

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

**Uplatnění principů Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s.**

Implementation of Talent Management Principles in Preciosa Company

DP – HF – KPE – 2009 – 20

JANA KARÁSKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, PhD., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Ondřej Šíp, HR Specialist, Preciosa, a.s.

Počet stran: 108

Počet příloh: 4

22. 5. 2009

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

## PROHLÁŠENÍ

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 22. 5. 2009

Podpis:

## PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří zejména vedoucí této práce paní Ing. Kateřině Maršíkové, Phd. a konzultantovi práce panu Mgr. Ondřejovi Šípovi za čas, který mi věnovali, za jejich cenné rady i za zpětnou vazbu.

Dále děkuji kamarádce Janě Fišerové za kontrolu anotace v anglickém jazyce a sestře Barboře, která mi zapůjčila svůj počítač, když ten můj už nechtěl psát.

## ANOTACE A KLÍČOVÁ SLOVA

Tato diplomová práce se zabývá principy uplatnění Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s.

Talent Management je významnou strategickou rolí řízení lidských zdrojů. Představuje proces identifikace, získávání, rozvoje, udržení a využití pracovníků s nadprůměrnými výsledky a potenciálem k dalšímu růstu. Talent Management má dva hlavní cíle. Prvním je zvýšení výkonnosti na všech úrovních a druhým stabilizace vysoce ceněných lidí ve firmě.

V Preciose a.s. je Talent Management v současné chvíli, v souvislosti s výše zmíněnými cíli, zaváděn. Účelem této práce je popsat stávající stav a vlastními návrhy přispět k jeho dalšímu řešení. Hlavním principem, který bude vlastní návrh sledovat, je diferencovaný přístup ve spojení s transparentností a otevřeností systému. Navržen bude celý proces práce s talenty a na závěr bude provedeno jeho ekonomické zhodnocení.

### **Klíčová slova**

Talent Management, talent, strategický rozvoj lidských zdrojů, vertikální a horizontální integrace, strategie diferenciací, strategie integrace, pracovní výkonnost, kompetence, potenciál, rozvojový plán, plánování nástupnictví, commitment, diferencovaný systém odměňování, návratnost investice do rozvoje lidských zdrojů

## ANOTATION AND KEY WORDS

This dissertation is focused on applying of talent management principles in Preciosa Company.

Talent management is a significant strategic part of human recourse management, which involves process of selecting (targeting), recruiting, development and retention and making the best of workers with above-average results and a potential for further growth. There are two main goals of talent management namely improving performance at all levels and stabilisation of highly valued people in a company.

Talent management is now being introduced in Preciosa Company in order to achieve the above mentioned goals. The aim of the dissertation is to describe the current level of talent management in Preciosa and to suggest particular ideas and steps which should be taken and implemented so the talent management there can be further developed.

The main idea behind the suggestions is differentiated approach along with transparent and open system. The entire process of working with talents is proposed and, at the end of the dissertation, economically evaluated.

### **Key words**

Talent Management, talent, strategic human resource development, vertical and horizontal integration, strategy of differentiation, strategy of integration, performance, competency, potential, plan of personal development, career planning, commitment, differentiation of reward system, recovery of investment in human resource development

# OBSAH

<b>PROHLÁŠENÍ</b> .....	<b>3</b>
<b>ANOTACE A KLÍČOVÁ SLOVA</b> .....	<b>5</b>
<b>ANOTATION AND KEY WORDS</b> .....	<b>6</b>
<b>OBSAH</b> .....	<b>7</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ</b> .....	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>11</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>13</b>
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
2.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů .....	14
2.1.1 Vertikální a horizontální integrace rozvoje lidských zdrojů .....	14
2.1.2 Strategie diferenciacce a integrace .....	16
2.2 Talent Management .....	20
2.2.1 Definice talentu.....	21
2.2.2 Důvody pro Talent Management.....	22
2.2.3 Základní principy Talent Managementu.....	23
2.2.3.1 Návaznost na podnikovou strategii (vertikální integrace).....	23
2.2.3.2 Kouzlo „orchestrace“ (horizontální integrace).....	24
2.2.4 Oslovení talentu .....	25
2.2.5 Identifikace talentu .....	26
2.2.5.1 Definice kompetence.....	27
2.2.5.2 Hodnocení výkonu .....	28

2.2.5.3	Hodnocení kompetencí.....	29
2.2.5.4	Hodnocení potenciálu.....	34
2.2.6	Získávání talentu .....	35
2.2.7	Rozvoj talentu.....	36
2.2.7.1	Plánování kariéry.....	37
2.2.7.2	Realizace rozvojových aktivit .....	41
2.2.7.3	Zpětná vazba .....	44
2.2.8	Udržení talentu .....	44
2.2.9	Využití .....	45
2.2.10	Měření efektivity programu.....	46
<b>3</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
3.1	Základní charakteristika firmy a personálního oddělení .....	49
3.1.1	Základní údaje .....	49
3.1.2	Strategie firmy a její postavení na trhu.....	50
3.1.3	Organizační struktura Preciosy a.s. ....	52
3.1.4	Organizační struktura a základní charakteristika personálního úseku.....	53
3.2	Zhodnocení současného stavu .....	55
3.2.1	Talent Management a strategie společnosti.....	56
3.2.2	Koncepce Talent Managementu .....	58
3.2.3	Identifikace talentu .....	62
3.2.3.1	Roční hodnocení zaměstnanců.....	63
3.2.3.2	Výstup ročního hodnocení: první identifikovaná skupina talentů .....	71
3.2.3.3	Souhrnné zhodnocení současného stavu .....	73
3.3	Návrh vlastního řešení .....	76



3.3.1	Identifikace talentu .....	76
3.3.1.1	Zapojení spolupracovníků do identifikace talentu .....	77
3.3.1.2	Assessment Centre .....	79
3.3.2	Získávání talentu .....	85
3.3.3	Rozvoj talentu.....	86
3.3.3.1	Současný stav rozvoje a vzdělávání ve firmě.....	86
3.3.3.2	Návrh rozvoje talentu .....	89
3.3.4	Udržení talentu .....	104
3.3.4.1	Současný způsob uplatnění nástrojů motivace a stimulace.....	105
3.3.4.2	Návrh stabilizace talentu .....	106
3.3.5	Zavedení intranetového portálu a softwarové aplikace .....	107
3.3.6	Komunikace programu zaměstnancům .....	107
3.3.7	Využití talentu: přínosy pro firmu .....	109
3.3.8	Využití talentu: přínosy pro zaměstnance .....	109
3.3.9	Měření efektivity programu.....	110
3.3.10	Ekonomické zhodnocení.....	111
3.3.10.1	Náklady .....	111
3.3.10.2	Přínosy.....	114
3.3.10.3	Porovnání nákladů a přínosů .....	115
3.3.10.4	Rizika .....	116
3.3.11	Přínosy vlastního návrhu řešení.....	117
4	<b>ZÁVĚR</b> .....	119
5	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	121
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	129

## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

A.s.	akciová společnost
AC	Assessment Centre
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
Atp.	a tak podobně
Č.	číslo
DC	Development Centre
Kč	koruna česká
Např.	například
Obr.	obrázek
Resp.	respektive
S.r.o.	společnost s ručeným omezením
Str.	strana
Tab.	tabulka
Tj.	to jest
Tzv.	takzvaný

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ukázka z kompetenčního modelu .....	30
Tab. 2 Hodnotící stupnice.....	31
Tab. 3 Assessment Centre a Development Centre .....	33
Tab. 4 Matice metod rozvoje.....	42
Tab. 5 Srovnání technik tréninku a koučinku.....	43
Tab. 6 Kompetence a její hodnotící stupnice .....	67
Tab. 7 Profil pracovní pozice .....	68
Tab. 8 Rozvojové metody.....	97
Tab. 9 Náklady na realizaci Talent Managementu .....	112
Tab. 10 Přínosy Talent Managementu.....	115

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Vertikální a horizontální integrace rozvoje lidských zdrojů .....	15
Obr. 2 Diferenciace pracovníků I. ....	17
Obr. 3 Dostupnost vzdělávacích programů .....	18
Obr. 4 Diferenciace pracovníků II. ....	19
Obr. 5 Diferenciační matice: výkonnost - potenciál.....	19
Obr. 6 Proces Talent Managementu .....	25
Obr. 7 Vztah kompetence a pracovního výkonu .....	28
Obr. 8 Kompetenční model: jednotný výkladový rámec.....	32
Obr. 9 Směry kariéry .....	37
Obr. 10 Kariérová dráha přes „přestupní pozici“ .....	39
Obr. 11 Struktura praktické části práce .....	48
Obr. 12 Organizační struktura Preciosy a.s. ....	52
Obr. 13 Organizační struktura personálního oddělení.....	54
Obr. 14 Koncepce Talent Managementu (cílový stav).....	1
Obr. 15 Koncepce Talent Managementu (kariéra pracovníka) .....	62
Obr. 16 Rozdělení talentů podle skupin zaměstnanců.....	72
Obr. 17 Rozdělení zaměstnanců do skupin .....	73
Obr. 18 Obsah Assessment Centra .....	83
Obr. 19 Časové vymezení fáze rozvoje .....	90
Obr. 20 Obsahové vymezení fáze rozvoje.....	92
Obr. 21 Plány rozvoje, následnictví a rotace .....	96

# 1 ÚVOD

Cílem této práce je zhodnotit současný stav uplatnění principů Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. a přispět k jeho řešení vlastním návrhem. Koncept Talent Managementu je ve firmě v současné chvíli zaváděn. Jeho realizace je „na půli“ cesty.

Talent Management, který je výrazným trendem současné personalistiky, znamená proces identifikace, získávání, rozvoje, udržení a využití talentovaných lidí ve firmě. Za talentovaného pracovníka je zpravidla považován ten, kdo má vysokou současnou výkonnost a má potenciál tuto výkonnost do budoucna dále zvyšovat.

Určitým paradoxem je, že ač jsou talentovaní lidé na trhu práce „nedostatkovým zbožím“, představují zároveň nejmobilnější skupinu zaměstnanců. Talent Management je zaměřen na obě stránky mince. Jeho cílem je identifikovat pracovníky s potenciálem a akcelarovat jejich výkonnost. Zároveň je také nástrojem stabilizace talentovaných pracovníků ve firmě.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá problematikou Talent Managementu v širších souvislostech. Zdůrazněna je potřeba návaznosti na podnikovou strategii a potřeba souladu mezi jednotlivými částmi procesu.

Praktická část je dále strukturována. Po nezbytné základní charakteristice firmy je zhodnocen současný stav uplatnění Talent Managementu a jsou provedeny dílčí návrhy k možnému zlepšení. Realizace procesu dospěla ve firmě do své první fáze, kterou je identifikace talentu. Další kroky jsou ve firmě přítomné v podobě plánů.

Na zhodnocení současného stavu je plynule navázáno další částí, ve které je představen návrh vlastního řešení. Návrh se zabývá všemi fázemi programu Talent Managementu: identifikací, získáváním, rozvojem, udržením i využitím talentovaného pracovníka. Navrhované postupy jsou často poměrně konkrétní, ale jsou v nich vždy zdůrazňovány i jejich obecné principy. Vlastní řešení obsahuje i ekonomické zhodnocení nákladů a přínosů včetně zohlednění souvisejících rizik. Veškeré poznatky jsou shrnuty v závěru práce.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První se věnuje strategiím v rozvoji lidských zdrojů, druhá pak samotnému procesu Talent Managementu. První kapitola je zařazena za účelem vytvoření nezbytného základu pro pochopení hlavních principů procesu. Druhá kapitola pak popisuje jednotlivé fáze Talent Managementu: identifikaci, získávání, rozvoj, udržení a využití talentu.

### 2.1 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Lidské zdroje mohou být pojímány jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat finanční i nefinanční prostředky (např. čas), aby se mohl dále rozvíjet. Investice do rozvoje lidských zdrojů se řadí mezi střednědobé a dlouhodobé a musí probíhat kontinuálně a systematicky [36]. Investice do rozvoje přináší, stejně jako jakákoliv jiná investice, určitou míru očekávané výnosnosti, ale také určitou míru rizika [37].

Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Charakteristické je jeho těsné napojení na podnikovou strategii; cílem strategického rozvoje je umožnit její realizaci [1, 2, 3, 4, 20]. V souvislosti s návratností investice se dá říci, že právě systematickost a strategičnost rozvoje zvyšují pravděpodobnou míru výnosnosti a zároveň snižují úroveň rizika.

#### 2.1.1 Vertikální a horizontální integrace rozvoje lidských zdrojů

Jestliže má rozvoj lidských zdrojů dostát výše uvedeným požadavkům (tj. systematickosti a návaznosti na podnikovou strategii), musí být splněny dvě základní podmínky. Jsou jimi vertikální a horizontální integrace [1, 2, 3, 4, 10, 19, 20, 21].

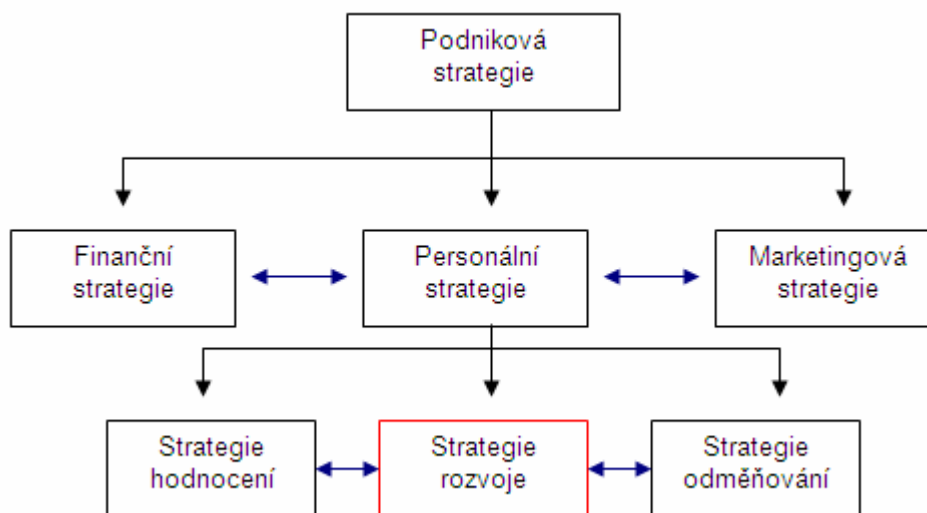
Vertikální integrace obecně znamená **závislost strategie nižšího stupně na strategii vyššího stupně**. Nejvýše postavenou strategií je podniková strategie. Ta určuje, v kterém odvětví firma podniká a jakou volí strategii pro dosažení konkurenční výhody [1, 2, 3, 4,

10, 20, 21]. Pod pojmem konkurenční výhoda se rozumí jakýkoliv faktor, který umožňuje organizaci odlišit svůj produkt od konkurence a zvýšit podíl na trhu [31].

Podnikové strategii jsou podřízeny jednotlivé funkční strategie. Patří mezi ně např. finanční strategie, marketingová strategie, strategie řízení zásob anebo také strategie řízení lidských zdrojů. Jejich závislost na podnikové strategii znamená, že jsou tvořeny tak, aby umožnily její realizaci. Na funkčních strategiích mohou být závislé další, dílčí strategie. V případě personální strategie to může být např. právě strategie rozvoje, hodnocení, odměňování a mnoha dalších.

Horizontální integrace znamená **propojení a soulad strategií na stejné úrovni**. Například strategie rozvoje, strategie odměňování a strategie hodnocení (a další) musí být tvořeny současně, s ohledem jedné na druhou. Tvoří potom „sadu“ strategií, která umožňuje realizaci strategie na vyšší úrovni [1, 2, 3, 4, 10, 20, 21].

Jsou-li všechny tyto vztahy dodrženy, výsledkem je integrovaný přístup, který umožňuje dosažení rozličných cílů na různých úrovních. Vztahy ilustruje následující schéma.



**Obr. 1 Vertikální a horizontální integrace rozvoje lidských zdrojů**

*Zdroj: Vlastní*

## 2.1.2 Strategie diferenciacce a integrace

Konkrétních strategií rozvoje lidských zdrojů existuje více, pro účely této práce však postačí charakterizovat dvě příbuzné strategie: strategii diferenciacce a strategii integrace.

Diferenciacce znamená **rozdělení** pracovníků do více skupin podle určitého, předem daného klíče. Může jím být pracovní výkonnost, hodnocení kompetencí nebo potenciálu, významnost pracovní pozice, kterou zastávají a další. Následně je takto diferencovaným skupinám poskytován různý objem a různá kvalita rozvojových aktivit. Zpravidla platí, že čím je pracovník výkonnější, významnější apod., tím je investice do jeho rozvoje vyšší [5, 11, 14, 19].

Protipól představuje strategie integrace, která si klade za cíl bezbariérový přístup k informacím a jejich sdílení. Zdůrazněno je společné učení a posilování commitmentu. Při uplatnění této strategie se pracovníkům dostává rovnocenných příležitostí k rozvoji [19].

Je evidentní, že strategie diferenciacce a strategie integrace stojí proti sobě. Lze si je představit jako opačné konce jedné osy.

Řešením rozporu mezi strategiemi je paradoxně jejich koexistence. Perspektivně uvažující firma vytvářející diferencované rozvojové programy bude zároveň zajišťovat rovnost šancí při vstupu do těchto programů. Současně bude podporovat i co nejvyšší míru sdílení v rámci skupin, které diferenciací vznikly, i mezi nimi. Uplatnění principu rovnosti příležitostí a sdílení informací je pro úspěch diferencčních programů, mezi které patří i Talent Management, kritické. Při jejich nedodržení vznikají ve firmě komunikační a informační bariéry typu „my a oni“, které snižují efektivitu práce a působí negativně na firemní klima [19].

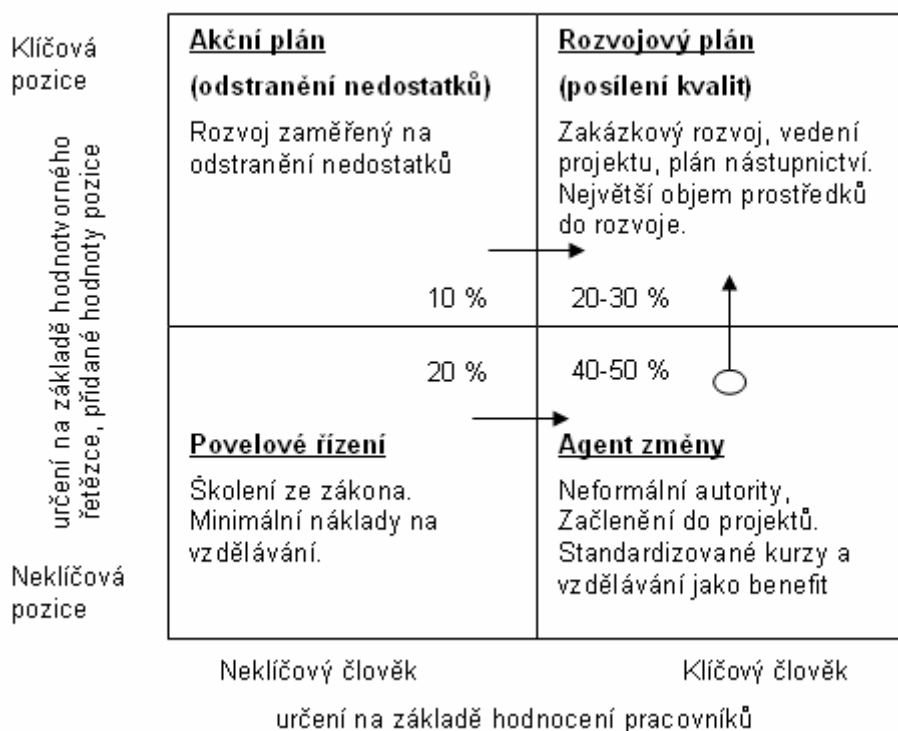
Strategie diferenciacce může být zaměřena na dosažení maximální nebo minimální laťky. Cílem strategie minimální laťky je dosáhnout naplnění minimální úrovně standardu. Strategie je zaměřena na odstraňování nedostatků a je zaměřena na pracovníky, kteří mají problém s dosažením minimálního požadavku na pracovní výkon.



Strategie maximální laťky se naopak týká těch pracovníků, kteří jsou lepší než ostatní. Firma, která uplatňuje tuto strategii, se nezabývá podprůměrně nebo průměrně výkonnými. Rozvoj a vzdělávání poskytuje výhradně těm nejlepším, aby mohli dosáhnout ještě lepších výsledků. Maximální laťka je stále více sledována zejména ve firmách, které působí v turbulentním a vysoce konkurenčním prostředí.

V praxi je však, jak to obvykle bývá, v podstatě nereálné uplatňovat pouze jednu z těchto strategií. Strategie minimální laťky bývá často uplatňována u neklíčových pracovníků nebo na neklíčových pozicích, strategie maximální laťky naopak u klíčových lidí nebo na klíčových pozicích. Tato kombinace minimální a maximální laťky se nazývá strategií obou laťek [11, 19].

