ve vzdělávání dospělých neexistuje „jediná správná“ nebo univerzální metoda. Určité metody se používají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností, jiné při ovlivňování postojů, hodnotové orientace. *„Ideální metoda pro všechny, pro každý čas a pro každou situaci, tedy metoda s velkým M neexistuje.“* (Mužík, 1998, s. 149)

Koubek (2006) uvádí, že se postupem času vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které ale lze zařadit do dvou velkých skupin:

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – ať už v organizaci nebo mimo ni (metod „off the job“).

Mezi konkrétní metody vzdělávání patří především:

Instruktaž při výkonu práce

Je nejčastěji používaná metoda a nejjednodušší způsob zácvičení nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Asistování

Jedná se o často používanou metodu formování pracovních schopností pracovníka, který je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník. Asistencí při plnění různých úkolů se zároveň učí pracovním postupům. Zaměstnanec se postupně stále větší mírou podílí na práci, čímž si osvojuje znalosti a dovednosti potřebné k samostatnému výkonu práce. Tato technika se používá především v takových zaměstnáních, kde získání žádoucích schopností vyžaduje delší čas.

Coaching

Princip coachingu stojí na rozvoji osobních, interpersonálních a řídicích kompetencích. Role kouče je spíše poradenská a psychotherapeutická, již využívá k uvolnění potenciálu koučované osoby, a tím umožňuje maximalizaci výkonu zaměstnance. Pracovník si v tomto procesu osvojuje znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné pro svůj odborný i sociální rozvoj, díky němuž bude lépe zvládat úkoly svého povolání.

Mentoring

Je považován za obdobu coachingu, přičemž určitá iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého mentora – rádce, jako svůj vzor, který mu radí, stimuluje, usměrňuje a pomáhá v jeho kariérním růstu. Zaměřuje se na technické aspekty a rozvoj dovedností. Pracuje spíše na rozvoji postojů a vlastní umístění zaměstnance v organizaci. Vzdělávání probíhá prostřednictvím pečlivě vybraného a školeného jedince-mentora, který radí a pomáhá méně zkušeným zaměstnancům v jejich kariéře.

Counselling

Jedná se o nejnovější metodu formování pracovních schopností pracovníků, kde její význam je spatřován ve vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování, překonání jednosměrného vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Zaměřuje se na osobní růst zaměstnance, přičemž nezasahuje do psychotherapeutické oblasti vzdělávání tak jako například časově náročnější coaching nebo mentoring.

Pracovní porady

Jedná se o vhodnou metodu využívanou pro formování pracovních schopností pracovníků. Během porady jsou účastníci seznamováni s problémy a fakty týkajícími se jak vlastního pracoviště, tak i celé organizace, případně jiné oblasti zájmu.

Rotace práce

Metoda, při které je vzdělávaný pracovník pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Tato metoda se využívá především při výchově vedoucích pracovníků, ale úspěšná bývá i u řadových pracovníků. Podle Dvořákové (2007) rozeznáváme u této metody dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, znamenající přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení. Hlavní výhodou rotace práce je růst flexibility pracovníka a získání schopnosti vidět problémy organizace v širších souvislostech. Nevýhodou je organizační náročnost a riziko pracovního selhání školeného.

Přednáška, přednáška s diskusí (tzv. seminář)

Tyto metody jsou zaměřeny na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí a používají se především u velkých skupin vzdělávaných, kde není možnost vytvořit menší skupiny. Výhodou je rychlost předání informací, nevýhodou pak převažující jednosměrnost toku informací.

Hraní rolí

Hraní rolí, též tzv. manažerské hry, je metoda zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionálního prožívání nacvičovaných situací. Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů (Koubek, 2007). Jedná se o náročnou metodu na organizaci a přípravu, učí však samostatnosti a sebeovládání, zvyšuje sebedůvěru a rozvíjí dovednosti v jednání s lidmi.

Workshop, případová studie

Workshopy společně s případovými studii představují metody, které podporují rozvoj analytického myšlení a týmové práce. Během těchto metod se účastníkům předkládá reálná nebo smyšlená problémová situace, která buď proběhla, nebo je stále aktuální (workshop) a kterou musí účastníci vyřešit ve stanoveném čase.

Zatímco workshop svým obsahem představuje spíše řešení problému, přičemž cílem je jeho vyřešení, u případové studie je obvykle více možných řešení. Účastníci proto musí pro argumentaci svých závěrů použít poznatků z různých relevantních oborů. Metoda případových studií usiluje o zlepšení schopnosti zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si zkušenosti a analyzovat zážitky tak, aby vzdělávání zaměstnanci mohli objevovat podstatu věcí a procesů, na které je případová studie zaměřena. Obě dvě metody jsou používány především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců.

Mužík (1998) k výběru konkrétní formy vzdělávání dodává, že roli hraje kritérium didaktické, tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce, a kritérium ekonomické – zde jde především o hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním, s náklady spojenými například s tvorbou e-learningového prostředí atd.

3.4.3 Rozvojové plány

Jak již bylo uvedeno, pro všechny talentované zaměstnance by měl být v organizaci vyvinut speciální rozvojový program. Tento program, aby byl skutečně efektivní, by měl

vycházet z individuálních potřeb jednotlivců. Individuálnímu zacílení napomáhá neustálá komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Jak uvádí Horváthová (2011) rozvojové programy mohou být dlouhodobé i krátkodobé. Dlouhodobé programy jsou náročnější na vložené investice a jejich návratnost není jistá, a to především z důvodu zvyšující se fluktuace zaměstnanců mezi organizacemi.

V rámci TM mohou při rozvíjení klíčových zaměstnanců existovat různé typy programů. Hroník (2007) ve své publikaci například zmiňuje program talent developmentu, který je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již nějakou svou historii a kredit, současně však stojí teprve na počátku své kariérní dráhy ve firmě a potřebují si najít její směr.

V zásadě mohou vzniknout čtyři kombinace, podoby talent developmentu:

- Mezinárodní program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- Lokální program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- Mezinárodní program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (finance, marketing, apod.)
- Lokální program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (finance, marketing, apod.).

Struktura jednotlivých rozvojových programů se bude lišit na základě velikosti a možnostech jednotlivých organizací. Použité metody vzdělávání mohou být rozmanité, měly by opět vycházet z individuálního zacílení, tak jak bylo uvedeno v kapitole 3.4.2 Vybrané metody firemního vzdělávání.

I v rámci oblasti rozvoje talentů je především nutné mít na paměti, že se jedná o integrovaný proces a jednotlivé aktivity v rámci talent managementu na sebe navazují.

Konzultanti poradenské společnosti *Talent Savvy Manager LLC*⁷ upozornili na pět mýtů rozvoje talentů:

1. mýtus: Rozvoj se týká jen nejlepších talentů

Firma, která rozvíjí jen tzv. high-potentials, omezuje svůj vlastní potenciál a růst.

2. mýtus: Rozvoj nesouvisí s výkonností

Mnohé firmy stále přistupují k rozvoji zaměstnanců a měření jejich výkonnosti jako ke dvěma samostatným kategoriím. Pak by se neměly divit, že jejich snahy o dosahování vyšší výkonnosti nenesou ovoce.

3. mýtus: Rozvoj je věcí HR

⁷ *Mýty rozvoje talentů* [online]. 2013. HR News [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/myty-rozvoje-talentu-id-1842836>

HR a nejvyšší vedení firmy dává prvotní impuls. Klíčovou roli v rozvoji talentů však hrají manažeři ve své každodenní práci se zaměstnanci.

4. mýtus: Rozvoj vyžaduje vysoké investice do školení zaměstnanců

Žádný trénink ani jiný vzdělávací nástroj nemůže ve firmě uspět bez aktivního zapojení manažerů.

5. mýtus: Dozvědět se něco nového je totéž, jako se něco naučit

Cílem rozvoje není dozvídat se nové věci, ale uplatňovat je v praxi tak, aby napomáhaly plnění firemních cílů. Jak už bylo řečeno výše, nejefektivnější rozvoj talentů ve firmě probíhá každý den prostřednictvím manažerů.

3.5 Řízení kariéry

S rozvojovými programy souvisí i řízení kariéry, které zahrnuje plánování kariéry a plánování nástupnictví. Tyto plány jsou pro talenty příslibem možnosti kariérního růstu. Organizace na základě řízení kariéry chtějí dosáhnout toho, že v současnosti i budoucnu budou mít k dispozici potřebný počet talentovaných zaměstnanců. Celkový proces by měl být navržen tak, aby se věnoval klíčovým lidem v klíčových pozicích. Z tohoto důvodu je v procesu talent managementu důležité uvažovat o tzv. klíčových místech a identifikovat, které manažerské funkce mají významný dopad na výkon organizace jako celku. Podle Horváthové (2011) je to taková pozice ve firmě, která pokud nebude obsazena, povede k vážnému narušení fungování celé organizace.

Armstrong (2007) dodává, že plánování kariéry vychází z informací o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, o plánech následnictví v manažerských funkcích a následně je transformuje do individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů.

Hroník (2007) představuje toto členění kariérního růstu:

- vertikální kariéra – postup v hierarchii – představuje manažerský růst, růst směrem vzhůru,
- horizontální kariéra – buď se jedná o rozšiřování znalostí a kompetencí v rámci stávajícího oboru (prohlubování odbornosti), či rozšiřování znalostí o novou oblast,
- diagonální kariéra – představuje růst „napříč firmou“.

V současné době mezi hlavní metodu plánování kariéry patří rozvojové plány, které navazují na hodnocení pracovníků a zároveň představují přehled aktivit, které musí jedinec uskutečnit, aby se mohl ve společnosti posunout v rámci jeho kariéry na vyšší

úroveň. Dle Armstronga (2007) se jedná o posun na tzv. vyšší pásmo schopností, kdy pro každé pásmo jsou definované schopnosti a zkušenosti, potřebné k dosažení další úrovně v rámci kariérního posunu.

Jak uvádí Dvořáková (2012), mezinárodní společnosti zavádějí sofistikované programy rozvoje následnictví a také řízení talentů, pro které je typické následující:

- Zásady řízení následnictví a rozvoje managementu jsou zpracovány písemně a předem. Organizační jednotky a vedoucí zaměstnanci odpovídají za plánování následnictví.
- Do rozvoje talentů jsou zapojeni vrcholoví manažeři.
- Vedoucí zaměstnanci jsou hodnoceni a odměňováni za úsilí o rozvoj svých podřízených.
- Provádí se pravidelný sběr a třídění údajů o zaměstnancích.
- Jsou stanovena kritéria výběru pro následnictví, která zahrnují odvedený pracovní výkon, pracovní zkušenosti a schopnosti.
- Role specialistů na lidské zdroje s odpovědností za plánování následnictví a řízení talentů spočívá ve výkonu administrativní práce, usnadnění celého procesu a koordinace.
- Generální ředitel věnuje svůj čas problémům spojených s řízením následnictví a talentů.

3.6 Týmové aktivity v rámci TM

Součástí talent management programů bývají i aktivity, jejichž smyslem je podpořit týmovou spolupráci vybraných zaměstnanců (talentů). Jedná se například o krátkodobé či dlouhodobé skupinové projekty, které mohou mít za cíl řešení nějakého aktuálního problému ve společnosti nebo vzájemnou výměnu znalostí a zkušeností. Tyto aktivity jsou také úzce provázány s rozvojovými „on the job“ metodami.

3.6.1 Tým

Pokud hovoříme o týmu, můžeme říci, že se jedná zpravidla o menší počet lidí, kteří se vzájemně doplňují ve svých dovednostech, zaměřují se na společný cíl, mají společné výkonnostní záměry a společnou odpovědnost. Podle Kolajové (2006) má tým funkce **formální** - koordinace činností, řešení složitých úkolů, podněcování a rozvoj nových myšlenek apod., které směřují k plnění úkolů a **neformální** (individuální), které slouží k

naplnění potřeb členů. Cíle formálních týmů jsou odvozeny od cílů organizace. Některé jsou trvalé, jiné se ustavují jen za účelem vyřešení konkrétního úkolu a jejich charakter je dočasný. To ovšem neznamená, že by na pracovišti, kde funguje formální tým, nemohl vzniknout i tým neformální.

Formální tým je nositelem řady funkcí, které by měly být vždy v souladu s posláním, strategickými cíli organizace.

Mezi tyto funkce například patří:

- Vyřešení složitého úkolu na základě vzájemně závislé činnosti členů týmu
- Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení
- Hledání řešení a kritika různých alternativ

Neformální (individuální) funkce týmu:

- Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení
- Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality
- Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů

3.6.2 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce se prosazuje především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Aby tým byl ve svém snažení úspěšný, potřebuje mít dle Hermochové (2006) naplněny například následující charakteristiky:

- Jasně formulovaný cíl – skupina musí být s cílem seznámena a musí ho sama uznat za hodnotný a důležitý.
- Vnitřní struktura týmu – vždy by mělo být v týmu možno odlišit role jednotlivých členů. V týmu by měla fungovat efektivní komunikace a měla být poskytována zpětná vazba na základě kvalitních vzájemných vztahů.
- Členové týmu připravení k plnění úkolu – tedy členy týmu by měli být lidé kompetentní zastávat právě takovou pracovní pozici, k níž mají odborné i osobnostní předpoklady.
- Klima podporující spolupráci – především podporující spolupráci týmovou.
- Externí podpora a uznání – velkou motivací pro práci v týmu je uznání jeho práce a podpora od vedení i ostatních pracovníků.
- Kompetentní vedení – důsledné vedení. Osobnost toho, kdo tým vede, a styl, jakým svou roli realizuje, významně ovlivňuje atmosféru v týmu i jeho samotný výkon. Na druhou stranu je třeba uvést, že vedoucí by neměl skupinu ovládat jednoznačně z pozice moci.

Každý jedinec zaujímá takové role, aby mu přinesly maximum zisků (splnění aspirací), očekává sebe-potvrzení. Dr. Meredith Belbin určil devět klíčových týmových rolí⁸, které jsou základem efektivnosti týmu. Každá role je spojena s určitým typem osobnosti. Jeho výzkum prokázal, že kombinace různých osobností v týmu může mít největší vliv na úspěch (nebo neúspěch) celého týmu.

Týmová role	Přínosy	Přípustné slabiny
Inovátor	Je tvůrčí, nápaditý a neortodoxní. Dokáže řešit náročné problémy.	Ignoruje podružnosti. Je velmi zaujatý vlastními myšlenkami na úkor efektivní komunikace.
Vyhledávač zdrojů	Je nadšený a komunikativní extrovert. Objevuje příležitosti. Rozvíjí kontakty.	Je nadměrně optimistický. Může ztratit zájem po opadnutí počátečního nadšení.
Koordinátor	Je vyzrálý a sebejistý. Vyjasňuje cíle. Dává lidí dohromady, aby podpořil týmovou diskuzi.	Může působit manipulativně. Usnadňuje si osobní práci.
Usměrňovač	Vyzývá k výkonu, je dynamický, prospívá mu tlak. Má průbojnost a odvahu překonávat překážky.	Má sklony provokovat. Může urážet ostatní.
Monitor vyhodnocovač	Je vážně založený, je stratég a má vysoké nároky. Vidí všechny možnosti. Má přesný úsudek.	Může mu chybět hnací síla a schopnost inspirovat ostatní.
Týmový pracovník	Spolupracuje, je mírný, vnímavý a diplomatický. Naslouchá, buduje a odvrací třenice.	Je nerozhodný v klíčových situacích.
Realizátor	Je disciplinovaný, spolehlivý, konzervativní v návycích. Má schopnost činit praktické kroky a akce.	Je poněkud nepružný. Může pomalu reagovat na nové možnosti.
Kompletovač finišer	Je pečlivý, svědomitý, dělá si starosti. Hledá chyby a přehlédnutí. Plní termíny.	Má sklony přehnaně se strachovat. Neochotně nechává ostatní podílet se na své práci.
Specialista	Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné.	Přispívá pouze v úzké oblasti. Zaoberá se osobními speciálními zájmy.

Tabulka 3.2 Týmové role dle Belbina (vlastní zpracování)

3.6.3 Řešení problému týmovou spoluprací

Švec (2006) ve svém výukovém materiálu nabízí praktický nástroj pro týmovou spolupráci a to proces řešení problému týmovou prací, který obsahuje doporučení týkající se práce v týmu:

1. Nastavení vztahů, vztahový úvod
2. Určení koordinátora procesu
3. Stanovení cíle (cílů) a ověření jeho (jejich) pochopení všemi

⁸ Popisy týmových rolí [online, cit. 12. 3. 2014]. Dostupné z: <http://www.belbin.cz/>

- vysvětlení, proč danou činnost vůbec děláme, jaký to má smysl.

4. Konkrétní popis současné situace: sběr informací (co vlastně všechno víme), na konec provedeme sumarizaci – ošetření věcné komunikace

5. Dohodnout pravidla (normy) směrem k dalšímu postupu:

- jak budeme dále postupovat (program),
- kolik času tomu můžeme věnovat,
- jaké role si rozdělíme (časoměřič, změna koordinátora, zapisovatel, vizualizátor, hlídač pravidel...),
- jaká pravidla si stanovíme, aby se nám pracovalo lépe,
- sumarizace.

6. Hledání řešení

- návrhy řešení (vizualizovat, na konci sumarizovat),
- analýza návrhů a výběr řešení (rozhodnutí jedincem, rozhodnutí (kvalifikovanou) většinou, náhoda, kompromis, konsensus) – při rozhodování se vyplatí přihlížet k „tvrdým datům“ (čas, počet lidí na realizaci, cena, ...),
- risk management – provedeme zmapování rizik vybraného řešení, odpovíme si na otázku „co vybranému řešení hrozí?“

7. Test řešení, zkouška, pilot (co nejbližší realitě)

8. Proběhne realizace

9. Následné kroky:

- seznámit účastníky s výsledky,
- ošetření vztahů (oslava),
- poučení, reflexe,
- kodifikace postupu (vytvoření metodiky)...

Skupinové práci a dosažení skupinového cíle mohou výrazně pomoci teambuildingové programy, protože ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dramaticky urychlují dynamiku skupiny. Svatoš a Lebeda (2005) uvádějí, že jsou teambuildingové programy jsou určeny konkrétním pracovním skupinám nejčastěji na startu jejich společného působení nebo v etapě významných změn. Jejich hlavním smyslem je připomenout principy týmové práce a rozvíjet předpoklady kvality, které jsou pro efektivitu práce týmu zásadní. Vedou k bližšímu a hlubšímu poznání členů týmu, podpoře sebedůvěry, budování vzájemné důvěry, rozvoji týmové komunikace, zaujímání optimálních

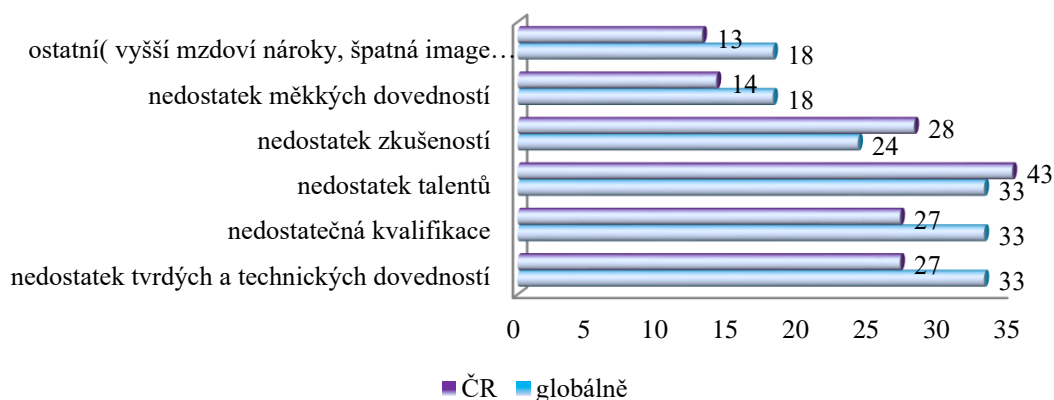
týmových rolí, odhalování přirozených vůdčích osobností a zdokonalování ve využívání technik tvůrčí týmové práce.

3.7 Stabilizace talentů ve firmách

Každá organizace by měla mít snahu si své talenty udržet. Talentovaní zaměstnanci by neměli mít tendenci organizaci opouštět, nýbrž v ní zůstat jako její oddaní členové. Pro udržení nejen talentů by se společnosti měly neustále zajímat o situaci na pracovním trhu a monitorovat konkurenční společnosti v oblasti, ve které působí. Jedině tak mohou vytvořit skutečně funkční opatření ke stabilizaci svých vlastních zaměstnanců. Jelikož se praktická část zaměřuje na společnost, která působí v oblasti informačních a komunikačních technologií, považují za důležité znát základní informace o situaci na trhu práci i v této specifické oblasti. Z těchto informací lze totiž také vyvodit jednotlivé dílčí cíle daného TM programu.

3.7.1 Současný trh práce v oblasti IT⁹

Současná situace na trhu práce v České republice ukazuje, že přibližně jedna čtvrtina společností má problémy při obsazování svých volných míst. Důvodem však není nízký počet nezaměstnaných, ale především jejich nedostatečné zkušenosti. To je znakem strukturální nezaměstnanosti. K hlavním důvodům, proč zaměstnavatelé nemohou obsadit volné pozice, patří nedostatek zkušeností, uchazečů, tvrdých a technických dovedností, kvalifikace a vzdělání, dále přehnané nároky na ohodnocení, neochota podílet se na flexibilních a alternativních formách úvazků a stěhování za prací.



Graf 3.1 Nejčastější důvody pro obtížné obsazování pracovních pozic

⁹ Zkratka IT znamená „informační technologie“

Z uvedeného grafu vychází, že nejčastější důvod pro obtížné obsazování pracovních pozic je právě nedostatek talentů. Podle průzkumu společnosti Manpower¹⁰, nutí nedostatek talentů zaměstnavatele, aby měnili přístup k náborem a ke způsobu, jakým pracují s lidskými zdroji. Z toho vyplývá, že pokud společnosti chtějí své pozice obsazovat schopnými a kvalifikovanými pracovníky, musejí zavést speciální programy na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců.

Podle Rezlerové (2012) si zaměstnavatelé v České republice již začínají uvědomovat nutnost rozvoje svých talentů a také na něj reagují. Celých 29 % problém s nedostatkem uchazečů řeší vnitrofiremně nabídkou dalšího vzdělávání, zaměřují se na individuální rozvoj dovedností, což je moderní cesta, jak nejenom tomuto problému v oblasti lidských zdrojů čelit.

Z výstupů analýzy společnosti Stanton Chase International¹¹, která se zabývá vyhledáváním špičkových profesionálů a manažerů, vyplývá, že světová poptávka po odbornících v technologických odvětvích vzrostla v první polovině roku 2013 meziročně o 27 procent. Podle Českého statistického úřadu také v České republice počet IT odborníků rychle stoupá. V roce 2012 působilo v Česku 132 tisíc odborníků na IT. To je o 50 tisíc více než v roce 2005. „Podíl na zaměstnané populaci je v rámci zemí EU osmý nejvyšší a v roce 2012 dosáhl hodnoty 2,7 %. V roce 2005 tento podíl činil pouze 1,7 %. Po zkušených IT odbornících je však dlouhodobě vysoká poptávka, která převyšuje nad nabídkou. IT pracovník je čtvrtou nejhůře obsaditelnou pozicí v české republice. Tento údaj vychází rovněž z průzkumu společnosti Manpower¹².