Jak již bylo řečeno, strategie diferenciacce spočívá v rozdělení pracovníků do skupin podle předem daného klíče. V následujícím schématu jsou pracovníci rozděleni do skupin podle jejich významnosti pro firmu a podle důležitosti pracovní pozice, kterou zastávají.



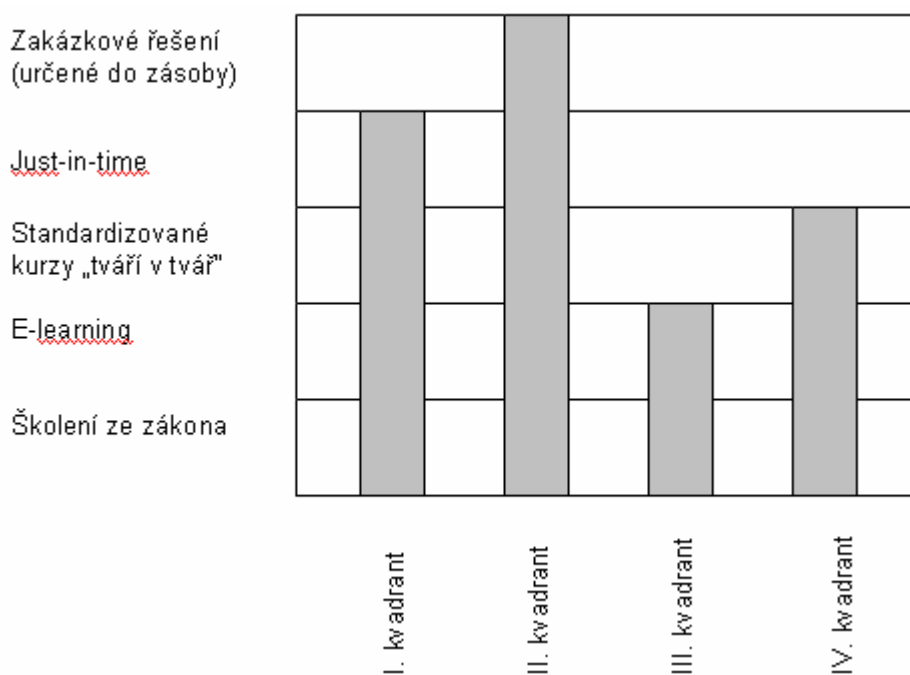
**Obr. 2 Diferenciacce pracovníků I.**

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 22 ISBN 978-80-247-1457-8.

U jednotlivých skupin (kvadrantů) je uvedeno jejich obvyklé procentuální zastoupení ve firmě. Tato procenta jsou samozřejmě pouze orientační, liší se podle zaměření firmy a například také podle stupně outsourcingu. Firmy často outsourcují III. kvadrant. Šipky naznačují žádoucí změnu vyvolanou rozvojovými a vzdělávacími aktivitami. Kvadrant číslo II. však není vnímán negativně, žádoucí může být i setrvání v tomto kvadrantu [19].

Jak je ve schématu naznačeno, různým skupinám zaměstnanců je poskytován různý objem rozvojových aktivit. Rozvojové programy se liší i obsahem – mohou být ušity „na míru“ podle potřeb té které skupiny. Zásadní výhodou diferenciací neboli segmentace je, že umožňuje efektivnější využití sumy finančních prostředků vyčleněných na rozvoj a vzdělávání [5, 11, 14, 19]. Má také, jako ostatně většina forem nerovného rozdělení zdrojů, pozitivní dopad na motivaci pracovníků [11].

Předchozí schéma lze rozpracovat do jiného, které se týká právě dostupnosti různých vzdělávacích aktivit v závislosti na kvadrantu, ve kterém je pracovník zařazen:



**Obr. 3 Dostupnost vzdělávacích programů**

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 23 ISBN 978-80-247-1457-8.

Ze schématu jasně vyplývá, že čím jsou pracovník a jeho pracovní místo klíčovější, tím vyšší jsou investice do jeho rozvoje. Strategie je více nakloněna dosažení maximální latky.

Možných kritérií sloužících k segmentaci existuje velké množství. Na osách následující matice jsou naneseny pracovní výkonnost a potenciál:

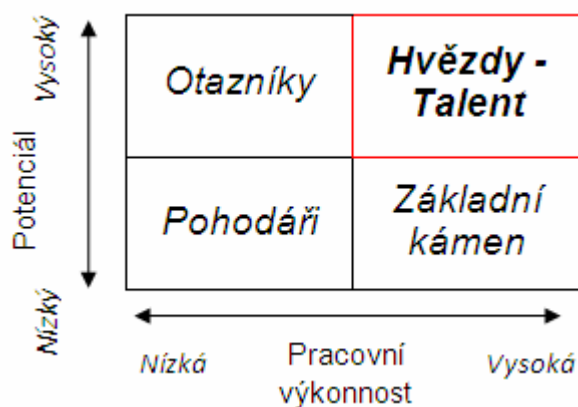
<b>Pracovní výkonnost</b>	70-100 (20%)	Samorosti (cca 5 %)	<b>Pracanti</b> (cca 10 %)	<b>Hvězdy</b> (cca 5 %)
	32-71 (70%)	Úkoláři (cca 25 %)	<b>Dobrý střed</b> (cca 30 %)	<b>Talenti</b> (cca 25 %)
	0-31 (10%)	Kazisvěti (cca 3 %)	Nemotivovaní (cca 5 %)	Zabrždění (cca 2 %)
	0	<b>Potenciál</b>		

**Obr. 4 Diferenciace pracovníků II.**

Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 24 ISBN 978-80-247-1457-8.

V tomto schématu jsou pracovníci rozděleni do šesti skupin. Přibližně 60 % lidí je podle tohoto schématu pro firmu perspektivních (bílé segmenty). Procentuální zastoupení jednotlivých skupin je opět pouze orientační.

Schéma lze pro lepší názornost ještě zjednodušit:



**Obr. 5 Diferenční matice: výkonnost - potenciál**

Zdroj: Vlastní

Téma této práce odkazuje k pravému hornímu segmentu. Autoři se shodují, že uplatnění strategie diferenciací je pro efektivní fungování Talent Managementu nezbytné [5, 11, 19]. Zdůrazněna je zároveň potřeba uplatnění principů integrace [19].

## **2.2 Talent Management**

Cílem kapitoly je co nejdůležitěji obsáhnout problematiku Talent Managementu. Práce s talenty je výrazným trendem současné personalistiky. V řadě firem jsou zaváděny komplexní programy zaměřené na identifikaci, rozvoj a stabilizaci skupiny talentovaných pracovníků [28, 30, 32, 33]. Téma Talent Managementu je živě diskutováno v odborných periodikách a začíná se postupně objevovat i v akademické literatuře.

Zvýšená pozornost, která je v posledních letech Talent Managementu věnována, vyplývá ze stále rychlejšího tempa změn okolního prostředí i z demografických trendů. Konkurence firem na trhu práce roste, lidé – a to zejména ti nadprůměrně výkonní – jsou ve vztahu ke změně zaměstnavatele stále flexibilnější a mobilnější [8]. Vyspělé ekonomiky s vysokým podílem „high – tech“ odvětví se navíc potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly a také s její ne zcela vyhovující strukturou. Dalším negativním trendem, který zřejmě brzo ovlivní dostupnost talentů i v České Republice, je nízká porodnost [24].

Tyto demografické trendy vyústily v druhé polovině 90. let v situaci, která je označována jako „válka o talenty“ [2, 4, 23, 24]. Spočívala v nemalých výdajích na získávání špičkových manažerů a odborníků z externích zdrojů, zejména „přetahováním“ z ostatních firem. Talent Management má však poněkud jiný charakter. Jestliže „válka o talenty“ spočívala v získávání špičkových zaměstnanců z externích zdrojů, Talent Management je více zaměřen na interní zdroje talentů a na investice do jejich rozvoje a udržení ve firmě [2, 4, 32].

Závěrem je třeba podotknout, že současná světová ekonomická krize vnesla do výše zmíněných trendů určitou změnu. V období ekonomické recese je trh práce rozvolněnější a firmy si mohou „vybírat“ z většího počtu kvalitních uchazečů. Zejména talentovaní lidé jsou v této době více otevřeni novým příležitostem. Jestliže cítí, že je jejich kariéra

v mateřské firmě jakýmkoliv způsobem ohrožena, jsou připraveni reflektovat jinou pracovní nabídku. Znamená to tedy, že talenty je v současné době snadnější získat, ale zároveň je také snadnější o ně přijít [5, 35].

### 2.2.1 Definice talentu

Slovo talent má více možných významů. Ve starém Řecku byl talent největší váhovou a peněžní jednotkou. Představoval více než 26 kg nebo 6000 drachem. Talent se v tomto významu (česky překládán jako hřivna) objevuje v novozákonních textech. Ježíš z Nazareta přirovnal k tomuto nesmírně velkému majetku nadání, jež každý člověk dostává a za jehož využití také odpovídá. Podobenství o hřivnách končí tím, že *kdo má, dostane ještě přidáno* [19, 56].

Ve firemním prostředí se pod slovem talent skrývá zaměstnanec, který splňuje určité charakteristiky. Každá firma by si měla sama, podle svých hodnot a strategických cílů, stanovit, jaká specifika mají její talenti splňovat [2, 4, 5, 14, 19, 24, 30, 33].

Autoři se při definování talentu shodují na dvou základních charakteristikách, kterými jsou **vysoká výkonnost** a **potenciál k dalšímu rozvoji**. Potenciál znamená, že má zaměstnanec nejen vysokou současnou výkonnost, ale také perspektivu tuto výkonnost ještě zvyšovat [2, 4, 19, 24, 30, 33, 34]. Problémem je, že hodnocení potenciálu je obtížné a často velmi subjektivní [2, 4, 17, 30, 33, 34]. Možnostem jeho měření se věnuje jedna z dalších kapitol.

Pracovník, kterého lze považovat za vhodného pro zařazení do Talent Management programu, však musí splňovat ještě jednu nezbytnou charakteristiku. Je jí jeho vlastní chuť účastnit se dalšího rozvoje a ochota k vysokému pracovnímu nasazení [25, 33]. Ve firemní praxi se lze setkat s lidmi s velmi vysokým potenciálem, kteří ale z nějakého důvodu nechtějí nebo nemohou excelovat ve výkonu. Jejich rozhodnutí je třeba respektovat [33].

Napříč firmami se ovšem liší názory na optimální šíři populace zaměstnanců, na kterou by měl být hledáček nadprůměrné výkonnosti, vysokého potenciálu a chuti růst, zaměřen. Často se objevují představy, že za talenty je třeba považovat především manažery a jejich

dorost. Důležitou skupinou talentů jsou však i specialisté – lidé s dovednostmi, kterých si firma cení. Devizou této skupiny jsou její odborné znalosti a dovednosti, navíc provázané se specifiky dané organizace [32]. Talent Management zaměřený jak na manažery, tak na klíčové specialisty uplatňují například v Zentivě a.s. [30]. V Plzeňském Prazdroji a.s. nebo v ČSOB býval Talent Management primárně uplatňován pro manažerské pozice, v nedávné době však obě firmy přešly také ke kombinovaným programům [28, 29].

### 2.2.2 Důvody pro Talent Management

V souvislosti s řízením talentů lze vyslovit námitku, že schopnost prosadit se, vynikat a podávat nadprůměrný výkon je přirozenou vlastností talentovaných lidí ve firemním i nefiremním prostředí [19, 33]. Nabízí se tedy otázka, zda mají speciální programy zaměřené na talentované pracovníky vůbec smysl; zda nejsou zbytečné. Pro systematickou práci s talenty však existuje řada důvodů. Mezi hlavní argumenty pro zavedení Talent Managementu patří tyto:

- *„Talentů bývá 10 – 15 % v nejrůznějších oblastech.*
- *Pro 85 – 90 % program akceleroje jejich kariéru a zvyšuje výkonnost.*
- *Je stabilizačním faktorem těch nejmobilnějších lidí ve firmě.“<sup>1</sup>*

Tyto argumenty otevírají vymezení samotného procesu Talent Managementu. Předepisují řadu otázek: Jak talentované pracovníky identifikovat? Jak dosáhnout toho, aby došlo u většiny účastníků programu ke zvýšení výkonnosti? Jak lze propojit Talent Management s řízením kariéry? A jakým způsobem pomáhá Talent Management udržet ve firmě nejperspektivnější pracovníky? Odpovědi na tyto i další otázky jsou uvedeny v dalších kapitolách.

---

<sup>1</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 110. ISBN 978-80-247-1457-8.

### **2.2.3 Základní principy Talent Managementu**

V kapitole zabývající se strategickým rozvojem lidských zdrojů bylo pojednáno o strategii diferenciaci a integraci. Autoři se shodují, že uplatnění principů diferenciaci je pro úspěšné fungování Talent Managementu kritické [5, 11, 19]. Diferenciaci zaměstnanců umožňuje firmě, jak bylo vymezeno výše, efektivně investovat prostředky do jejich rozvoje. Různým skupinám zaměstnanců může být taktéž – v závislosti na jejich specifických potřebách – poskytnuta různá skladba rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Objevují se však i názory, které vystupují proti segmentaci zaměstnanců. Zastánci rovného přístupu vycházejí z toho, že každý člověk má určité nadání, které by mělo být rozvíjeno, a že by ve firmě nemělo docházet k vytváření „zlatých fondů“, „poolů“ a podobně. Jejich argument spočívá v tom, že se ve firmě vyčleňuje malá skupina pracovníků, kterým se dostává výsad, což nemusí působit příznivě na firemní klima [19].

Ideálním východiskem se zdá být kombinace diferencujícího přístupu s integračními prvky. Znamená to, že programy Talent Managementu musí z hlediska své efektivity zůstat výběrové, ale nezbytnou podmínkou je zároveň jejich transparentnost a otevřenost. Každý zaměstnanec musí vědět, že má šanci do programu vstoupit, splní-li předem daná vstupní kritéria [19]. Jestliže diferenciaci zaměstnanců evokuje principy tržní ekonomiky, její obohacení o prvky integrace znamená existenci férové soutěže.

Pro efektivně fungující proces Talent Managementu je, kromě principu diferenciaci s prvky integraci, charakteristická i jeho návaznost na podnikovou strategii (vertikální integraci) a soulad mezi dílčími personálními aktivitami, kterých se týká (horizontální integraci) [2, 4, 5, 23, 24, 25, 30, 32, 33].

#### **2.2.3.1 Návaznost na podnikovou strategii (vertikální integraci)**

Vertikální integraci Talent Managementu je nezbytnou podmínkou jeho efektivního fungování. V závislosti na podnikové strategii totiž vznikají klíčová rozhodnutí o tom, jaké lidi získávat a kam s nimi směřovat [23, 25]. Pokud by firma rozvíjela lidi, kteří by nebyli

kompatibilní s jejími strategickými plány nebo pokud by firma měla správné lidi, ale nerozvíjela je v souladu se svými strategickými plány, celé úsilí by pravděpodobně vyšlo vniveč [23].

Obsáhlý průzkum Lawlera et al (2001)<sup>2</sup> prokázal silnou vazbu mezi Talent Managementem a konkrétní podnikovou strategií. Podle jeho výsledků jsou programy Talent Managementu nejčastěji uplatňovány v organizacích založených na znalostech jako prioritě a ve firmách, kde je uplatňováno řízení podle kompetencí. Signifikantní vazba se vyskytuje také v organizacích zaměřených na kvalitu, rychlost a inovace. V organizacích, jejichž strategickým cílem je růst či slučování do korporací, je Talent Management uplatňován méně často.

Znamená to tedy, že Talent Management je *častěji* uplatňován v určitém typu organizací. Nelze říci, že jinde uplatňován vůbec není nebo by být neměl, nicméně tento poznatek je zajímavý z hlediska strategického zaměření firmy, ve které je zpracovávána praktická část práce.

Zajímavým výstupem jiného průzkumu je, že 73 % společností pokračuje v najímání talentovaných lidí i během snižování celkového počtu zaměstnanců, přičemž 42 % společností zároveň v této situaci vytváří speciální programy pro udržení svých nejlepších pracovníků [5]. Tento poznatek je opět důležitý pro praktickou část.

### **2.2.3.2 Kouzlo „orchestrace“ (horizontální integrace)**

Soulad na horizontální úrovni je pro realizaci Talent Managementu neméně důležitý. Proces Talent Managementu není vlastně ničím jiným, než souborem pečlivě poskládaných personálních aktivit. Dotýká se, ať již bezprostředně či vzdáleněji, v podstatě celého spektra personálních činností. Kouzlo správně fungujícího Talent Managementu spočívá

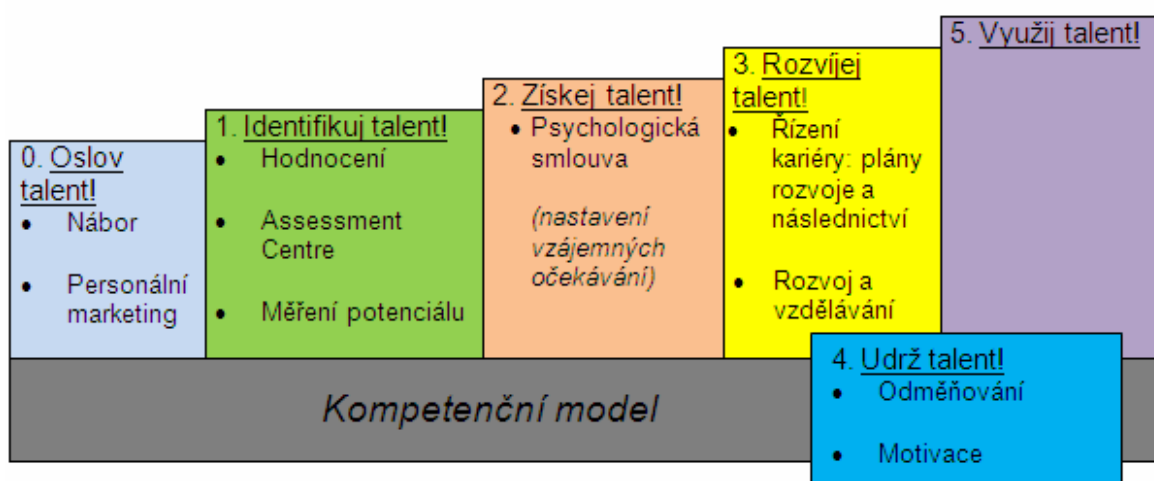
---

<sup>2</sup> LAWLER, E. E. and MOHRMAN, S. A. *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press, 2003. pgs. 38 - 39. ISBN 0804747024.



v jejich logické návaznosti a vzájemné provázanosti. V souvislosti se souladem jednotlivých personálních aktivit se hovoří o potřebě jejich „orchestrace“ [25].

Důležité je, že proces Talent Managementu tvoří několik na sebe logicky navazujících kroků (fází): oslovení talentu, jeho identifikace, získávání, rozvoj, využití a stabilizace. Při průchodu tímto procesem jsou postupně realizovány jednotlivé personální aktivity, tak jak ilustruje následující obrázek č. 6. V následujících kapitolách jsou jednotlivé fáze podrobněji charakterizovány.



**Obr. 6 Proces Talent Managementu**

*Zdroj: Vlastní*

## 2.2.4 Oslovení talentu

Fáze oslovení se týká získávání talentů z vnějších zdrojů. Přirozeně, i firmy, které se rozhodnou zaměřit program Talent Managementu na stávající zaměstnance, si nemohou dovolit neohlížet se po talentovaných lidech jinde. Vyhnou se tak tomu, že své zdroje talentů dříve nebo později vyčerpají [19].

Firmy často směřují personální marketing na typické líně talentů – vysoké a střední školy. Mnoho firem jako například Škoda Auto a.s., ČEZ, Plzeňský Prazdroj a.s., KPMG nebo

PricewaterhouseCoopers ze spolupráce se studenty již delší dobu úspěšně profitují. Nejčastějšími formami spolupráce se studenty a se školami jsou:

- Podpora vybraných projektů vysokých, příp. středních škol;
- odborné stáže, praxe, možnost získávání pracovních zkušeností;
- spolupráce při psaní závěrečných prací;
- odborné přednášky a prezentace na vysokých školách;
- účasti na veletrzích pracovních příležitostí;
- možnosti zařazení do rozvojového programu pro absolventy po ukončení studia [44, 47, 50, 51].

Silné firmy, jako je Škoda Auto nebo ČEZ, jdou dál a podílejí se na samotné výuce. ČEZ podporuje studium vybraných oborů na veřejných vysokých školách, Škoda Auto a.s. otevřela dokonce vlastní střední odborné učiliště i vysokou školu [43, 52].

Existují však i další, snad zatím poněkud netradiční, externí zdroje talentů. Hovoří se o druhé kariéře profesionálních vojáků či výkonnostních sportovců. Je nasnadě, že obě tato povolání jsou velmi dobrým základem pro nastartování manažerské kariéry. Další možností je získávání manažerů z neziskových organizací, které jsou často řízeny velmi kvalitně a jejichž manažeři působí v obtížných podmínkách po celém světě. Možným zdrojem talentů jsou i dodavatelské firmy. „Přátelské“ převzetí talentů může být výhodné pro obě strany [19].

### **2.2.5 Identifikace talentu**

Metody identifikace talentu se liší v závislosti na tom, zda má být vytvořen soubor talentů z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Zadáním firmy, ve které je zpracovávána praktická část, je navrhnout program pro talenty z řad stávajících zaměstnanců. Proto se i teoretická část bude nadále věnovat interním zdrojům talentu.

Identifikace talentů by měla být těsně spjata s hodnocením. Je to právě hodnocení, které zajišťuje propustnost programů Talent Managementu oběma směry. Do programu lze

vstoupit či jej opustit na základě reálné výkonnosti. Správně nastavené hodnocení je podmínkou transparentnosti a spravedlivosti celého systému [19].

Základními nástroji pro identifikaci talentů z vlastních zdrojů nejčastěji jsou:

- Hodnocení výkonu;
- hodnocení potenciálu;
- hodnocení kompetencí [6].

Pokud připomeneme definici talentu, o které bylo pojednáno výše, základními charakteristikami talentovaného jedince jsou nadprůměrný výkon a potenciál k dalšímu rozvoji. Zde jsou přidány kompetence. Výkon a kompetence, jak je vysvětleno dále, spolu úzce souvisejí.

### **2.2.5.1 Definice kompetence**

Kompetence je nový pojem a je tedy třeba ji definovat:

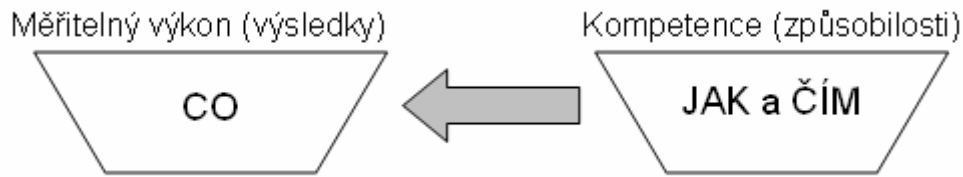
*„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“<sup>3</sup>*

Synonymem pro kompetenci je způsobilost.

Z definice vyplývá, že kompetence předchází výkon. Lze si jen těžko představit, že by pracovník s nulovými způsobilostmi dosahoval požadovaného výkonu. Vztah mezi výkonem a kompetencí lze ilustruje obrázek č. 7 na následující stránce.

---

<sup>3</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 61. ISBN 978-80-247-1457-8.



**Obr. 7 Vztah kompetence a pracovního výkonu**

*Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 62. ISBN 978-80-247-1457-8.*

Výsledky („co“) se projevují s určitým časovým zpožděním. Kompetence („jak“) jsou signály, podle kterých můžeme předvídat budoucí výkon. Kompetence představují vstupy, pomocí kterých je dosaženo výstupu (tj. výsledku, výkonu) [17, 19].

### 2.2.5.2 Hodnocení výkonu

Výkony (výsledky) mohou být, v závislosti na možnosti jejich číselného vyjádření, hodnoceny přímo nebo nepřímo.

Přímé hodnocení (měření) je uplatňováno u výkonů či výsledků, které lze číselně vyjádřit a které mají rozlišovací schopnost. Příkladem přímého hodnocení výstupu jsou tržby, počet obchodních schůzek, počet reklamací, úspora nákladů, zvýšení výrobní efektivity apod. Takovéto výstupy jsou velmi dobře měřitelné. Při hodnocení pracovního výkonu můžeme použít v zásadě 4 „jednotky“ měření. Těmito jednotkami jsou: kvantita, náklady, kvalita (lze použít i při nepřímém hodnocení výkonu a u hodnocení kompetencí) a čas. Tyto jednotky, které mohou nabývat různých hodnot, se dají rozdělit do určitých intervalů, jež lze dále použít v rámci stupnic (škál) měření.

Nepřímé hodnocení se používá tam, kde není možné výkon či výsledek číselně vyjádřit. Výstupu však lze přiřadit ekvivalentní hodnotu na hodnotící stupnici. Například na hodnotící stupnici 0-4 budou výstupy pracovníka ohodnoceny hodnotou 3. Lze použít i verbální hodnotící stupnici.

Hodnocení výkonu může být zaměřeno do minulosti, přítomnosti i budoucnosti. V závislosti na časovém zaměření jsou používány různé metody hodnocení. V souvislosti s identifikací talentů se výkon hodnotí nejčastěji pohledem „dozadu“ [17].

### **2.2.5.3 Hodnocení kompetencí**

Jak již bylo řečeno, kompetenci pojmáme jako způsobilost. Představuje soubor určitých předpokladů (znalostí, dovedností, zkušeností, vlastností), které podmiňují výkon určité činnosti.

Nezbytnou charakteristikou kompetence je, že ji lze pozorovat ve vzorku chování pracovníka. Tento vzorek může být různě časově ohraničen (den v případě Development Centra, dvanáct měsíců v případě ročního hodnocení nadřízeným). V jednom vzorku je možné pozorovat vícero kompetencí [2, 3, 4, 17, 19, 26, 38].

#### ***2.2.5.3.1 Kompetenční model***

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Tvorba kompetenčního modelu je velmi složitým a časově náročným procesem. Spočívá v identifikaci kompetencí, které jsou pro úspěch té které firmy zásadní. Identifikace kompetencí by vždy měla vycházet ze strategie organizace a z jejích dalších specifik. Proto se kompetenční modely v jednotlivých firmách liší [2, 3, 4, 9, 17, 19, 26, 38].

Podrobnější popis procesu tvorby kompetenčního modelu není pro účel této práce zásadní. Ve firmě, kde je zpracovávána praktická část, je již kompetenční model vytvořen a úspěšně využíván. Důležitější je změřením se na jeho využití.

Jako výchozí bod je použita ukázka z kompetenčního modelu. Jedná se o model vytvořený ve firmě Philip Morris International. Model obsahuje celkem 10 kompetencí, ukázka obsahuje tři z nich. Důležité je, že každá kompetence musí být v kompetenčním modelu blíže specifikována (druhý a třetí sloupec), nestačí pouze její heslovité označení.

**Tab. 1 Ukázka z kompetenčního modelu**

<i>Kompetence</i>	<i>Výstupy</i>	<i>Pozorovatelné chování</i>
<b>Orientace na výsledky (základní)</b>	Dokončuje věci lépe a rychleji, je zaměřen(a) na stabilně vysokou výkonnost a odstraňování byrokracie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytyčuje si náročné, ale realistické cíle.</li> <li>• Udělá co je třeba, i když je postaven(a) před obtížné rozhodnutí.</li> <li>• Usiluje o kvalitu, efektivitu a účinnost v každé oblasti své práce.</li> <li>• Podstupuje předem zhodnocená rizika, aby dosáhl(a) cílů rychleji nebo aby je překonal(a).</li> <li>• Vyvíjí iniciativu vedoucí k odstranění nepřiměřených či nadbytečných procesů nebo byrokratických překážek.</li> </ul>
<b>Týmová práce (základní)</b>	Odstraňuje interní a externí bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí na základě nápadů a podnětů druhých.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bere v úvahu nápady a stanoviska druhých.</li> <li>• Sdílí s ostatními znalosti, informace a proces učení.</li> <li>• Cení si pokroku druhých a těší se z jejich úspěchů.</li> <li>• Podporuje spolupráci jako preferovaný pracovní styl.</li> <li>• Přijímá osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu.</li> </ul>
<b>Komunikace a vliv</b>	Odstraňuje izolaci v rámci organizace, zvyšuje transparentnost, bourá bariéry, mobilizuje interní/ externí účastníky procesů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikuje jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem.</li> <li>• Zajímá se o názory druhých, podporuje dialog.</li> <li>• Uvádí fakta a racionální argumenty při uplatňování vlivu a přesvědčování druhých.</li> <li>• Odhaduje možnou reakci druhých na základě znalostí interních a externích omezení a příslušným způsobem přizpůsobuje komunikaci.</li> <li>• Využívá nepřímého vlivu (nechá osobu A ukázat věc osobě B tak, aby to osoba B sdělila osobě C...)</li> </ul>

*Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 34 - 35. ISBN 80-247-1458-2.*

Stejně jako při hodnocení výstupu je třeba i při hodnocení kompetencí využívat stupnici (škálu) měření. Stupnice může být „rozsekána“ do různého počtu dílů. V praxi se můžeme setkat s tří-, čtyř-, pěti-, šesti-, sedmi-, deseti- a stodílnými stupnicemi. Hodnotící stupnice, ať již třídílná nebo stodílná, může být zpracována neverbálně (graficky či numericky), verbálně nebo kombinovaně [17].

Tabulka č. 2 obsahuje ukázkou pětídílné verbální stupnice. Pomocí stupnice se hodnotí koncentrace pozornosti a související chybovost. Je tedy zaměřena spíše na výstup než na kompetence. Ukázkou hodnotící škály pro kompetence obsahuje praktická část.

**Tab. 2 Hodnotící stupnice**

<b>Koncentrace pozornosti</b>				
Je roztržitý, nesoustředěný a dělá časté chyby z nepozornosti	Kvalita pozornosti je spíše nižší nebo kolísavá a dopouští se zvýšeného počtu chyb.	Má průměrnou kvalitu a výdrž pozornosti, dopouští se obvyklého počtu chyb.	Má velmi dobrou koncentraci pozornosti a chyby z nepozornosti se objevují ojediněle	Dokáže se dlouhodobě a kvalitně koncentrovat na úkol, který zvládá precizně.

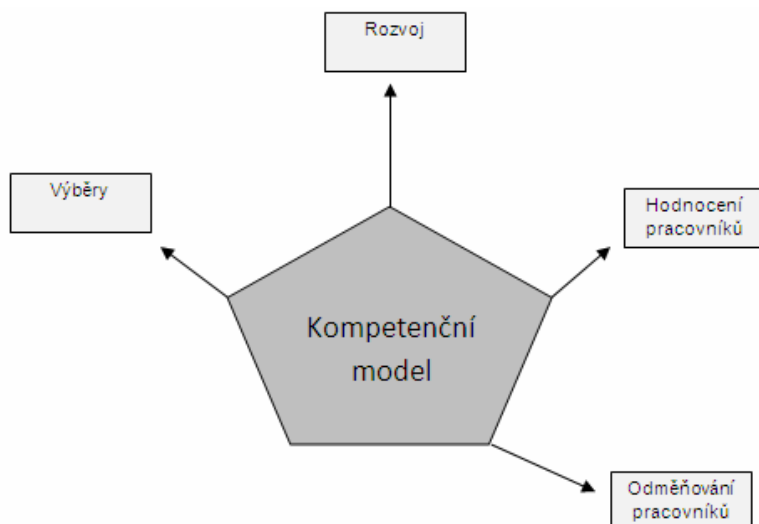
*Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 46. ISBN 80-247-1458-2.*

Přesné vymezení obsahu jednotlivých kompetencí (viz tabulka č. 1) i jasná charakteristika v rámci měřících škál (viz tabulka č. 2) jsou v případě tvorby kompetenčních modelů velmi důležité. Uživatelé kompetenčních modelů jsou totiž ve většině případů manažeři, kteří model nevytvářeli nebo se na jeho tvorbě podíleli pouze částečně [17, 19].

Možným rozpracováním kompetenčního modelu je vytvoření profilů pracovních pozic („job profils“). Znamená to, že jsou každé pozici nebo skupině pozic přiřazeny sady kompetencí, které jsou při výkonu práce na této pozici, resp. pozicích stěžejní. Hodnocení probíhá na základě srovnávání současné úrovně kompetencí pracovníka a optimální úrovně, na kterou by měl – z hlediska pozice, kterou zastává – dosáhnout. Kompetenční profily pozic lze využívat i při plánování nástupnictví. Pak je srovnávána aktuální úroveň kompetencí pracovníka s požadavky pozice, na kterou aspiruje. Vytvoření kompetenčních profilů pozic však není nutnou podmínkou fungování kompetenčního modelu. Ve firmě, kde je zpracovávána praktická část, jsou profily pracovních pozic využívány. Ukázka kompetenčního profilu pozice je uvedena v kapitole 3.2.3.1.2.

### Kompetenční model jako jednotný výkladový rámec

Hlavní výhodou kompetenčního modelu je jeho široká využitelnost. Tvoří jednotný výkladový rámec pro řadu personálních aktivit. Může být využit při hodnocení, náboru, výběru a rozvoji zaměstnanců. Kompetenční model může sloužit i jako základna pro odměňování [17, 19, 26, 38]. Souvislosti ilustruje obrázek č. 8.



**Obr. 8 Kompetenční model: jednotný výkladový rámec**

*Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str.70. ISBN 978-80-247-1457-8.*

Kompetenční model je nástrojem horizontální integrace a tvoří tak ideální odrazový můstek pro Talent Management [26, 38].

### **2.2.5.3.2 Assessment / Development Centre**

Kompetence jsou, jak již bylo uvedeno, pozorovatelné v chování. Hodnocení kompetencí proto logicky nemůže být zaměřeno na budoucnost. Pozorovat lze pouze současné chování, případně vzpomínat na chování minulé.

Velmi účinnými metodami hodnocení kompetencí jsou Assessment či Development Centra (AC/ DC). Assessment/ Development Center je časově ohraničená zkouška, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích hodnotitelů mimo chod firmy („nanečisto“, off-line) a která nemá jednoznačně správný výsledek. V rámci této zkoušky jsou využívány různé skupiny metod. Jde především o skupinové a individuální modelové situace a psychodiagnostické metody.



AC/ DC trvají obvykle jeden den, psychodiagnostické testy mohou probíhat před konáním samotného AC/ DC. Výstupem z AC/ DC je podrobná zpráva o úrovni kompetencí [14, 18, 39].

Rozdíl mezi AC a DC nespočívá v jejich průběhu, ale v personálním rozhodnutí, které jim předchází nebo je na ně navázáno. Assessment Centre se využívá při nominaci zaměstnanců do výběrových rozvojových programů (případně při výběru kandidátů z externích zdrojů). Development Centre oproti tomu probíhá až po nominaci a slouží jako zdroj poznatků pro koncipování rozvoje [17, 18].

Rozdíly mezi AC a DC jsou shrnuty v následující tabulce:

**Tab. 3 Assessment Centre a Development Centre**

	<b>Charakteristické rysy Assessment Centre</b>	<b>Charakteristické rysy Development Centre</b>
<b>Personální rozhodnutí</b>	Po skončení	Před zahájením
<b>Těžiště srovnávání</b>	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
<b>Časování zpětné vazby</b>	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

*Zdroj: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 64. ISBN 80-247-1458-2.*

Metoda AC/ DC je považována za jednu z nejspolehlivějších ve své předpovědi. V současné době je její využití velmi rozšířené [17, 18, 39]. AC/ DC jsou běžnou součástí nabídky personálních a vzdělávacích agentur [41, 42, 45, 48, 49, 55]. Snad jedinou nevýhodou AC/ DC je jejich finanční náročnost. Cena jednodenního AC/ DC kompletně zajištěného externí firmou se pohybuje okolo 35 000 Kč<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. str. 255. ISBN 80-86517-20-9.

#### 2.2.5.4 Hodnocení potenciálu

Potenciál odkazuje k budoucnosti a k doposud nevyužitým možnostem. Má-li zaměstnanec vysoký potenciál, znamená to, že má perspektivu zlepšovat se, zvyšovat svoji výkonnost. Jsou přítomny „nevyužité kapacity“ [19].

Potenciál bývá definován jako schopnost zaměstnance postoupit v určitém časovém horizontu o určitý počet hierarchických úrovní. Často bývá uváděn horizont tří až pěti let a postup o nejméně dvě úrovně [5, 27, 33].

Nevýhodou tohoto vymezení je, že se týká pouze jednoho druhu potenciálu – manažerského. Také specialista však může mít potenciál. Definice navíc, zdá se, charakterizuje spíše důsledek potenciálu než potenciál samotný.

Jako výhodnější se proto jeví definice potenciálu reflektující základní charakteristiky, které zaměstnanec potřebuje k tomu, aby se mohl dále rozvíjet. Z tohoto úhlu pohledu lze potenciál definovat jako trojsložkový. Jeho složkami jsou:

- **Kognitivní předpoklady**

Kognitivní předpoklady znamenají např. úroveň koncepčního (abstraktního) myšlení, analytického myšlení či numerických schopností. Je to rozumová složka potenciálu.

- **Flexibilita**

Flexibilita se projevuje v otevřenosti vůči novým podnětům, změně a příležitostem. V této složce jde o postoje.

- **Zaujetí/ centralita práce**

Zaujetí představuje v tomto kontextu schopnost nadchnout se, žít něčím, schopnost nasadit se. Je to emocionální a motivační složka potenciálu.

Uvedené tři složky nejsou vzájemně kompenzovatelné. Znamená to, že nedostatek v jedné charakteristice nelze plně vynahradit vyššími kvalitami v charakteristikách dalších. Tyto složky jsou také, jak bylo empiricky dokázáno, velmi stabilní. Rozvojem, byť systematickým a cíleným, je lze ovlivnit velmi málo (nejvíce pak složku flexibility) [17].

Otázkou však zůstává, jak potenciál měřit či hodnotit. Posouzení potenciálu je v rámci identifikace talentu většinou ponecháno na manažerech [2, 4]. Ti by měli vědět, zda hodnocení pracovníci potenciál mají nebo nemají. Zdá se, že potenciál skutečně je možné pozorovat i bez speciálních metod nebo testování. V pracovním i běžném životě poznáme, zda to někomu „myslí“ nebo „nemyslí“, zda je otevřený světu a příležitostem či zda se umí nadchnout pro věc. Problémem je, že takovéto hodnocení potenciálu bude vždy velmi subjektivní [2, 4].

Objektivitu hodnocení potenciálu lze zvýšit použitím speciálních psychodiagnostických testů, které se zaměřují na tři zmíněné složky potenciálu. Tyto testy jsou v praxi úspěšně používány; jejich validita je ověřena empirickými výzkumy. Testování potenciálu nebývá součástí standardního hodnocení, je však vhodnou metodou pro výběr do rozvojových programů pro talenty. Zejména ve spojení s výstupy z AC/ DC může přispět k věrohodnému a plastickému profilu kandidáta [17].

### **2.2.6 Získávání talentu**

Jestliže je talent identifikován, je třeba přistoupit k dalšímu kroku. Tím je předložení nabídky talentovanému jedinci a sjednání kontraktu, který má spíše psychologickou povahu [19]. Psychologická smlouva může být definována jako soubor vzájemných, avšak nepsaných očekávání, která existují mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Důležité je, aby byl psychologický kontrakt vyvážený [3].

Pro efektivní fungování Talent Managementu jsou jasně formulovaná očekávání podmínkou. Důležité je, že účast v programu Talent Managementu by měla být prezentována *jako příležitost, nikoliv jako záruka* úspěšné kariéry. Deviza programu spočívá v tom, že umožňuje zvyšovat výkonnost a zvyšuje tak pravděpodobnost získání ceněné pozice. Je třeba vyslovit, že účast v programu neznamena jakékoliv úlevy v práci.

Výše nastíněné principy jsou důležité i pro přijatelnost Talent Managementu lidmi, kteří do výběrového programu zařazení nejsou. Budou-li stanovené zásady dodrženy, klesá

pravděpodobnost, že bude skupina talentů vnímána jako „smetánka“ nebo „elita“ v negativním slova smyslu [19].

### 2.2.7 Rozvoj talentu

Je-li talentovaný pracovník identifikován a souhlasí-li s podmínkami účasti v programu Talent Managementu, je čas přistoupit k samotnému rozvoji. Lze říci, že tato fáze je těžištěm celého procesu. Dochází v ní k rozvoji kompetencí (způsobilostí) a tak je systematicky zvyšována krátkodobá i dlouhodobá pracovní výkonnost.

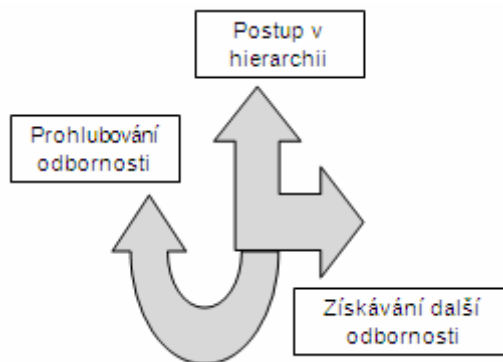
Fáze rozvoje talentu souvisí s řízením kariéry. Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Znamená to, že řízení kariéry sleduj jak zájem jednotlivce, tak zájmy firmy [2, 4].

Řízení kariéry lze rozdělit do tří etap, kterými jsou:

- vytvoření rozvojových plánů a plánů nástupnictví;
- realizace rozvojových a vzdělávacích aktivit, které jsou v plánech obsaženy;
- zpětná vazba [2, 4, 19].

Důležité je, že kariéra nemusí znamenat pouze posun v hierarchii. Jak ilustruje obrázek č. 9, kariéra může probíhat třemi směry.

Klasickým směrem kariéry je cesta vzhůru. Druhý směr kariéry spočívá v získávání další nebo dalších odborností. Třetím směrem je prohlubování odbornosti stávající. Druhý a třetí směr kariéry jsou typické pro rozvoj specialistů. V rámci jedné kariéry může však pracovník postupovat všemi směry [19].