Rychle se měnící prostředí ICT (informatika a komunikační technologie) vyžaduje kandidáty s dobrými manažerskými schopnostmi, kteří budou schopni reagovat na novou poptávku, inovovat tradiční trhy a obnovit zájem zákazníků. Proto nejdynamičtěji rozvíjející se oblast současné doby vyžaduje od zaměstnanců neustálé přizpůsobování novým znalostem a postupům, kontinuální sebevzdělávání a sledování aktuálních trendů. Jen tak může mít pracovník vysokou přidanou hodnotu pro svého zaměstnavatele a vlastnit tak konkurenční výhodu na trhu práce. Tato nerovnováha na trhu práce se

¹⁰ Zprávy z průzkumu společnosti Manpower [online]. Manpower [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nezamestnanost-mladych>

¹¹ Hledáte práci? Poptávka po odbornících v IT stoupla o 27 procent 2013 [online]. Lidové noviny [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/hledate-praci-poptavka-po-odbornicich-v-it-stoupla-o-27-procent-p6j-/firmy-trhy.aspx?c=A130908_191909_firmy-trhy_vam

¹² Pociťujeme nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací [online]. Manpower [cit. 20. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/manpower-pcitujeme-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-.html#sthash.mLPsgWHE.dpuf>

projevuje ve vysoké konkurenci IT firem v boji o ty nejlepší zaměstnance, čímž je platové ohodnocení těchto zaměstnanců relativně vysoké a neustále se v čase zvyšuje.

Mezi českou veřejností je obor IT vnímán jako velmi perspektivní. Lidé oceňují především atraktivnost a možnost práce s moderními technologiemi. Počet studentů vysokých škol v oboru informatika se od roku 2001 více než ztrojnásobil, až na 22 tisíc v roce 2012. Není tak překvapivé, že věkové složení IT odborníků je celkem nízké a tento trend se v čase zvyšuje.

Z těchto informací můžeme usoudit, že talent management má skutečně v organizacích své nezastupitelné místo zejména v oblasti rozvoje, která se může stát velkou strategickou výhodou oproti konkurenčním společnostem.

3.7.2 Klíčové stabilizační faktory

Klíčové pro udržení zaměstnanců, především talentů, je atmosféra ve firmě, vidina perspektivní budoucnosti, transparentní způsob povyšování, věnování pozornosti zaměstnancům a jejich potřebám, rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Tyto faktory předčí i hmotné stimuly.

Zaměstnanci, kteří jsou vysoce motivováni, se dobrovolně zapojují a mají snahu podávat co nejlepší výkony. Podle Horváthové (2011) mezi stabilizační faktory patří:

- otevřená komunikační a informační politika,
- transparentní politika odměňování a bonusů,
- snaha o zainteresovanost zaměstnanců na úspěchu společnosti,
- vytvoření prostředí důvěry a vzájemného respektu,
- poskytování pozitivní zpětné vazby

Balarin, Devát a Fixová (2011) zmiňují pro změnu tyto doporučované kroky k tomu, aby byli talenti udrženi ve firmě:

- nabídka zajímavé práce,
- příležitosti k učení a rozvoji,
- reálný postup v kariéře pro talenty,
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- flexibilní pracovní role a kvalitní pracovní podmínky a vybavení,
- poskytování pocitu uznání, úcty, respektu, odpovídající odměnu.

K udržení talentů slouží nejrůznější motivační programy na míru připravené pro vybrané skupiny zaměstnanců. Stejně jako u rozvoje je i na nastavení motivačních programů třeba pohlížet na základě individuálního naladění a potřeb zaměstnance a jeho momentální

životní situaci. Motivační programy mohou obsahovat například: flexibilní pracovní dobu, sladování pracovního a osobního života – práce z domova, rovné příležitosti, nejružnější rozmanité nápadité a netradiční zaměstnanecké výhody, zapojení do projektů – i mezinárodních, dodání důležitosti, dodržení slibů aj.). Čtyři kategorie benefitů k udržení talentů definovali také McKinsey & Company (2010)¹³:



Obr. 3.8 Čtyři kategorie benefitů k udržení talentů v organizaci
(zdroj: McKinsey & Company, 2010, online, s. 26; vlastní zpracování)

Významnou roli pro zaměstnance hraje taktéž prostředí a vztahy mezi kolegy na pracovišti. Důvodem, proč v dnešní době zaměstnavatelé investují do teambuildingových aktivit je právě cíl stmelit spolupracovníky. Pokud zaměstnanec například dostane od konkurence výhodnou nabídku zaměstnání, může ve stávající organizaci zůstat z loajality ke kolegům, se kterými má blízký vztah. Z tohoto důvodu je důležité, aby vedení firem podporovalo akce pro zaměstnance s cílem stmelit pracovní týmy a podpořit sociální vazby v organizaci.

Na závěr této kapitoly je potřeba zmínit, že pokud k odchodu klíčových zaměstnanců dojde, firma by měla rozhodně sledovat, proč tomu tak bylo, analyzovat důvody a poučit se z nich (zjistit tak, co vlastně tito lidé chtějí a potřebují).

¹³ McKinsey & Company. 2010. *Talent management: transforming forces for the next decade* [online, cit. 2. 12. 2013]. Dostupné z: <http://paultheriault.files.wordpress.com/2010/08/war-for-talent-in-2010-mckinsey-fei21.pdf>

3.8 Hodnocení TM

Hodnocení talent managementu je velmi důležitým krokem ke zhodnocení celého postupu. Tento krok nám umožní zjistit, zda není třeba učinit změny pro lepší fungování talent managementu a jeho konečný výsledek. Talent management je stejně jako jiné procesy v organizacích nutné vyhodnocovat, a to jak z pohledu finančního (nakolik došlo ke zhodnocení investic do talentů), tak z hlediska nefinančního (kvalita talentů, naplněná očekávání, aj.). Je potřeba nastavit způsob vyhodnocování úspěšnosti TM, a zvolit klíčové měřitelné ukazatele výkonnosti (tzv. KPI).

Horváthová (2011) tvrdí, že audit talent managementu umožňuje zjistit, které části fungují správně a které potřebují změnu či odstranění nedostatků. Audit by měl být proveden po implementaci strategie talent managementu a následně v ročních pravidelných intervalech.

Společně s auditem lze podle Horváthové (2011) využívat také systém LAMP. Pojem LAMP v sobě skrývá čtyři slova, a to logika, analytika, míry a proces a slouží pro hodnocení úspěšnosti talent managementu. *Logika* vyjadřuje konkurenční výhodu přinášející talentem. *Analytika* vyjadřuje zhodnocení pokroku, tedy dosažené výsledky, k čemuž je možné využít audit. *Míry* by měly být včasné, spolehlivé a dostupné. Měřit můžeme jednotlivé aktivity, činnosti, apod. *Proces* můžeme chápat jako efektivní řízení znalostí ve smyslu zužitkování synergického efektu společné práce zaměstnanců.

Hodnotit úspěšnost a efektivnost programů v rámci TM by měl jak nadřízený a HR specialista (případně HR controlling), tak i samotný účastník. Cílem je totiž porovnat skutečnost s očekáváním, a to ze všech pohledů, tedy z pohledu managementu, HR i talentů.

Podle Hroníka (2011) je možné členit techniky pro hodnocení rozvojových programů z pohledu časového horizontu, či z pohledu míry objektivity a subjektivity měření.

Jak uvádí článek na webu HR News (2013)¹⁴, v souvislosti s měřením úspěšnosti talent managementu je třeba zmínit, že HR specialisté odpovědní za TM po celém světě cítí rostoucí tlak na to, aby dokázali vyčíslit obchodní přínosy programů zaměřených na rozvoj talentů. Potvrdil to například nedávný průzkum společnosti Right Management, člena *ManpowerGroup*, kterého se zúčastnily dvě tisícovky seniorních manažerů odpovědných za řízení talentů ve 14 zemích světa. Zvýšený tlak na výpočet návratnosti

¹⁴Čas měřit investice do rozvoje talentů [online]. HR News. 2013 [cit. 18. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/cas-merit-investice-do-rozvoje-talentu-id-1904429>

investic do rozvoje talentů potvrdilo 82 % respondentů (nejvíce v Indii a Singapuru – 93 %, nejméně v Německu – 61 %).

3.9 Rizika spojená s TM

Tvorba talent managementu a jeho realizace přináší kromě již dříve zmiňovaných přínosů také celou řadu možných rizik. Jedním z těch hlavních může být absence jednotného koordinovaného přístupu, který je sdílen a akceptován všemi zainteresovanými stranami. Urban (2007) zastává názor, že, největší nedostatky v rámci řízení talentů je jednorázový a krátkodobý přístup k této podnikové problematice. Talent management musí představovat dlouhodobou aktivitu, jejíž důsledky se projevují až v delším časovém horizontu.

Dalším rizikem je vágní nastavení talentu, například je za talent považován každý, kdo má nenapodobitelné znalosti. Samozřejmostí pro úspěšné zavedení talent managementu ve firmě je jasně daný systém. Pokud však usilujeme o to, aby byl celý systém úspěšný, musíme zaujmout samotné účastníky, kteří mají zájem a chuť se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti.

Rizikovým faktorem může být také nepřesné vydefinování požadovaných kompetencí na talentovaného zaměstnance, na základě kterých se vybírají zaměstnanci do talent poolu. Podobným rizikem je nikoliv špatné nastavení toho, kdo je společností vydefinován jako talent, ale špatný výběr zaměstnanců podle správně nastavených kritérií (kompetencí). Například výběr zaměstnanců na základě určitých sympatií, zákulisní politiky apod. Dalším rizikem programů s názvem talent management je, že mohou vést k demotivaci ostatních (netalentovaných) zaměstnanců v případě, že nejsou dobře komunikovány a špatně nastaveny. Jestliže společnost neumožní kariérní růst, může také dojít k neuspokojení ambicí talentovaných zaměstnanců. Další riziko vyplývající z talent management programů je posilování individualismu v rámci organizace, což nemusí podporovat spolupráci mezi jednotlivými organizačními jednotkami.

Mnoho společností zapomíná na neustálou analýzu konkurenceschopnosti v oblasti řízení talentů. Opakované provádění analýzy je potřebné k zjištění, zda procesy, které firma při řízení talentů využívá, jsou srovnatelné s konkurencí. Díky neustálému průzkumu své konkurence pak může firma pružněji reagovat na situace, jako je například posilování náboru ve chvíli, kdy konkurence propouští, a dát zvýšený pozor na své talenty ve chvíli, kdy konkurence začne nabírat.

Ze všeho nejdůležitější je ale osvojit si a pochopit klíčové zásady, na kterých řízení talentů stojí. Velmi často také do systému nebývají začleněni linioví manažeři. Pokud jim nejsou vysvětleny a komunikovány s nimi cíle rozvoje talentů, mívají tendenci odmítat podporu její realizace a nevidí v ní větší přidanou hodnotu.

Tak jako se kladou stále vyšší nároky na zaměstnavatele, tak stejně je tomu i u požadavků zaměstnavatelů na své zaměstnance. Talentovaný zaměstnanec dnes musí ovládat práci s nejnovějšími technologiemi, musí být kreativní, vysoce flexibilní, mít výborně komunikační dovednosti, dokázat pracovat v týmech, být dobrým lídrem a vlastnit globální know-how. Není proto divu, že nalézat v dnešní době velmi talentované pracovníky, je velice obtížný úkol.

3.10 Shrnutí

Na základě informací uvedených v této kapitole můžeme říci, že proces talent managementu zahrnuje několik klíčových oblastí. Je důležité si uvědomit, že nastavený proces musí vycházet z konkrétních potřeb společnosti, tak jak bylo uvedeno v předchozí kapitole.

Z tohoto důvodu je velmi podstatná fáze přípravy, tedy tvorba strategie TM. Musíme znát finanční rozpočet, časový rozsah, počet zaměstnanců, kteří budou zapojeni a priority, které opět odrážejí stanovené cíle.

Z pohledu praktického použití se zdá být nejvhodnějším řešením rozčlenění procesu do jednotlivých fází, určení dílčích cílů a indikátorů, které pomohou vyhodnotit dosažení cíle v konečné fázi hodnocení. Dále je potřeba definovat, kdo je pro společnost talentem, jak je budeme identifikovat a vybírat. Musíme určit, v čem je dále chceme rozvíjet, co má být i pro ně samotné výstupem. Je cílem posun na vedoucí pozici nebo rozšíření rozsahu svých schopností?

Je potřeba si uvědomit základní stabilizační faktory, které pomohou talenty ve společnosti udržet. A naopak, co oni sami mohou společnosti přinést mimo svou standardní činnost. Například, zda mohou díky svým schopnostem a potenciálem řešit dlouhodobé strategické oblasti protínající celou společnost (vnitrofiremní komunikace apod.). Musíme znát prostředí, ve kterém společnost působí, aktuální trendy, zejména v oblasti, na které se společnost specializuje. Jako další součást přípravy je potřeba zamyslet se nad možnými riziky a zároveň i způsoby, jakými je lze eliminovat.

Všechny tyto kroky, indikátory, informace by měly být doplněny časovým harmonogramem a odpovědnostmi (role, které do TM vstupují). Strategie TM by tedy jednoznačně měla být uceleným konceptem, který by měl mít písemný, například v podobě interního dokumentu podle zvyklostí dané organizace.

Stejně tak jako proces vzdělávání a řízení pracovního výkonu, i talent management by měl být stále se opakujícím cyklem. Z uvedených informací je zřejmé, že se nejedná o „jednorázovou záležitost“, ale trvalou součást strategie organizace. Výstupy z hodnocení jsou tedy zároveň i vstupy do dalšího cyklu. Nezbytné je také průběžné vyhodnocování efektivity vynaložených finančních prostředků a strategické naplňování stanovených cílů v oblasti TM.

Metodologická část

4. METODOLOGIE STUDIE

Tato kapitola pojednává o tom, jakým způsobem jsem postupovala při tvorbě praktické části mé diplomové práce. Tu jsem pojala jako případovou studii. Nejprve definuji cíl studie. Dále uvádím hlavní výzkumnou otázku, dílčí otázky a jejich operacionalizaci, které vycházejí z teoretické části diplomové práce. V dalších podkapitolách podrobně popisují zvolené techniky sběru a interpretaci dat, na kterou navazuje výběr jednotek zkoumání. Dále se zabývám popisem postupu jednotlivých kroků studie. Poslední podkapitoly jsou věnovány etické stránce a limitům této studie.

4.1 Cíl studie

Cílem mé studie je vytvoření strategie talent management programu po stránce obsahové i procesní tak, aby odrážela skutečné potřeby určité organizace, konkrétně společnosti IT a.s.¹⁵, která působí v oblasti informačních a komunikačních technologií. Označuji záměrně talent management jako program, nikoli proces, protože se jedná o ucelený jednoletý plán včetně harmonogramu. V návaznosti na teoretickou část můžeme říci, že se jedná o první cyklus v rámci nové TM psocesu.

Důvod, proč jsem se rozhodla věnovat tomuto tématu, je ten, že tento program považuji za vhodný nástroj pro udržení klíčových zaměstnanců, kteří jsou pro společnost vzhledem ke svému know-how velmi důležití. Zároveň očekávám, že tento program může mít přínos pro celkovou strategii společnosti. Vycházím z poznatků teoretické části, proto před samotným návrhem zpracuji analýzu potřeb společnosti, která podle teoretických doporučení, vychází především ze strategie společnosti a jejich dlouhodobých cílů. Ve velké míře se zde promítají také překážky k jejich naplnění, které vyplývají z aktuální situace ve společnosti.

Samotná navrhovaná strategie TM taktéž reflektuje poznatky uvedené v teoretické části. Vychází z rozčlenění procesu do jednotlivých fází od identifikace po hodnocení a je doplněna zamyšlením nad možnými riziky v průběhu celého programu a návrhy na další pokračování talent managementu v této organizaci.

¹⁵ Název společnosti je z důvodu zachování anonymity změněn.

Symbolický cíl:

Tato práce upozorňuje na význam a možnost využití talent managementu pro společnost, která chce uspět v konkurenčním prostředí v oblasti informačních a komunikačních technologií a vytvořit si díky systematické práci s talenty výhodu v podobě kvalitních, vzdělávaných a motivovaných lidských zdrojů.

Poznávací cíl:

Cílem případové studie je identifikovat důvody a potřeby pro návrh programu TM. Dále rozpoznat všechny důležité indikátory, které by se měly do tohoto návrhu zahrnout tak, aby skutečně odpovídal potřebám organizace.

Aplikační cíl:

Výsledky této případové studie budou promítnuty do konkrétního návrhu talent management programu, který bude reflektovat potřeby dané společnosti.

4.2 Výběr případu

Případová studie, která je obsahem praktické části mé práce má podobu návrhu projektu „na míru“ pro společnost IT a.s. tak, aby naplnil konkrétně její potřeby. Mým cílem bylo navrhnout strategii talent managementu jako zákaznické řešení tak, aby vedení společnosti mohlo s takto navrženým programem bez dalších větších zásahů ihned pracovat. Tuto společnost jsem vybrala, protože její vedení uvažuje o reálném zavedení talent managementu do svých strategických aktivit. Díky tomu mi také nejvyšší vedení umožnilo provést detailní analýzu svých interních procesů, které jsou pro návrh nezbytné. Vzhledem k těmto informacím jsem taktéž mohla blíže specifikovat zadání tohoto projektu. Zadání ze strany vedení společnosti IT a.s. zní následovně:

Vytvořit tým z klíčových pracovníků, tzv. „challenge team“, kteří mají potenciál pomoci společnosti znovu „nastartovat“ a určit její další směr působení, definovat možnosti růstu byznysu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a zároveň vytvořit ucelený program, který pomůže tyto zaměstnance rozvíjet, motivovat a stabilizovat. Program by měl trvat 1 rok od června 2014 do května 2015. Celkový rozpočet na tento projekt činí 600 000 Kč.

4.3 Výzkumné otázky a jejich operacionalizace

Hlavní výzkumná otázka mé studie je definována takto:

Jakým způsobem nastavit Talent management program, aby splnil potřeby společnosti IT a.s.?

Potřeby zmíněné ve výzkumné otázce vycházejí z analýzy potřeb společnosti (analýzy současného stavu), především ze strategie, vize a problémů s klíčovými zaměstnanci.

Tuto hlavní výzkumnou otázku jsem dále rozčlenila do dvou okruhů dílčích otázek.

První okruh se týká prvotní analýzy potřeb ve společnosti:

Jak jsou ve společnosti IT a.s. vnímáni talenti?

Jakým způsobem v současnosti pracuje společnost IT a.s. se svými talentovanými zaměstnanci?

Jaké jsou nyní největší problémy a nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů?

Jaké jsou hlavní důvody pro realizaci programu talent management?

Jaké cíle má program TM ve společnosti IT a.s. naplnit?

Tyto dílčí výzkumné otázky vyplynuly z teoretických východisek uvedených v teoretických kapitolách věnovaných především důvodům k zavedení TM. Jejich cílem je zjistit informace, které jsou nezbytné pro efektivní nastavení talent management programu. Zaměřují se na identifikaci konkrétních důvodů a cílů, které se musí promítnout do celkové strategie talent managementu.

Druhý okruh dílčích otázek se pak týká samotného návrhu talent managementu:

Které kompetence klíčových zaměstnanců jsou nejpodstatnější pro účast v rámci tohoto programu?

Jaké aktivity by měl program zahrnovat?

V kterých oblastech a jakým způsobem by měla společnost klíčové zaměstnance rozvíjet?

Jaké by měly být hlavní stabilizátory společnosti pro udržení svých talentů?

Tyto otázky navazují na první okruh, jsou již zaměřeny na jednotlivé dílčí kroky navrhovaného programu, vycházejí z teoretických konceptů vztahujících se k těmto krokům. Zaměřují se především na oblast rozvoje, ale i další aktivity, které vycházejí především z konkrétního zadání pro návrh TM programu.

4.4 Použité metody

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá vytvořením návrhu pilotního programu talent managementu pro konkrétní organizaci, jedná se o případovou studii. K dosažení cílů jsem zvolila formu aplikovaného a kvalitativního výzkumu.

Podle Hendla (2005) aplikovaný výzkum odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů. V sociálních vědách má aplikovaný výzkum často za cíl návrh opatření, intervencí nebo programů, jež zlepšují podmínky života lidí, provádí se v přirozeném prostředí. O kvalitativním výzkumu pak hovoří jako o výzkumu, který vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách. Nevýhodou kvalitativního výzkumu je, že jeho výsledky jsou platné pouze v prostředí, ve kterém vznikly, není možné je tedy zobecnit.

Významnou součástí tvoří analýza potřeb společnosti. Ta podle Walkera (2003) má za cíl identifikovat, co zákazníci (myšleno také interní zákazníci) potřebují a jaké skutečnosti vyplývají z podnikatelských potřeb organizace. Tento přístup k identifikaci priorit v oblasti ŘLZ zajišťuje jejich provázání s rámcovou podnikovou strategií a rozkrývají klíčové „mezery“ mezi tím, co potřebují a tím, co v současnosti mají. Analýza faktů přitom není zaměřena pouze na identifikaci současných problémů, ale zahrnuje i identifikaci příležitostí nebo vylepšení, které by řešily dané problematické otázky.

4.5 Techniky sběru dat

V prvním kroku analýzy potřeb jsem zvolila metodu studia dokumentů. Za dokumenty lze podle Hendla (2005, s. 132) považovat: „...*všechno napsané nebo prostě zaznamenané ... dokumenty jsou knihy, novinové články, záznamy projevů ... deníky, plakáty, obrazy*“. Podle Hendla (2005) má studium dokumentů dvě výhody - první spočívá v jejich rozmanitosti, druhou je skutečnost, že data nebyla získána přímo pro výzkum a neobsahují proto případná zkreslení, která by mohla vzniknout při jiných metodách sběru (rozhovory, pozorování apod.), neovlivňuje je ani osoba výzkumníka. Jedná se tedy o nereaktivní způsob sběru dat. Je ovšem potřeba vzít rovněž v úvahu to, že v dokumentech bývá zachycena pouze část reality, která prošla výběrem a tato selekce může vést ke zkreslení. V rámci analýzy jsem prostudovala interní dokumenty společnosti, ve kterých jsem předpokládala nalezení vhodných dat. Zaměřila jsem se tedy především na jejich obsah, který se vztahuje k jednotlivým výzkumným otázkám. Do

analýzy byly zahrnuty také netištěné výstupy z personálního informačního systému (například přehled ukončených pracovních poměrů).