**Obr. 9 Směry kariéry**

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

### 2.2.7.1 Plánování kariéry

Plánování kariéry by mělo vycházet z co nejširšího spektra vstupů. Patří mezi ně informace o potřebách a cílech organizace i o záměrech a kariérových aspiracích pracovníka. Nezbytným vstupem jsou také výstupy z hodnocení pracovníka, ideálně včetně odhadu jeho potenciálu [2, 4, 19].

Nejčastěji využívanými metodami plánování kariéry jsou:

- **individuální rozvojové plány;**
- **kariérové mapy (dráhy);**
- **plány zastupitelnosti a nástupnictví (následnictví);**
- **plány rotací.**

Ústřední pozici v plánování kariéry má rozvojový plán, někdy také nazýván jako kariérový plán. Rozvojovým plánem prochází kariérová dráha, na jejíž trase mohou být plány zastupitelnosti, rotací a především plán nástupnictví.

I když se předpokládá – a to zejména u vybraných skupin zaměstnanců – dlouhodobější setrvání v organizaci, vlastní plánování kariéry není vhodné koncipovat pro delší časový horizont než jsou tři roky u plánování nástupnictví. U rozvojového plánu je za vhodný

považován horizont jednoho roku. „*Delší časy jsou v současné době permanentních změn nereálné a vedou k formulaci přání, nikoliv cílů.*“<sup>5</sup> [19]

### Rozvojový plán

Je základní metodou plánování kariéry. Plán osobního rozvoje přímo navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřizený spolu s hodnoceným dospějí ke shodě v rozvojových cílech a oblastech ke zlepšení. Optimálním počtem rozvojových cílů je 1-3, při větším počtu by snadno mohlo dojít k jejich rozmělnění. Rozvojové cíle (oblasti) jsou následně rozpracovány do většího množství konkrétních rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Za opuštěnou lze považovat praxi, kdy bylo sestavení rozvojového plánu v kompetenci specialisty rozvoje lidských zdrojů. Je žádoucí, aby si rozvojový plán sestavoval každý pracovník sám. Bere tak na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu. Důležité však je, aby měl k dispozici metodiku, podle níž má postupovat a nezbytné – například finanční – limity.

Jak bylo řečeno, součástí rozvojového plánu mohou být i kariérové dráhy, plány nástupnictví a zastupitelnosti i plány rotací. I kariérové dráhy a všechny typy dalších plánů jsou přímo navázány na hodnocení pracovníka a na potřeby jedince i organizace [3, 19].

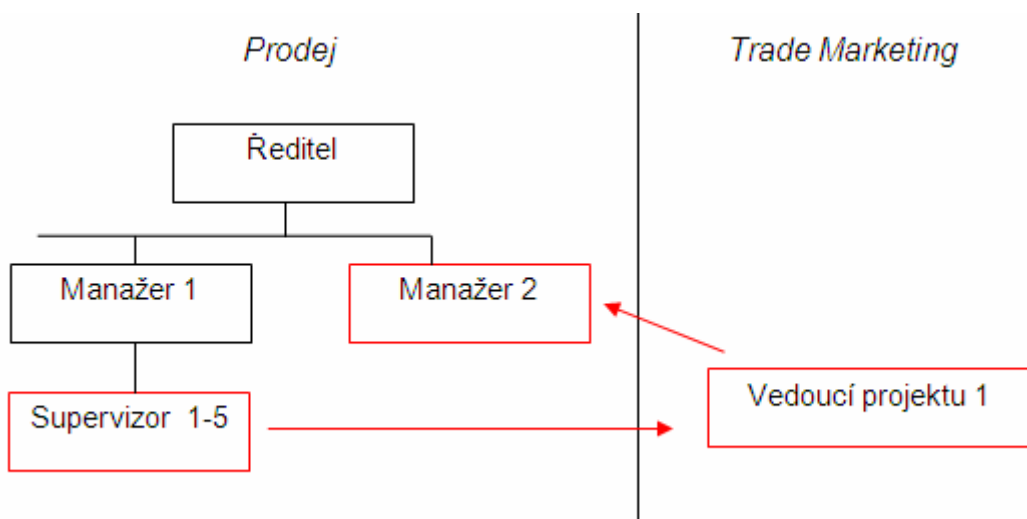
### Kariérové mapy a dráhy

Kariérové mapy a dráhy bývaly, zejména ve velkých organizacích, oblíbeným nástrojem plánování kariéry. K jejich vytváření se používaly vysoce formální metody. Často spočívaly v softwarovém zpracování, které umožňovalo zpracovat i velké množství dat ve smyslu logických výroků („pokud A, pak B“). Postupem času se však zjistilo, že tyto vysoce standardizované v praxi příliš nefungují. Začalo se říkat, že být personální rezervou na nějakou pozici znamená jistotu, že kariéra se nakonec tímto směrem nebude ubírat. Nastal posun k jednodušším a flexibilnějším systémům plánování kariéry [2, 3, 4, 19].

---

<sup>5</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 100. ISBN 978-80-247-1457-8.

Obrázek č. 10 ilustruje vhodné uplatnění „flexibilní“ kariérové dráhy na příkladu nejmenované firmy. Bylo v ní zavedeno pravidlo, že na pozice, které jsou přímo nad současnou pozicí v daném oddělení, je možné postoupit jen přes jinou pozici v jiném oddělení. Tyto pozice jsou předem dány, je jich obvykle tři až pět. Samozřejmostí je úspěch v „přestupní“ pozici.



**Obr. 10 Kariérová dráha přes „přestupní pozici“**

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 102. ISBN 978-80-247-1457-8.

Výhodou této dráhy je předcházení provozní slepotě a pozitivní dopad na flexibilitu zaměstnance. Nevýhodou je delší čas pro posun na cílovou pozici [19].

### Plánování následnictví a personálních rezerv

V případě plánu personálních rezerv a plánu následnictví se jedná o koncept, který má dlouhodobější plán než rozvojový plán, i když bývá jeho součástí. Jak bylo zmíněno, optimálním horizontem pro rozvojový plán je jeden rok, pro plány nástupnictví jsou to nejvíce tři roky. Znamená to, že se plány překrývají [19].

Plánování následnictví má zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní nástupci pro pokrytí volných pracovních míst, a to zejména těch klíčových, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z podniku či změnou funkce dosavadních pracovníků. Dále je

potřeba, aby byli k dispozici kompetentní lidé pro obsazení nových klíčových pozic, k jejichž vytvoření může v budoucnu případně dojít [2, 3, 4].

Při plánování nástupnictví by měly být dodrženy tyto zásady:

- „Každý manažer má mít svého nástupce.
- Vhodným počtem nástupců jsou 2 – 3.
- Každý nástupce (personální rezerva) je připravován na více než jednu konkrétní pozici – spíše na skupinu pozic.“<sup>6</sup>

Plánování následnictví by zároveň mělo vést ke kladným odpovědím na následující tři otázky:

1. „Jsou k dispozici potenciální následníci – existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?
2. Jsou dostatečně dobří?
3. Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?“<sup>7</sup>

Druhá a třetí otázka odkazují na to, že plánování nástupnictví neznamena pouze cílovou pozici, ale také plán souvisejících rozvojových a vzdělávacích aktivit.

### Plány zastupitelnosti

V řízení kariéry mohou být využity také plány zastupitelnosti. Týkají se krátkodobého převzetí výkonu práce spolupracovníka/ spolupracovnice, který/ která zastává stejnou či podobnou pozici. Důvodem pro převzetí může být nemoc, dovolená, pracovní cesta atp. Cílem je, kromě rozvoje zastupujícího, samozřejmě i zajištění hladkého chodu firmy (oddělení). Aby šlo o rozvoj, musí však být práce obohacující zkušeností [19].

---

<sup>6</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 104. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 338 ISBN 8024714078.



## Plány rotací

Možnou součástí rozvojového plánu jsou i pracovní rotace, případně krátkodobé stáže. Pokud pracovník rotuje, znamená to, že dočasně, na určitý, předem definovaný čas, přechází na jinou pozici v jiném oddělení, které je v „procesním sousedství“ (např. obchod – distribuce, výroba – logistika). Lokace rotace a dočasná pracovní funkce by měla být logicky provázána se současnou nebo budoucí (nástupnickou) pracovní pozicí [2, 4, 19].

V literatuře je poukazováno na rizika nesprávně prováděné rotace, která bývá někdy ve firmách pejorativně označovaná jako „turistická“ metoda. Správně koncipovaný plán rotací musí výslovně uvádět, čemu by se měli lidé na nových pracovních místech naučit. Je také žádoucí, aby měli k dispozici osobu, která jim bude při získávání zkušeností nápomocna. Důležitá je i zpětná vazba s možností případného usměrnění programu. Uvádí se, že kvůli nedodržení těchto zásad vyvolala metoda rotace oprávněnou kritiku kvůli ztrátě času, kdy nikdo nevěděl co s rotujícími dělat a jakou práci jim přidělit [2, 4].

Správně prováděná rotace na druhou stranu přináší řadu přínosných „křížových“ efektů, kdy se všichni zúčastnění (rotující, hostitelské oddělení a po ukončení rotace i mateřské oddělení) seznamují s tím, jak se pracuje jinde [19].

### **2.2.7.2 Realizace rozvojových aktivit**

Jestliže jsou k dispozici dobré plány, je čas je uskutečňovat. V rámci plánů rozvoje a následnictví lze vybírat z velkého množství rozvojových a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity jsou v plánech časově i obsahově vymezeny.

Následující matice obsahuje přehled jednotlivých rozvojových metod. Jsou rozděleny podle dvou aspektů. Prvním z nich je jejich využití „za chodu“ (při výkonu práce) nebo „mimo chod“. Druhým aspektem je, zda jsou aktivity řízeny druhými (resp. prováděny společně s druhými) či zda jde o aktivity s převahou sebeřízení (resp. vykonávané samostatně).

**Tab. 4 Matice metod rozvoje**

	<b>Řízení druhými, společně s druhými</b>	<b>S převahou sebeřízení, sám</b>
<b>Mimo chod</b>	Trénink, workshop, výuka, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie, osobní rozvoj, e-learning
<b>Za chodu</b>	Koučink, individuální koučink, mentoring, zpětná vazba, praxe, pracovní rotace, stínování, zařazení do projektu	Sebereflexe, zpětná vazba, vyzkoušení nového postupu (pokus, experiment)

*Zdroj: Upraveno podle HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 82. ISBN 80-247-1458-2.*

Účelem této práce není charakterizovat všechny uvedené rozvojové metody. V rámci rozvojových programů pro talenty jsou nejčastěji využívány tyto aktivity: *rotace a stáže, trénink, individuální koučink, mentoring, stínování nebo zařazení do projektů*. Jedná se tedy o aktivity, které spadají do levého dolního rohu matice („za chodu“ a společně s druhými) [19, 30].

### Mentoring

Metoda mentoringu funguje na principu rozvíjení méně zkušených jednotlivců, např. nových kolegů (mentorovaných), osobami zkušenými (mentory). Mentor má ve firmě obvykle delší pracovní historii a je všeobecně respektován. Předává mentorovanému své bohaté zkušenosti; vztah mezi mentorovaným a mentorem evokuje pradávňý vztah mistra a učedníka. Podob mentoringu existuje mnoho, nejčastěji je uplatňován princip seniority a „exteritoriality“ (mentor není ze stejné organizační jednotky). Dále nebývá mentor určený, přidělený, závisí na vzájemné volbě mentora a mentorovaného [19, 40].

### Individuální koučink

Koučování je oproti mentoringu zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Kouč bývá přítomen pracovnímu výkonu nebo je mu alespoň co nejbližší – často se účastní např. pracovních porad, které koučovaný vede, nebo jeho obchodních schůzek. Po skončení porady či schůzky se kouč pracovníka ptá, jak hodnotí průběh porady, s čím byl spokojený, co by

příště udělal jinak apod. Po jeho odpovědích poskytne kouč pracovníkovi zpětnou vazbu. Pokud má pracovník k této zpětné vazbě výhrady, pokračuje se ve vyjasňování. Jestliže se shodnou, kouč vyzve pracovníka, aby zhodnotil, jaké praktické důsledky to pro něj má. Poté následuje hledání souvislostí a možností zlepšení. Poslední fází je vyzkoušení si nového, lepšího chování. Vedle individuálního koučinku existuje i koučink skupinový [19, 22].

## Trénink

Trénink lze dobře charakterizovat porovnáním právě s koučinkem. Srovnání nabízí tabulka č. 5. Z provedeného srovnání je zřejmé, že trénink jde méně do hloubky než individuální či skupinový koučink. Nelze však říci, že je koučink lepší, dokonalejší než trénink. Oba přístupy mají své indikace. Tam, kde je potřeba určitého drilu a zautomatizování daného chování je vhodnější zařadit trénink. I trénink může probíhat individuálně nebo ve skupině.

**Tab. 5 Srovnání technik tréninku a koučinku**

<b>Trénink</b>	<b>Koučink</b>
Trenér poskytuje hotové odpovědi (radí, instruuje, opravuje, upozorňuje na nedostatky, chválí z pozice chytřejšího).	Kouč klade otevřené otázky („proč, k čemu to slouží, jak – podněcuje k hledání, zatahuje do hry z pozice partnera).
Trenér se zaměřuje především na chování.	Kouč se zaměřuje i na emoce a hodnoty.
Opakované zkoušení již osvědčeného vzorce chování.	Hledání a objevování nových způsobů, rozšiřování dovedností.
Důraz na techniky řešení problému a odbornost.	Důraz na vlastnictví problému a postoj „my a naše problémy jsme jedno“.
Mimo práci a pracoviště.	Během pracovního výkonu nebo co nejbližší vlastní práci.
Vytváření dovedností.	Transfer dovedností do praxe, jejich efektivnější uplatnění.

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 106. ISBN 978-80-247-1457-8.

### Stínování (shadowing)

Metoda stínování spočívá v tom, že se stínující po určitou dobu (obvykle 1 – 2 týdny) účastní denního programu manažera, který by měl být ze stejné organizační jednotky a alespoň o dvě úrovně výše. Seznamuje se s prací manažera, má prostor pro reflexi a částečné samostatné zapojení [13, 19].

### Zařazení do projektů, pracovní stáže a rotace

Programy Talent Managementu by měly směřovat k pochopení co nejširších souvislostí a provázaností mezi jednotlivými procesy, odděleními a celou firmou. Z toho důvodu se jako velmi vhodné jeví zapojení talentů do projektů a zařazení pracovních stáží a rotací. Pracovní rotace byla vymezena v textu výše. Pro stáž je charakteristické kratší trvání pobytu v hostitelském oddělení. Zařazení do projektů není v literatuře blíže specifikováno.

#### **2.2.7.3 Zpětná vazba**

Pro efektivní plánování kariéry je nezbytná zpětná vazba. Z hlediska času by měla probíhat neustále, ale také systematicky, v určitém časovém intervalu.

Zpětná vazba se týká především výkonnosti povýšených (resp. v rámci řízení kariéry přemístěných) pracovníků, dále jejich myšlení v kontextu a síly commitmentu. Co je commitment bude vysvětleno v další kapitole [19].

#### **2.2.8 Udržení talentů**

Udržení talentů ve společnosti je enormně důležité. Udržení (stabilizace) nabývá na významu ve fázi rozvoje a pokračuje i ve fázi využití. Ztratí-li firma talentovaného člověka, do něhož investovala značné finanční prostředky během všech předchozích fází – zejména rozvoje, stává se Talent Management „*programem výchovy talentů pro*

*konkurenci na vlastní náklady“.*<sup>8</sup> Zároveň platí, že lidé, které si organizace přejí nejvíce udržet, jsou těmi, kteří nejčastěji odcházejí [4, 19].

Prostředky stabilizace lze v zásadě rozdělit na dvě skupiny – mzdové (platové) podmínky a nemateriální faktory stabilizace. Jsou to právě nemateriální faktory, které nabývají v souvislosti s udržením talentu na významu [4, 5, 19, 33].

Mezi nejvýznamnější prostředky stabilizace talentů patří poskytování podnětné práce a příležitosti k úspěchu (zapojování do náročných úkolů s vysokou mírou odpovědnosti), představení reálné perspektivy růstu a rozvoj commitmentu [4, 19]. Síla commitmentu spočívá v sounáležitosti mezi pracovníkem a organizací. Pracovník přijímá za své hodnoty a cíle společnosti, což vede k tomu, že dává do své práce „něco navíc“ – osobní energii, emoce a zvýšenou míru odpovědnosti. Organizace na oplátku poskytuje takové pracovní příležitosti, které by mimo ni byly obtížně realizovatelné. Commitment je tedy oboustranně výhodný [16].

### **2.2.9 Využití**

Programy rozvoje talentů jsou časově omezené. Posledním pomyslným schodem procesu Talent Managementu je využití talentu. Jestliže byl proces Talent Managementu nastaven efektivně, firmě se postupně vracejí investice, které do talentovaných zaměstnanců vložila.

Přirozeně, samotný proces Talent Managementu však s dosažením posledního schodu ve firmě nekončí. Sled oslovení, identifikace, získání, rozvoje, udržení a opětovného využití může začít znovu, s další generací talentů [19].

---

<sup>8</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 115. ISBN 978-80-247-1457-8.

## 2.2.10 Měření efektivity programu

Měření efektivity rozvojových programů souvisí s návratností investice do rozvoje lidských zdrojů, o které bylo hovořeno na začátku teoretické části práce. Jak je všeobecně známo, měření návratnosti investic do lidských zdrojů patří obecně k těm obtížněji proveditelným.

Základním problémem měření efektivity rozvojových a vzdělávacích aktivit je, že působí s velkým časovým zpožděním. Je tak velmi obtížné (až nemožné) dokázat, že například program rozvoje talentů zvedl obrat firmy v měsíci únoru o pět procent. Důvodem je velké množství dalších vnitřních i vnějších vlivů, které v daném časovém období tuto proměnnou ovlivňují.

Pro měření efektivity rozvojových a vzdělávacích aktivit lze však využít i jiné, specifitější proměnné. Cílem rozvoje pracovníků je, tak jak bylo naznačeno výše, skloubení dvou sil, které působí do jisté míry protikladně – jde o zvyšování konkurenceschopnosti talentovaného pracovníka na trhu práce (interním i externím) a zároveň o zvýšení jeho stability ve firmě. Z tohoto cíle vyplývají dvě proměnné, pomocí nichž lze měřit efektivitu rozvoje a vzdělávání pracovníků.

První proměnnou je nárůst variabilních složek mzdy. Nezbytným předpokladem pro měření efektivnosti tímto způsobem je diferencovaný systém odměňování, který věrně odráží individuální výkon. Variabilní složky mzdy musí být odvozeny od výkonu organizace, jejích jednotlivých částí a konečně od osobního přispění jednotlivců. Jestliže byl rozvojový program realizován efektivně, měla by být patrná přímá úměra mezi množstvím prostředků vložených do programu a následným nárůstem variabilních složek mzdy u dané skupiny pracovníků. Vzhledem k tomu, že je variabilní složka přímo navázána na pracovní výsledky, dochází tak vlastně k nepřímému a velmi dobře finančně vyjádřitelnému sledování nárůstu pracovní výkonnosti.

Proměnnou číslo dvě je míra fluktuace. Jak bylo vymezeno výše, program Talent Managementu je silně zaměřen na udržení vybraných pracovníků ve firmě. Znamená to, že

úspěšnost (efektivnost) programu lze měřit klesající mírou fluktuace skupiny talentovaných pracovníků.

Obě proměnné je třeba sledovat nikoliv absolutně, nýbrž relativně, vzhledem k ostatním skupinám pracovníků. Proměnné lze případně porovnávat i se situací v jiných firmách [19, 37].

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce obsahuje zhodnocení současného stavu uplatnění Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. a následný návrh vlastního přínosu k jeho řešení.

Je třeba upozornit na to, že zavedení systému Talent Managementu je v tuto chvíli ve firmě „na půli“ cesty. Jeho realizace dospěla do fáze identifikace talentu. Další fáze, tedy získávání, rozvoj a udržení talentu, na svoje zavedení teprve čekají.

Z důvodu přinesení co možná největšího množství pohledů „zvenku“ mi nebyly sděleny konkrétní plány, které se s realizací dalších fází procesu pojí. Cílem této práce je zhodnotit kroky, které již byly učiněny, a navrhnout principy průběhu dalších fází.

Praktická část má, pomínu-li kapitolu věnující se základní charakteristice firmy, následující strukturu:



Obr. 11 Struktura praktické části práce

Zdroj: Vlastní



Fáze identifikace talentu představuje dělicí čáru mezi realizovanou částí koncepce a návrhem vlastního řešení. Na této hranici se budu pohybovat při návrhu druhého kola identifikace talentu. Nad dělicí čarou je zhodnocen současný stav a jsou prezentovány i dílčí návrhy zlepšení. Pod touto hranicí pak představím vlastní návrh. Ze strany Preciosy je zde „prázdkno“; informace o dalších plánech mi, jak jsem zmínila, nebyly po vzájemné dohodě sděleny.