Interní dokumenty:

- obchodní strategie na období 2014 – 2016
- výroční zpráva za rok 2013
- výstupy z hodnocení spokojenosti zaměstnanců z prosince 2013
- výsledky čtvrtletních hodnocení (výkonosti a plnění úkolů) z roku 2013
- finanční plán společnosti na rok 2014
- přehled absolvovaných školení a certifikací

Další zdroje:

- webové stránky
- intranet společnosti
- report fluktuace a rozbor za období 2013 - 2014

Pro svoji práci jsem dále zvolila polostrukturovaný rozhovor, pro který jsem si předem připravila osnovu, soupis otázek, na které jsem hledala odpovědi. Podle Dismana (2005) je polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor takový, který má určitou strukturu, aby bylo možné srovnávat data získaná z různých rozhovorů, ale jedná se spíše o body, témata, která tazateli poskytují oporu, pomáhají mu udržet zaměření rozhovoru. Je zde dostatečný prostor pro kladení doplňujících otázek a přizpůsobování rozhovoru situaci. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden se zástupcem nejvyššího vedení společnosti a měl za cíl zjistit:

- jaká je dle jeho názoru současná situace ve společnosti z hlediska její strategie, firemní kultury a ekonomických výsledků,
- jaké jsou nejsilnější stránky organizace,
- jaké jsou hlavní důvody odchodů velkého počtu klíčových zaměstnanců,
- jaké jsou jeho představy o cílech daného talent management programu,
- kdo by měl být účastníkem tohoto programu,
- jaká případná rizika tohoto programu vnímá.

Rozhovor jsem měla možnost bezprostředně zaznamenat do podoby audio nahrávky. Záznam jsem následně doslovně přepsala. Tvoří přílohu č. 2 této práce.

Získaná data jsem setřídila a shrnula do jednotlivých dílčích kapitol praktické části. Některá data jsem upravila v programu MS Excel do podoby tabulek nebo grafů. Následně jsem veškeré získané informace interpretovala v podobě písemných závěrů, které mají podobu odpovědí na dílčí výzkumné otázky.

4.6 Design studie

V rámci splnění cíle jsem zvolila následující postup, který jsem rozdělila do tří hlavních fází, které mají vést k vytvoření cílové strategie talent managementu pro společnost IT a.s. Při tvorbě těchto kroků jsem vycházela z teoretických poznatků, které jsem se snažila co nejvíce přizpůsobit prostředí a potřebám této konkrétní společnosti.

Prvním krokem je již dříve zmíněná podrobná analýza potřeb společnosti, identifikování konkrétního cíle TM programu, neboli co konkrétně má být jeho výstupem, co má pomoci změnit či zlepšit. Jak bylo uvedeno v teoretické části, při návrhu TM je potřeba vycházet ze strategie společnosti a strategického ŘLZ, jelikož talent management musí jednoznačně na celkovou strategii navazovat a stát se její součástí, aby byl funkční. Z tohoto důvodu jsem vycházela z aktuálních dostupných informací o společnosti a zaměstnancích, konkrétně ze strategického plánu, především z části věnované obchodní strategii, SWOT analýzy, průzkumu spokojenosti a rozboru fluktuace a v neposlední řadě z informací získaných z rozhovoru se zástupcem vedení společnosti. Z těchto informací jsem definovala indikátory, podle kterých je zřejmé, jaké mají být výstupy v konkrétních oblastech. Specifikum tohoto programu je to, že ze strategie vychází, ale zároveň bude jeho cílem strategii pomoci změnit.

V další kapitole pak popíši již jednotlivé dílčí části celého programu, který jsem rozčlenila následovně:

- návrh identifikace a výběru zaměstnanců, kteří budou účastníci programu;
- návrh vzdělávacích aktivit pro jednotlivé účastníky na základě individuálních potřeb;
- návrh skupinových aktivit, které mají podpořit týmovou spolupráci a pomoci společnosti řešit aktuální situaci v oblasti obchodní strategie (vyplývá ze zadání společnosti);
- návrh způsobu stabilizace odrážející prostředí společnosti;
- návrh způsobu vyhodnocení, které vychází ze stanovených cílů;

V závěru uvádím možná rizika a způsoby jejich eliminaci či předcházení.

4.7 Výběr jednotek zkoumání

Jednotky zkoumání se liší na základě jednotlivých fází výše popsané studie. V rámci fáze analýzy dokumentů jsou jednotkami zkoumání jednotlivé interní dokumenty společnosti, které jsou blíže specifikovány v části „Použité metody“. Nejprve jsem začala analýzou písemného zpracování strategie společnosti a výroční zprávy za rok 2013. Postupně jsem v nich nalézala odkazy na další dokumenty nebo z nich logicky vyplýval zdroj dalších dat (např. informace o fluktuaci z výroční zprávy vedly k detailnímu rozboru z personálního informačního systému).

Pro rozhovor jsem vybrala člena nejvyššího vedení společnosti, protože měl o situaci ve společnosti velmi dobrý přehled a zároveň měl být garantem navrhovaného talent management programu. Lze tedy mluvit o tzv. kritériálním vzorkování, které Hendl (2005, s. 154) charakterizuje jako: „*Výběr všech případů splňujících daná kritéria.*“

V následující fázi studie, tedy v rámci samotného návrhu, jsou zahrnuti v první řadě všichni zaměstnanci, protože na základě analýzy jsou z nich vybíráni klíčoví zaměstnanci - budoucí účastníci pilotního TM programu. V dalších kapitolách týkajících se již jednotlivých částí návrhu jsou poté zahrnuti jen vybraní zaměstnanci, kteří budou účastníky tohoto programu.

4.8 Etická stránka

Vedení společnosti IT a.s. bylo předem seznámeno s tématem této práce, s účelem analýzy a zpracováním dat. Souhlasili se svou účastí pod podmínkou, že bude v práci změněn název společnosti, aby byla zachována anonymita, což bylo dodrženo. Stejně jako u nahrávky rozhovoru, souhlasil zástupce vedení se svou účastí a ta byla zcela dobrovolná. Vedení společnosti navíc obdrží jeden výtisk této diplomové práce k možnosti jejímu využití v praxi.

4.9 Limity studie

V rámci tvorby této případové studie jsem si rovněž uvědomila její limity. Ty vycházejí především z dynamického prostředí samotné společnosti IT a.s., na kterou byla studie zaměřena. To se projevilo v neustálých změnách podmínek při výzkumné části studie. Když jsem na této studii začala pracovat, měla společnost 218 zaměstnanců, tedy o 29

více, než když jsem tuto práci dokončovala. Také struktura vedení společnosti byla jiná a celková ekonomická situace byla výrazně lepší než o půl roku později. Původně jsem měla v plánu realizovat rozhovory s celým vedením společnosti a zahrnout do analýzy také data získaná anonymními dotazníky pro zaměstnance společnosti. Vzhledem ke změnám, které budou v praktické části popsány (zejména ztráta zásadní zakázky a navazující propouštění, odchody zaměstnanců), jsem se po dohodě s vedením společnosti rozhodla od tohoto plánu upustit a realizovat rozhovor pouze se zástupcem vedení společnosti. V této změně lze ovšem také spatřovat jistou výhodu. Díky této eliminaci na získání vstupních informací pouze ze strany zástupce vedení lze jasně specifikovat požadované cíle a také se tím zvyšuje jejich naplnění. Mohlo by se například stát, že by ze strany zaměstnanců byl, jako potřeba zlepšení, definován požadavek rozšíření benefitů, což ovšem není nezbytná potřeba pro vedení společnosti, které je v tomto případě „zákazníkem“.

Na druhou stranu může být tento pohled „omezený“ jen na určité faktory a mohou být díky němu opomenuty jiné klíčové potřeby, které by se měly do TM promítnout, jen nejsou jednoznačné ani z analýzy dokumentů ani z informací získaných z rozhovoru.

Velmi zřetelným limitem této studie je, že její výsledky nemohou být díky svému specifickému zaměření generalizovány.

Empirická část

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

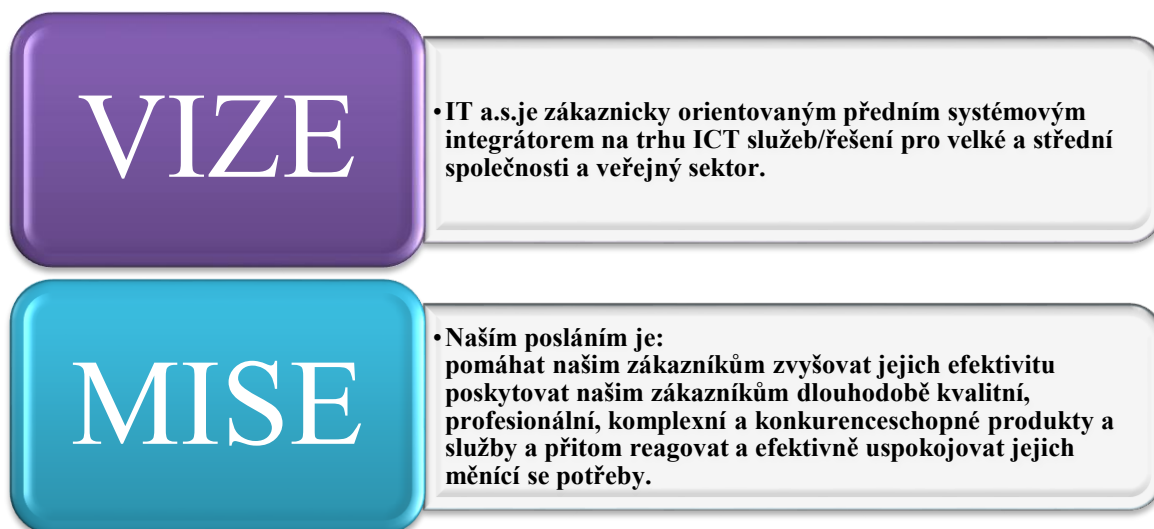
5.1. Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	IT a.s.
Právní forma společnosti:	akciová společnost, součást velké mezinárodní skupiny firem působící v různých technologických oblastech
Rok vzniku:	2011 (fúze)
Předmět podnikání:	komplexní služby v oblasti informačních a komunikačních technologií
Roční obrat 2013:	650 mil. CZK
Počet zaměstnanců k 30. 4. 2014:	195

5.2 Vize a mise

Vize, mise a hodnoty odrážejí základní požadavky vlastníků, zákazníků, zaměstnanců, partnerů/dodavatelů a veřejnosti na společnost.

Na jejich základě jsou stanoveny strategické cíle a rozpracovány jednotlivé strategické scénáře a klíčové strategické operace postavené na klíčových kompetencích (s přihlédnutím ke kritickým faktorům úspěchu), které zajistí zpětné naplňování strategických cílů tak, aby trvale docházelo ke zvyšování hodnoty společnosti IT a.s.



Obr. 5.1 Vize a mise společnosti IT a.s.

5.3 Strategické cíle

K naplnění Vize a k dosažení základního strategického cíle je ve společnosti stanovena strategie na období 2014 -2016, jejím základem je vnější expanze a vnitřní optimalizace. Jednotlivé cíle jsou definovány takto:

Zisk

Trvale řídit hodnotu společnosti na měnícím se ICT trhu, maximalizovat zisk, být dlouhodobě konkurenceschopnou firmou.

Diverzifikace

Rozšířit portfolio zákazníků, definovat a rozvíjet nové služby při současném efektivním řízení stávajícího portfolia produktů.

Efektivita

Zvýšit efektivnost interních procesů, zavést výkonový systém odměňování, zvýšit rentabilitu a produktivitu, snížit náklady.

Zákazník

Naplnovat principy zákaznický servisně orientovaných služeb.

Synergie

Naplnovat vysoký obchodní alianční potenciál.

Zaměstnanec

Být atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem, vybudovat nové kompetence.

Obr. 5.2 Strategické cíle společnosti IT a.s. (Strategický plán společnosti, vlastní zpracování)

5.4 SWOT analýza

Součástí strategického plánu společnosti pro období let 2014 - 2016 je také SWOT analýza, jejímž cílem je získat rozhodující a klíčové faktory ovlivňující fungování společnosti a nastavit změny ve společnosti tak, aby maximalizovaly přednosti a příležitosti a minimalizovaly nedostatky a hrozby.

Tučně a kurzívou jsem vyznačila ty oblasti, které mají na navrhovaný TM program, dle mého názoru, největší vliv, neboli ty oblasti, které bude mít program za cíl určitým

způsobem pozitivně ovlivnit. Zároveň tyto oblasti odpovídají také častým důvodům k zavedení TM v organizaci, jak uvádím v teoretické kapitole k tomuto tématu.

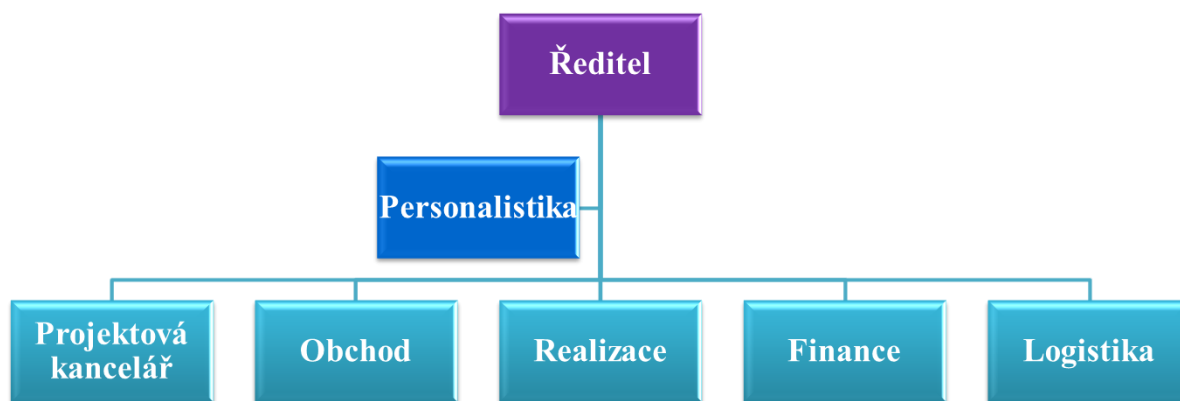
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Obchodní potenciál	<i>Vysoká fluktuace specialistů</i>
Významné projekty, reference	Slabé povědomí o značce
Široké portfolio produktů	Vnitřní firemní kultura poznamenaná fúzí
<i>Specifické know-how ve vybraných kompetencích</i>	<i>Chybějící know-how pro zavedení nových produktů</i>
Celorepubliková působnost	Malé zkušenosti s řízením velkých projektů
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<i>Nové produkty a služby</i>	Konkurence v oblasti IT na českém trhu
Využití obchodního potenciálu mateřské společnosti	Situace v oblasti veřejných zakázek, změny zadavatelů
Využití strategických aliancí pro významné projekty	Nedostatek velkých zakázek v realizaci pro stávající produkty
<i>Získání nových kompetencí a referenčních projektů pro nové produkty a služby</i>	<i>Přetahování zaměstnanců do konkurenčních společností</i>

Tabulka 5.1 SWOT analýza společnosti IT a.s.

5.5 Organizační struktura a popis společnosti

V čele společnosti stojí tříčlenné představenstvo. Místopředseda představenstva je zároveň výkonným ředitelem společnosti. Společnost se dělí na úseky, největší úsek realizace se dále dělí na jednotlivé odbory. V čele každého úseku stojí odborný ředitel. Personalistika je vyčleněna zvlášť jako odbor spadající přímo pod úsek ředitel, protože v této chvíli zahrnuje pouze jedinou pozici – vedoucí personalistiky.

Společnost funguje na principu projektového řízení. Každá jednotlivá „zakázka“ je brána jako projekt, který řídí projektový manažer a spolupracuje se zaměstnanci skrze všechny útvary podle konkrétních potřeb daného projektu. Můžeme tedy říci, že se jedná o matrixovou organizační strukturu. Při použití matrixové organizační struktury se totiž jedná o vybírání jednotlivých pracovníků s různou odborností napříč funkční organizační strukturou a jejich zařazení do týmu určeném k řešení konkrétního projektu. Projektoví manažeři jsou vyčleněni v samostatném úseku Projektová kancelář.



Obr. 5.3 Organizační struktura společnosti IT a.s.

Jak znázorňuje následující graf, většina zaměstnanců společnosti (80%) pracuje přímo na projektech. Jedná se o specializované IT pozice ať už z oblasti vývoje (programátoři, testeři, správci databází a aplikací) nebo správy softwaru a hardwaru (systémoví inženýři, správci sítě, technici). Jsou to zaměstnanci úseku Realizace. Spadají zde také pozice přímo související s řízením projektů – projektoví manažeři a koordinátoři projektů (zajišťující administrativní náležitosti jednotlivých projektů).

Do kategorie režijních zaměstnanců jsou zahrnuti zaměstnanci z úseku logistiky a financí (bez vedoucích pozic).



Graf 5.1 Rozdělení zaměstnanců IT a.s. podle zaměření k 31. 12. 2013

Zaměstnanci jsou z 80% muži. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 38 let. Průměrná doba trvání zaměstnání u současných zaměstnanců je 10 let, nicméně více než čtvrtina všech zaměstnanců je ve společnosti dva a méně let, což je způsobeno velkým počtem nových nástupů v průběhu let 2012 a 2013.

V průběhu roku 2012 bylo do společnosti přijato do pracovního poměru celkem 55 zaměstnanců, z toho bylo 21 absolventů středních a vysokých škol. V průběhu roku 2013 bylo do společnosti přijato celkem 35 zaměstnanců, z toho bylo 13 absolventů středních a vysokých škol.

5.6 Obchodní zaměření, produkty a služby

Společnost IT a.s. nabízí široké portfolio služeb v oblasti informačních a komunikačních technologií. Toto rozmanité zaměření je důsledkem fúze tří společností, z nich každá se svým zaměřením lišila. Při spojení nedošlo k výrazným změnám v rozsahu služeb, společnost se více nezaměřila na určitý druh služeb.

Stěžejními obory jsou systémová integrace, tedy především integrace podnikových procesů, aplikací a IT infrastruktury, kde společnost vykonává činnosti od projekčních služeb, přes datová centra, pasivní a aktivní technologie, podnikové komunikace, dále systémovou podporu, systémovou a datovou bezpečnost. V oblasti informačních systémů se jedná o systémy krizového řízení, geografický informační systém a integrovanou krizovou komunikaci, dále informační a průmyslové systémy, multimediální prezentace, virtuální prohlídky či simulační analýzy.

Společnost má také řadu technologických partnerů, kterými jsou např. společnosti Microsoft, CISCO, HP, Dell a další. Tato partnerství jsou nezbytná především pro udržení konkurenceschopnosti, získání výhod oproti konkurenčním firmám v IT segmentu prostřednictvím znalosti specifických technologií a know-how. V neposlední řadě mají partnerství významný vliv na získávání nových zakázek díky výhodnějším cenovým podmínkám pro nákup těchto technologií oproti společnostem, které partnery nejsou.

V letech 2012 – 2013 společnost realizovala rozsáhlý projekt pro státní správu. Tržby z tohoto projektu tvořily 45% celkových tržeb společnosti. Tento projekt byl ovšem na konci roku, z důvodů vnějších okolností, nečekaně ukončen. Náhlé ukončení projektu znamenalo nejen nezbytnost snížení počtu zaměstnanců, ale také nutné hledání nových obchodních příležitostí. S tím úzce souvisí také určení směru společnosti, definování jejího zaměření, upřesnění své vize. Toto nečekané ukončení projektu bylo totiž také dramatickým zásahem do celkové strategie společnosti, která z velké části vycházela právě z dlouhodobého pokračování a definovala k tomu potřebné kroky a aktivity.

Pokud nebude tento projekt během roku 2014 nahrazen jinými novými příležitostmi, může společnost očekávat propad tržeb minimálně o zmíněných 45%, což představuje zhruba 320 milionů Kč.

Široká nabídka produktů a služeb není v tomto případě zárukou úspěchu vzhledem k tomu, že mnohé z oblastí jsou převzaty z doby před fúzí a jsou poskytovány pouze

jednomu zákazníkovi a jsou již dále neprodejné. Jedná se např. o specifické aplikace pro oblast těžkého strojírenství, které jsou sice funkční, ale oproti konkurenci zastaralé, proto by v dnešní konkurenci již neobstály. Z tohoto důvodu musí společnost ze všech oblastí vybrat ty, které mají největší potenciál uspět na současném (a budoucím) trhu a s nimi nadále pracovat ves smyslu rozvoje svých kompetencí a hledání potenciálních zákazníků.

5.7 Systém hodnocení pracovního výkonu a odměňování

V teoretické části byl prostor věnován také systému řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení jako jedné z klíčových činností v rámci každodenní práce vedoucích pracovníků nejen s talenty, ale se všemi zaměstnanci ve společnosti. Z tohoto důvodu jsem do analýzy zahrнула také současný systém hodnocení pracovního výkonu ve společnosti IT a.s.

V této společnosti existuje standardizovaný systém hodnocení pracovního výkonu a navazujícího odměňování. Každý zaměstnanec dostává měsíční mzdu a má navíc možnost získat tzv. čtvrtletní výkonnostní odměnu. Maximální výše odměny je dána určitým procentem ze základní měsíční mzdy zaměstnance (respektive trojnásobku, jelikož se jedná o čtvrtletní odměny). Příklad maximální výše odměn u zaměstnanců pracujících na projektech:

Název pracovního místa	Max sazba v %
Projektový manažer	40%
Konzultant	40%
Koordinátor projektů	30%
Systémový inženýr	35%
Správce sítě	35%
Projektant	35%
Analytik	20%
Programátor	20%
GIS inženýr	20%
Správce aplikací	20%
Technik	35%

Tabulka 5.2 Příklad maximální výše odměn zaměstnanců IT a.s.

Tedy například programátor s výší své základní měsíční mzdy 30 tis. Kč může čtyřikrát do roka získat výkonnostní odměnu až 18 tis. Kč (20% ze základní mzdy za tři měsíce).

Výše odměny jednotlivého zaměstnance je určena na základě individuálního hodnocení pracovního výkonu v daném období. Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec v následujících bodech:

1. Ekonomické výsledky v dané oblasti
2. Výše zisku projektu u vedoucích projektu
3. Plnění individuálně stanovených cílů
4. Kvalita práce a výstupů
5. Plnění termínů
6. Úroveň komunikace a týmové spolupráce
7. Rozsah práce na přípravě nabídek

Vyhodnocení výkonových cílů a komplexního výkonu probíhá formou hodnotícího rozhovoru mezi zaměstnancem a nadřízeným. Vyhodnocení (včetně schválení) musí být uzavřeno nejpozději do konce kalendářního měsíce, určeného pro výplatu výkonnostní odměny.

Hodnotící rozhovor se skládá ze dvou základních částí. První část je hodnocením uplynulého hodnoceného období. Druhá část je věnována nastavování výkonových cílů na další hodnocené období, případně objasnění žádoucího profesního chování a dohodě o potřebném vzdělávání v následujícím období.

Pokud hodnocený nesouhlasí s nastavením výkonových cílů, iniciuje u hodnotitele rozhovor o změně nastavení výkonových cílů. Cílem rozhovoru obou stran je vždy dosažení shody. Pokud přesto nedojde ke shodě o nastavení výkonových cílů hodnoceného, iniciuje hodnocený rozhovor s nadřízeným hodnotitele. Nadřízený hodnotitele je zodpovědný za konečné vyřešení. Nově nastupujícím zaměstnancům se v rámci adaptační doby nastaví výkonové cíle jako adaptační cíle.

Ve společnosti dále existuje tzv. výkonové členění. Jeho záměrem je udržení výkonově orientované firemní kultury prostřednictvím:

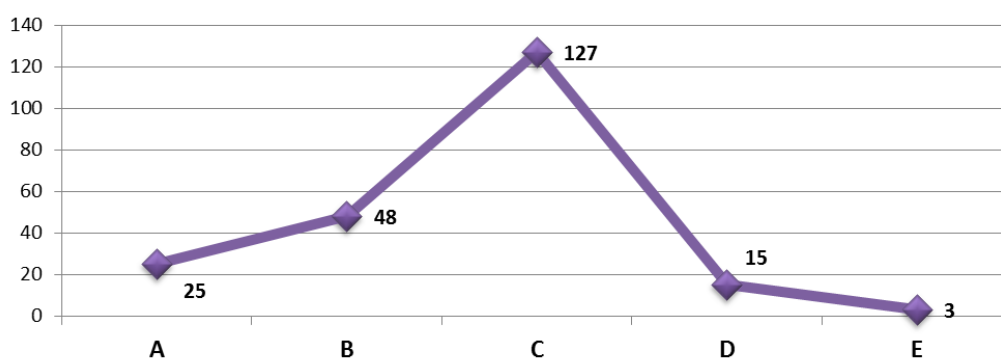
- a) podpory a stabilizace zaměstnanců s dlouhodobě vysokým výkonem,
- b) identifikace zaměstnanců s nedostatečným výkonem.

Výkonové členění se provádí zařazením hodnoceného zaměstnance do výkonové skupiny. Do skupiny pro výkonové členění patří všichni zaměstnanci příslušné organizační jednotky (útvary dle organizační struktury společnosti), kteří jsou u zaměstnavatele v evidenčním stavu k poslednímu dni hodnoceného období. Na základě vyhodnocení komplexního výkonu provede hodnotitel výkonové členění, tj. rozdělí zaměstnance do pěti výkonových skupin:



Obr. 5.4 Členění do výkonových skupin – kritéria zařazení
(zdroj: Pravidla odměňování a hodnocení společnosti IT a.s.; vlastní zpracování)

Z posledních aktualizovaných údajů z prosince roku 2013 vychází následující graf členění zaměstnanců do výkonových skupin (k 31. 12. 2013 bylo v pracovním poměru celkem 218 zaměstnanců):



Graf 5.2 Rozčlenění zaměstnanců do výkonových skupin k 31. 12. 2013

Toto rozložení zhruba odpovídá rozložení Gaussovy křivky.

V rámci standardizovaného procesu hodnocení a odměňování jsou rovněž definovány jednotlivé role, které do něj vstupují:

1. role vrcholového managementu společnosti

- definování požadavků na systém řízení výkonu,
- definování strategie, nastavení korporátních výkonových cílů, případně výkonových cílů jednotek,
- schvalování pravidel hodnocení výkonu a jejich návaznosti na systém odměňování,
- stanovení termínů hodnocení výkonu a výplat výkonnostních odměn,
- nastavení koeficientu výkonnosti společnosti,
- schválení výkonového členění.

2. role přímého nadřízeného (hodnotitele)

- řízení výkonu zaměstnance,
- poskytování průběžné zpětné vazby zaměstnanci,
- pravidelný rozhovor k hodnocení výkonu zaměstnance – základní nástroj,
- zhodnocení cílů za předchozí hodnocené období a nastavení cílů na další hodnocené období,
- konkretizace a vyhodnocení profesního chování,
- posouzení vzdělávacích potřeb a nastavení plánu vzdělávání,
- provádění výkonového členění zaměstnanců.

3. role zaměstnance (hodnoceného)

- aktivní přístup k procesu řízení výkonu,
- plnění nastavených cílů, zodpovědnost za iniciaci potřebných změn,
- sebehodnocení za uplynulé hodnocené období,
- návrh vlastních výkonových cílů na další hodnocené období,
- reflexe vlastních vzdělávacích potřeb, návrh individuálního vzdělávacího plánu a zodpovědnost za jeho realizaci,
- aktivní vyhledávání průběžné zpětné vazby.

Role personalisty společnosti není v tomto procesu určena. Můžeme říci, že do procesu nijak nezasahuje, pouze uchovává výstupy z jednotlivých hodnocení a navržené odměny. Tyto výstupy mají rovněž k dispozici všichni přímí nadřízení, kteří s nimi neustále pracují.

Celý proces je definován v rámci interní dokumentace společnosti jako rozhodnutí představenstva „Pravidla hodnocení pracovního výkonu a odměňování“.

5.8 Systém vzdělávání zaměstnanců

Podobně jako systém hodnocení zaměstnanců i systém vzdělávání ve společnosti je standardizovaným procesem definovaným poměrně rozsáhlou směrnicí. Ta vymezuje především kompetence k nominaci a schvalování účasti na jednotlivých vzdělávacích akcích.

Společnost vytváří vždy dvakrát ročně vzdělávací plán na období následujících šesti měsíců. Pro první pololetí v prosinci předchozího roku, pro druhé pololetí v květnu aktuálního roku. Plán tvoří seznam zaměstnanců jednotlivých útvarů společnosti, název vzdělávací aktivity, předpokládané náklady a zdůvodnění potřebnosti této aktivity.

Jednotlivá školení určují přímí nadřízení. Celkový plán dále schvalují ředitelé úseků a nakonec ředitel společnosti. Každý útvar je limitován finančním plánem, který určuje maximální možné náklady na školení pro daný kalendářní rok. Výše nákladů na vzdělávací aktivity se odvíjí především od výše plánovaných tržeb.

Plánování vzdělávacích aktivit je taktéž součástí hodnotícího rozhovoru zmiňovaného v předchozí části. Každý zaměstnanec má tedy možnost navrhnout školení, které považuje za potřebné pro výkon své práce.

V současnosti ovšem nedochází k příliš přesnému naplnění vzdělávacího plánu a jednotlivé aktivity jsou schvalovány dle aktuálních potřeb. To vychází především ze změny zaměření společnosti. Důvodem je také zmíněná ztráta významného projektu, který taktéž výrazně ovlivňoval plánované aktivity. Plán naopak neobsahoval aktivity, které začaly být aktuální z důvodu nových obchodních příležitostí. Veškerá jednotlivá školení vždy schvaluje ředitel společnosti. Můžeme říci, že současná situace odpovídá nesystematické koncepci interního vzdělávání, tak jak byla uvedena v teoretické části.

Zhruba 70% všech probíhajících vzdělávacích aktivit je spojeno se získáváním či obnovením certifikací technologických partnerů. Udržení technologického partnerství totiž taktéž klade velké požadavky na znalost jejich produktů, což je dokladováno právě nejruznějšími certifikacemi (zkouškami znalostí produktů a technologií). Je to také jedna ze strategických priorit společnosti, jak vychází mimo jiné i ze zmíněné SWOT analýzy.

Zbýlých 30% vzdělávacích aktivit zahrnuje odborné vzdělávání bez certifikací, zákonná školení (např. tzv. vyhláška 50 pro práci s elektrickými zařízeními), kurzy anglického jazyka a školení měkkých dovedností (soft skills). Těm ovšem není ve společnosti v této chvíli ze strany vedení přikládána velká důležitost. Nejvýznamnější byly vzdělávací aktivity „Time management“ pro vybrané klíčové zaměstnance, „Manažerská akademie – řízení a rozvoj týmu IT specialistů“ pro střední management, „Profesionální komunikace se zákazníkem“ pro realizační role a „Zvládání kritické komunikace se zákazníky“ pro pracovníky supportních a dohledových center. V roce 2014 zatím není plánována žádná podobná vzdělávací aktivita a pozornost je soustředěna k certifikacím i z důvodu velké fluktuace zaměstnanců, jak bude uvedeno dále.

Celkové roční náklady na vzdělávací aktivity se pohybují okolo 1,8 milionu Kč.

Výstupy z jednotlivých vzdělávacích aktivit se nijak neevidují ani nevyhodnocují, tzn., neexistuje ucelený přehled pozitivního přínosu k výkonům jednotlivých zaměstnanců.

5.9 Výstupy z hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Další významné informace pro tvorbu programu talent managementu pro společnost IT a.s. přináší výsledky průzkumu hodnocení ze strany zaměstnanců.

Tento průzkum proběhl v prosinci 2013 formou anonymního on-line dotazníku, který obsahoval 22 výroků a se čtyřmi možnostmi volby podle míry souhlasu: „plně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíš nesouhlasím“ a „plně nesouhlasím“. Tento dotazník vznikl z iniciativy ředitele společnosti a vedoucí personalistiky a s jeho výsledky byli zaměstnanci seznámeni v rámci předvánočního setkání. Celkem se vyjádřilo 70% všech zaměstnanců (151 vyplněných dotazníků).

Z analýzy výsledků tohoto dotazníku vychází například to, že 35% zaměstnanců vidí rezervy v nezbytných změnách k zachování konkurenceschopnosti společnosti. Nejvíce negativních odpovědí bylo zaznamenáno u výroků týkajících se strategie společnosti - 42% zaměstnanců by nedokázalo strategii společnosti vysvětlit a 48% zaměstnanců si myslí, že nejsou dostatečně informováni o strategii a plánech společnosti do budoucna. Nejvíce pozitivních odpovědí bylo naopak zaznamenáno u výroků týkajících se mezilidských vztahů v rámci společnosti. Tyto informace zde uvádím, protože v nich vidím úzkou spojitost s cílem TM programu a tvoří také jeden z indikátorů jeho úspěšnosti.

5.10 Analýza odchodů zaměstnanců v letech 2013 a 2014

Tak jak vyplývá z teoretické části, také fluktuace výrazně ovlivňuje TM v organizacích. Fluktuace se také přímo ve dvou podobách zmiňuje ve SWOT analýze společnosti. Z tohoto důvodu jsem se detailně zaměřila na rozbor odchodů zaměstnanců v letech 2013 a 2014.

V roce 2013 ukončilo pracovní poměr celkem 27 zaměstnanců. Míra fluktuace za rok 2013 dosáhla 12%. Za období leden – duben 2014 ukončilo pracovní poměr 26 zaměstnanců a další dva ukončí pracovní poměr ke konci května, celkový předpokládaný počet ukončených pracovních poměrů k 31. 5. 2014 je tedy 28.

Způsoby ukončení pracovního poměru v letech 2013 a 2014:

způsoby ukončení prac. poměrů 1-12/2013	
dohoda na žádost zaměstnance	16
výpověď ze strany zaměstnance	7
neprodlení doby určité	3
výpověď z důvodu nadbytečnosti	1
CELKEM	27

způsoby ukončení prac. poměrů 1-4/2014	
dohoda na žádost zaměstnance	15
výpověď ze strany zaměstnance	5
ve zkušební době ze str. zaměstnance	2
výpověď z důvodu nadbytečnosti	6
CELKEM	28

Přehled ukončených pracovních poměrů podle členění pozic v letech 2013 a 2014:

ukončení prac. poměrů podle pozic 1-12/2013	
top management	2
střední management	1
obchod a marketing	6
režijní zaměstnanci	4
pracující na projektech	14
CELKEM	27

ukončení prac. poměrů podle pozic 1-4/2014	
top management	1
střední management	2
obchod a marketing	4
režijní zaměstnanci	0
pracující na projektech	18
CELKEM	28

Tabulka 5.3 - 5.6 Přehledy ukončených pracovních poměrů v letech 2013 a 2014

V prvním čtvrtletí roku 2014 byl se šesti zaměstnanci ukončen pracovní poměr pro nadbytečnost (§52 odst. c zákoníku práce) z důvodu již dříve zmiňovaného ukončení významného projektu k 31. 12. 2013. Z výše uvedených přehledů je ovšem patrný vysoký počet ukončení pracovního poměru na žádost zaměstnance. Zatímco za celý rok 2013 se jednalo o 23 odchodů, za období prvních čtyř měsíců roku 2014 se jedná již o 20 odchodů. Tento nárůst zdůrazňuje i fakt, že za stejné období (leden – květen) v roce 2013 odešlo na vlastní žádost 7 zaměstnanců, tedy zhruba 3x méně.

Ve společnosti se nijak formálně nezjišťují ani nevyhodnocují důvody odchodů zaměstnanců. Nicméně z informací, které se mi podařilo získat, je zřejmé, že všech 20 zaměstnanců, kteří ukončili (nebo ukončí) pracovní poměr ve společnosti v období leden – květen 2014, přechází do jiného zaměstnání, někteří z nich přímo ke konkurenčním společnostem.

Další významné informace, které vychází z analýzy odchodů, jsou ty, které se týkají vysoké fluktuace v úseku Obchod a marketing. Celkem se za rok 2013 a 2014 jedná o 10 zaměstnanců. To, že je toto číslo velmi vysoké vychází především z toho, že na tomto úseku je nyní 12 zaměstnanců, tzn. fluktuace v roce 2013 v tomto úseku činila více než 40%. Z hlediska ekonomického může být také zajímavé to, že na nižší počet „realizačních“ zaměstnanců připadá stále stejný počet režijních zaměstnanců (tady těch, kteří reálně nepřinášejí žádný zisk).

Následující tabulka zobrazuje detailní informace o odchozích zaměstnancích, kteří byli vedeni jako klíčoví (byli zařazeni ve výkonové skupině A nebo B):

pozice	Rok odchodu	Výkonová skupina	Zdůvodnění
programátor	2013	A	jedinečné znalosti
programátor	2013	A	jedinečné znalosti
programátor	2013	A	jedinečné znalosti
operátor dohledu	2013	B	certifikace
projektový manažer	2013	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky
projektový manažer	2013	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky
systémový inženýr	2013	B	certifikace, jedinečné znalosti
vedoucí odboru	2013	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky
projektový manažer	2014	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky, certifikace
ředitel úseku	2014	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky, certifikace
systémový inženýr	2014	B	certifikace
koordinátor projektu	2014	B	znalost projektů, certifikace
vedoucí odboru	2014	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky, certifikace
programátor	2014	A	jedinečné znalosti
koordinátor projektu	2014	B	znalost projektů
vedoucí odboru	2014	A	znalost projektů, vztahy se zákazníky, certifikace
systémový inženýr	2014	B	certifikace, znalost projektů
systémový inženýr	2014	A	jedinečné znalosti, certifikace
systémový inženýr	2014	B	certifikace

Tabulka 5.7 Přehled klíčových zaměstnanců, kteří ukončili prac. poměr v roce 2013 nebo 2014

Zaměříme-li se pouze na rok 2014, vychází, že pracovní poměr ukončilo 11 klíčových zaměstnanců, což je ve srovnání s celkovým počtem zaměstnanců zařazených v této skupině zhruba 15%.

5.11 Výstupy z rozhovoru se členem vedení společnosti

Z důvodu získání co nejširšího spektra informací, které ovlivňují tvorbu návrhu talent managementu pro společnosti IT a.s., jsem po analýze provedla rozhovor se členem představenstva, ředitelem úseku Realizace a „garantem“ celého programu v jedné osobě, který je tak zástupcem celého vedení v této oblasti. Otázky jsem připravila na základě informací, které jsem již měla k dispozici z předchozí analýzy společnosti. Ty jsem doplnila o otázky k získání bližších informací k představám a požadavkům k návrhu programu, jeho cíle a celkovému průběhu. Přepis celého rozhovoru tvoří přílohu č. 2 této práce.

Odpovědi, které jsem získala, v podstatě dokládají závěry, které jsem učinila z předchozí analýzy. Na základě získaných informací z rozhovoru můžeme říci, že vedení společnosti si je vědomo toho, že její úspěch závisí na lidech, kteří pro ni pracují. Vyzdvihovány jsou především jejich znalosti. Důvod k odchodu je spatřován ve špatné informovanosti, která měla za následek obavy o budoucnost fungování společnosti. To mohla ovlivnit také firemní kultura, která se projevuje celkovým ne příliš efektivním způsobem interní komunikace, způsobem (ne)předávání informací především ze strany vedení společnosti k řadovým zaměstnancům. Tento závěr potvrzovaly také výstupy anonymního dotazníku. Vedení společnosti si uvědomuje rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci, dokáže identifikovat ty klíčové (opět zde hrají velkou roli znalosti). Doposud se k nim ale nepřistupuje výrazně odlišným způsobem než k ostatním zaměstnancům, snad jen s tím rozdílem, že mají větší možnost svého osobního rozvoje. „*Tam, kde se jejich potřeby setkávají s potřebami firmy, je umožněn větší rozvoj. Mají možnost vyzkoušet si jinou práci, pracovní pozici. Například projektový manažer má možnost vyzkoušet si být architektem celého řešení určitého projektu, aby si tím rozšířil svůj záběr*“. Přístup k talentům má změnit právě tzv. „challenge tým“, jehož základní myšlenkou je spojit ty nejlepší a dát jim prostor vyjádřit své názory. Tyto názory mají směřovat k vytvoření především obchodní strategie společnosti („*perly, ze kterých je možné vytvořit náhrdelník, který lze prodat*“). Výběr těch, kteří budou součástí tohoto týmu, by měl být především zodpovědností jejich nadřízených. „*Na základě zkušeností práce s nimi, na základě toho, jaké měli výsledky a představují nějakou znalost v určité oblasti*“.

Motivací pro účastníky má být právě možnost podílet se na budoucnosti firmy a uplatnit své nápady. „*Možností být u toho, být vidět, být slyšet, mít nějakou moc něco změnit, vystoupit z šedé masy. Motivací je podle mě také to, že se můžou něco nového naučit*“. Další součástí má být systematický rozvoj, který má být ovšem v souladu s potřebami společnosti. V rámci tohoto programu budou zapojeni i jednotliví členové vedení, především obchodní ředitel a ředitel úseku Realizace, pod kterého spadá oněch 80% zaměstnanců pracujících na projektech a je zároveň garantem tohoto programu. Významnou roli budou mít ale samotní přímí nadřízení, především v oblasti individuálního rozvoje účastníků TM. Vedení si je také vědomo rizik, které může tento program přinést, především nedojde-li k naplnění jeho cíle.

Snaha celého týmu bude zbytečná, když se s návrhy, které předloží, nebude nic dít nebo budou „podkopávány“ z řad nejvyššího vedení. Je to ale riziko, které se vedení vyplatí podstoupit, protože přínos, může být naopak značný. „*Je to velké riziko, že o ně můžeme*

tímto způsobem přijít, ale pokud budeme sedět a nedělat nic, tak o ně stejně přijdeme tak nebo tak. Takže to raději zkusíme.“

5.12 Shrnutí

Analýza potřeb společnosti a následný rozhovor se zástupcem vedení společnosti měli za cíl identifikovat konkrétní důvody pro konkrétní program talent managementu. Na základě uvedených informací můžeme konstatovat, že společnost IT a.s. neprochází příliš pozitivním obdobím. Na konci roku 2013 přišla o významný projekt znamenající 45% svých celkových příjmů, potýká se s vysokým počtem odchodů klíčových zaměstnanců a musí celkově přepracovat svou strategii, především obchodní, aby dosáhla takových výsledků, které určila ve svém finančním plánu. Bez nadsázky můžeme říci, že se nachází na novém začátku.

Pokud se vrátíme k definovaným otázkám v části Metodologie, můžeme na ně pomocí informací zjištěných z analýzy odpovědět následovně:

Jaké jsou nyní největší problémy a nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů?

Největší problémy v současnosti je vysoký počet odchodů klíčových zaměstnanců, tedy těch, kteří jsou považováni za nejvýkonnější, mají zároveň specifické znalosti (know-how), jsou držiteli významné certifikace. Ty mohou mít negativní ekonomický dopad. Investice do certifikací u jednoho zaměstnance může přesahovat desítky tisíc korun, které bude potřeba vynaložit, aby byly certifikace udrženy (certifikační zkoušky musí splnit jiný stávající zaměstnanec).

U odchodů projektových a obchodních manažerů, z nichž mnozí mají dlouholeté pozitivní vztahy s určitými zákazníky, se dá předpokládat, že s jejich odchodem může společnost ztratit i další část stávajících zakázek. Zaměstnanci nejsou vázáni žádnou konkurenční doložkou. Stávající zakázky mohou být dle smluvních podmínek vypovězeny a uzavřeny u jiné společnosti, kde nově nastoupil zaměstnanec opouštějící společnost IT a.s. Velký počet odchodů také výrazně negativně ovlivňuje celkovou atmosféru ve společnosti. Vzhledem k velikosti společnosti a prostředí, ve kterém se zaměstnanci osobně znají, vyvolávají neustálé odchody u dalších zaměstnanců pocit nejistoty.

Jak jsou ve společnosti IT a.s. vnímáni talenti?

Společnost IT a.s. rozlišuje své zaměstnance podle jejich dosahovaného pracovního výkonu (rozděluje zaměstnance do výkonových skupin). Z tohoto pohledu můžeme říci,

že talent je ve společnosti synonymem klíčového zaměstnance, za kterého je ve společnosti považován ten, kdo podává nejlepší pracovní výkon. Dalším kritériem pro definování talentů jsou jejich znalosti, které mají pro společnost velkou hodnotu z důvodu „vlastnictví“ specifického know-how, které dává společnosti jistou konkurenční výhodu v oblasti IT. Společnost u těchto zaměstnanců nijak nedefinuje jejich klíčové kompetence.

Jakým způsobem v současnosti pracuje společnost IT a.s. se svými talentovanými zaměstnanci?

Společnost IT a.s. nemá v současnosti žádný specifický formalizovaný způsob práce se svými klíčovými zaměstnanci (talenty). Můžeme říci, že investice do vzdělávání je u těchto zaměstnanců vyšší, což ovšem vyplývá také z toho, že tito zaměstnanci jsou kapacitně schopni pojmout náročné technologické znalosti a zvládnout obtížné certifikační zkoušky.

Jaké jsou hlavní důvody pro realizaci programu talent management?

Z analýzy současné situace ve společnosti vycházejí jako nejpodstatnější důvody pro realizaci talent management programu:

1. vysoká fluktuace klíčových zaměstnanců,
2. aktuální potřeba definovat novou strategii, k jejímuž naplnění je potřeba spolupráce zkušených a výkonných zaměstnanců,
3. potřeba vytvoření a udržení know-how (znalostí, certifikací), které budou potřebné k naplnění strategických cílů a udržení společnosti na trhu.

Jaké cíle má program TM ve společnosti IT a.s. naplnit?

Cíle talent management programu přímo vyplývají z důvodů, které společnost IT a. s. vedou k zavedení tohoto programu. Jak bylo uvedeno v teoretické části, při tvorbě konkrétního talent management programu je nutné vyjít z konkrétních potřeb organizace, aby byl program smysluplný a přinesl pozitivní výstupy. Z dříve uvedených informací jsem definovala tyto dílčí cíle TM programu a specifikovala indikátory, pomocí kterých bude v závěrečné části tohoto programu vyhodnotit jeho úspěšnost, neboli vyhodnotit splnění daných cílů:

Dílčí cíl	Žádoucí stav po realizaci TM programu (indikátor)
Vytvoření návrhu obsahující 3-5 nových konkrétních oblastí, kterými se bude společnost věnovat	<i>Výsledek skupinové práce „challenge týmu“ v podobě návrhu nových produktů a služeb bude začleněn do definitivní verze obchodní strategie na konci roku 2014.</i>
Získání konkrétních zakázek v definovaných oblastech	<i>V roce 2015 dojde k uzavření smluv se zákazníky v nových definovaných oblastech, které budou mít za následek navýšení tržeb společnosti minimálně o 30% oproti roku 2014.</i>
Nulová fluktuace účastníků	<i>Za dobu realizace programu nikdo z účastníků neukončí pracovní poměr.</i>
Zlepšení výsledů v průzkumu spokojenosti zaměstnanců v oblasti strategie společnosti	<i>V rámci následujícího průzkumu spokojenosti dojde k navýšení pozitivních odpovědí u otázky týkající se konkurenceschopnosti a strategie společnosti minimálně o 15%.</i>
Zlepšení kompetencí účastníků	<i>V hodnocení závěrečného DC dojde ke zlepšení alespoň dvou kompetencí u všech účastníků programu oproti úvodnímu DC.</i>
Realizace rozvojových aktivit	<i>V průběhu programu se uskuteční alespoň 75% školení, která budou stanoveny individuálními rozvojovými plány.</i>
Vyhodnocení rozvojových aktivit	<i>Rozvojové aktivity realizované na základě individuálních rozvojových plánů budou z minimálně z 80% hodnoceny jako využitelné pro praxi.</i>
Certifikace klíčových znalostí	<i>Každý z účastníků získá alespoň jednu certifikaci u klíčových partnerů.</i>
Subjektivní přínos programu	<i>Při dotazníkovém hodnocení bude jako přínosné vnímat program minimálně 80% účastníků.</i>

Tabulka 5.8 Dílčí cíle TM programu a indikátory jejich dosažení

6. NÁVRH TALENT MANAGEMENT PROGRAMU

V této části práce detailně popíši následující kroky, které mají vést k naplnění stanoveného cíle mnou navrhovaného TM programu:

1. seznámení s programem a jeho cíli,
2. identifikace talentů,
3. plán a realizace rozvoje,
4. skupinové aktivity,
5. stabilizace talentů ve společnosti,
6. vyhodnocení.