Protože se však domnívám, že by ani návrh dalších fází procesu Talent Managementu neměl „viset ve vzduchoprázdknu“, jako odrazový můstek použiji stručné zhodnocení současného stavu personálních aktivit, které s danými fázemi přímo souvisejí.

Závěrem provedu souhrnné zhodnocení předpokládaných přínosů a nákladů zavedení Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. a zhodnocení souvisejících rizik.

Doplňuji, že všechny uvedené informace týkající se současného stavu Talent Managementu i souvisejících aktivit jsem – pokud není uvedeno v poznámce pod čarou jinak – získala z mnoha rozhovorů s konzultantem práce. Ostatní zdroje jsou vždy citovány.

### ***3.1 Základní charakteristika firmy a personálního oddělení***

Pro uvedení do problematiky je nezbytné začít základní charakteristikou firmy. V této kapitole je představen předmět podnikání Preciosy a.s., její velikost, organizační struktura. Charakterizována je také strategie firmy a její postavení na trhu. Dále je popsána organizační struktura a základní charakteristika práce personálního oddělení.

#### **3.1.1 Základní údaje**

Firma Preciosa a.s. je předním světovým producentem strojně broušených bižuterních kamenů a perlí špičkové kvality. Produkty Preciosy a.s. jsou v naprosté většině případů využívány jako polotovary pro další průmyslové zpracování. Mezi hlavní výrobní artikly firmy patří křišťálové bižuterní kameny a perle, které nacházejí uplatnění v bižuterním, ale

také v oděvním průmyslu, synteticky vyráběné šperkové kameny a lustrové ověsy. Ukázky z širokého sortimentu výrobků obsahuje příloha A.

Preciosa a.s. je ryze českým podnikem se sídlem v Jablonci nad Nisou. Jde o velkou firmu, v současné chvíli má přibližně 3 200 zaměstnanců a řadí se tak mezi významné zaměstnavatele v rámci celého regionu. Je součástí Skupiny Preciosa, do které mimo ní patří Preciosa – Lustry a.s., Preciosa Figurky s.r.o. a PREGIS a.s., specialista v oblasti implementace a provozování podnikových informačních systémů. Tato práce je zaměřena na uplatnění principů Talent Managementu v Preciose a.s. Do budoucna se počítá s jejich rozšířením na celou skupinu. Celá skupina čítá přibližně 4 200 zaměstnanců.

### 3.1.2 Strategie firmy a její postavení na trhu

Preciosa a.s. je firmou s dlouholetou historií. Značka Preciosa byla poprvé v Čechách zaregistrována již v roce 1915. V průběhu dalších let prošla Preciosa různými historickými peripetemi a souvisejícími obdobími rozkvětu i úpadku.<sup>9</sup> Bližší pohled do historie firmy by byl jistě zajímavý, ale v rámci této práce se zaměřím pouze na její historii po roce 1989.

Pohled na strategii firmy i na její současné postavení na trhu strojně broušených kamenů a perlí jsou velmi důležité z hlediska zhodnocení vazby mezi Talent Managementu a podnikovou strategií. Touto vazbou se zabývá jedna z dalších kapitol.

Firma byla krátce po sametové revoluci privatizována. Vize firmy byla stanovena jasně: **„stát se celosvětovou kvalitativní špičkou v oboru zpracování křišťálového skla a dlouhodobě prosperujícím podnikem“.**<sup>10</sup>

Strategie firmy tak byla vybudována na využívání nejmodernějších technologií a výrobních procesů, investicích do vlastního výzkumu a vývoje a souvisejících technologických i

<sup>9</sup> Modul znalostí o strategii a kultuře Skupiny: Historie společnosti. *Interní materiály Preciosy*. [on-line] [cit. 1. 4. 2009]. Přístupné na intranetových stránkách.

<sup>10</sup> Modul znalostí o strategii a kultuře Skupiny: Mise a vize společnosti. *Interní materiály Preciosy*. [on-line] [cit. 1. 4. 2009]. Přístupné na intranetových stránkách.

produktových inovací. Akcentována byla potřeba kontinuity a ochrany know-how, kontinuity managementu a neustálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

V průběhu 90. let Preciosa a.s. svoje strategické cíle úspěšně naplňovala a zařadila se – po boku firmy Swarovski – mezi světovou špičku ve svém oboru. Období 90. let i první polovina nového tisíciletí se nesly v duchu prosperity, soustavného rozvoje firmy z vlastních zdrojů, rozšiřování portfolia výrobků i udržení pozice silného a vyhledávaného zaměstnavatele v regionu. Firmě se všeobecně nadprůměrně dařilo.

Zvrat nastal v posledních několika letech, kdy do poklidné atmosféry trhu strojně broušených kamenů a perlí razantně zasáhli noví producenti z Egypta a Číny. Trh atakovali extrémně nízkými cenami a získali významnou část podílu dominujících firem. Preciosa reagovala jediným možným – alespoň v počáteční fázi boje o stávající trhy – způsobem, a to výrazným snížením cen. Současná strategie firmy proto spočívá, kromě maximální kontroly nákladů, v pokud možno ideálním vyvažování parametrů, které zákazníci na daném trhu považují za nejpodstatnější. Patří mezi ně samotný produkt (zejména jeho kvalita, variabilita použití, atd.), servis a cena. V této souvislosti byl charakterizován „etalon“ – fiktivní produkt, u kterého jsou tyto vlastnosti absolutně vyvážené. „Etalon“ je považován za určité ekvilibrium, ke kterému by měla směřovat veškerá produkce. V reakci na pokles prodejů byla také zvýšena inovační aktivita.

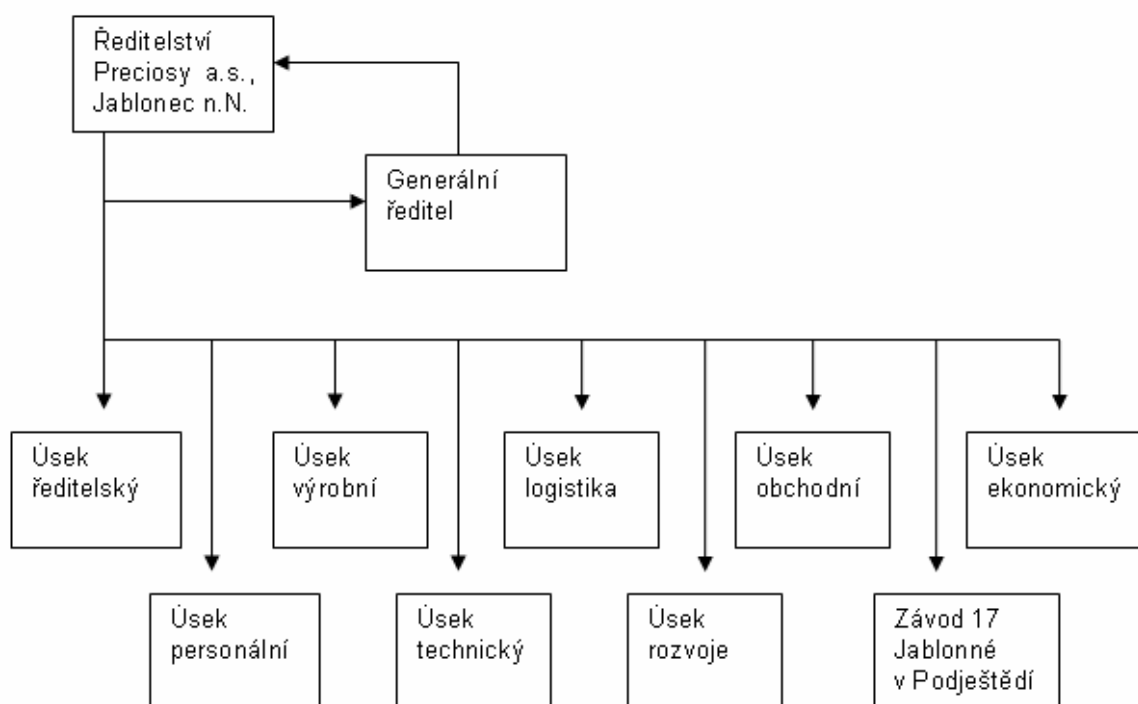
Výzva a zároveň velká příležitost Preciosy spočívá v tom, že jak náklady, tak samotné vlastnosti produktu jsou přímo závislé na celkové technické a technologické úrovni, tedy na tom, v čem Preciosa stále – ve srovnání se svými novými konkurenty – vyniká. Udržení technického a technologického náskoku se zdá být pro budoucí úspěch firmy zásadní.

Citlivou a pro všechny zúčastněné nepříjemnou skutečností, ke které firma musela v rámci racionalizace nákladů přistoupit, je poměrně masivní propouštění zaměstnanců (v současnosti má Preciosa a.s. přibližně 3 200 zaměstnanců z původního počtu cca 4 500). Nejvyšší vedení firmy přiznává, že důvodem bylo nejen snížení objemu výroby, ale také existence velkého množství pracovních míst, které firmě nepřinášely takřka žádnou přidanou hodnotu, popř. se nepodílely na jejím dalším rozvoji

Závěrem je třeba dodat, že Preciosa – přes výše diskutované problémy, se kterými se v posledních letech potýká – stále drží statut úspěšné firmy, která je schopna vydělat dostatek peněz tak, aby mohla nejen bezpečně dostát všem svým závazkům vůči zaměstnancům a obchodním partnerům, ale také významně investovat do rozvoje firmy z vlastních zdrojů.<sup>11</sup>

### 3.1.3 Organizační struktura Preciosy a.s.

Preciosa a.s. má převážně funkční organizační strukturu. Pod ředitelství Preciosy a.s. se sídlem v Jablonci nad Nisou spadá devět odborných úseků: ředitelský, výrobní, personální, obchodní, ekonomický, technický, úsek logistiky, úsek rozvoje a závod 17 v Jablonném v Podještědí. Tento závod stojí mimo organizační strukturu z důvodu své úzké specializace na výrobu šperkových kamenů (tzv. kubické zirkonie).



**Obr. 12 Organizační struktura Preciosy a.s.**

Zdroj: Interní materiály Preciosy a.s.

<sup>11</sup> KARL, L. Proslov předsedy představenstva. *Noviny Preciosy*. 2008, č. 4. str. 1-2.

Jednotlivé úseky jsou geograficky roztržštěny v různých lokalitách v regionu. Patří mezi ně Jablonec nad Nisou, Liberec, Turnov, Jirkov, Jablonné v Podještědí, Brodek u Konice a několik dalších.

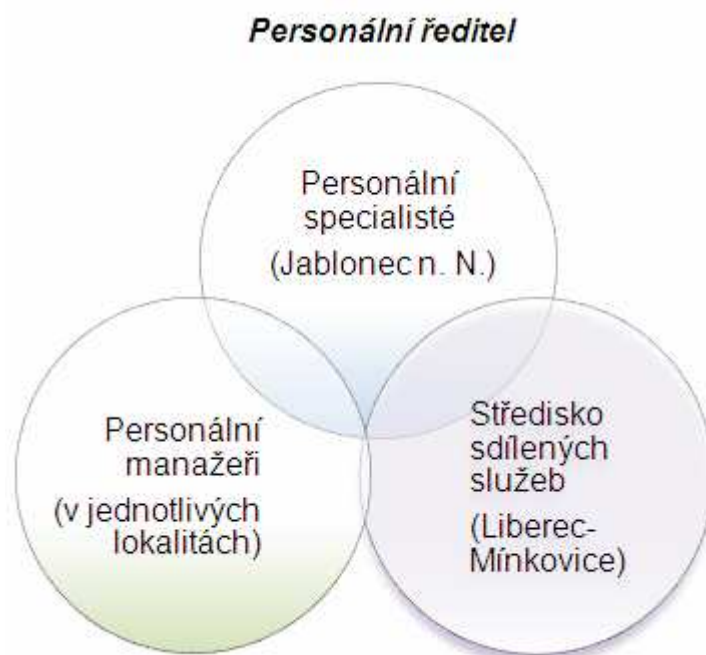
Pro Preciosu a.s. je charakteristický vysoký počet rozličných profesí. Ještě nedávno čítal katalog profesí 900 položek (při celkovém počtu 3 200 zaměstnanců by na jednu profesi připadalo v průměru přibližně 3,5 pracovníka). Mnoho profesí se však překrývalo. Katalog byl v minulém roce zeštíhlen na 200 profesí. I to je však vysoké číslo. Různorodost profesí ovlivňuje i navrhovaný způsob realizace Talent Managementu.

Preciosa a.s. má několik obchodních afilací. Jsou lokalizovány na Slovensku, v USA, Hong-Kongu, Spojených arabských emirátech a v Rusku.

#### **3.1.4 Organizační struktura a základní charakteristika personálního úseku**

V Preciose a.s. je uplatňován partnerský (trojsložkový) model. Ke změně organizační struktury z tradičního modelu na partnerský došlo ve firmě poměrně nedávno, v roce 2007.

Organizační struktura personálního oddělení Preciosy a.s. je graficky ilustrována v obrázku č. 13. Schéma tradičního modelu obsahuje pro srovnání příloha B.



**Obr. 13 Organizační struktura personálního oddělení**

Zdroj: ŠÍP, O. *Osobní interview*. 2009.

Partnerský model odpovídá potřebě zákaznické orientace personálního útvaru a umožňuje těsnější napojení na provozní praxi. Tři složky modelu blíže charakterizují.

- Personální specialisté

Personální specialisté spravují jednotlivé personální aktivity. V jejich kompetenci je především tvorba obecných systémů, konceptů, vytváření metodik a spravování „nejlepších praxí“, ať již z vlastní firmy či z okolí. Hlavními činnostmi personálních specialistů v Preciose a.s. jsou:

- personální marketing, nábor a výběr;
- **hodnocení a odměňování;**
- **rozvoj a vzdělávání.**

Tučně zvýrazněné aktivity se přímo týkají interně realizovaného programu pro talenty.

- Personální manažeři

Personální manažeři jsou rozmístěni v jednotlivých lokalitách. Jsou v těsném kontaktu s příslušnými manažery, jsou jejich poradci v oblasti lidských zdrojů. Hlavní rolí personálních manažerů je identifikace problému k řešení a následná úzká spolupráce s personálními specialisty. V Preciose a.s. působí v současné chvíli 11 personálních manažerů. Výhodou zapojení personálních manažerů je, že znají velmi dobře specifika a cíle dané jednotky.

- *Středisko sdílených služeb*

Středisko sdílených služeb poskytuje nezbytné administrativní zázemí. Ve své působnosti má:

- personální administrativu;
- mzdy;
- správu zaměstnaneckých benefitů.

Tyto činnosti byly dříve roztržštěné v jednotlivých lokalitách. Po zavedení partnerského modelu došlo k jejich centralizaci do libereckých Mínekovic. Došlo tak k výraznému zvýšení efektivity těchto činností.

Z hlediska návrhu programu Talent Managementu je důležité vymezení role personálních specialistů a manažerů. K jejich činnosti bude odkázáno v souvislosti s ročním hodnocením zaměstnanců (identifikace talentu) a zejména v návrhu fáze rozvoje.

### **3.2 Zhodnocení současného stavu**

Úkolem této kapitoly je zhodnocení současného stavu Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s.

Jak bylo řečeno, proces Talent Managementu je ve firmě v současné chvíli teprve zaváděn. V závislosti na podnikové a personální strategii byla definována potřeba systematické práce s talenty a vymezena její základní koncepce. Část plánovaných kroků již byla realizována. V návaznosti na pravidelné roční hodnocení zaměstnanců, které proběhlo v poslední čtvrtině loňského roku, byla identifikována první skupina kandidátů na účast

v programu Talent Managementu. V současné chvíli jsou tyto nominace dále prověřovány. Další fáze Talent Managementu na svoje provedení teprve čekají.

Kapitola věnující se zhodnocení současného stavu je rozdělena do několika částí. Nejprve naznačím vazbu mezi Talent Managementem a strategií společnosti. Pokusím se zhodnotit, zda je zavedení Talent Managementu ve firmě žádoucí, a vymezit v této souvislosti hlavní cíle programu.

V další podkapitole představím koncepci Talent Managementu, tak jak byla ve firmě definována, v širších souvislostech. Skupina talentů byla ve firmě vymezena vzhledem k dalším skupinám klíčových pracovníků. Naznačím také principy žádoucího pohybu mezi těmito skupinami.

Třetí část se věnuje identifikaci talentů. Fáze identifikace je ve firmě úzce navázána na fungující systém hodnocení zaměstnanců. Pozornost je soustředěna zejména na provázanost systému hodnocení s požadovanými charakteristikami talentovaného zaměstnance.

### **3.2.1 Talent Management a strategie společnosti**

V teoretické části byly zmíněny výsledky výzkumu, který se zabýval vazbou mezi uplatněním Talent Managementu a konkrétními podnikovými strategiemi. Výsledkem výzkumu bylo, že programy Talent Managementu jsou nejčastěji uplatňovány v organizacích založených na znalostech jako prioritě a v organizacích, kde je uplatňováno řízení podle kompetencí. Silná vazba byla identifikována také v organizacích zaměřených na kvalitu, rychlost a inovace.<sup>12</sup>

Poměrně působivé je, že ve strategii Preciosy a.s. jsou promítnuty všechny výše zmíněné charakteristiky. Jak bylo diskutováno v části věnující se základní charakteristice firmy, výhoda a zároveň příležitost Preciosy spočívají ve využití a interním vývoji

---

<sup>12</sup> LAWLER, E. E. and MOHRMAN, S. A. *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press, 2003. pgs. 38-39. ISBN 0804747024.



sofistikovaných technologií. Je nasnadě, že výkonné a sofistikované procesy vyžadují vysokou úroveň znalostí a způsobilostí napříč firmou. Ve firmě je uplatňováno řízení podle kompetencí. S vysokou technickou a technologickou úrovní úzce souvisejí také tři další charakteristiky: kvalita, rychlost a inovace. Zmiňovaná rychlost je v odvětví strojně broušených kamenů a perlí kritická – vysoká rychlost znamená nízké náklady.

V souvislosti se strategií Preciosy a.s. je dále akcentována potřeba udržení a kontinuity know-how a související kontinuity managementu.

Primárním cílem Talent Managementu je přispět k naplnění podnikové strategie. Vymezila jsem několik dílčích konkrétních cílů, jejichž prostřednictvím může talent program strategii podpořit. Patří mezi ně:

- **Zvýšení výkonnosti nejperspektivnějších zaměstnanců;**
- **zvýšení úrovně kompetencí nejperspektivnějších zaměstnanců;**
- **potażmo zvýšení úrovně kompetencí a výkonnosti firmy;**
- **vytvoření motivačního prostředí;**
- **stabilizace nejvíce ceněných lidí ve firmě;**
- **zajištění nástupců na klíčová místa;**
- **zvýšení loajality a osobní angažovanosti zaměstnanců;**
- **uchování klíčových znalostí ve firmě (jejich předávání dalším generacím).**

S ohledem na oslabení pozice Preciosy a.s. na trhu strojně broušených kamenů a perlí a na související tlak na minimalizaci nákladů, se kterým je bohužel spojeno i rušení velkého počtu pracovních míst, snad vyvstává otázka, zda je pro zavádění programu Talent Managementu vhodná doba.

Výše jmenované cíle, které před sebe Talent Management staví, však, podle mého mínění, dostatečně obhajují smysl zavádění Talent Managementu *právě* v době, kdy se firmě nedaří tak dobře jako dříve. Firma si zejména nyní nemůže dovolit ztrácet svoje nejlepší pracovníky, musí zvyšovat svoji výkonnost na maximum a nesmí dopustit ohrožení svého

know-how. Budoucnost firmy stojí, více než kdy jindy, na loajalitě, angažovanosti a tvůrčí síle svých zaměstnanců.

Na umocnění významu Talent Managementu v „horších letech“ poukazují i provedené výzkumy. Jeden z nich, jehož výsledkem bylo, že 42 % společností vytváří v době snižování stavů speciální programy pro udržení nejvýkonnějších a nejperspektivnějších pracovníků, byl zmíněn v teoretické části [5].

Závěr zhodnocení vazby mezi strategií Preciosy a.s. a realizací programu Talent Managementu je jednoznačný – Talent Management může, bude-li uplatňován efektivně a transparentně, významně přispět k realizaci dlouhodobé strategie firmy. Zavedení Talent Managementu je tedy z hlediska podnikové strategie jednoznačně žádoucí.