K tomuto programu jsem vytvořila harmonogram dílčích kroků, který je uveden v příloze č. 3 této práce. Jednotlivé kroky jsou zároveň odpovědí ani dílčí otázku: „*Jaké aktivity by měl program zahrnovat?*“

6.1 Interní podmínky TM programu

Při návrhu vycházím z podmínek, které byly stanoveny zadavatelem (vedením společnosti) a to, že program má být koncipován jako jednoletý se začátkem v červnu 2014. Začátek je takto určen, protože má program reagovat na aktuální potřeby společnosti. Časové rozpětí je dle mého názoru vhodné taktéž proto, že bude zasahovat do období, kdy se tvoří detailní strategie společnosti na další rok a výhledová na tři roky a zároveň do první poloviny roku 2015, kdy by mělo docházet již k naplňování této strategie.

Celkové náklady určené na tento projekt jsou 600.000 Kč. Tento rozpočet není příliš velký, ovšem musíme si uvědomit, v jaké finanční situaci se společnost v této chvíli nachází, tedy že nedosahuje svých plánovaných tržeb. Z tohoto pohledu můžeme usoudit, že společnost skutečně vnímá důležitost práce s klíčovými zaměstnanci a věří v toto možné řešení „krizového období“, ve kterém se nyní nachází. Největší část z tohoto rozpočtu budou tvořit náklady na jednotlivé rozvojové aktivity. Předpokládané rozdělení nákladů navrhuji zhruba takto:

Rozvojové aktivity	400.000,-
Development centrum (2x)	40.000,-
Teambuilding	100.000,-
Odměny	60.000,- (12 x 5.000,-)
Celkem	600.000,-

Tabulka 6.1 Rozdělení rozpočtu na TM program

Rozhodla jsem se pro tento projekt vybrat 12 klíčových zaměstnanců (talentů), kteří budou účastníky programu „challenge team“. Tento počet jsem zvolila, protože dle mého názoru odpovídá velikosti společnosti. Jedná se zhruba o 5% ze všech zaměstnanců. V tomto počtu je ještě možná úzká týmová spolupráce mezi jednotlivými členy, se kterou se, jak bude popsáno dále, taktéž v tomto programu výrazně počítá. Navíc je tento počet jako horní limit pro nejrůznější vzdělávací aktivity, proto v něm taktéž vidím praktický přínos při realizaci společných rozvojových aktivit. Počet rovněž dopovídá i finančnímu plánu na tento projekt.

Každý zaměstnanec bude mít svého mentora, předpokládám, že ve většině případů přímého nadřízeného, popřípadě vedoucího konkrétního projektu. Celý program bude zajišťovat garant spolu s vedoucí personalistiky, která bude mít zároveň na starosti zajištění všech organizačních záležitostí.

Před samotným uskutečněním bude návrh program předán vedení společnosti, které bude mít možnost jej připomínkovat a upravit. Až po odsouhlasení návrhu ředitelem společnosti bude zahájena samotná realizace programu.

6.2 Seznámení s TM programem

Fázi seznámení s TM programem jsem zde oproti navrhovaným teoretickým postupům navrhla, protože si myslím, že seznámení s TM programem, jeho cílem a průběhem hned na jeho začátku je nejpodstatnějším krokem proto, aby ostatní navazující kroky měly smysl. Seznámení s TM programem má dvě podoby. První je určená top managementu a střednímu managementu (přímým nadřízeným budoucích účastníků TM programu), druhá všem zaměstnancům společnosti.

Seznámení pro management bude mít podobu prezentace doplněnou stručnými tištěnými materiály. Obsahem této prezentace budou dříve zmíněné výstupy analýzy, důvody k realizaci tohoto programu a cíli, které má tento program naplnit. Další informace se budou týkat jednotlivých dílčích kroků, seznámení s rolemi a povinnostmi, které realizace tohoto programu určuje jednotlivým nadřízeným. Prezentace bude končit návrhem způsobu vyhodnocení. Jednotliví manažeři budou mít k dispozici taktéž harmonogram a bude zde prostor na zodpovězení případných dotazů a nejasností. Cílem tohoto setkání je, aby všichni členové vedení nejen pochopili význam tohoto programu, ale vzali jej také „za svůj“. Dále také proto, aby si uvědomili svou roli a vnímali důležitost svého přístupu v rámci jeho realizace. Bez podpory vedení totiž nemůže dojít k naplnění cílů programu.

Jak vyplývá z teorie, pokud jej budou brát jako zbytečný, nebudou dbát na kvalitní výběr, nebudou se zajímat o rozvoj a celý program bude pouze prázdný nástroj.

Důležité je rovněž seznámení všech zaměstnanců společnosti s tímto programem. Snahou je udělat pozitivní marketing tak, aby zaměstnanci taktéž vnímali tento projekt jako přínosný i pro ně a měli zájem se do něj zapojit, ať už jako účastníci nebo jako ti, kteří mohou někoho jako účastníka nominovat.

Informovanost o tomto projektu, o jeho dílčích krocích je nezbytná nejen na začátku, ale v celém jeho průběhu. Jako ideální formu vnímám intranet firmy, na který má přístup každý zaměstnanec, e-mailová komunikace nebo informování zaměstnanců v rámci společných setkání (např. pravidelné předvánoční setkání). Pozitivní vnímání ze strany zaměstnanců bude mít, dle mého názoru, taktéž velký vliv na celkový konečný přínos celého programu.

6.3 Identifikace a výběr talentů

V této fázi jsem nejdříve zvažovala nejjednodušší variantu výběru a to podle dosažených výsledků hodnocení pracovního výkonu nadřízenými v posledním roce. Nejlepších 12 zaměstnanců, kteří spadají do výkonové skupiny „A“ budou tvořit skupinu klíčových zaměstnanců zařazených do užšího výběru. Nakonec jsem se rozhodla pro možnost nominace ze strany nadřízených, ale také ze strany kolegů, která je také v teoretické části uvedena jako velmi přínosná. Nominace bude podmíněna dlouhodobým nadstandardním pracovním výkonem, ale může zohlednit i jiná pozitiva konkrétního zaměstnance. „Challenge team“ bude mít mimo jiné za úkol podílet se na tvorbě strategie, která se bude týkat všech zaměstnanců. Věřím v to, že pokud budou mít sami zaměstnanci již na začátku možnost vyjádřit názor, kdo se má na tvorbě této strategie podílet, může přinést pozitivní ohlas na samotnou vytvořenou strategii. Jak je uvedeno v teoretické části, nominace by měla mít co nejširší podporu, aby byla považována za korektní.

Konkrétní postup bude ten, že každý z přímých nadřízených bude nominovat někoho ze svých podřízených na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu a doloží zdůvodnění své volby. Každý bude mít podle velikosti svého útvaru určen počet nominovaných. Tento postup je zvolen z toho důvodu, aby v „challenge teamu“ byla zachována různorodost, což je pro účel tohoto týmu žádoucí (aby např. v týmu nechyběli obchodní nebo projektoví manažeři a nebyl tvořen samými programátory). Všichni

zaměstnanci dostanou informaci o tom, že mohou nominovat někoho z kolegů, pokud také uvedou odůvodnění, proč by měl být součástí tohoto týmu.

Definitivní rozhodnutí bude v rukou ředitele společnosti a ředitelů úseků, kteří provedou konečný výběr 12 zaměstnanců.

Účast v tomto programu je dobrovolná, pokud se někdo z nominovaných nebude chtít účastnit, nebude za to nijak sankcionován.

6.4 Rozvoj a vzdělávání talentů

Rozvoj účastníků TM programu je jedna ze dvou stěžejních částí. Tou druhou jsou skupinové aktivity. Tato kapitola odpovídá na dílčí otázku: *V kterých oblastech a jakým způsobem by měla společnost klíčové zaměstnance rozvíjet?*

6.4.3 Kompetenční model

Při plánování části týkajícího se rozvoje jsem se v prvním kroku zamýšlela nad kompetencemi účastníků TM programu a návrhem kompetenčního modelu. Využití kompetenčního modelu má dle teoretických poznatků velký úspěch, protože pro člena „challenge teamu“ nestačí být pouze výkonný, ale musí mít správné kompetence, aby dosáhl požadovaných cílů. V tomto návrhu nebude oproti teorii cílem kompetenčního modelu identifikace talentů, ale získání informací pro jejich rozvoj.

Ve společnosti IT a.s. neexistují kompetenční modely pro jednotlivé pozice. Rozhodla jsem se použít pro tento účel jeden kompetenční model „člena challenge team“. Myslím, že je to vhodné řešení pro případ, kdy jiné kompetenční modely ve společnosti neexistují a zároveň je definováno očekávání, které má „challenge team“ naplnit. Zároveň tento jeden kompetenční model poslouží jako měřítko srovnání v rámci development centra.

Při tvorbě kompetenčního modelu jsem vycházela z nabídky a popisů kompetencí Národní soustavy povolání¹⁶. Ta nabízí přehled měkkých kompetencí rozčleněných do pěti úrovní, každá z nich má svůj konkrétní popis. Rozhodla jsem se pro počet 6 kompetencí především z toho důvodu, že je tento počet bude možné vyhodnotit v rámci jednodenního development centra. Kompetence jsem vybírala tak, aby byly zahrnuty směrem k úkolům, směrem k sobě samému i k ostatním. Díky tomuto jsem mohla odpovědět na jednu z definovaných dílčích otázek. *Které kompetence klíčových zaměstnanců jsou nejpodstatnější pro účast v rámci tohoto programu?*

¹⁶ *Centrální databáze kompetencí* [online]. Národní soustava povolání [cit. 14. 4. 2014]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Odpověď je znázorněna ve výsledném kompetenčním modelu, který je navržen takto:

Kompetence	Úroveň	Popis požadované úrovně
ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	4	<ul style="list-style-type: none"> dokáže definovat příčiny a následky problému využívá jak analytické, tak kreativní myšlení dokáže posoudit, kdy si problém žádá individuální přístup a kdy týmovou spolupráci podporuje motivující prostředí pro řešení problémů umí pracovat s prioritami je schopen podílet se na tvorbě standardů, kterými předchází vzniku problémů
AKTIVNÍ PŘÍSTUP	5	<ul style="list-style-type: none"> je přirozeně aktivní, má pozitivní přístup k životu i k práci ovlivňuje dění kolem sebe, aktivně vyhledává řešení, nové aktivity, postupy a možnosti je připraven podstoupit osobní riziko, aby mohl dosáhnout cíle předvídá situace a přijímá opatření hledá řešení, dívá se dopředu, aby mohl vytvářet příležitosti zapojuje ostatní do svých projektů
KOOPERACE	4	<ul style="list-style-type: none"> aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny významně přispívá k dosahování skupinových cílů je schopen přebírat zodpovědnost za výsledky skupinové činnosti sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace
EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	4	<ul style="list-style-type: none"> formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni aktivně naslouchá ostatním zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat před skupinou dokáže komunikaci otevřít vytváří prostředí, aby komunikovali i druzí vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt vyžaduje zpětnou vazbu
KREATIVITA	4	<ul style="list-style-type: none"> samostatně a aktivně vyhledává, připravuje a realizuje změny a nové nápady/projekty, které posilují pozici jeho či jeho firmy zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy, ve změnách a v nových postupech a řešeních vidí příležitosti je otevřený všemu novému jeho nápady a výstupy jsou originální a inovativní. ve své práci využívá různé přístupy a postupy a nenechává se jimi omezovat nebojí se rizika nepoznaných cest, rizika je schopen rychle vyhodnotit a snaží se je eliminovat
CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	4	<ul style="list-style-type: none"> definuje své budoucí vzdělávací potřeby aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky (i z jiných oborů) je schopen aplikovat do své praxe, umí se motivovat ke vzdělávání aktivně vyhledává a následně přijímá nové informace a dokáže je aplikovat pro ostatní může být zdrojem informací zná své slabiny a dokáže je účinně kompenzovat svými silnými stránkami, na kterých staví automaticky analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání

Tabulka 6.1 Kompetenční model „člen challenge teamu“

Zdůvodnění tohoto výběru jednotlivých kompetencí je následující:

ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Tuto kompetenci jsem zvolila, protože sám její název znázorňuje cíl vzniku „challenge teamu“ a to řešení problému ve kterém se společnost nachází. Schopnost definování příčin a schopnost návrhu řešení je proto klíčová.

Dílčí kompetence: pochopit podstatu problému, odlišit podstatné od nepodstatného, vnímat příčiny a důvody, následky a širší souvislosti problému, systémové řešení problému, koncepční myšlení, reálné hodnocení problému.

AKTIVNÍ PŘÍSTUP

Pokud by v rámci týmové spolupráce při řešení problému některý ze členů nechtěl vyjádřit svůj názor a nezapojil by se, jeho účast by byla zbytečná. Proto se od členů týmu očekává pozitivní a aktivní přístup.

Dílčí kompetence: připravenost k akci, dynamičnost a rozhodnost v jednání, angažovat se osobně nad rámec běžných povinností, vyvinout úsilí a aktivity důležité k realizaci cíle i přes vzniklé překážky, pozitivně a vstřícně jednat v konkrétních situacích, aktivně předcházet problémům a minimalizovat kritické situace.

KOOPERACE

Výběr této kompetence vychází z toho, že velká část aktivit bude skupinová a bude vyžadovat schopnost práce v týmu.

Dílčí kompetence: ochota poskytovat své vědomosti, být vstřícný, tolerantní, respektovat představy a názory druhých, dodržovat dohodnutá pravidla, sledovat skupinový cíl, a podílet se na společných úkolech, řešit problémy ve skupinové komunikaci a spolupráci, ocenit přínos ostatních a poskytovat jim zpětnou vazbu, vytvářet podporující prostředí, přijímat úkoly.

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Tato kompetence má vztah především k jednomu z hlavních cílů vzniku „challenge teamu“ a tou je společná diskuze. Očekává se schopnost zformulovat své myšlenky a předat je jiným v rámci společné diskuze, také schopnost prosadit svůj názor ve smyslu „nebát se mluvit s jinými lidmi“. Důležitou složkou této kompetence je také ovšem schopnost naslouchat druhým a snažit se jim porozumět, schopnost dát adekvátní zpětnou vazbu, která bude podporovat tvůrčí diskuzi.

Dílčí kompetence: reflektovat reakce okolí - schopnost porozumět verbálním i neverbálním sdělením, překonávat bariéry v komunikaci, přijímat a pracovat s argumenty

jiných osob, srozumitelně sdělovat ostatním, písemné vyjádření, asertivní jednání - tj. vyjádřit i nesouhlas, sebereflexe, přizpůsobit sdělení, zaujmout posluchače, předvídání reakcí, prezentační dovednosti.

KREATIVITA

Vyjadřuje schopnost podívat se na konkrétní problém novým tvůrčím pohledem. Jelikož je cílem hledat nové možnosti, patří i tato kompetence do těch zásadních.

Dílčí kompetence: schopnost vnímat a kriticky hodnotit příležitosti, přicházet s nápady a realizovat je, zpracovat své nápady do podoby formalizovaných záměrů a konceptů, přijímat riziko, schopnost vyvolávat i akceptovat změny.

CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Tato kompetence si již tak neváže na skupinový cíl, ale spíše je vázána k plánu osobního rozvoje, který je taktéž podstatnou součástí celého programu. Tato kompetence vyjadřuje přístup k rozvojovým aktivitám. Je důležitá taktéž z již dříve zmiňovaného know-how společnosti, které je zajišťováno pomocí neustálého vzdělávání jednotlivých klíčových zaměstnanců.

Dílčí kompetence: uspokojovat přirozenou zvědavost a touhu po poznání, zdokonalovat sám sebe, hledat a nalézat informace, investovat čas a energii do svého rozvoje, osvojit si nové dovednosti.

6.4.2 Development centrum (DC)

Development centrum (nebo také centre) slouží ke zhodnocení reálných úrovní účastníků a k identifikaci individuálních rozvojových potřeb a kapacit každého účastníka. Rovněž díky němu získáme přímé srovnání účastníků ve stejný čas za stejných podmínek.

Development centrum bude probíhat jeden den pro 12 účastníků (rozdělených do menších skupin, s největší pravděpodobností 3x4 účastníci) ve spolupráci se vzdělávacím centrem a psychologickou laboratoří mateřské společnosti, která má s touto metodou zkušenosti. Toto řešení je také ekonomicky velmi výhodné, protože nezatíží celý TM program vysokými náklady, jako kdyby bylo organizováno externí společností. Ve spolupráci s pracovníky psychologické laboratoře budou navrženy konkrétní aktivity a harmonogram DC.

DC bude zahrnovat:

- standardizované psychologické testy (např. zmíněný test týmových rolí)
- modelové situace - individuální a skupinové
- případové studie

- řízený rozhovor

Obsah těchto aktivit bude navržen tak, aby odpovídal prostředí společnosti.

Výsledkem budou hodnotící zprávy o každém účastníkovi a vyhodnocení kompetencí.

Tato zpráva bude obsahovat následující informace:

- popis dosažených výsledků v testech
- popis chování v modelových situacích
- interpretace výsledků
- celkový popis osobnosti účastníka
- doporučení k motivaci a rozvoji účastníka.

Každý účastník navíc získá individuální ústní zpětnou vazbu od psychologa, který bude během celého průběhu DC přítomen.

6.4.3 Individuální rozvojové plány

Po realizaci DC bude pro každého vybraného účastníka sestaven individuální rozvojový plán na základě jeho konkrétních potřeb. Tyto aktivity budou proto vycházet z jeho výsledků. Určitou část budou zahrnovat také společné rozvojové aktivity na zvýšení úrovně měřených kompetencí v rámci DC. Jelikož se DC zaměřuje pouze na měkké kompetence, bude potřeba do individuálních plánů zahrnout i ostatní vzdělávací aktivity. Ty budou definovány na základě dohody s mentorem (nadřízeným). Všechny plánované aktivity budou zaznamenány do „Individuálního rozvojového plánu“, který bude sloužit zároveň k vyhodnocení realizace a přínosu těchto aktivit.

Tento rozvojový plán by měl být vytvořen v prvních týdnech programu, nevylučuje se ale jeho doplnění podle aktuálních potřeb, například na základě získání nového obchodního projektu, pro který bude potřeba získat určité specifické znalosti či schopnosti. Pro lepší názornost jsem vytvořila vzorový rozvojový plán, který vychází z výsledků DC a je doplněn o další individuální rozvojové aktivity. Plán má podobu záznamového listu, který zahrnuje tyto informace k jednotlivým aktivitám:

- Období
- Cíl
- Aktivity
- Náklady
- Vyhodnocení

Vzorový „individuální rozvojový plán“ pro pozici projektového manažera tvoří přílohu č. 4 této práce.

6.5 Týmové aktivity a projekty

Hovoříme-li o týmových aktivitách, jedná se především o ty, které mají vést k naplnění jednoho z hlavních cílů TM programu a to je pomoci vytvořit návrhy pro novou obchodní strategii, nalezení nových oblastí, které bude možné využít k dalšímu směřování společnosti. Jak uvádí odborníci v teoretické části, je tento způsob velmi vhodný pro případy, kdy je potřeba kreativní přístup a pohledy z různých úhlů. Navíc mohou tyto aktivity posilovat motivaci zaměstnanců prostřednictvím upevnění kolegiálních vazeb.

Tyto aktivity by měly mít podobu diskuzní skupiny, jak bylo uvedeno v rozhovoru s garantem. Skupina by se měla setkávat minimálně 2x měsíčně. Tato setkání budou mít vždy určený svůj cíl. Na základě každého takového setkání budou také definovány dílčí úkoly, ať už individuální nebo také týmové. Z každého setkání bude proveden zápis. Vzor zápisu je přílohou č. 5.

Dále jsou, jako důležitá součást tohoto programu, plánovány pravidelné schůzky s managementem společnosti. Tématem budou dílčí výstupy „challenge teamu“ a budou sloužit k výměně informací, zda jde tým „tím správným“ směrem, mohou tak získat potřebné informace.

Neočekává se, že by tato diskuzní setkání probíhaly 12 měsíců, i když je délka celého programu stanovena na jeden kalendářní rok. Předpokládám, že konečné závěry vyplývající z těchto setkání budou předloženy vedení společnosti zhruba v listopadu 2014 tak, aby je po zhodnocení bylo možné zakomponovat do celkové definitivní strategie společnosti, která musí být hotova do konce roku. Rozhodnutí o konečné podobě strategie na další období je vždy v kompetenci nejvyššího vedení společnosti. Konec roku 2014 je tak jakýmsi milníkem celého programu. Se závěry „challenge teamu“ a dosavadním průběhem programu budou informováni všichni zaměstnanci v rámci součástí společného předvánočního setkání, které se pravidelně koná v prosinci, což znamená, že by účastníci TM programu měli ostatní zaměstnance seznámit, kam za první půl rok ve svém snažení dospěli.

Obtížněji se dá předpokládat průběh v první polovině roku 2015, protože v této chvíli můžeme jen stěží odhadnout, které oblasti budou vybrány jako ty klíčové pro strategii. Další navazující skupinové aktivity budou mít podobu zapojení se v rámci konkrétních vybraných projektů. Účastníci programu by měli zastávat roli „znalostních lídrů“ v jednotlivých oblastech, a to nejen v průběhu tohoto programu, ale především

z dlouhodobého hlediska. Z tohoto jasně vyplývá úzká provázanost s oblastí rozvoje, protože se předpokládá, že budou zároveň absolvovat rozvojové aktivity, které budou mít úzkou souvislost právě s jednotlivými obchodními oblastmi či projekty. Následně budou utvořeny menší skupiny, které budou spolupracovat na konkrétních projektech pro konkrétní zákazníky. Tento model by měl v podstatě odpovídat teoretickému konceptu „*Develop – Deploy – Connect*“. Účastníci budou rozvíjeni v klíčových oblastech a zároveň budu v rámci společnosti a jednotlivých projektech „umístěni“ tak, aby se co nejvíce využilo jejich schopností.

V průběhu TM programu se počítá také s dalšími skupinovými aktivitami, které ale nebudou mít přímou souvislost s tvorbou obchodní strategie. Jedná se v první řadě o společný outdoorový teambuilding, který bude realizován na podzim 2014. Ten bude mít za cíl, tak jak to uvádím v teoretické části, stmelení týmu a navození pozitivní atmosféry pro další spolupráci. Další aktivitou bude závěrečné DC, jehož úkolem bude posoudit kompetence, které byly určeny na počátku programu ve stanoveném kompetenčním modelu a vyhodnotit, zda došlo u jednotlivých kompetencí u jednotlivých účastníků k posunu a jak velkému.

6.6 Stabilizace a motivace talentů

Tato kapitola obsahuje dopovědi na dílčí otázku ***Jaké by měly být hlavní stabilizátory společnosti pro udržení svých talentů?***

Jak již bylo řečeno v rozhovoru se zástupcem vedení, vedení společnosti chce motivovat účastníky TM programu především nefinančně. Nepředpokládá se, že by účastníci měli mít výrazně odlišné odměňování (neměli by dostávat finance nad rámec svých mezd a výkonových prémie). Těmi hlavními stabilizačními faktory by proto měly být ty, které jsou popsány v teoretické části věnované stabilizaci talentů. Jedná se především zmiňovanou možnost podílet se na fungování firmy, na jejím dalším rozvoji a jejím dalším budoucím působení s možností zhodnotit své vlastní nápady. Může to být zároveň také určitá prestiž zaměstnance díky tomu, že jeho názory bude někdo vnímat, bude s nimi pracovat i to nejvyšší vedení společnosti a bude ovlivňovat všechny zaměstnance, možná i na mnoho let dopředu. To je dle mého názoru velmi silná motivace, mnohdy silnější než vnější motivace prostřednictvím peněz či jiných benefitů.

Dalším stabilizačním prvkem může být i možnost osobního rozvoje. Mohou získat nové znalosti a dovednosti, které posílí jejich sebepoznání a rozvoj. S tím souvisí také možnost

podílet se na významných projektech a vyzkoušet si jinou činnost, která je pro ně zajímavá, ale doposud neměli možnost si ji vyzkoušet.

Mezi možné stabilizátory může patřit také dříve zmíněné potenciální upevnění kolegiálních vztahů. Celý program je postaven především na týmové spolupráci, ať už v rámci společných setkání, teambuildingu či dvou DC. Možností udržení těchto zaměstnanců ve společnosti může být také změna jejich vztahu k ní. Společnost se může stát nejen zdrojem příjmů, ale i významnou součástí jejich životů, protože se na jejím fungování mohou oni sami velmi významně podílet.

Ačkoliv bylo řečeno, že není cílem vedení motivovat účastníky finančně, přesto si myslím, že je vhodné je i tímto způsobem odměnit, a to především jako znamení toho, že si vedení váží jejich nápadů, váží si toho, že věnují svůj čas a energii mnohdy nad rámec stanovené pracovní doby. Nemělo by se jednat o hlavní motivační faktor ve smyslu „staňte se členem challenge teamu, vyděláte na tom“. Zlepšení finančního ohodnocení by se mělo spíše projevit z dlouhodobého hlediska tím, že pokud budou splněny cíle definované individuálními rozvojovými plány, dá se předpokládat posun účastníků např. z juniorních pozic na seniorní, což s sebou přináší také navýšení mzdy. Účastníci mohou také být identifikováni jako budoucí vedoucí pracovníci, i když toto není stěžejním cílem, tak jako to bývá u plánu následnictví.

6.7 Vyhodnocení TM programu

Navrhovaný TM program je velmi specifický, má od počátku jasně stanoveny cíle i indikátory, pomocí kterých je možné je dosažení těchto cílů vyhodnotit. To bude také základem celkového vyhodnocení celého TM programu. Vyhodnocení bude ovšem probíhat na několika úrovních.

Prvním bude hodnocení ze strany samotných účastníků. To bude provedeno prostřednictvím dotazníku, který bude mít za úkol vyhodnotit jejich názory na celý průběh TM programu. Vyjádří se, jak hodnotí vlastní zapojení, svůj přínos, přístup nadřízených, čas, který jim byl věnovaný, celkovou organizaci, harmonogram i přístup ostatních zaměstnanců.

Další úroveň bude hodnocení ze strany vedení. Stejně jako u účastníků, také zde se bude jednat o subjektivní zhodnocení pomocí dotazníku, který bude obsahovat podobné otázky na posouzení průběhu, zapojení účastníků atd.

Třetí úroveň hodnocení by měla být tou nejvíce objektivní. Jak už bylo několikrát zmíněno, bude postaveno na vyhodnocení daných měřitelných indikátorů, které byly stanoveny na počátku celého programu.

Všechny tyto výstupy z jednotlivých hodnocení budou zkompletovány a zpracovány jako podstatná část závěrečné zprávy. Ta bude obsahovat veškeré zásadní informace týkající se cílů programu a jeho průběhu:

- výsledky obou development center, zhodnocení dosažených rozdílů (posun),
- přehled rozvojových aktivit v rámci individuálního rozvoje včetně nákladů a hodnocení,
- informace o průběhu jednotlivých skupinových aktivit včetně zápisů,
- koncept výsledné strategie a informace o tom, jak se doposud daří její naplnění,
- výsledky všech úrovní hodnocení (účastníky, nadřízených, zhodnocení indikátorů),
- nápady na zlepšení.

Zprávu bude kompletovat personalistka společnosti ve spolupráci s jednotlivými nadřízenými a garantem programu.

Celý program bude formálně ukončen závěrečným workshopem za účasti všech účastníků a vedení společnosti. Tématem bude celkové zhodnocení programu. Vodítkem bude právě celková závěrečná zpráva.

6.8 Rizika

Některá možná rizika byla zmíněna již v rozhovoru se členem vedení společnosti, který zmínil oblast výstupů, které budou účastníci tvořit v rámci společných setkání a diskuzí. To riziko tkví v tom, že čas a energie, kterou do nich budou oni sami investovat, vyjde vniveč, protože se s těmito výstupy nadále nebude adekvátně pracovat.

Možné riziko spatřuji již v první fázi programu a tím je nezájem o účast v tomto programu ze strany zaměstnanců. Navazující riziko je to, že se sice zapojí, ale v průběhu svou účast ukončí a to buď z pracovních důvodů, tedy nebude stíhat kvůli svým pracovním povinnostem, nebo z osobních důvodů nebo protože se rozhodnou ukončit pracovní poměr. Možnou eliminací tohoto rizika je, dle mého názoru, vhodná komunikace ze strany vedení k zaměstnancům, která musí umět povzbudit. Zaměstnanci by měli mít od počátku pocit, že se jedná o něco podstatného a zajímavého, co i jim samotným může přinést řadu přínosů. Tento správně nastavený přístup může eliminovat

také podobné riziko a tím je nepřijetí ze strany řadových zaměstnanců, tedy že nebudou vnímat přínos tohoto programu a nebudou jej podporovat.

Další možné riziko, které může nastat, spatřuji v přístupu nadřízených a to jak na začátku v průběhu identifikace a výběru, tak i následně v průběhu celého programu a to tak, že nebudou brát ohled na to, že účastníci programu mají i jiné úkoly než ty, které vyplývají přímo z jejich pracovní náplně. V tomto případě bude hrát roli profesionální přístup ze strany nejvyššího vedení a personalistky, která by si těchto projevů měla všimnout a okamžitě na ně upozorňovat.

Rizikem se může být i to, že nebudou vhodně zvoleny rozvojové aktivity. Tomuto se dá nejlépe předejít precizní cíleností jednotlivých aktivit a především výstupů. Rozvojové aktivity musí být vnímány v celkovém kontextu, především k cílům společnosti jako takovým i k individuálnímu řízení kariéry jednotlivých účastníků.

Možnou slabinu TM programu vidím v tom, že díky němu nedojde k žádnému výraznému pozitivnímu ovlivnění situace ve společnosti (nebudou splněny indikátory). Zde je potřeba si uvědomit, že program má jen částečný vliv na fungování a úspěšnost společnosti. Vezmeme-li například jako indikátor úspěšnosti míru fluktuace ve společnosti, musíme si zároveň uvědomit, že fluktuaci neovlivňuje pouze sdílení informací, interní komunikace, ačkoliv to bylo v části o analýze vyhodnoceno jako hlavní příčina tak velkého počtu odchodů. Vliv může mít celá řada faktorů vnitřních i vnějších. Ve spojitosti se současnou situací mě například napadá změna v systému odměňování. Pokud vedení společnosti pozastaví vyplácení prémie, které byli zaměstnanci zvyklí pravidelně dostávat (protože se společnosti doposud dařilo), může to u řady z nich vyvolat pocit nejistoty a potřebu hledat si nové zaměstnání. Bohužel to opět může vyvolat odchod především dalších klíčových zaměstnanců, kteří nemají velkou obtíž uspět u jiného zaměstnavatele.

Další rizika neúspěchu programu mohou vyplývat z neočekávaných vnějších vlivů, například z důvodu ekonomické krize, která by celkově postihla fungování společnosti, což by mělo za následek předčasné ukončení programu.

6.9 Zavedení do standardních procesů ŘLZ

U návrhu tohoto TM programu předpokládám, že se nejedná o první a poslední takovýto program ve společnosti. Naopak i do budoucna společnost počítá s tím, že se na tyto aktivity více zaměří. Na základě teoretických poznatků bychom mohli říci, že dokonce

musí. Odborníci na TM uvádějí, že právě jednorázový a krátkodobý přístup je jednou z významných chyb v realizaci talent managementu. Není ovšem reálně možné, aby další TM program probíhal zcela stejně, protože tento navržený vycházel ze současných aktuálních (až akutních) potřeb společnosti a z toho byla odvozena celá jeho podoba. Dají se z něj ale vyvodit náměty do příštích let, například jeho organizace, interní komunikace, přístupu, oblasti rozvoje atd.

Dá se předpokládat, že skupinové aktivity by měly jinou podobu odrážející aktuální situaci a podmínky ve společnosti. Pokud bude například obchodní strategie a produktové portfolio v jednotlivých oblastech stabilní, mohly by být aktivity zaměřeny na inovaci vnitrofiremních procesů, které by si také dle provedené analýzy „zasloužily“ větší pozornost a hlubší revizi. Některé zavedené činnosti by se mohly stát stabilním procesem u všech zaměstnanců, například by se zavedeným procesem mohly stát individuální rozvojové plány a vyhodnocování vzdělávacích aktivit všech zaměstnanců v rámci společnosti.

Nesmíme zapomenout také na dlouhodobou práci s talenty. To že bude TM program po roce ukončen, nemůže znamenat, že se na talenty „zapomene“. To by mohlo mít fatální následky v tom, že razantní změna v přístupu od „klíčových zaměstnanců“, kterým je věnována zvýšená pozornost k nevšimavému přístupu, může vyvolat pocit nespokojenosti a může být důvodem k jejich odchodu. To, vzhledem k tomu, že jsou do nich vkládány zvýšené investice, může mít opět velmi negativní vliv na celkové fungování společnosti. Toto riziko by neměly ale řešit pouze speciální programy, ale především dlouhodobý a systematický přístup k řízení všech svých zaměstnancům.

Závěr

Prostředí na trhu v oblasti IT je velmi dynamické a konkurenční. Společnost jakou je i IT a.s. musí dělat takové kroky, které jim pomohu v tomto prostředí obstát. Ta se v této chvíli nenachází v nejpříznivějším období především díky ztrátě významného projektu na konci předchozího roku.

Rozhodla jsem se proto svou diplomovou práci zaměřit na téma talent management, které má v současnosti určitě své důležité místo ve společnostech, které chtějí moderním způsobem pomoci ke své konkurenceschopnosti a také ve společnostech, které si uvědomují, že základem jejich úspěchu je postaven na lidech, které zaměstnávají.

Diplomová práce měla podobu případové studie pro společnost IT a.s. Toto téma mě jako personalistu vždy lákalo a chtěla jsem zkusit „přetvořit“ teoretické koncepty, rady a návody na konkrétní praktický nástroj. Společnost IT a.s. jsem vybrala z toho důvodu, že ji znám a myslím si, že právě realizace programu TM je jeden z možných způsobů, jak pomoci zlepšit situaci, ve které se společnost nachází. Velký prostor v praktické části práce byl proto věnován analýze a pojmenování konkrétních problematických oblastí, které by mohl program TM pomoci řešit. Na základě zjištěných informací vzešel návrh tak, aby odpovídal celkové situaci, prostředí společnosti, aby byl akceptovatelný a úspěšný.

V první části jsem definovala dílčí cíle programu a indikátory, podle kterých bude možné vyhodnotit dosažení těchto cílů. V další části jsem se zamýšlela nad interními podmínkami TM programu. Zaměřila jsem se na časový harmonogram, finančním plánem a organizační zajištění. Dále jsem definovala, jaké role budou jednotliví zaměstnanci ve společnosti v rámci tohoto programu mít, ať už se jedná o top management, střední management nebo personalistku, která bude hrát poměrně zásadní roli v rámci organizačního zajištění.

Další část byla zaměřena na vymezení způsobu nominace účastníků, který opět odrážel celkový cíl. Z tohoto důvodu byl zvolen takový způsob, aby byla v konečném výběru zajištěna různorodost pracovních pozic.

Jako jedny ze zásadních aktivit byly určeny rozvojové aktivity účastníků. Z tohoto důvodu jsem nejdříve definovala kompetenční model. Kompetence jsem zvolila tak, aby opět vycházely z celkového cíle programu. Dále jsem navrhla realizaci dvou development center, jedno v úvodu programu a jedno v jeho závěru, které mají za úkol vyhodnotit úroveň jednotlivých kompetencí účastníků programu. Ve spojitosti s rozvojem účastníků

jsem také nastínila další postup, který bude postaven na individuálních rozvojových plánech. Ty budou dílem účastníků a jejich nadřízených. I zde se opět promítají dílčí cíle programu, a to tak, že jednotlivé aktivity odrážejí potřeby v oblastech, kterým se chce společnost věnovat v rámci svých obchodních záměrů (obchodní strategie).

Individuální rozvojové plány zároveň řeší i řízení kariéry, protože nabízí možnost rozšíření svých pracovních činností a rolí v rámci společnosti.

Další podstatnou částí TM programu bylo navržení řešení, které má vést k vytvoření návrhů pro obchodní strategii. Toto řešení má podobu pravidelných setkání „challenge teamu“, které se bude zabývat konkrétními tématy. Tato setkání mají vyústit do konečné písemné podoby návrhu, který by měl být zakomponován do celkové strategie společnosti.

Dále jsem navrhla způsob vyhodnocení tohoto programu po jeho realizaci. To jsem rozdělila do tří částí, aby bylo hodnocení co nejvíce komplexní. V následující části jsem se zamýšlela nad možnými riziky, které jsou spojeny s tímto programem a možnostmi, kterými lze těmto rizikům předejít nebo je eliminovat. V závěru jsem zmínila možnosti dalšího pokračování a zavedení do standardních procesů společnosti.

Na závěr považuji za důležité uvést, že úspěšnost tohoto programu vnímám jako podmíněný celkovou změnou k přístupu k řízení lidských zdrojů. Nemyslím si, že tento program může sám něco významně ovlivnit, pokud nebude kladen důraz na změnu ostatních klíčových procesů, které mají vliv na úspěšnost společnosti.

Je potřeba si uvědomit, že úspěch společnosti IT a.s. je závislý především na odborných znalostech a schopnostech svých zaměstnanců. K dosažení výsledků v podstatě není zapotřebí žádných speciálních přístrojů ani zařízení, naprostá většina zaměstnanců potřebuje ke své práci jen počítač a právě své znalosti a schopnosti.

Domnívám se proto, že by se společnost do budoucna měla celkově zaměřit na strategické řízení lidských zdrojů v podstatě tak, jak je to definováno v teoretické části této práce. To znamená zaměřit se na plánování lidských zdrojů, na jejich systematické vzdělávání a především vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit, na motivaci zaměstnanců a obzvláště na zlepšení interní komunikace v rámci společnosti.

Jsem přesvědčena, že pokud především management společnosti nepřistoupí ke své práci více systematicky, stane se talent management jen zbytečným pokusem, který ve společnosti nic zásadního nezmění.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- BENEŠ, M. 2003. *Andragogika, teoretické základy*. Praha: Eurolex Bohemia, s.r.o.
- BERGER, L. A BERGER, D. R. 2009. *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: The McGraw Hill.
- BEARDWELL, J; CLAYDON T. 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Essex: Pearson Education
- BĚLOHLÁVEK, F. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing.
- DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
- DISMAN, M. 2005. *Jak se vyrábí sociální znalost*. Praha: Karolinum.
- DONNELLY, J. H., IVANCEVICH J. M., GIBSON, J. L. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- FOOT, M., HOOK, C. 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books.
- HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- HERMOCHOVÁ, S. 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada Publishing.
- HORVÁTHOVÁ, P. 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer.
- HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- KOCIÁNOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- KOLAJOVÁ, L. 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing.
- KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. 2006. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.

- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.
- LUBASOVÁ, A. 2001. *Personální analýza, plánování a strategie – manuál*. Brno: FSS.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- MUŽÍK, J. 1998. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia
- PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník LIDSKÉ ZDROJE*. Praha: Academia.
- ROTHWELL, W. J., WILLIAMS, T. 2010. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM.
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC R., ŘEHÁK D. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Bizbooks.
- SILZER, R. B., DOWELL, B. E. 2010. *Strategy-driven talent management: a leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHWEYER A. 2012. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. Willey.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing.
- URBAN, J. 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing
- WALKER, A. J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing

Odborné články

- AL ARISS, A., CASCIO, W., & PAAUWE, J. 2013. *Talent management: Current theories and future research directions* [online]. Journal of World Business [cit. 22. 11. 2013].
Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000771>
- BALARIN, D., DEVÁT, J., FIXOVÁ, M. 2011. *Deset let poté: Talent management*. HR forum. 2011, č. 11, s. 22-23.
- CAPPELLI, PETER. 2008. *Talent Management for the Twenty-First Century* [online]. Harvard Business Review [cit. 22. 11. 2013]. Dostupné z: https://www.mercurymagazines.com/pdf/75_Talent_Management_The_New_Business_Impertative.pdf
- KAZDOVÁ, A. 2006. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná*. Human Resources Management.

KOUBEK, J. 2007. *Řízení talentů - aktuální téma personalistiky*. In *Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2007, č. 4, s. 6 -7.

VURAL Y., VARDARLIER P., AYKIR A. 2012. *The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment* [online]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, s. 340 – 349 [cit. 2. 12. 2013].

Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044710>

Internetové zdroje

BLASS, E. 2007. *Talent Management: Maximising talent for business performance* [online]. Ashridge Consulting [cit. 2. 12. 2013].

Dostupné z: <http://.managers.org.uk>

MCKINSEY & COMPANY. 2010. *Talent management: transforming forces for the next decade* [online, cit. 2. 12. 2013].

Dostupné z: <http://paultheriault.files.wordpress.com/2010/08/war-for-talent-in-2010-mckinsey-fei21.pdf>

PETZOLD, J. 2012. *Talent Management - motor pro úspěch v podnikání v době krize* [online, cit. 28. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/rozhovory/talent-management-motor-pro-uspch-v-podnikani-v-dobe-krize-id-1659679>

ŠVEC, J. 2006. *Týmová práce* [online]. Skripta pro projekt: Tvorba a ověřování pilotních ŠVP na vybraných středních odborných školách a středních odborných učilištích [cit. 12. 3. 2014].

Dostupné z: http://www.nuv.cz/file/253_1_1

Centrální databáze kompetencí [online]. Národní soustava povolání [cit. 14. 4. 2014].

Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

Popisy týmových rolí [online, cit. 12. 3. 2014].

Dostupné z: <http://www.belbin.cz/>

Máte dostatek talentů? [online]. Deloitte [cit. 18. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku>

Talent management [online]. Deloitte [cit. 18. 11. 2013].

Dostupné z: https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/index.htm

Best Practices in Talent Management Strategy [online]. In: Society for human resource management 2010 [cit. 5. 12. 2013].

Dostupné

z:

<http://msshrm.shrm.org/files/Talent%20Man%20Best%20Practices%20MS%20411%20%281%29.pdf>

Talent Management Strategies [online]. 2012. Asset skills [cit. 2. 12. 2013].

Dostupné z: <http://assetskills.org>

2013 - Rok netradičního řízení talentů [online]. HR News [cit. 18. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/2013-rok-netradicniho-rizeni-talentu-id-1778691>

Čas měřit investice do rozvoje talentů [online]. 2013. HR News [cit. 18. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/cas-merit-investice-do-rozvoje-talentu-id-1904429>

Mýty rozvoje talentů [online]. 2013. HR News [cit. 18. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/myty-rozvoje-talentu-id-1842836>

Manpower: Pociťujeme nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací [online]. 2012 [cit. 20. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/manpower-pcitujeme-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-.html#sthash.mLPsgWHE.dpuf>

Zprávy z průzkumu společnosti Manpower [online]. Manpower [cit. 20. 11. 2013].

Dostupné z: <http://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/pruzkumy-studie/nezamestnanost-mladych>

Hledáte práci? Poptávka po odbornících v IT stoupla o 27 procent 2013 [online]. 2013. Lidové noviny [cit. 20. 11. 2013].

Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/hledate-praci-poptavka-po-odbornicich-v-it-stoupla-o-27-procent-p6j-/firmy-trhy.aspx?c=A130908_191909_firmy-trhy_vam

Praktické příručky pro talent management

JEFFREY, B. 2010. *Practitioner Guide: How to create a Talent Management Strategy that reflects Diversity [online, cit. 18. 11. 2013].*

Dostupné z: http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/09/Talent-Strategies-Practitioner-Guide_tcm6-35853.pdf

Talent management Process guide [online].

Dostupné z:

http://novascotia.ca/psc/pdf/hrCentre/resources/talentManagement/TM_Process_Guide.pdf

Guidelines for Best Practice in Integrated Talent Management [online].

Dostupné z: <http://www.shl.com/assets/resources/best-practice-integrated-talent-management.pdf>

Anotace

Téma: Tvorba programu talent managementu v mezinárodní organizaci

Autor: Bc. Marie Vašíčková

Diplomová práce se zabývá tématem talent management (TM). Cílem této práce je na základě teoretických konceptů a doporučení navrhnout konkrétní talent management program tak, aby zohlednil potřeby jedné konkrétní organizace. V teoretické práci se nejdříve věnuji řízení lidských zdrojů v obecné rovině a jeho provázaností s celkovou strategií společnosti. Další kapitola je věnována již samotnému talent managementu, jeho začlenění do strategických aktivit podniku, základní pojmům a modelům, které s tímto tématem souvisí. Poslední teoretická kapitola pak detailně rozpracovává jednotlivé fáze talent managementu.

Praktická část je rozdělena do dvou stěžejních kapitol. První se zabývá podrobnou analýzou potřeb ve společnosti, především z hlediska její strategie a práce s lidskými zdroji s cílem definovat konkrétní potřeby, ze kterých má návrh talent managementu vycházet. Druhá praktická část obsahuje již samotný návrh programu s detailním popisem jednotlivých fází. Na závěr jsou uvedena taktéž možná rizika a další doporučení pro práci nejen s talenty ale se všemi zaměstnanci ve společnosti.

Klíčová slova:

strategické řízení lidských zdrojů, talent management, kompetenční model, vzdělávání a rozvoj, práce v týmu.