### **3.2.2 Koncepce Talent Managementu**

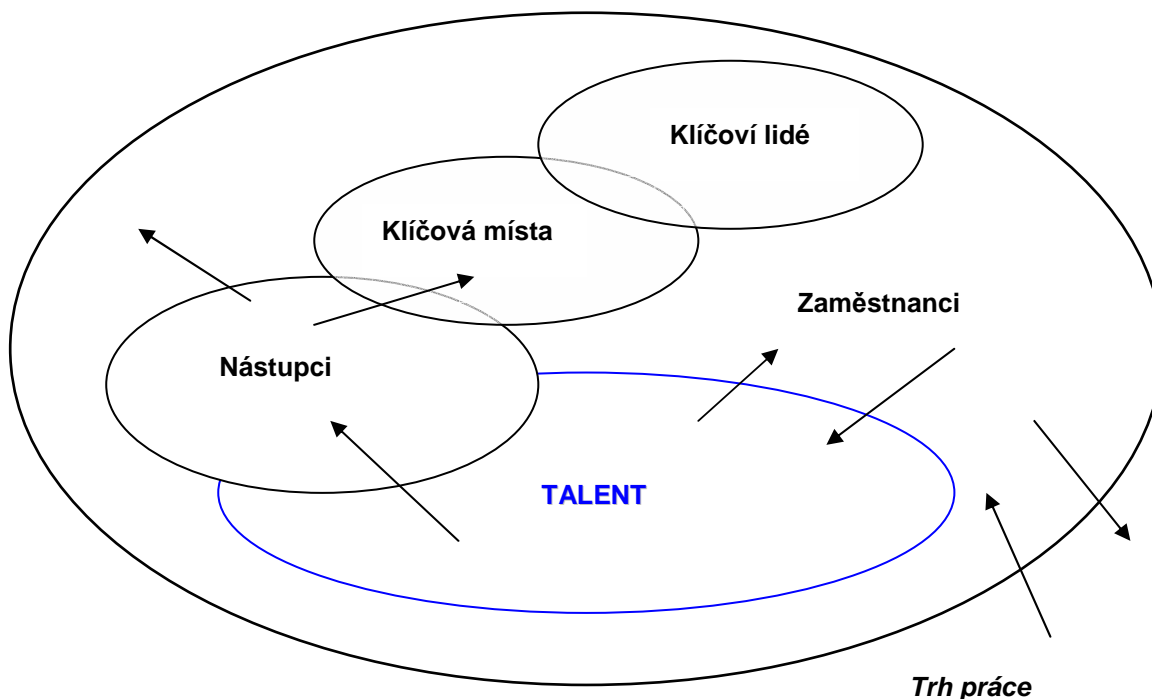
Specialisté řízení lidských zdrojů se koncepci systematické práce s talenty ve firmě věnují již delší dobu. V souvislosti se zmíněnými změnami v odvětví strojně broušených bižuterních kamenů a perli doznala však i tato koncepce poměrně výrazných proměn.

Prvotním záměrem bylo využít dlouholeté spolupráce s některými vysokými školami a vytvořit adaptační program pro talenty z řad absolventů. Tento koncept byl ale na podzim roku 2008 dočasně pozastaven. Důvody jsou zřejmé – ve firmě se nevytvářejí nová pracovní místa, nábor nových zaměstnanců je výrazně omezen a ve chvíli, kdy je řada stávajících pracovníků nucena odejít, by zavedení programu pro absolventy mohlo vyvolat nesouhlasné reakce napříč firmou. Dalším aspektem jsou vysoké náklady, které by se zavedením adaptačního programu souvisely.

Firma se proto rozhodla svůj záměr pozměnit, resp. redukovat a vytvořit program Talent Managementu výhradně pro talenty z řad stávajících zaměstnanců.

### 3.2.2.1 Cílový stav

Koncepce Talent Managementu byla v Preciose a.s. vymezena tak, aby sledovala cílový stav ilustrovaný v obrázku č. 14.



**Obr. 14** Koncepce Talent Managementu (cílový stav)

*Zdroj: Aktualizováno podle interních materiálů Preciosy a.s.*

Tvůrci programu Talent Managementu v Preciose a.s. definovali v souvislosti se specifiky firmy jednotlivé skupiny („podmnožiny“) zaměstnanců. Téma této práce se primárně týká skupiny talentů (v obrázku je proto barevně zvýrazněna). Jedním z cílů Talent Managementu je ale také, jak bylo definováno výše, zajišťovat nástupce na klíčová místa. Dalším cílem Talent Managementu je uchování klíčových znalostí ve firmě. Uchovateli know-how jsou klíčoví lidé.

Za **talent** je v Preciose a.s. považován „zaměstnanec, který podává velmi dobré výsledky a je odpovídajícím způsobem hodnocen. Má v sobě potenciál pro získání rozsáhlých znalostí,

*dovedností, schopností a je schopen využít je ve prospěch firmy. Jeho znalosti, schopnosti a dovednosti jsou systematicky rozvíjeny.*“<sup>13</sup>

Do definice zahrnuli tvůrci nejen charakteristiky talentovaného zaměstnance, ale předznamovali i jeho identifikaci a rozvoj. Do programu Talent Managementu se rozhodli zahrnovat jak zaměstnance s manažerským potenciálem, tak pracovníky, u kterých je předpokládána spíše dráha specialisty. Ve firmě, kde významnou úlohu hrají výzkum a vývoj sofistikovaných technologií, produktové inovace i obchod v celosvětovém měřítku, je úloha specialistů obecně velmi silná.

Další podmnožinou, která byla ve firmě identifikována, jsou **klíčová místa**. V Preciose a.s. je klíčové místo definováno jako „*místo, které bez ohledu na obsazení představuje souhrn činností zásadních a nezbytných pro zdárný chod firmy (zajišťuje tzv. „existenční procesy“ ve firmě). Je zahrnuto v seznamu klíčových míst.*“<sup>14</sup>

Seznam klíčových míst je ve firmě utajen. Pro účely této práce nebyl poskytnut ani jejich přesný počet. Řádově jich je několik desítek a jsou mezi nimi zastoupeny manažerské i nemanadžerské pozice. Pod klíčovým místem si lze představit pozici typu ředitele odborného úseku; jedná se tedy skutečně o pozice s mimořádnou důležitostí. Všechna klíčová místa jsou v Preciose a.s. v současné chvíli obsazena a na každé místo připravován minimálně jeden nástupce.

Dostáváme se tak k definici **nástupců**. Nástupce definovali tvůrci koncepce jako „*zaměstnanec, který patří mezi talenty a je systematicky připravován na jinou pozici.*“<sup>15</sup> Je pro něho typická delší pracovní historie ve firmě než pro talent; potenciál nástupce by měl být již téměř rozvinutý. S nástupci nedílně souvisejí plány následnictví (nástupnictví). Jde o plány dlouhodobého rozvoje, jejichž cílem je připravit pracovníka na převzetí jiné – zodpovědnější pozice. Plány nástupnictví musí existovat pro klíčová místa, případně mohou existovat i pro další vybraná místa. V současné chvíli jsou v Preciose nástupci spojováni pouze s klíčovými místy.

---

<sup>13</sup> Talent Management Skupina Preciosa. *Interní materiály Preciosy*, 2008.

<sup>14</sup> Talent Management Skupina Preciosa. *Interní materiály Preciosy*, 2008.

<sup>15</sup> Talent Management Skupina Preciosa. *Interní materiály Preciosy*, 2008.

Poslední specifickou skupinou, která byla při tvorbě koncepce vymezena, jsou **klíčoví lidé** (nemusí být nutně na klíčových místech). Klíčový jedinec je ve firmě definován jako „pracovník, který disponuje rozsáhlými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které jsou zásadní pro životaschopnost firmy, a který těchto schopností využívá v její prospěch.“<sup>16</sup>

Klíčový pracovník je často vnímán jako mimořádně důležitý nejen pro své know-how, ale i pro výjimečné osobnostní předpoklady. Může být vnímán jako silná osobnost, charismatický člověk nebo nositel tradic symbolizujících hodnoty firmy. Jeho odchod by mohl signalizovat, že firma už „nestojí za to“, aby v ní lidé setrvali. Své rozsáhlé znalosti a zkušenosti může předávat dál; velmi přínosné je, stane-li se interním mentorem.

Jednotlivé skupiny bylo třeba „naplnit“. Nominace do skupiny talentů proběhla na základě posledního ročního hodnocení zaměstnanců. Identifikace zaměstnanců spadajících do dalších skupin byla méně obtížná; seznam klíčových míst je v Preciose a.s. je vytvořen a obsahuje i jména nástupců na tato místa, charakteristiky klíčových lidí bylo třeba definovat, ale firma v jejich případě spíše „ví“.

Důležité je směřování vzájemných vztahů mezi těmito skupinami. Talent je širším pojem než nástupce. Talent program má být v Preciose koncipován tak, aby vedl k vytvoření široké „zásobárny“ zaměstnanců, ze kterého bude možné čerpat při plánování nástupnictví.

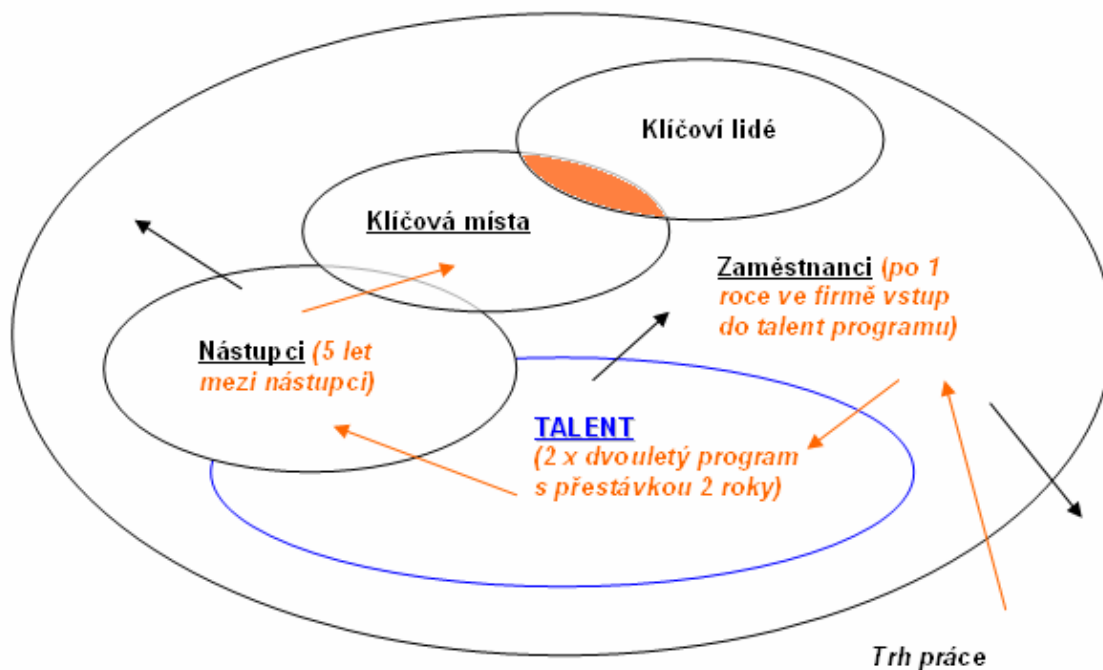
I klíčový člověk je „něco víc“ než talent. Opět však platí, že talent programy přispívají k vyšší koncentraci klíčových lidí ve firmě. Talent se v budoucnu může (ale nemusí) stát klíčovým člověkem.

Výše uvedené schéma jsem upravila tak, aby znázorňovalo ukázkový pohyb fiktivního zaměstnance mezi jednotlivými výše charakterizovanými skupinami. Pro lepší představu lze tohoto zaměstnance specifikovat např. na absolventa Vysoké školy chemicko-technologické (*trh práce*), který po ukončení studia nastoupil do společnosti Preciosa a.s., a v průběhu času se – za pomoci fungujícího systému Talent Managementu – vypracoval

---

<sup>16</sup> Talent Management Skupina Preciosa. *Interní materiály Preciosy*, 2008.

na ředitele úseku rozvoje (*klíčové místo*). Pro svoje znalosti, schopnosti a charisma je vnímán jako klíčový člověk. Časová vymezení jsou pouze orientační.



**Obr. 15** Koncepce Talent Managementu (kariéra pracovníka)

Zdroj: Vlastní adaptace

Ve schématu je nastíněna možnost opakovaného vstupu do talent programu. Současná koncepce ještě není v tomto směru vyhraněná; o možnosti opakovaného vstupu do programu však tvůrci procesu Talent Managementu uvažují. Stejně tak ještě nejsou definitivně rozhodnuti, zda bude Talent Managementu jedno nebo dvouletý.

### 3.2.3 Identifikace talentu

Identifikace talentů je ve firmě Preciosa a.s. přímo navázána na pravidelné roční hodnocení zaměstnanců (označované zkratkou RHZ). V poslední čtvrtině loňského roku proběhlo poslední roční hodnocení a byla identifikována první skupina talentů. V tuto chvíli jsou před vybraní zaměstnanci podrobováni dalšímu schvalování.

### 3.2.3.1 Roční hodnocení zaměstnanců

Tato kapitola popisuje průběh a metodika ročního hodnocení zaměstnanců v návaznosti na identifikaci talentů. Důležitým nástrojem hodnocení je nově vytvořený kompetenční model. Jsou provedena dílčí zhodnocení.

Roční hodnocení zaměstnanců se týká všech technicko-hospodářských pracovníků a vybraných dělnických pozic. Hodnocení probíhá „od shora dolů“. Nejprve jsou generálním ředitelem hodnoceni ředitelé jednotlivých odborných úseků, ti následně hodnotí své podřízené a hodnocení se tímto způsobem rozpadá dále až do chvíle, kdy je ohodnocena celá cílová skupina zaměstnanců. V praxi však relativně často dochází k tomu – a to tím častěji, čím v hierarchii výše – že jsou hodnotitelé příliš časově zaneprázdněni a své podřízené neohodnotí. Tento bezesporu negativní jev se ve většině případů vyskytuje na úrovni klíčových míst – identifikaci talentů tedy ohrožuje méně.

Roční hodnocení zaměstnanců probíhá standardně v měsíci březnu, na konci fiskálního roku. Poslední roční hodnocení bylo provedeno mimořádně v listopadovém termínu.

Za hodnocení formálně zodpovídá personální ředitel, tvorba metodiky a zpracování výsledků jsou v kompetenci personálních specialistů. Související poradenství poskytují personální manažeři.

Roční hodnocení zaměstnanců je podporováno interně vyvinutou softwarovou aplikací. Aplikace umožňuje nejen pohodlné zadávání výsledků hodnocení, ale je také účinným audiovizuálním průvodcem, který hodnotiteli radí, jak správně hodnotit. V praxi se aplikace velmi osvědčila a je plánováno její rozšíření o další části.

V teoretické části bylo uvedeno, že základními nástroji pro identifikaci talentů jsou hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí a hodnocení potenciálu. Všechny tyto složky ročního hodnocení zaměstnanců, tak jak je ve firmě nastaveno, obsahuje. Kromě nich se ještě hodnotí přístup k práci. Samozřejmě i přístup k práci – zejména pak míra proaktivity při řešení pracovních úkolů a způsob vztahování se k ostatním lidem – významně ovlivňují

individuální pracovní výkon i výkon celého pracovního týmu nebo skupiny. Talent by měl mít proaktivní přístup a měl by lidi „spojovat“, nikoliv „rozdělovat“.

Struktura oblastí, které jsou v ročním hodnocení zaměstnanců zahrnuty, je následující:

#### A) **Hodnocení výkonnosti**

- Hodnocení dlouhodobé výkonnosti;
- hodnocení „denní výkonnosti“.
  - Parametr výkon;
  - parametr přístup k práci.

#### B) **Hodnocení kompetencí**

- Hodnocení úrovně požadovaných kompetencí;
- porovnání skutečné a požadované úrovně jednotlivých kompetencí;
- identifikace rozvojových potřeb pro sestavení rozvojového plánu.

#### C) **Nominace do skupiny talentů**

- Hodnotitel rozhoduje o navržení pracovníka do skupiny talentů.

Nedílnou součástí hodnocení je **hodnotící pohovor**. Jde o otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem s předem danou strukturou, v jejímž rámci si zúčastnění vyjasní svá vzájemná očekávání ohledně pracovních cílů a podmínek pro jejich splnění a poskytnou si zpětnou vazbu.

Hlavními výstupy z hodnotícího pohovoru jsou:

- Zhodnocení plnění cílů za minulé období a stanovení cílů nových;
- dohoda o změnách v rozvoji (v návaznosti na hodnocení kompetencí);
- dohoda o možném vývoji pracovní kariéry, resp. o nominaci do skupiny talentů;
- případné změny v odměňování.

Průběh hodnotícího pohovoru je zaznamenáván do výše zmíněné aplikace. V praxi však nebývají hodnotící pohovory realizovány u všech hodnocených. Důvodem je opět



proklamovaný nedostatek času hodnotitelů. Uvažuje se proto o provázání hodnocení s motivačním systémem hodnotitelů. Pro zdárný proces programu Talent Managementu je provedení hodnotícího pohovoru s nominovaným velmi důležité.

### **3.2.3.1.1 Hodnocení výkonnosti**

První hodnocenou oblastí je výkonnost pracovníka. Vysoká výkonnost je nezbytnou charakteristikou talentovaného pracovníka.

Výkonnost je v hodnocení rozlišena na dlouhodobou a „denní“. Dlouhodobá výkonnost je hodnocena prostřednictvím splnění uložených cílů a úkolů za minulé období (v případě ročního hodnocení za minulý rok). Pro hodnocení se používá pětistupňová škála, kde nejlepší výkon dosahuje hodnoty 5. U těchto cílů je někdy potřeba zadat šestou možnost „nelze hodnotit“ a to v případě, že byl úkol z objektivních příčin pozastaven nebo zrušen. Cílům a úkolům jsou přiřazeny váhy podle jejich důležitostí (mohou být málo významné, středně významné, významné nebo strategické). Průměrným počtem hodnocených cílů a úkolů jsou tři u každého pracovníka.

Hodnocení denní výkonnosti má dva parametry: výkon a přístup k práci. Parametr „výkon“ znamená plnění denních pracovních povinností a úkolů v souladu s pracovní náplní v očekávané kvalitě, kvantitě a v čase. Parametr „přístup k práci“ je pak míra proaktivity a kreativity zaměstnance při plnění pracovních povinností a úkolů. Hodnocení opět probíhá pomocí pětistupňové škály, kde nejlepší výkon představuje hodnotu 5.

### **Výkonnost a identifikace talentu**

Jak bylo řečeno, velmi dobré hodnocení v oblasti pracovních výsledků je nutnou podmínkou pro zařazení pracovníka do skupiny talentů. Systém ročního hodnocení zaměstnanců tuto návaznost velmi dobře umožňuje.

### 3.2.3.1.2 *Hodnocení kompetencí*

Další oblastí je hodnocení kompetencí. Kompetence byla v teoretické části vymezena jako **charakteristika zaměstnance, která podmiňuje dosažení výkonu**. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností; neměla by být redukována pouze na např. povahové rysy. Kompetence je pozorovatelná ve vzorku chování a platí, že v jednom vzorku může být pozorováno vícero kompetencí. V případě ročního hodnocení nadřízeným je vzorkem pracovní chování, které nadřízený v průběhu uplynulého roku pozoroval. Vhodnými metodami pro hodnocení kompetencí jsou také Assessment/ Development Centra.

V posledním ročním hodnocení zaměstnanců byl poprvé využit nově vytvořený kompetenční model. Tvorbu modelu, který obsahuje 38 kompetencí, zajišťoval tým personálních specialistů na základě metodiky konzultantské firmy Mercer. Byli přizváni i uživatelé modelu – manažeři.

Jak bylo zdůrazněno v teoretické části, využití kompetenčního modelu je velmi široké. Kromě hodnocení může sloužit také jako dobrý nástroj pro nábor a výběr, rozvoj a vzdělávání, řízení kariéry a odměňování. V Preciose je kompetenční model využíván při hodnocení (*fáze identifikace talentu*), rozpoznávání rozvojových potřeb (*fáze rozvoje talentu*) a při některých výběrových řízeních (*umožňuje výběr talentů z externích zdrojů*). Kompetenční model je považován za velmi dobrou základnu Talent Managementu a řada firem ho v této souvislosti úspěšně využívá [26, 38].

Pomocí níže uvedených schémat ilustruji využití kompetenčního modelu v Preciose a.s. v souvislosti s hodnocením a identifikací rozvojové potřeby. Tabulka č. 6 je obsahuje definici jedné z kompetencí a její kompletní hodnotící stupnici. Jde o kompetenci „rozvoj (sebepoznání, sebereflexe)“. Kompetence byla náhodně vybrána a doslovně převzata z kompetenčního slovníku Preciosy a.s. Jiné je pouze její grafické zpracování.

**Tab. 6** Kompetence a její hodnotící stupnice

Kategorie kompetence	Kompetence	Popis kompetence
Interpersonální	Rozvoj (sebepoznání, sebereflexe)	Vnitřní přesvědčení zaměstnance neustále se zlepšovat a rozvíjet ve svých pracovních způsobilostech.
Úroveň 1	<i>Základní:</i> nejnižší úroveň nezbytná pro rutinní pracovní výkon	Zaměstnanec se samostudiem udržuje na úrovni potřebné pro výkon práce.
Úroveň 2	<i>Mírně pokročilý:</i> Nesystematicky používá a pokouší se rozvíjet kompetenci v prostředí společnosti	Sebevzdělávání je pro zaměstnance součástí jeho osobního rozvoje, který s podporou podstupuje.
Úroveň 3	<i>Středně pokročilý:</i> Samostatně používá a rozvíjí kompetenci v prostředí společnosti - uvědomění si souvislostí	Sebevzdělávání je pro zaměstnance samozřejmou součástí jeho osobního rozvoje, který aktivně podstupuje.
Úroveň 4	<i>Pokročilý:</i> Samostatně používá a rozvíjí kompetenci v prostředí společnosti - rozumí souvislostem, navrhuje změny, zlepšuje proces	Aktivně se sebevzdělává ve své profesi i v související problematice a své poznatky využívá v praxi.
Úroveň 5	<i>Expert:</i> Prakticky používá a tvůrčím způsobem rozvíjí kompetenci v prostředí společnosti - sdílí znalosti a zkušenosti dané kompetence, rozvíjí tuto kompetenci u druhých, významně přispívá k naplnění cílů a záměrů společnosti.	Aktivně se sebevzdělává ve své profesi i v související problematice a vede své okolí ke stejnému přístupu. Své nabyté poznatky využívá v praxi a zkušenosti sdílí s ostatními.