Počet slov: 24.421

Annotation

Topic: Talent Management Program in an International Company

Author: Bc. Marie Vašíčková

This thesis deals with talent management (TM). The aim of this work is based on theoretical concepts and propose concrete recommendations talent management program to take into account the needs of a particular organization. The theoretical work is first is focused on human resource management in general and its consistency with the global strategy of the company. The next chapter is focused on talent management, its integration into the strategic activities of the company, the fundamental concepts and models that relate to this theme. The last theoretical chapter worked out in detail the different phases of talent management.

The practical part is divided into two key chapters. The first deals with a detailed analysis of the current situation in the company, especially in terms of its strategy and management of human resources in order to define the specific needs. The second practical part contains a specific proposal for a program with a detailed description of each phase.

In conclusion there are also presented the potential risks and recommendations for further work not only with talents but with all employees in the company.

Key words:

strategic human resource management, talent management, competency model, training and development, team work.

Number of words: 24.421

Jmenný rejstřík

- Al Ariss, Cascio, Paauwe 15
Armstrong 10, 15, 17, 29, 35, 41
- Balarin, Devát, Fixová 14, 20, 48
Beneš 35
Berger & Berger 25, 26
Beardwell & Claydon 11
Bělohávek 33
- Cappelli 7
- Dedouchová 12
Disman 58
Donnelly, Ivancevich, Gibson 32
Dvořáková 27, 28, 35, 38, 42
- Foot & Hook 9
- Grasseová, Dubec, Řehák 10
- Hendl 57, 60
Hermochová 43
Horváthová 14, 15, 21, 22, 25, 27, 29, 35, 40, 41, 57
Hroník 12, 13, 24, 28, 29, 30, 34, 40, 41, 50
- Jeffrey 25, 26
- Kazdová 13, 25
Kociánová 35
Kolajová 42
Koubek 12, 15, 32, 33, 36, 37, 39
Kubeš, Spillerová, Kurnický 28
- Lubasová 9, 10
- Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 13
Mužík 37, 39
- Palán 11
- Rothwell & Williams 14
Silzer, Dowell 17, 18, 21, 22
Schweyer 28
Svatoš, Lebeda 45
- Urban 28, 31
Vodák & Kucharčíková 12, 36
Vural, Vardarlier, Aykir 33
- Walker 57

Věcný rejstřík

- Development centrum 30, 31, 82, 85
- Hodnocení pracovního výkonu 30, 32, 41, 67, 81
- Individuální rozvojový plán 39, 41, 47, 59, 70
- Kompetence 28, 29, 56, 70, 82, 83, 84, 85
- Kompetenční model 28, 29, 32, 82, 83, 84, 85, 88
- Měkké kompetence 71, 82, 86
- Mise 10, 62
- Nominace 31, 81
- Riziko 22, 26, 30, 45, 51, 75, 90
- Obchodní strategie 8, 25, 29, 59, 75, 87
- Odměňování 21, 22, 27, 32, 33, 48, 67, 88
- Řízení kariéry 20, 24, 33, 41, 91, 94
- Řízení lidských zdrojů 9, 11, 17, 94
- Řízení pracovního výkonu 21, 32, 67, 68, 69, 76, 81
- Stabilizace 11, 24, 27, 46, 48, 88
- Talent 7, 9, 13, 14, 24, 27, 30, 32, 41, 51, 56, 76, 81, 82
- Talent management 7, 13, 17, 23, 25, 50, 54, 56, 59, 77, 79 91
- Talent pool 14, 16, 17, 51
- Teambuilding 45, 49, 88, 89
- Tým 31, 39, 42, 43, 49
- Týmová spolupráce 29, 43, 68, 80, 84, 87, 89
- Vize 9, 62, 63, 66
- Vzdělávací aktivity 30, 31, 37, 86, 91
- Vzdělávání 11, 33, 35, 37, 70, 82

Seznam obrázků

Obr. 1.1. Model strategického řízení jako skupina procesů.....	10
Obr. 1.2 Vztah řízení lidských zdrojů k výkonnosti.....	12
Obr. 2.1 Matice talentu.....	14
Obr. 2.2 Vztah mezi podnikovou strategií a talent poolem.....	17
Obr. 2.3 Rozdíl mezi talent managementem a strategickým talent managementem.....	18
Obr. 2.4 Úrovně úspěšlosti řízení talent managementu.....	18
Obr. 3.1 Model procesu talent managementu.....	24
Obr. 3.2 Model Deploy-Develop-Connect.....	25
Obr. 3.3 Čtyřfázový proces tvorby managementu (zdroj: Berger a Bergerová.....	26
Obr. 3.4 Hierarchický model struktury kompetence Lucia a Lepsinger.....	28
Obr. 3.5 Kompetenční model jako most.....	29
Obr. 3.6 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	32
Obr. 3.7 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.....	36
Obr. 3.8 Čtyři kategorie benefitů k udržení talentů v organizaci.....	49
Obr. 5.2 Strategické cíle společnosti IT a.s.	63
Obr. 5.3 Organizační struktura společnosti IT a.s.	65
Obr. 5.4 Členění do výkonových skupin – kritéria zařazení	69

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Přístupy k talent managementu.....	20
Tabulka 2.2 Role v rámci TM	22
Tabulka 3.1 Matice metod hodnocení	34
Tabulka 3.2 Týmové role dle Belbina	44
Tabulka 5.1 SWOT analýza společnosti IT a.s.....	64
Tabulka 5.2 Příklad maximální výše odměn zaměstnanců IT a.s.....	67
Tabulka 5.3 - 5.6 Přehledy ukončených pracovních poměrů v letech 2013 a 2014	73
Tabulka 5.7 Přehled klíčových zam., kteří ukončili p. p. v roce 2013 nebo 2014.....	74
Tabulka 5.8 Dílčí cíle TM programu a indikátory jejich dosažení.....	78
Tabulka 6.1 Kompetenční model „člen challenge teamu“.....	83

Seznam grafů

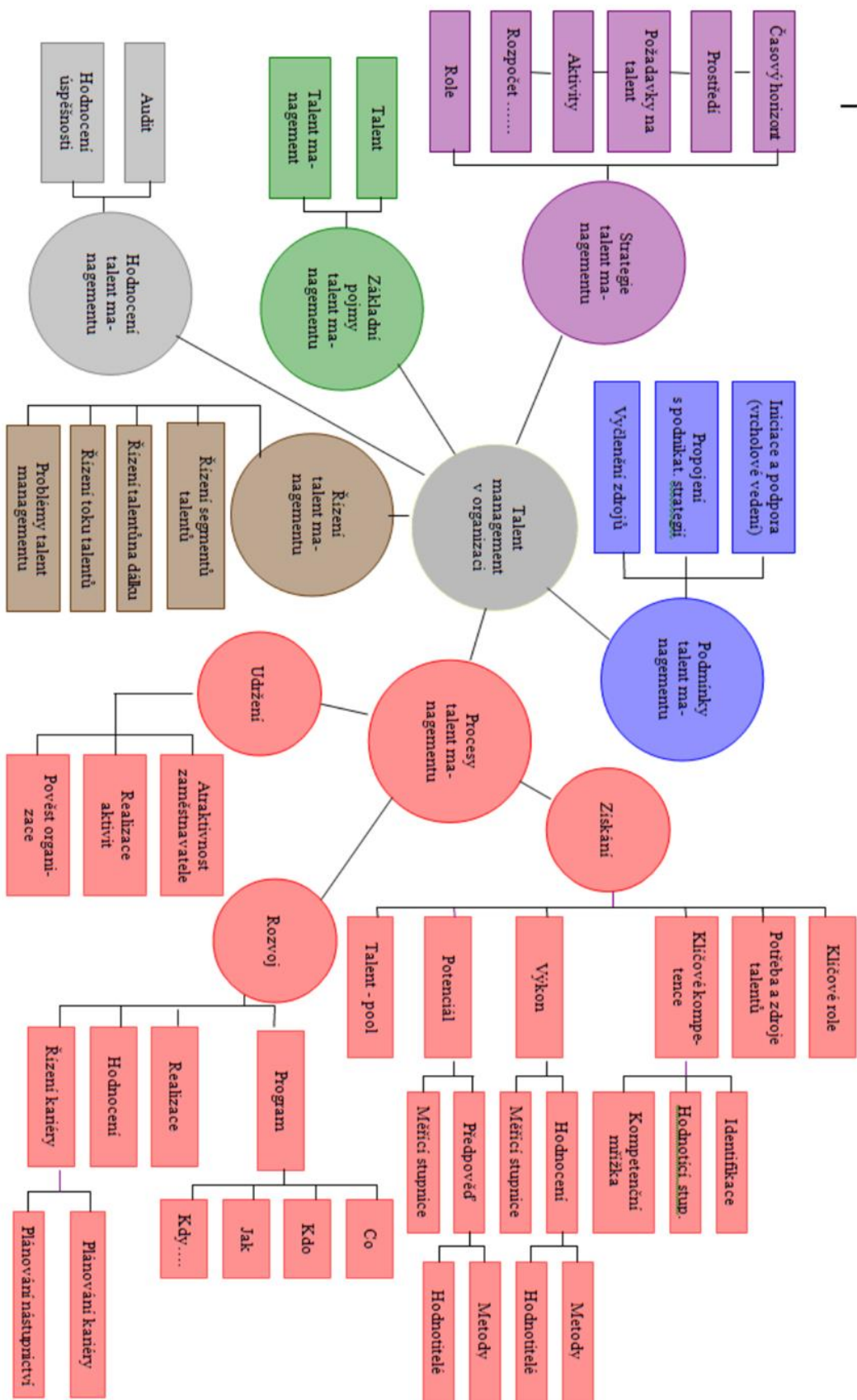
Graf 3.1 Nejčastější důvody pro obtížné obsazování pracovních pozic	46
Graf 5.1 Rozdělení zaměstnanců IT a.s. podle zaměření k 31. 12. 2013.....	65
Graf 5.2 Rozčlenění zaměstnanců do výkonových skupin k 31. 12. 2013	69

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Schéma talent management procesu dle Horváthové (2011).....	104
Příloha č. 2 - Přepis otázek a odpovědí v rámci rozhovoru se členem vedení IT. a.s.....	105
Příloha č. 3 - Návrh harmonogramu TM programu.....	108
Příloha č. 4 - Vzor individuálního rozvojového plánu.....	110
Příloha č. 5 - Vzor zápisu ze setkání „challenge teamu“	112

Přílohy

Příloha č. 1 - Schéma talent management procesu dle Horváthové (2011)



Vaše společnost zaznamenala v poslední době velký počet odchodů zaměstnanců. Jaké jsou podle vás hlavní důvody jejich odchodu?

Špatná informovanost.

Můžete to nějak více rozvést?

Špatná informovanost nebo i neinformovanost, která se projevila tak, že si mysleli, že společnost je na pokraji krachu, bez budoucnosti, bez zakázek. To má na svědomí především jeden určitý člověk, který díky své pozici ředitele a vlivu, který měl, ovlivnil některé natolik, že se rozhodli skončit. Ne náhodou většina z nich do firmy jeho kamaráda...

Jak byste popsal současnou firemní kulturu ve společnosti?

Atmosféra u nás je poměrně specifická. Vznikli jsme ze tří firem a pořád je to poznat. Každá měla úplně jinou historii. Myslím, že teď je ale kultura horší na úrovni managementu, který se neustále mění. Zaměstnanci se už pomalu naučili vzájemně spolupracovat. Největší problém vidím ve špatné komunikaci mezi managementem a ostatními.

Jak hodnotíte současnou ekonomickou situaci ve společnosti?

Rok 2013 byl pro IT a.s. zatím tím nejlepším, díky jedné zakázce jsme překročili plánovaný zisk několikanásobně. V prvním kvartálu plníme náš plán tržeb, ale očekávám, že nyní přijde propad především díky zakázce, o kterou jsme přišli na konci předchozího roku. Nebudeme ale teď vyplácet žádné pohyblivé složky mzdy. Neočekávám ale žádnou zásadní krizi. Teď jde právě o to podívat se, kam dál. Je to možnost zkusit i jiné segmenty.

Jak jsou podle vás nejsilnější stránky společnosti IT a.s.?

Lidé. Jejich znalosti.

Ti stávající?

Ano, odešla sice řada důležitých lidí, ale je zde stále hodně těch, kteří jsou velmi schopní a mají velmi dobré znalosti.

Kdo je podle vás talent?

Právě tito zaměstnanci. Kteří mají klíčové znalosti a dokáží je v praxi proměnit na to, co firmě vydělává. Ti, kteří se nebojí práce a udělají maximum pro dobrý výsledek.

Ve společnosti podle interních pravidel existuje členění do jednotlivých výkonových skupin. Pracujete nějak odlišně se skupinou těch, kteří jsou označováni jako „áčkovi“, klíčoví?

Ano, dnes a denně.

Jakým způsobem?

Jako všichni ostatní dostávají úkoly a dostávají výplatu. S vytipovanými lidmi se ale tráví více času, více se s nimi diskutují jejich možnosti, budoucnost. Tam, kde se jejich potřeby setkávají s potřebami firmy, je umožněn větší rozvoj. Mají snadnější přístup ke školením, možnost samostudia, přístup k zajímavým projektům. Je na ně také kladena větší odpovědnost.

Mají se možnost podílet na nějakých projektech nad rámec své náplně práce?

Mají možnost vyzkoušet si jinou práci, pracovní pozici. Například projektový manažer má možnost vyzkoušet si být architektem celého řešení určitého projektu, aby si tím rozšířil svůj záběr.

Na základě čeho vznikla myšlenka vytvořit „challenge team“?

Byla to myšlenka ředitele společnosti. Uvědomuje si, že jsou zde lidé, kteří jsou schopní, ale nebyl jim dáván prostor pro to, aby mohli vyjádřit své názory ve smyslu „kam dál, co dál...“ zajímá ho, co jsou ti lidé „dole“, protože ví, že tu jsou lidé schopní, takže „challenge team“ má vzniknout jako výběr lidí, kteří mají co říct k tomu, co se ve společnosti děje a podívali se na to co tu je.

Co je tedy jejich cílem?

Prohrabat se tím „hnojem“ ve společnosti a najít perly a vytvořit z nich náhrdelník.

A ty perly jsou co?

Různě drobků... znalosti, produkty, řešení...cokoliv, z čeho by se dal poskládat náhrdelník a ten prodávat.

Jak chcete dále pracovat s těmi výstupy?

Nápady půjdou vedení, kde by měli projít jakýmsi „review“, v první řadě obchodním ředitelem, který by měl být také do aktivit „challenge teamu“ zapojit a spolupracovat během jejich setkávání.

Jestli tomu rozumím správně, základem by měla být skupinová práce ve stylu brainstormingu?

V podstatě ano, cílem je vytěžit nápady na směr, kterým se společnost bude dále ubírat. Představa je taková, že by se měli scházet pravidelně minimálně jednou měsíčně.

Jak je chcete během toho motivovat?

Nefinančně. Možností být u toho, být vidět, být slyšet, mít nějakou moc něco změnit, vystoupit z šedé masy. Motivací je podle mě také to, že se můžou něco nového naučit.

Podle čeho by měli být členové tohoto týmu vybírání?

Na základě nominace manažerů.

A manažeři by je měli nominovat na základě čeho?

Na základě zkušeností práce s nimi, na základě toho, jaké měli výsledky a představují nějakou znalost v určité oblasti.

Jsou z vašeho pohledu rozhodující pouze znalosti?

Samozřejmě, že je zde více znalých lidí, ale by jich příliš mnoho a preferujeme komunikativnost a odvážný analytický mozek. Musím umět vhodně diskutovat, mělo by jednat o diskuzní fórum z velké části. Chceme, aby byli schopni dát do diskuze svůj vlastní názor.

Co dalšího by měl podle vás program obsahovat?

Nechceme pouze jednostranný program o diskuzích o firmě a co dál, chceme se také více zaměřit na posun lidí, jejich schopností. Chtěli bychom se zaměřit na jejich kompetence, právě jako schopnost komunikovat, práce v týmu a tak. Předpokládáme taky, že by si mohli šáhnout na nějaké další zajímavé certifikace, na které zatím nebyl prostor.

Na základě čeho by měly být tyto aktivity postaveny?

Hlavně na aktuálních příležitostech, zakázkách, které můžeme získat a certifikace. Musíme se hodně zaměřit na udržení certifikací, které máme a které jsou ohrožené, protože odešla řada lidí, do kterých jsme investovali a měli certifikační zkoušky u našich partnerů. Máme teď v plánu více prorazit i do zahraničí, především na východ, máme něco rozjednaného v Rusku a Pákistánu, tak bude potřeba více se zaměřit na angličtinu, která zatím nebyla tak podstatná. Taky chceme pro vybrané zajistit kurzy na soft skills, hlavně pro projektáky a obchodní manažery.

Jakou podporu mohou účastníci programu očekávat od členů vedení?

Když jsme se v rámci porady vedení bavili o tom, že bychom vytvořili tento tým a investovali do něj, určili jsme si taky role, které budeme mít. Jak už jsem říkal, protože jde především o obchodní strategii, měl by se hodně zapojit obchodní ředitel a já. Plánujeme i nějaké schůzky s celým managementem, s ředitelem společnosti, takové průběžné zhodnocení. Co se týká rozvoje, očekávám návrhy především od nich, pak od nadřízených a projektáků, kteří by měli umět říct, do jakých školení a certifikací se vyplatí investovat z hlediska zakázek.

Vidíte nějaká rizika, proč by se to nepovedlo?

Vidím. V tom, že se naštvou, že je to zbytečné tlachání. Nebo protože to někdo z vedení začne podkopávat. Je to velké riziko, že o ně můžeme tímto způsobem přijít, ale pokud budeme sedět a nedělat nic, tak o ně stejně přijdeme tak nebo tak. Takže to raději zkusíme.

Příloha č. 3 - Návrh harmonogramu TM programu

	Činnost	termín	zodpovědnost	nástroje	poznámka
1	Organizační schůzka s top managementem, ujasnění podmínek, průběhu	30.5.	top management, personalista	harmonogram	odsouhlasení harmonogramu a podmínek, doladění podrobností, určení odpovědností
2	Informativní prezentace managementu + informace zaměstnancům prostřednictvím intranetu	2.6.	garant, personalista	prezentace, informační materiály	předání informací o TM, jeho cíli, průběhu, možnosti nominovat účastníky, předání informace o počtu nominovaných z každého útvaru
3	Nominace účastníků	2.6. - 10.6.	přímí nadřízení, zaměstnanci	slovní zdůvodnění nominací (výsledky hodnocení)	vyhotovení a předání nominací zaměstnanců včetně zdůvodnění
4	Konečný výběr účastníků	10.6.	ředitel + top management	slovní zdůvodnění nominací (výsledky hodnocení)	organizační schůzka k výběru z nominovaných a odsouhlasení definitivního seznamu vybraných účastníků
5	Úvodní schůzka pro vybrané účastníky	13.6.	garant, personalista	plán aktivit	předání informací o TM, jeho cíli, průběhu, požadavků
6	Příprava DC	10.6. - 19.6.	garant, personalista, psychologická laboratoř + interní hodnotitelé	kompetenční model, program DC	doladění kompetenčního modelu, příprava konkrétních aktivit, programu dne
7	Realizace DC	20.6.	garant, personalista, psychologická laboratoř + interní hodnotitelé	kompetenční model, program DC	jednodenní v rámci v prostorech vzdělávacího centra dle připraveného programu
8	Vyhodnocení DC	30.6.	psychologická laboratoř, přímí nadřízení, personalista	individuální hodnotící zpráva + souhrnná hodnotící zpráva	vytvoření a předání hodnotících zpráv psych. laboratoří, individuální zpětné vazby účastníkům.
9	Setkání challenge team	průběžně 2x měsíčně	garant, personalista	zápisy	setkání v prostorech společnosti v předem určené termíny, moderátorem garant TM
10	Tvorba rozvojových plánů	1.7. - 15.7.	přímí nadřízení, personalista	individuální rozvojový plán	individuální schůzky s účastníky, tvorba plánu, ten je možné kdykoliv upravit dle aktuálních potřeb
11	Příprava teambuilding	srpen	garant, personalista, vzdělávací centrum	plán aktivit	organizační schůzka se vzděl. centrem, plán aktivit, výběr termínu a místa, odsouhlasení nákladů
12	Rozvojové aktivity průběžně dle plánů	průběžně	přímí nadřízení, personalista	individuální rozvojový plán	realizace jednotlivých aktivit
13	Setkání s managementem	srpen	garant, personalista	zápisy, předběžný návrh	schůzka k předání plnění cílů „challenge teamu“, diskuze s managementem nad nedořešenými otázkami

	Činnost	termín	zodpovědnost	nástroje	poznámka
14	Teambuilding	září	garant, personalista, externí spol.	plán aktivit	realizace dle přípravy
15	Setkání s managementem	říjen	garant, personalista	zápisy	schůzka k předání plnění cílů „challenge teamu“, diskuze s managementem nad předběžným návrhem
16	Předání návrhu pro strategii	listopad	garant	konečný návrh	předání výsledků setkání „challenge teamu“ managementu
17	Průběžné zhodnocení rozvoj + úprava	listopad	přímí nadřízení, garant, personalista	individuální rozvojový plán	individuální setkání s účastníky, zhodnocení ind. rozvojových plánů + případné úpravy
18	Setkání challenge tým 2x měsíčně	průběžně 1x měsíčně	garant, personalista	zápisy	setkání v prostorech společnosti v předem určené termíny, moderátorem garant TM
19	Rozvojové aktivity průběžně dle plánů	průběžně	přímí nadřízení, personalista	individuální rozvojový plán	realizace jednotlivých aktivit
20	Práce na individuálních projektech	průběžně	přímí nadřízení, garant	individuální rozvojový plán, strategie, obchodní plán	zapojení účastníků do projektů (zakázek, plnění role dle ind. rozvojových plánů)
21	Informace o průběhu na předvánočním setkání všech zaměstnanců	prosinec	garant, personalista	prezentace, informační materiály	prezentace garanta a personalisty o všech dosavadních aktivitách v rámci TM a plánech na další období
22	Setkání s managementem	leden	garant, personalista	zápisy	schůzka k předání plnění cílů „challenge teamu“, diskuze s managementem nad nedořešenými otázkami
23	Příprava DC	duben	garant, personalista, psychologická laboratoř + interní hodnotitelé	kompetenční model, program DC	doladění kompetenčního modelu, příprava konkrétních aktivit, programu dne
24	Závěrečné DC	květen	garant, personalista, psychologická laboratoř + interní hodnotitelé	kompetenční model	jednodenní v rámci v prostorech vzdělávacího centra dle připraveného programu
25	Vyhodnocení DC	červen	psychologická laboratoř, přímí nadřízení, personalista	individuální hodnotící zpráva + souhrnná hodnotící zpráva	vytvoření a předání hodnotících zpráv psych. laboratoří, individuální zpětné vazby účastníkům.
26	Závěrečné hodnocení TM programu	červen	garant, personalista	hodnotící dotazníky	předání účastníkům a nadřízeným hodnotící dotazníků, vyhodnocení indikátorů
27	Tvorba závěrečné zprávy	červen	garant, personalista	hodnotící dotazníky, ind. rozvojové plány, hodnotící zpráva DC, strategie, informace pers. controllingu	kompletace všech zásadních informací k programu do závěrečné zprávy
28	Informace o výsledcích	červen	garant, personalista	prezentace, závěrečná zpráva	formální "slavnostní" ukončení, vyhodnocení, diskuze, náměty na další pokračování

Příloha č. 4 - Vzor individuálního rozvojového plánu

INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJOVÝ PLÁN

Jméno:

Pozice: *Projektový manažer junior*

Období:

Přímý nadřízený:

Dlouhodobý cíl: Posun na pozici senior manažer pro zákaznický software XXX

Období	6/2014 - 5/2015
Cíl	<i>Zlepšení úrovně anglického jazyka z úrovně B1 na úroveň B2</i>
Aktivity	Intenzivní kurz Příprava na FCE, Vzdělávací centrum Zkouška FCE
Náklady	Kurz 5.000,- Zkouška 4.000,-
Vyhodnocení	

Období	3. čtvrtletí 2014
Cíl	<i>Zlepšení kompetence „řešení problému“ (na úroveň kompetence 4-5)</i>
Aktivity	Kurz Kreativní řešení problému, Česká cesta
Náklady	Kurz 4.000,-
Vyhodnocení	

Období	4. čtvrtletí 2014
Cíl	<i>Rozvíjení znalostí a schopností práce s nástrojem MS Project 2013 a jeho využití v praxi na projektu „Upgrade software pro XXX podle standardů IOP“.</i>
Aktivity	Samostudium knihy „MS Project řízení projektů“ v rámci pracovní doby (odhad cca 3 hodiny týdně po dobu 4 týdnů). Kniha je manuálem k programu MS Project. Samostudium knihy „Microsoft Project 2013“, Computerpress. Školení podporující získání znalostí MS Project: Microsoft Project 2013 – základní kurz, GOPAS Microsoft Project – praktické využití, GOPAS
Náklady	Knihy 1.000,- Školení 7.500,- + 5.800,-
Vyhodnocení	

Období	1. čtvrtletí 2015
Cíl	<i>Rozvíjení znalostí projektového manažera obecně, jejich aplikace na projektu „Upgrade software pro XXX podle standardů IOP“.</i>
Aktivity	Samostudium knihy „5 kroků k úspěšnému projektu“, GRADA PUBLISHING. Kniha popisuje na 3 ukázkových příkladech kompletní průběh projektu s důkladem na projektovou dokumentaci, její formu, obsah a obecné standardy.

	Samostudium knihy „Řízení projektů v IT“, Computerpress. Kniha je v podstatě česky přeloženým PMBOK guide, což je základní kuchařka pro projektáky. Školení podporující získání obecných znalostí projektového manažera: Projektové řízení krok za krokem, PM consulting
Náklady	Knihy 1.000,- Školení 9.400,-
Vyhodnocení	

Období	1. čtvrtletí 2015
Cíl	<i>Zlepšení komunikačních schopností (na úroveň kompetence 4-5)</i>
Aktivity	Kurz Profesionální komunikace pro realizační role, Wiseman
Náklady	Kurz 12.000,-
Vyhodnocení	

Období	2. čtvrtletí 2015
Cíl	<i>Studium s cílem získání certifikace IPMA (buď stupně D – bez jakýchkoliv podmínek na praxi, nebo po splnění podmínek praxe stupně C v budoucnu) dle dostupných materiálů. Samotná certifikace (včetně školení pro certifikaci) buď ve 4. čtvrtletí, nebo až v roce 2015.</i>
Aktivity	Samostudium firmou zakoupené knihy „Projektový management podle IPMA“. Školení pro získání certifikace IPMA: Komplexní příprava k certifikaci IPMA (5 dnů), PM consulting, kurz založen na knize „Projektový management podle IPMA“. Certifikace IPMA D, Společnost pro projektové řízení
Náklady	Knihy 500,- Školení 18.000,- + 10.000,- certifikace
Vyhodnocení	

Příloha č. 5 - Vzor zápisu ze setkání „challenge teamu“

Zápis ze setkání „challenge teamu“ č. 1		Datum:	
		Čas:	
Téma:		Místo:	
Účastníci:			
Přílohy:			
Program:			
Příští setkání:			
Úkol	Odpovědnost	Termín	Poznámka
Zapsal		Dne	

Tvorba programu talent managementu v mezinárodní organizaci

Autor: Bc. Marie Vašíčková

Úvod

Přístup k zaměstnancům v soukromém sektoru prochází v posledních letech výraznou změnou. Zaměstnanci přestávají být považováni jen jako zdroj pracovní síly, ale začíná na ně být pohlíženo jako na to nejcennější, co společnost má a na čem stojí její úspěch. Tato práce se zabývá talent managementem (zkratka TM) jako na jednu ze strategických priorit v řízení lidských zdrojů. Tento pojem je znám již několik desetiletí, v současnosti se na něj ovšem začíná pohlížet jinak. V různých publikacích se také talent management označuje různě, jako proces, jako program či jako strategie. Stejně tak se liší i jednotlivé definice talent managementu. Dle mého názoru výstižnou definici nabízí například Cannon a McGee (2007), kteří označují talent management jako „*proces, díky kterému organizace identifikuje, řídí a rozvíjí zaměstnance v současné době a pro budoucnost.*“

Cílem této práce je na základě teoretických konceptů a doporučení navrhnout konkrétní talent management program tak, aby zohlednil potřeby jedné konkrétní organizace. Jedná se o soukromou společnost IT a.s. působící v oblasti informačních a komunikačních technologií, která v současnosti pracuje na své nové strategii.

Toto téma jsem si zvolila právě proto, že v něm vidím velký přínos pro společnosti, které chtějí systematicky pracovat se svými zaměstnanci, rozvíjet je a motivovat. Zároveň si myslím, že v rámci TM mohou být zařazeny projekty, které mohou mít velmi pozitivní dopad na celkové fungování společnosti. To je také cílem konkrétního mnou navrhovaného programu pro společnost IT a.s.

Teoretická východiska

Strategické řízení organizace

Strategické řízení organizace (podniku, společnosti) je v současné době chápáno jako jeden ze základních předpokladů pro dosažení jejího úspěchu. Cílem strategických rozhodnutí je významně a dlouhodobě ovlivnit chování vedoucí k úspěchu organizace. Lubasová (2001) uvádí, že strategie je obecně množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Strategické plánování realizují lidé, kteří jsou nositeli určitých hodnot, názorů a norem chování. Jsou tedy nositeli kultury

organizace a promítají ji do své formulace strategie. Strategické řízení tedy vychází z toho, že vedení organizace má přehled o změnách uvnitř organizace i v jejím vnějším okolí a je schopno provést včasnou adaptaci na přicházející změny.

Strategické řízení lidských zdrojů

Wright & McMahan (1992, in Beardwell & Claydon, 2007) definují strategické řízení lidských zdrojů jako model plánovaného využívání lidských zdrojů a činností, jejichž cílem je umožnit organizaci dosáhnout svých cílů. Je zaměřen na pochopení toho, jak mohou lidské zdroje firmě přispět k výkonnosti podniku a udržitelnosti prostřednictvím dosažení trvalé konkurenční výhody.

Hodnocení pracovního výkonu

Donnelly a kol. (1997) uvádí, že cílem všech systémů hodnocení pracovního výkonu je dosáhnout vyšší kvality provádění práce a tento cíl je možné naplňovat efektivním využitím hodnocení. Podle Vurala, Vardaliera a Aykira (2012) existují dva hlavní cíle pro hodnocení výkonnosti. První z nich je zhodnocení současné kvality výstupů jednotlivých zaměstnanců, které ukazují, zda je zaměstnanec úspěšný nebo neúspěšný. Druhým cílem je zjistit další potenciál organizace a odhodlání lidí, kteří mohou najít místo v top pozicích díky svému talentu a výkonu.

Systematické vzdělávání zaměstnanců

Koubek (2001) definuje také přednosti systematického podnikového vzdělávání. Patří mezi ně například tyto:

- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku.
- Výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a kvalitu výrobků a služeb.
- Zlepšuje vztah pracovníků k podniku, zvyšuje jejich motivaci a zvyšuje sociální jistoty.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků.
- Zvyšuje kvalitu a tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém a vnějším trhu práce.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci zahrnuje následující čtyři fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků,
- plánování vzdělávání,
- vlastní proces vzdělávání (realizace vzdělávacího procesu),

- vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Talent management

Převážná část odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že pojem talent management znamená systém získání, udržení a rozvoje talentů. Jejich výklad přitom nabývá rozmanitých podob. Co firma, to jiná skutečnost, jiné pochopení pojmu, jiná šíře záběru, jiné procesy, jiná strategie, jiné metody.

Armstrong (2007) za talent management považuje používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talentovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem organizace.

Podle Horváthové (2011) je základem efektivní práce s talenty vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat.

Proces talent managementu

Hroník (2007) popisuje proces talent managementu následovně: Nejdříve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme zapomenout na udržení talentu v organizaci.

Hlavní kroky TM jsou definovány takto:

- v návaznosti na vizi firmy formulovat potřebu (oblast, počet),
- definovat specifikum „talentů“ v rámci dané firmy,
- vyhledat talenty,
- zhodnotit jejich potenciál,
- zajistit jejich rozvoj – identifikace mezer v kompetencích, které jsou potřeba k dosahování cílů,
- vytváření kariérních plánů,
- motivování k nadstandardnímu výkonu,
- stabilizace (s cílem udržet talenty dlouhodobě ve firmě).

Metodika

Symbolickým cílem této práce je upozornit na význam a možnost využít TM programu pro společnost, která chce uspět v konkurenčním prostředí v oblasti informačních a komunikačních technologií a vytvořit si díky němu výhodu v podobě kvalitních, vzdělávaných a motivovaných lidských zdrojů.

Poznávacím cílem případové studie je identifikovat důvody a potřeby pro návrh programu TM. Dále rozpoznat všechny důležité indikátory, které by se měly do tohoto návrhu promítnout, aby skutečně odpovídal potřebám organizace.

Hlavní výzkumná otázka mé studie je definována takto:

Jakým způsobem nastavit talent management program, aby splnil potřeby společnosti IT a.s.?

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá vytvořením návrhu programu talent managementu pro konkrétní organizaci, jedná se o případovou studii. K dosažení cílů empirické části výzkumu jsem zvolila formu aplikovaného a kvalitativního výzkumu, který byl realizován prostřednictvím analýzy dokumentů.

Pro svoji práci jsem dále zvolila polostrukturovaný rozhovor, pro který jsem si předem připravila osnovu, soupis otázek, na které budu hledat odpovědi. Polostrukturovaný rozhovor byl proveden se zástupcem nejvyššího vedení společnosti a měl za cíl zjistit další detailní informace potřebné k návrhu TM programu.

Při tvorbě jednotlivých kroků návrhu jsem vycházela z teoretických poznatků, které jsem se snažila co nejvíce přizpůsobit prostředí a potřebám této konkrétní společnosti.

Prvním krokem je podrobná analýza potřeb společnosti, identifikování konkrétního cíle TM programu, neboli co konkrétně má být jeho výstupem, co má pomoci změnit.

Dalším krokem je identifikace a výběr zaměstnanců, kteří budou účastníci programu. Následuje návrh vzdělávacích aktivit pro jednotlivé účastníky na základě individuálních potřeb, návrh způsobu motivace a řízení výkonu.

Posledním krokem je návrh způsobu zhodnocení efektivity navrženého programu – propojení s indikátory definovanými v prvním kroku této studie a zamyšlení se nad možnými riziky.

Výsledky analýzy

Analýza současného stavu ve společnosti a následný rozhovor se zástupce vedení společnosti měly za cíl identifikovat konkrétní důvody pro konkrétní TM program.

Na základě získaných informací můžeme konstatovat, že společnost IT a.s. neprochází příliš pozitivním obdobím. Na konci roku 2013 přišla o významný projekt znamenající 45% svých celkových příjmů, potýká se s vysokým počtem odchodů klíčových zaměstnanců a musí celkově přepracovat svou strategii, především obchodní, aby dosáhla finančních výsledků, které si určila ve svém finančním plánu.

V období leden – prosinec 2013 ukončilo pracovní poměr celkem 27 zaměstnanců. Míra fluktuace za rok 2013 dosáhla 12%. Za období leden – duben 2014 ukončilo pracovní poměr 26 zaměstnanců a další dva ukončí pracovní poměr ke konci května, celkový předpokládaný počet ukončených pracovních poměrů k 31. 5. 2014 je 28.

Největší problémy v současnosti je vysoký počet odchodů klíčových zaměstnanců, tedy těch, kteří jsou považováni za nejvýkonnější, mají zároveň specifické znalosti (know-how), významné certifikace. Ty mohou mít negativní ekonomický důsledek. Investice do certifikací u jednoho zaměstnance může přesahovat desítky tisíc korun, které bude potřeba opět vynaložit, aby byly certifikace udrženy (certifikační zkoušky musí splnit jiný stávající zaměstnanec).

U odchodů projektových a obchodních manažerů, z nichž mnozí mají dlouholeté pozitivní vztahy s určitými zákazníky, se dá předpokládat, že s jejich odchodem může společnost ztratit i část stávajících zakázek. Zaměstnanci nejsou vázáni žádnou konkurenční doložkou. Stávající zakázky mohou být dle smluvních podmínek vypovězeny a uzavřeny u jiné společnosti, kde nově nastoupil zaměstnanec opouštějící společnost IT a.s. Velký počet odchodů také výrazně negativně ovlivňuje celkovou atmosféru ve společnosti. Vzhledem k velikosti společnosti a prostředí, ve kterém se zaměstnanci osobně znají, vyvolávají neustálé odchody u dalších zaměstnanců pocit nejistoty.

Společnost IT a.s. sice nabízí široké portfolio služeb, ale to není v tomto případě zárukou úspěchu vzhledem k tomu, že mnohé z oblastí jsou převzaty z doby před fúzí a jsou poskytovány pouze jednomu zákazníkovi a jsou dále neprodejně. Proto musí společnost z těchto oblastí vybrat ty, které mají největší potenciál a s nimi nadále pracovat.

Z analýzy současné situace ve společnosti vycházejí jako nejpodstatnější důvody pro realizaci programu talent management:

1. vysoká fluktuace klíčových zaměstnanců,
2. aktuální potřeba definovat novou strategii, k jejímuž naplnění je potřeba spolupráce zkušených a výkonných zaměstnanců,
3. potřeba vytvoření a udržení know-how (znalostí, certifikací), které budou potřebné k naplnění strategických cílů a udržení společnosti na trhu.

Návrh programu

V této části práce jsem se detailně zaměřila na jednotlivé kroky, které mají vést k naplnění stanoveného cíle tohoto TM programu.

1. seznámení s programem a jeho cíli,
2. identifikace talentů,
3. plán a realizace rozvoje,
4. skupinové aktivity,
5. stabilizace talentů ve společnosti,
6. vyhodnocení.

Při návrhu vycházím z podmínek, které byly stanoveny zadavatelem (vedením společnosti) a to, že program má být koncipován jako jednoletý se začátkem v červnu 2014. Začátek je takto určen, protože má program reagovat na aktuální potřeby společnosti. Časové rozpětí je dle mého názoru vhodné také proto, že bude zasahovat do období, kdy se tvoří strategie společnosti na další tři roky a zároveň půlroční období v roce 2015, kdy by mělo docházet již k naplňování této strategie. Celkové náklady určené na tento projekt jsou 600.000 Kč.

Prvním krokem je seznámení managementu s plánem realizace tohoto projektu. Toto seznámení bude mít podobu prezentace doplněna stručnými tištěnými materiály. Obsahem této prezentace budou dříve zmíněné výstupy analýzy, důvody k realizaci tohoto programu a cíli, které má tento program naplnit.

Dalším krokem je nominace a výběr účastníků. Konkrétní postup bude ten, že každý z přímých nadřízených bude nominovat někoho ze svých podřízených na základě výsledků hodnocení pracovního výkonu a doloží zdůvodnění své volby. Každý dostane podle velikosti svého útvaru určen počet nominovaných. Tento postup je zvolen z toho důvodu, aby byla v konečném výběru zachována různorodost, což je pro účel tohoto týmu žádoucí. Konečné rozhodnutí bude v rukou ředitele společnosti a ředitelů úseků, kteří provedou konečný výběr 12 zaměstnanců.

Při plánování části týkajícího se rozvoje jsem se v prvním kroku zamýšlela nad kompetencemi účastníků TM programu a návrhem kompetenčního modelu. Rozhodla jsem se pro počet 6 kompetencí především z toho důvodu, že je této počet bude možné vyhodnotit v rámci jednodenního development centra (DC). Kompetence jsem vybírala tak, aby byly zahrnuty směrem k úkolům, směrem k sobě samému i k ostatním. Jedná se o kompetence „řešení problémů“, „aktivní přístup“, „kooperace“, „efektivní komunikace“, „kreativita“, „celoživotní

učení“. Development centrum bude probíhat jeden den pro 12 účastníků ve spolupráci se vzdělávacím centrem a psychologickou laboratoří mateřské společnosti, která s touto metodou má zkušenosti.

Po realizaci DC bude pro každého vybraného účastníka sestaven individuální rozvojový plán na základě jeho konkrétních potřeb. Jelikož se DC zaměřovalo pouze na měkké kompetence, bude potřeba do individuálních plánů zahrnout i ostatní vzdělávací aktivity. Ty budou definovány na základě dohody s mentorem. Všechny plánované aktivity budou zaznamenány do záznamového listu „Individuální rozvojový plán“, který bude sloužit zároveň k vyhodnocení realizace a přínosu těchto aktivit.

Další navrhovanou součástí jsou týmové aktivity. Jedná se především o ty, které mají vést k naplnění jednoho z hlavních cílů TM programu a to je pomoci vytvořit návrhy pro novou obchodní strategii, nalezení nových oblastí, které bude možné využít k dalšímu směřování společnosti. Tyto aktivity by měly mít podobu diskuzních skupin, minimálně 2x měsíčně s definováním konkrétního cíle těchto setkání. Na základě každého takového setkání budou definovány dílčí úkoly, ať už individuální nebo týmové. Z každého setkání bude proveden zápis. Dále jsou, jako důležitá součást tohoto programu, plánovány pravidelné schůzky s managementem společnosti o dílčích výstupech.

V průběhu TM programu počítá s dalšími skupinovými aktivitami, které nebudou mít přímou souvislost s tvorbou návrhů pro obchodní strategii. Jedná se v první řadě o společný outdoorový teambuilding, který bude realizován na podzim 2014, bude mít za cíl stmelení týmu a navození pozitivní atmosféry pro další spolupráci. Další aktivitou bude závěrečné DC. V oblasti stabilizace a motivace nejsou navrženy žádné speciální programy. Tím hlavním stabilizačním faktorem by měla být především možnost podílet se na fungování firmy na jejím dalším rozvoji a jejím dalším budoucím působení a to tak, že účastníci TM programu mohou zhodnotit své vlastní nápady. Je to zároveň určitá prestiž zaměstnance díky tomu, že jeho názory půjdou slyšet, bude s nimi pracovat i to nejvyšší vedení společnosti a bude ovlivňovat všechny zaměstnance možná i na mnoho let dopředu. Dalším stabilizačním prvkem může být i možnost osobního rozvoje, to že mohou získat nové znalosti a dovednosti, které posílí jejich sebezpoznání a rozvoj. S tím souvisí také možnost podílet se na významných projektech a vyzkoušet si jinou činnost. Mezi možné stabilizátory může patřit také potenciální upevnění kolegiálních vztahů.

Navrhovaný TM program je velmi specifický, má od počátku jasně stanoveny cíle i indikátory, pomocí kterých je možné je dosažení těchto cílů vyhodnotit. To bude také základem celkového vyhodnocení celého TM programu. Vyhodnocení bude ovšem probíhat

na několika úrovních. Prvním bude hodnocení ze strany samotných účastníků. To bude provedeno prostřednictvím dotazníku, který bude mít za úkol vyhodnotit jejich názory na celý průběh TM programu. Další úrovní bude hodnocení ze strany vedení. Třetí úroveň hodnocení by mělo být to nejvíce objektivní, bude totiž postaveno na vyhodnocení daných měřitelných indikátorů, které byly stanoveny na počátku celého programu. Všechny tyto výstupy z jednotlivých hodnocení budou zkompleťovány a zapracovány jako podstatná část závěrečné zprávy.

Při návrhu tohoto programu je potřeba uvědomit si také jeho možná rizika. Garant programu označil riziko, které tkví v tom, že čas a energie, kterou do nich budou oni sami investovat, vyjde vniveč tak, že se s těmito výstupy nadále nebude adekvátně pracovat.

Možné riziko spatřuji již v první fázi programu a tím je nezáměr o účast v tomto programu ze strany zaměstnanců. Navazující riziko je to, že se sice zapojí, ale v průběhu svou účast ukončí a to buď z pracovních důvodů, tedy nebude stíhat z důvodu svých pracovních povinností, nebo z osobních důvodů nebo z důvodu, že se rozhodnou ukončit pracovní poměr.

Rizikem se může stát i to, že nebudou vhodně zvoleny rozvojové aktivity. Tento program může mít slabinu v tom, že díky němu nedojde k žádnému výraznému pozitivnímu ovlivnění situace ve společnosti (nebudou splněny indikátory). Zde je potřeba si uvědomit, že program má jen částečný vliv na fungování a úspěšnost společnosti.

Další rizika neúspěchu programu mohou vyplývat z neočekávaných vnějších vlivů, například z důvodu ekonomické krize, která celkově postihne fungování společnosti a bude nutné program předčasně ukončit.

Shrnutí a závěr

Prostředí na trhu v oblasti IT je velmi dynamické a konkurenční. Vedení společností, jakou je i IT a.s., musí dělat takové kroky, které jim pomohou v tomto prostředí obstát. Rozhodla jsem se proto svou diplomovou práci zaměřit na téma talent management, které má v současnosti určitě své důležité místo ve společnostech, které chtějí moderním způsobem pomoci ke své konkurenceschopnosti a také ve společnostech, které si uvědomují, že základem jejich úspěchu je postaven na lidech, které zaměstnávají.

Na závěr považuji za důležité uvést, že úspěšnost tohoto programu vnímám jako podmíněný celkovou změnou k přístupu k řízení lidských zdrojů. Nemyslím si, že tento program může sám něco významně ovlivnit, pokud nebude kladen důraz na změnu ostatních klíčových procesů, které mají vliv na úspěšnost společnosti.

Je potřeba si uvědomit, že úspěch společnosti IT a.s. je závislý především na odborných znalostech a schopnostech svých zaměstnanců. K dosažení výsledků v podstatě není zapotřebí žádných speciálních přístrojů ani zařízení, naprostá většina zaměstnanců potřebuje ke své práci jen počítač, své znalosti a schopnosti. Domnívám se proto, že by se společnost do budoucna měla celkově zaměřit na strategické řízení lidských zdrojů v podstatě tak, jak je to definováno v teoretické části této práce.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

BEARDWELL, J; CLAYDON T. 2007. *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Essex: Pearson Education

DONNELLY, J. H., IVANCEVICH J. M., GIBSON, J. L. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

LUBASOVÁ, A. 2001. *Personální analýza, plánování a strategie – manuál*. Brno: FSS.

VURAL Y., VARDARLIER P., AYKIR A. 2012. *The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment* [online]. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, s. 340 – 349 [cit. 2. 12. 2013].

Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812044710>