Zdroj: *Kompetenční slovník Preciosy a.s.*

Jak je z tabulky patrné, pro hodnocení kompetencí se v Preciose a.s. používá pětistupňová verbální hodnotící stupnice. Důležité je, že každá kompetence má zvlášť okomentovanou každou úroveň. Znamená to, že při tvorbě hodnotících škál bylo nadefinováno 38 x 5 různých charakteristik. Cílem tohoto úsilí bylo zajistit co nejvyšší přesnost a objektivitu hodnocení.

Kompetenční model Preciosy je rozpracován do profilů pozic. Znamená to, že každému pracovnímu místu, které je zahrnuto do hodnocení, je přiřazen určitý „set“ kompetencí, které jsou stěžejní pro úspěch či neúspěch na té které pozici. Zároveň je u každé kompetence stanovena její optimální (požadovaná) úroveň. S touto optimální (požadovanou) úrovní je pak srovnávána úroveň skutečná – tedy úroveň, které pracovník

reálně dosahuje. Je-li jeho úroveň kompetence nižší než je požadovaná úroveň, může být navržena vhodná rozvojová aktivita. Postup je názorně předveden v praktické ukázce. Hodnocena byla účetní - vedoucí týmu.

Tab. 7 Profil pracovní pozice

	Úroveň kompetence					Pozice	Osoba
	1	2	3	4	5		
Komunikace		○	X			3	2
Rozvoj		X	○			2	3
Pracovní vztahy a spolupráce		○	X			3	2
Předcházení a řešení konfliktů		X○				2	2
Loajalita ke společnosti			X○			3	3
Týmová práce	○		X			3	1
Bezpečnostní povědomí		X○				2	2
Správa administrativy	○		X			3	1
<i>Legenda:</i> ○... skutečná úroveň X... požadovaná úroveň <b>76 %</b>						Σ21	Σ16

Zdroj: Tvorba kompetenčního modelu Preciosa. Interní power-pointová prezentace.

Soulad mezi požadovaným profilem pracovního místa a aktuálním profilem zaměstnance lze vyjádřit i procentem. Hodnocená zaměstnankyně plní požadavky pozice na 76 %. Nejslabšími oblastmi (o 2 úrovně níže než je požadovaná úroveň) jsou správa administrativy a týmová práce. Nejsilnější je zaměstnankyně v kompetenci „rozvoj“; zde je dokonce o jednu úroveň výše, než je požadováno. Na základě těchto skutečností je sestavován individuální rozvojový plán.

V současné chvíli bývá rozvoj zaměřován spíše na odstranění identifikovaných nedostatků. Aplikace je dokonce nastavena tak, že pokud je rozdíl mezi skutečnou a požadovanou úrovní kompetence 2 a více, je automaticky nabídnuta vhodná rozvojová nebo vzdělávací aktivita. V případě zaměstnankyně by tedy byly nabídnuty rozvojové aktivity týkající se správy administrativy a týmové práce. Druhou možností, která bude u skupiny talentů nabývat na významu, je zaměření se na rozvoj silných stránek.

## Kompetence a identifikace talentu

A jak je kompetenční model provázán s identifikací talentu? Je třeba upozornit na to, že v podstatě provázán není. Ani definice talentu však nemluví o současné úrovni kompetencí:

*„Talent je zaměstnanec, který podává velmi dobré výsledky a je odpovídajícím způsobem hodnocen. Má v sobě potenciál pro získání rozsáhlých znalostí, dovedností, schopností a je schopen využít je ve prospěch firmy. Jeho znalosti, schopnosti a dovednosti jsou systematicky rozvíjeny.“<sup>17</sup>*

Definice hovoří o tom, že talent musí mít **potenciál** pro získání rozsáhlých znalostí, dovedností a schopností, odkazuje na ně tedy do budoucna. Druhým požadavkem vyplývajícím z definice je velmi dobrá (nadprůměrná) **výkonnost**.

Jak bylo vysvětleno v kapitole 2.2.5.1, úroveň kompetencí podmiňuje výkon. Kompetence „JAK“ předjímá čísla, výsledky – tedy „CO“. V této souvislosti připomínám obrázek č. 7.

Lze předpokládat, že pracovník s velmi dobrými výsledky („CO“) bude mít i vysokou úroveň požadovaných kompetencí („JAK“). Identifikaci talentu proto stačí navázat na vysokou výkonnost, kompetence jsou v ní obsaženy.

Zkusím se však zamyslet nad případy, kdy tento jednoznačný vztah neplatí. Mohou nastat pouze dva případy nesouladu: nízký výkon a vysoká úroveň kompetencí nebo vysoký výkon a nízká úroveň kompetencí.

V prvním případě tkví nesoulad pravděpodobně v tom, že daný jedinec buď nechce podávat nadprůměrný výkon (chybí mu motivace, práce pro něho není prioritou) nebo že mu něco výrazně brání (například zdravotní problém, tíživá osobní situace apod.). V tomto případě však – z pohledu identifikace talentů – „není co řešit“, podmínkou zařazení do skupiny talentů je totiž přeci vysoký výkon. Dá se předpokládat, že tento zaměstnanec by na vstupu do programu nebyl ani sám příliš zainteresován.

---

<sup>17</sup> Talent management Skupina Preciosa. *Interní materiály Preciosa a.s.*, 2008.

Druhou možností nesouladu je nadprůměrný výkon, ale průměrné nebo podprůměrné kompetence. Tuto situaci je již třeba z hlediska zařazení do programu zvážit důkladněji. Tento typ nesouladu může mít více příčin. Je možné, že pracovník nemá dostatečnou úroveň kompetencí, ale je velmi silně motivovaný a výsledků dosahuje „silou“ (například zůstává v práci dvakrát déle než jeho stejně zkušené kolegyně na stejných pozicích). Takovýto zaměstnanec však s velkou pravděpodobností nebude mít potřebný potenciál a proto do talent programu nebude zařazen. Druhou možnou příčinou nesouladu může být, že pracovník ještě nemá dostatečné zkušenosti v oboru, neměl možnost získat potřebné odborné znalosti a dovednosti, není sžitý s firemní kulturou apod., ale je přesto natolik motivovaný, zapálený a vynalézavý, že dokáže nadprůměrných výsledků dosáhnout. Tento pracovník velmi pravděpodobně má vysoký potenciál a lze uvažovat o jeho zařazení do programu Talent Managementu (popřípadě je možné jeho vstup odložit a věnovat se jeho adaptaci jiným způsobem).

Hlavní myšlenkou tedy je, že by měl být hodnotitel (nadřízený) v případě nesouladu mezi výkonem a úrovní kompetencí obezřetný. Z hlediska identifikace talentu je „rizikovou“ situací nízká úroveň kompetencí v kombinaci s vysokým výkonem. Zde by se měl hodnotitel zaměřit na to, jaký má pracovník potenciál pro rozvoj a další zvyšování výkonnosti.

Nemyslím si, že je nutné navazovat hodnocení kompetencí na identifikaci talentů nějakou přesnou „kvótou“ (např. procentem souladu mezi skutečnou a požadovanou úrovní kompetencí – viz výše). Hodnotitelé by měli být na možnost nesouladu mezi výkonem a kompetencemi upozorněni (opět třeba i poznámkou v aplikaci pro hodnocení) a v případě nejasností by měli vždy mít možnost konzultace se specialistou z personálního oddělení.

### ***3.2.3.1.3 Nominace do skupiny talentů***

Poslední částí hodnocení je možnost nominace hodnoceného do skupiny talentů. Hodnotitel jednoduše odpovídá na otázku, zda navrhuje zařazení hodnoceného pracovníka do programu Talent Managementu. K dispozici má odpověď ANO nebo NE. Je od něj vyžadován slovní komentář, proč ano či proč ne.

Hodnotitelé jsou obeznámeni s tím, že talent musí mít potenciál, a při odpovědi na tuto otázku by ho měli vzít v potaz. Mohou využít i psychodiagnostického testování potenciálu hodnocených. Testy potenciálu zajišťuje firemní psycholog. Samostatná oblast týkající se potenciálu však v ročním hodnocení zahrnuta není.

Domnívám se, že by oblast potenciálu mohla v hodnocení výslovně zaznít. Navrhuji přidání otázky „Jaký má pracovník potenciál?“ s třístupňovou stupnicí hodnocení s volbami: „průměrný potenciál“, „vysoký potenciál“, „velmi vysoký potenciál.“ Otázku doporučuji zařadit za hodnocení kompetencí a před otázkou týkající se nominace do programu Talent Managementu.

Rozšiřovat stupnici o možnosti „velmi nízký“ a „nízký“ nepovažuji za vhodné. Z hlediska nominace do výběrových programů postačí toto rozdělení a komunikovat pracovníkovi, že je jeho potenciál hodnocen jako velmi nízký nebo nízký, nepovažuji za motivační. Potenciál je natolik stabilní charakteristikou, že by byl pozitivní dopad této informace nulový.

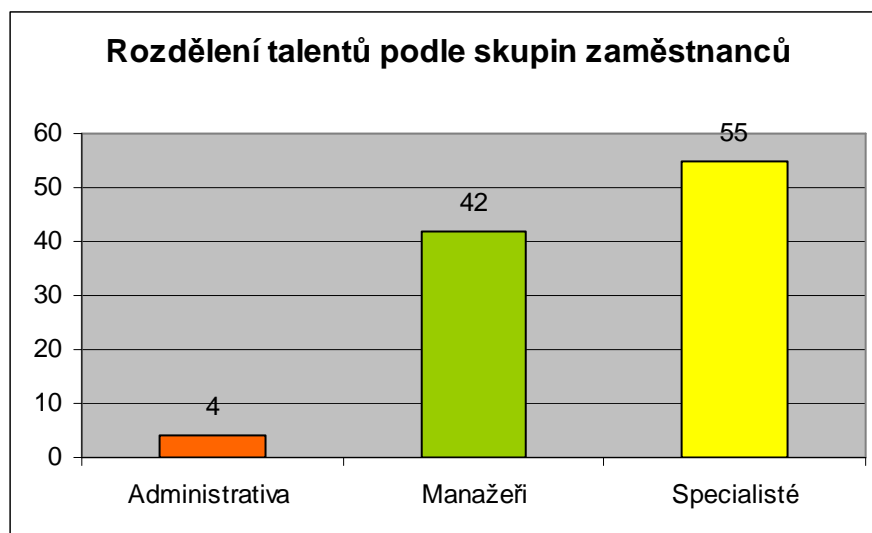
Velmi důležité je, aby byli hodnotitelé seznámeni s tím, co potenciál znamená a jak ho lze rozpoznat. Doporučuji přidání definice potenciálu do aplikace pro hodnocení.

### **3.2.3.2 Výstup ročního hodnocení: první identifikovaná skupina talentů**

Z posledního ročního hodnocení zaměstnanců vzešla první skupina kandidátů na účast v programu Talent Managementu. Z celkového počtu 575ti hodnocených bylo identifikováno 101 talentů, což představuje 17,6 %. Graf níže ilustruje skladbu této skupiny. Mezi identifikovanými talenty bylo 55 specialistů, 42 manažerů a 4 administrativní pracovníci. Mezi administrativní pracovníky patří především technici a referenti.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> BARTOŇ, I. (HR specialist), Roční hodnocení zaměstnanců: závěrečná zpráva. *Noviny Preciosy*. 2009, č. 1, s. 2 - 3.



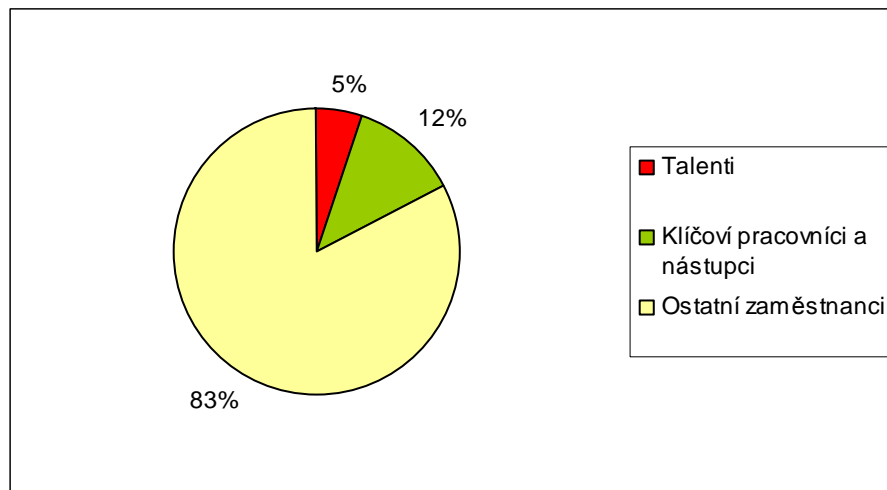
**Obr. 16 Rozdělení talentů podle skupin zaměstnanců**

*Zdroj: BARTOŇ, I. (HR specialist), Roční hodnocení zaměstnanců: závěrečná zpráva. Noviny Preciosy. 2009, č. 1, s. 3.*

Je však nezbytné zdůraznit, že v této skupině byly ve skutečnosti zahrnuty i další specifické skupiny zaměstnanců: lidé na klíčových místech, jejich nástupci a klíčoví lidé. Pro tyto skupiny zaměstnanců jsou připravovány oddělené rozvojové a stabilizační programy. K jejich zařazení mezi talenty zřejmě vedlo nejasné vymezení těchto skupin. V příštím ročním hodnocení by již mělo být toto vymezení jasné. U lidí na klíčových místech a u klíčových lidí nebude nutné otázku na nominaci do programu Talent Managementu do hodnocení vůbec zahrnovat.

Po odečtení nástupců, lidí na klíčových místech a klíčových lidí vznikla skupina přibližně **třiceti kandidátů** na účast v programu Talent Managementu. V procentuálním vyjádření je to okolo pěti procent z celkového počtu hodnocených. Opět jsou mezi nimi zastoupeni jak specialisté, tak manažeři. V ojedinělých případech je talent zároveň nástupcem na klíčovou pozici. Poměr talentů, dalších specifických skupin a ostatních zaměstnanců znázorňuje graf níže.





**Obr. 17 Rozdělení zaměstnanců do skupin**

*Zdroj: Vlastní*

Skupina talentů je z hlediska zastoupení jednotlivých profesí velmi různorodá. Své zástupce v ní mají všechny odborné úseky (ředitelský, ekonomický, obchodní, personální, výrobní, technický, úsek logistiky i úsek rozvoje).

V současnou chvíli probíhá ve firmě projednávání navržených talentů s příslušnými odbornými řediteli, jejich užší výběr a schválení. Cílový počet účastníků talent programu není předem stanoven. Odvíjí se od těchto jednání.

### **3.2.3.3 Souhrnné zhodnocení současného stavu**

Závěrem této části práce je třeba celkově zhodnotit současný stav Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s.

Zavedení Talent Managementu splňuje podmínku vertikální integrace. Jeho efektivní fungování může výrazně pomoci k naplnění strategických cílů podniku. Důležitost Talent Managementu je – zejména v souvislosti s udržením talentovaných lidí ve firmě – akcentována současnými změnami na trhu strojně broušených bižuterních komponent.

Firma vymezila koncepci Talent Managementu a v nedávné době přistoupila k jeho realizaci. Koncepce Talent Managementu se opírá o existenci čtyř „vysoce ceněných“

skupin zaměstnanců; jde o talenty, nástupce, lidi na klíčových místech a klíčové lidi. Je sledována určitá návaznost mezi těmito skupinami. Lidé, kteří prošli programem pro talenty, by měli směřovat na nástupnické pozice. Je však třeba upozornit na to, že toto provázání není koncipováno jako příliš těsné. Cílem koncepce Talent Managementu je vytvořit spíše širokou „zásobárnu“ pro výběr nástupců. Mezi ukončením účasti v programu Talent Managementu a započtím nástupnictví je očekávána určitá časová prodleva. Hlavním důvodem je přílišná „náročnost“ pozic (např. ředitel odborného úseku), pro které jsou nástupci připravováni.

Ve firmě byla započata první fáze procesu Talent Managementu – tedy identifikace talentu. Identifikace je přímo navázána na roční hodnocení zaměstnanců. Tuto návaznost považuji za vhodnou. Zaručuje, že budou ohodnoceni všichni potenciální kandidáti pro vstup do programu (na nikoho se „nezapomene“), a zaručuje také určitou transparentnost vstupu do programu. Jasně danými kritérii jsou dobré výsledky, což znamená nadprůměrnou výkonnost (plnění cílů na „výborné“ nebo „nadprůměrné“ úrovni), a vysoký potenciál, který však není v hodnocení přímo zdůrazněn. Oblast potenciálu navrhuji do ročního hodnocení zaměstnanců přidat ve formě jednoduché otázky. U talentu je taktéž předpokládána vysoká úroveň kompetencí, v tomto případě jsem však nedoporučila zavedení konkrétní „kvóty“.

Za nevýhodu ročního hodnocení jako nástroje pro nominaci do skupiny talentů považuji jeho subjektivnost, a to zejména v oblasti hodnocení potenciálu. Subjektivnost nelze odstranit zcela, ale doporučuji ji snižovat přidáváním návodů do aplikace hodnocení a také co nejdůkladnějším proškolením a doškolením hodnotitelů.

Možností, kterou lze v jistém směru zcela eliminovat subjektivitu hodnocení potenciálu, je jeho psychodiagnostické testování. Nepřikláním se však k tomu, aby mělo testování potenciálu charakter „buď anebo“. Při rozhodování o zařazení či nezařazení do skupiny talentů by se podle mého názoru mělo přihlížet k širšímu spektru vstupů.

V návaznosti na poslední roční hodnocení zaměstnanců vznikla první, zhruba třicetičlenná skupina talentů. V současné chvíli probíhá ve firmě „filtrace“ této skupiny, a to ve formě

kariérových schůzek personální ředitelky a příslušných ředitelů odborných úseků. Cílová velikost skupiny není prozatím stanovena. Bude se odvíjet od těchto jednání.

Tímto okamžikem končí fáze zhodnocení a připomínkování současného stavu. Další část práce obsahuje vlastní návrhy. Identifikace talentů tvoří třetí plochu mezi zhodnocením realizovaných kroků ve firmě a návrhem vlastního řešení.

### **3.3 Návrh vlastního řešení**

V návrhu vlastního řešení se zabývám všemi fázemi procesu Talent Managementu: identifikací, získáváním, rozvojem, udržením i využitím talentu. Uvádím také dílčí návrhy týkající se způsobu komunikace Talent Managementu zaměstnancům a zavedení intranetového portálu pro podporu programu. Za důležitý považuji návrh měření efektivity programu.

Návrh vlastního řešení navazuje na současný stav uplatnění Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. a bude respektovat jeho základní koncepci. Jak jsem zmínila v úvodu praktické části, s plány firmy, které se týkají dalších fází programu Talent Managementu, jsem po vzájemné dohodě nebyla seznámena.

Protože se však domnívám, že by návrh neměl vznikat úplně „z ničeho“, fáze rozvoje a udržení talentu podložím stručným zhodnocením současného stavu souvisejících personálních aktivit. Informace o jejich stavu jsem čerpala z osobních setkání s konzultantem práce a z interních materiálů Preciosy a.s.

#### **3.3.1 Identifikace talentu**

Vlastní návrh identifikace talentu se týká způsobu užšího výběru do programu Talent Managementu. Na účast v programu Talent Managementu je navrženo přibližně 30 zaměstnanců. Jsou mezi nimi manažeři i specialisté. Skupina vznikla na základě ročního hodnocení zaměstnanců a je značně oborově členitá. Jsou v ní zastoupeni pracovníci všech odborných úseků (ředitelského, ekonomického, obchodního, personálního, výrobního, technického, úseku logistiky a úseku rozvoje). Identifikovaní talenti jsou v současné chvíli podrobováni užšímu výběru, který probíhá formou kariérových schůzek personální ředitelky a ředitelů příslušných odborných úseků. Cílový počet účastníků ještě není stanoven – odvíjí se od zmíněných kariérových schůzek.

Do budoucna se stavím za to, aby byl cílový, resp. maximální počet účastníků programu Talent Managementu určen předem, a to nejpozději před vstupem procesu do „druhého

kola“ výběru. Velikost skupiny by se měla odvíjet od finančních limitů (rozpočtu), potřeb personálního plánování a očekávaných přínosů. Pokud by byly finanční limity natolik flexibilní, že by bylo možno zvolit libovolně velkou skupinu talentů, pak by samozřejmě stanovování cílového počtu nebylo nezbytně nutné.

V souvislosti se značnou různorodostí a specifičností profesí v Preciose a.s. se domnívám, že by se přiměřenost počtu měla vázat spíše na jednotlivé odborné specializace, než na celkový počet talentů. Cílová velikost skupiny by mohla být stanovena například tak, že může být zařazeno maximálně pět lidí z obchodního úseku, tři z personálního, čtyři z úseku rozvoje atd. Rozvržení podle odbornosti by ale nemuselo být dodržováno dogmaticky. Zejména u manažerů se dá předpokládat případný přechod z jednoho úseku na druhý.

Na stanovení cílového počtu navazuje návrh zvolení jiné formy užšího výběru do talent programu. Navrhuji nahradit kariérové schůzky odborných ředitelů Assesment/ Development Centrem (AC/ DC). Také doporučuji zahrnout do fáze identifikace talentu spolupracovníky. Věřím, že jsou tyto formy druhého kola výběru výhodnější z hlediska „vtahování“ kandidátů do hry a transparentnosti celého programu. Další výhodou AC/ DC je i jejich návaznost na rozvoj. Jsou velmi dobrými nástroji pro odhalení silných a slabých stránek a pro identifikování rozvojové potřeby.

V dalších dvou podkapitolách se nejprve zaměřím na dílčí zapojení zaměstnanců do procesu identifikace talentů a následně představím návrh realizace AC/ DC.

### **3.3.1.1 Zapojení spolupracovníků do identifikace talentu**

Návrh na zapojení kolegů do identifikace talentu zní možná odvážně, ale věřím, že má šanci uspět. Zahrnutí kolegů do fáze identifikace si představuji tak, že bude provedena otevřená diskuze nad návrhy, které vzešly z ročního hodnocení zaměstnanců. Schůzky by se účastnil zaměstnanec navržený do skupiny talentů, nadřízený, který ho nominoval, a kolegové, se kterými nominovaný v rámci oddělení běžně spolupracuje. Obsahem schůzky by bylo „odtajnění“ talentu, stručné zdůvodnění jeho návrhu, zopakování základních

principů programu a diskuze nad oprávněností nominace. Dá se předpokládat, že kolegové nominaci, byla-li provedena objektivně, potvrdí.

Zahrnutí spolupracovníků do identifikace talentu vidím jako výhodné z několika důvodů. Tento mezistupeň může „dopředu“ zvýšit objektivitu hodnocení. Představa hodnotitele, že by měl prezentovat svým podřízeným nevhodného kandidáta, kterého do skupiny talentů navrhl například z důvodu osobních sympatií, bližších vztahů, jakýchkoliv osobních zájmů apod., ho může od takového kroku odradit. Možným rizikem ale je, že bude mít hodnotitel tendenci nominovat „oblíbence“, u kterého bude očekávat hladký průběh potvrzení. Tento trend by rozhodně také nebyl žádoucí. Domnívám se však, že k podobným situacím bude při použití jasné definice talentu (nadprůměrná výkonnost a potenciál) docházet spíše výjimečně. Skupina talentů je přeci jen dostatečně úzká na to, aby se nevhodnost navrhovaného zaměstnance dříve nebo později – již například při absolvování AC/ DC – projevila.

Dalším pozitivem, které může zapojení zaměstnanců do identifikace talentu přinést, je obecně zvýšení transparentnosti celého systému. Výběr bude ve firmě vnímán jako spravedlivější a program tak bude pro zaměstnance, kteří nominováni nebyli, přijatelnější. Ve fázi zavádění celého systému vnímám nastavení těchto principů za mimořádně důležité.

Zařazení diskuze nad nominací může napomoci i lepším vztahům v rámci oddělení. Lze snad namítnout, že schůzka může přinést opačný efekt, ale domnívám se, že vyjasnění věci (nebo alespoň poskytnutí možnosti k jejich vyjasnění) je vždy lepší než vytváření prostoru pro domněnky a kancelářské „klevetění“.

Konečně poslední výhodou je určité získávání si talenta pro program. Pokud nominovaný cítí, že má podporu nejen ze strany nadřízeného či personálního oddělení, ale i ze strany kolegů, dá se předpokládat, že bude k účasti v programu více „zavázán“. Zde tedy již hraničí fáze identifikace talentu s jeho získáváním.

### 3.3.1.2 Assessment Centre

Jako rozhodující součást druhého kola výběru (u potvrzení nominace spolupracovníky očekávám více či méně upřímný souhlas) navrhuji zavedení Assessment/ Development Centra (AC/ DC).

#### 3.3.1.2.1 Vymezení rozdílu mezi Assessment a Development Centrem

Rozdíl mezi AC a DC byl vymezen v teoretické části. Spočívá v personálním rozhodnutí, které jim předchází nebo je na ně navázáno. Na Assessment Center se váže rozhodnutí o výběru. Může jít jak o výběr zaměstnanců do interních rozvojových programů, tak o výběr z externích zdrojů. Často je prováděno při výběru absolventů do trainee programů. Development Centre oproti tomu probíhá až po výběru a slouží již jako metoda rozvoje<sup>19</sup>.

Tento rozdíl je z hlediska vlastního návrhu velmi důležitý. Jak jsem zmínila v úvodu kapitoly, stavím se za to, aby byl před druhým kolem výběru talentů stanoven – na základě rozpočtu a personálního plánování – maximální počet účastníků programu.

Pokud by byl počet talentů navrhovaných z ročního hodnocení vyšší než cílová velikost skupiny, připadá v úvahu realizace klasického výběrového AC. V jeho průběhu bude docházet k vzájemnému srovnávání kvalit uchazečů. V talent programu jich zůstane tolik, kolik dovolí stanovený maximální počet.

Může se však do budoucna stát, že bude počet zaměstnanců nominovaných na účast v programu stejný nebo nižší než cílový stav. V tomto případě navrhuji provedení ověřovacího DC, resp. AC. Účastníci nebudou v tomto případě srovnávání mezi sebou, ale každý z nich bude konfrontován s požadavky, které jsou na uchazeče o účast v talent programu kladeny.

---

<sup>19</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. str. 64. ISBN 80-247-1458-2.

Jak v případě výběrového, tak i ověřovacího AC bude výstupem podrobná zpráva o pozorovaném chování. Tato zpětná vazba, která slouží jako výborný podklad pro plánování dalšího rozvoje, bude poskytnuta každému uchazeči. AC lze navázat i na řízení podle kompetencí. Výstupem pak bude podrobná zpráva o úrovni kompetencí.

Důležitý je jednoznačný výsledek druhého kola identifikace. V případě vyřazovacího AC je situace jasná – zůstanou ti, kteří dosáhli nejlepšího hodnocení, popřípadě dosáhli nejlepšího hodnocení ve své specializaci. Pro ty, kteří do rozvojové programu pro talenty nepostoupili, bude přínosem důkladná zpětná vazba, kterou může účastník využít při plánování standardního rozvoje, v sebe rozvoji nebo pro ujasnění kariérových preferencí.

Citlivější záležitostí bude rozhodnutí o případném „vypadnutí“ pracovníka, který neuspěl v ověřovací formě AC. Zde je třeba situaci důkladněji zvážit; prostředky na zařazení tohoto pracovníka ve firmě jsou a vyřazení provedené ne proto, že by byl jiný pracovník lepší, ale proto, že se daný účastník „neosvědčil“ může být poměrně nepříjemné. Přesto se však domnívám, že pokud by účastník předvedl výrazněji neodpovídající výkon, do programu by zařazen být neměl. Účastníkovi bude opět poskytnuta podrobná zpětná vazba s identifikovanými oblastmi pro zlepšení. Pokud by byl výkon „na hraně“, byla bych pro zařazení.

### ***3.3.1.2.2 Optimální velikost skupiny a počet hodnotitelů***

Optimálním počtem účastníků AC je šest až osm lidí [39, 55]. Za maximální možný počet je považováno 12 účastníků [42]. Na jednoho hodnotitele připadají v ideálním případě dva hodnocení. Účastnit by se měli jak interní, tak externí hodnotitelé [19].

V případě hodnocení třiceti uchazečů to znamená vytvoření minimálně tří desetičlenných skupin. Na jednu skupinu pak připadne 5 hodnotitelů. Všechny skupiny by měly být z důvodu objektivity hodnoceny stejnými lidmi a měli by být přizváni i externí pozorovatelé.



Provedení AC je velmi nákladnou záležitostí. Jak bylo zmíněno v teoretické části, v případě kompletního zabezpečení externí agenturou se cena jednodenního AC pohybuje na trhu okolo 35 000 Kč/ den [19]. V případě skupiny třiceti uchazečů by se tato částka násobila třikrát.

AC však může být provedeno i interně. Výhodou interního AC je samozřejmě výrazná úspora nákladů. Tvorba obsahu AC i jeho realizace jsou však natolik náročnou a specifickou záležitostí, že si firma musí být jista, že je provedení interní varianty v jejích silách. I v tomto případě je však vhodné přizvat externí pozorovatele. Hodnocené neznají, nejsou ovlivněni firemní kulturou, zvyklostmi apod. a mohou tak přinést přínosný, nezaujatý pohled. Zvyšuje se tak objektivita hodnocení. Přizvání externích hodnotitelů však opět něco stojí [19].

V této souvislosti mě napadá možnost „přátelské výpomoci“ mezi dvěma (případně více) nekonkurujícími si firmami. Spolupráci si představuji tak, že by se pozorovatelé vzájemně účastnili svých AC bez nároku na finanční honorář. Výhodou by byla úspora nákladů (nebyla by zde žádná zisková přírážka) a zejména obohacování se zkušenostmi. Pokud má Preciosa a.s. spřátelenou firmu, o které ví, že se podobnou problematikou zabývá, navrhuji, aby ji tuto nabídku učinila.

### **3.3.1.2.3 Obsah AC/ DC**

Assessment Centra jsou neodmyslitelně spjata s pozorováním chování. Jsou tak i velmi spolehlivou metodou pro hodnocení kompetencí. AC je naplněno modelovými situacemi (skupinovými a individuálními), které toto pozorování umožňují. Firma si proto musí stanovit, jaké chování od uchazečů požaduje a které kompetence mají být sledovány.

V tomto bodě vystávají v souvislosti s realizací AC v rámci programu Talent Managementu v Preciose a.s. určité komplikace. Důvodem je značná vnitřní členitost skupiny talentů. Ve skupině jsou zastoupeni pracovníci všech osmi funkčních úseků (ředitelského, výrobního, personálního, obchodního, ekonomického, personálního, technického, úseku logistiky a úseku rozvoje). Do programu Talent Managementu jsou

navíc navrhování jak manažeři, tak specialisté. Situace se dále komplikuje tím, že kompetenční model Preciosy a.s. obsahuje velmi vysoký počet kompetencí (38), přičemž se dá předpokládat, že u různých uchazečů budou v souvislosti s jejich pracovní pozicí vyžadovány různé kompetence.

Řešení této skutečnosti vidím v sestavení speciální sady kompetencí, které by bylo relevantní pozorovat u všech účastníků. Mezi tyto „společné“ kompetence mohou patřit komunikace, týmová práce, interpersonální citlivost, orientace na výsledky, prezentační dovednosti, schopnost prosadit se a podobně. Takovéto společné kompetence je možné jednoduše vybrat z kompetenčního modelu Preciosy a.s. – hledány budou průniky jednotlivých kompetenčních profilů. Další možností je sestavení zcela nové sady kompetencí, která by byla ve firmě využívána speciálně v souvislosti s tímto typem AC. Jednalo by se o kompetence, které jsou v odborné literatuře nazývány jako „klíčové“.

Klíčové kompetence jsou vymezeny jako „*schopnosti přesahující hranice povolání a profese*“<sup>20</sup>. Dobrou inspirací se mi zdá být – konkrétně pro situaci identifikace talentu v Preciose a.s. – model Petra, který vznikl již v letech 1984 – 1988 ve firmě Siemens AG. Model rozlišuje pět klíčových kompetencí. Patří mezi ně:

- I. Organizace práce.
- II. Komunikace a kooperace.
- III. Aplikace technik učení a technik duševní práce.
- IV. Samostatnost a zodpovědnost.
- V. Snášení zátěže [18].

Kompletní podobu modelu Petra včetně přesného vymezení jednotlivých klíčových kompetencí obsahuje příloha C. Jak je vidět, tyto kompetence jsou velmi univerzální a uplatnitelné u všech profesí. Nevýhodou použití takto výrazně univerzálního modelu by snad mohla být jeho nižší využitelnost při plánování rozvoje. Na druhou stranu, informace o úrovni konkrétních kompetencí, které jsou důležité z hlediska odbornosti, kterou zaměstnanec zastává, přináší již roční hodnocení zaměstnanců.

---

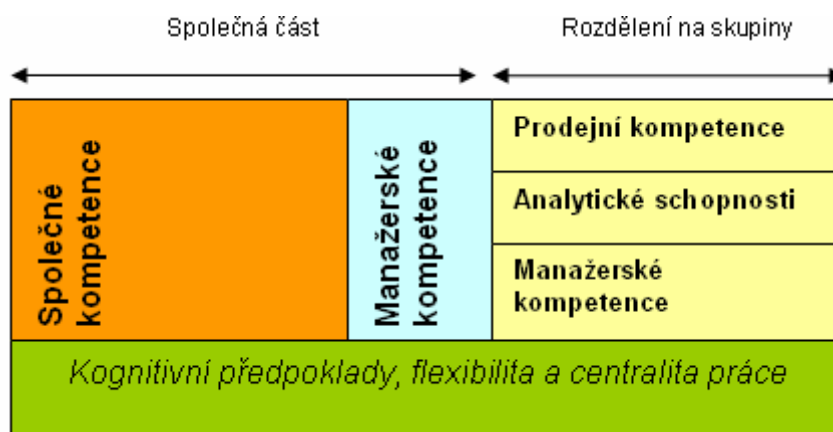
<sup>20</sup> HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. str. 80  
ISBN 80-86517-20-9.

Obecné „klíčové“ kompetence mohou být obohaceny o individuální modelové situace (nebo situace s menším počtem účastníků), které by sloužily k pozorování kompetencí stěžejních na dané pozici, resp. v rámci dané odbornosti. Znamená to, že by se těchto modelových situací účastnili např. obchodníci, personalisté, manažeři či ekonomičtí analytici zvlášť. Pokud by se přiměřenost počtu hodnotila vzhledem k jednotlivým odbornostem, nabyla by tato část na významu.

Posledním námětem, který mám k sestavení obsahu AC, je zařadit do společné části alespoň dvě modelové situace, které umožňují pozorovat předpoklady pro vedení lidí. Do programu Talent Managementu jsou totiž nominováni lidé, kteří kariéru ve firmě převážně začínají a hledají její směr. Modelové situace zaměřené na manažerské schopnosti navrhuji zařadit pro rozpoznání jejich případného manažerského potenciálu.

V průběhu celého AC je zároveň možné sledovat tři dříve zmíněné složky potenciálu. Jsou jimi kognitivní předpoklady, otevřenost (flexibilita) a zaujetí prací (její centralita). Tyto charakteristiky lze sledovat „na pozadí“ jednotlivých kompetencí.

Následující obrázek znázorňuje navrhovanou strukturu Assessment Centra graficky:



**Obr. 18 Obsah Assessment Centra**

Zdroj: Vlastní

Závěrem je třeba dodat, že se ve firmě vyskytuje poměrně velké množství skutečně silně odborných a specializovaných pracovních pozic (některé pozice v úseku rozvoje, výroby,

logistiky, v ekonomickém či technickém úseku). Důležité je přiznat, že pro profese, kde je individuální výkon v podstatě neovlivnitelný druhými lidmi a kde lze zároveň výkon funkce jasně měřit, není použití Assessment Centra z hlediska své efektivity vhodné. Profesí tohoto typu může být řidič, samostatný účetní analytik, programátor, výtvarník apod. Pokud by se specialisté s profesemi tohoto typu v množině navrhovaných kandidátů vyskytli nebo vyskytovali, bylo by vhodné je do druhého kola identifikace formou AC nezařazovat. Vhodnost nominace by pak mohla být ověřena jiným způsobem, např. případovou studií nebo zkouškou.

### Výhody a nevýhody využití AC/ DC při identifikaci talentů

Za hlavní výhodu AC při realizaci druhého kola identifikace talentů považují samotnou možnost vybrat si do programu Talent Managementu ty nejlepší kandidáty; tedy ty, u kterých je předpoklad, že se investice do vzdělávání vrátí maximálním možným způsobem.

Další výhodou je opět nastavení jasných pravidel pro výběr. Zařazení AC považují za způsob, kterým lze zvýšit transparentnost celého systému. „Vstupenkou“ do programu bude vlastní přesvědčivý výkon v AC, nikoliv pouze nominace třetími osobami.

Jako poslední významnou výhodu vidím získání relevantních informací pro plánování rozvoje a případné vyjasnění si směřování další kariéry.

Za dílčí pozitivum považují představení se talentů navzájem (jako jednu z modelových situací lze zařadit i sebe prezentaci nebo představení kolegy ostatním). AC trvá obvykle jeden celý den, bude zde tedy prostor pro navázání kontaktu mezi účastníky. Konečně považují i AC za dobrou možnost „vtážení“ talenta a zvýšení jeho zájmu o program. Podstoupí-li kandidát náročné výběrové nebo ověřovací řízení a uspěje-li, dá se předpokládat, že bude k účasti v programu Talent Managementu velmi dobře motivovaný.

Nevýhodou je značná časová, organizační a v případě pořádání externí agenturou i finanční náročnost AC. Časové a finanční náklady na AC jsou vyčísleny v části věnující se ekonomickému zhodnocení.

### 3.3.2 Získávání talentu

Získávání talentu se v tomto návrhu překrývá, jak bylo popsáno výše, již s jeho identifikací. Získávání talentu má charakter psychologické smlouvy, jejímž obsahem je vymezení vzájemných očekávání. Důležité je, že zájem pracovníka o účast v programu nelze považovat za samozřejmost. Program je třeba mu „prodat“, a to jako příležitost k osobnímu růstu a k vylepšení pozice na interním trhu práce. Kontrakt má však vždy charakter oboustranného závazku – talent by měl být tedy jasně seznámen i s tím, co se od něho požaduje a očekává.

Získávání talentu může probíhat postupně, v několika přirozených krocích. V rámci tohoto návrhu procesu Talent Managementu mezi ně patří:

#### 1. Hodnotící pohovor

Jestliže hodnotitel (nadřízený) navrhl zaměstnance v rámci ročního hodnocení na zařazení do programu Talent Managementu, považují za nezbytné pracovníka s touto skutečností během hodnotícího pohovoru nejen seznámit, ale také mu poskytnout dostatek informací o cílech, náplni a výhodách programu.

Tyto informace musí být podávány tak, aby byl talent pro program opravdu získáván. Důležité tedy je, aby byli manažeři – hodnotitelé o prospěšnosti Talent Managementu sami přesvědčeni.

Pracovník má samozřejmě vždy možnost nominaci přijmout nebo odmítnout. Pravděpodobné je, že ji přijme, ale pokud ví, že se talent programu z jakéhokoliv důvodu účastnit nechce nebo nemůže, měl z programu odstoupit právě nyní, před účastí v jeho dalších fázích.

#### 2. Potvrzení nominace spolupracovníky

Jednou z výhod zařazení potvrzení nominace spolupracovníky do fáze identifikace je vznik určitého závazku nominovaného pracovníka vůči kolegům, kteří ho v účasti v programu podpořili.

### 3. Assessment Centre

Jak bylo řečeno, i zařazení Assessment Centra může být příhodné z hlediska získávání si talentovaného pracovníka pro program. Pokud kandidát obhajuje své předpoklady a schopnosti v rámci tak náročných zkoušek, jakou Assessment Centre je, dá se předpokládat, že případný úspěch bude velice silnou motivací pro účast v programu.

### 4. Závěrečné potvrzení

Jestliže talent úspěšně projde všemi koly identifikace, je třeba provést ještě závěrečný rozhovor mezi talentem a jeho nadřízeným, kdy bude účast v programu potvrzena.

## **3.3.3 Rozvoj talentu**

Je-li talent identifikován a pro program získán, následuje fáze jeho rozvoje. Tuto fázi je možné považovat za dostředivý bod celého procesu. Je zvyšována úroveň kompetencí účastníka, čímž je akcelerována jeho výkonnost a potažmo výkonnost celého oddělení a firmy. Ve fázi rozvoje dochází k „růstu“ investovaných finančních prostředků.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v Preciose a.s. samozřejmě funguje i mimo rámec práce s talenty. Proto je v první podkapitole stručně popsán stávající způsob realizace této personální aktivity. Současný stav rozvoje a vzdělávání je zhodnocen v souvislosti s návrhem fáze rozvoje talentu. Vlastní návrh ze současného stavu vychází.

### **3.3.3.1 Současný stav rozvoje a vzdělávání ve firmě**

Jak již bylo popsáno v části věnující se ročnímu hodnocení zaměstnanců, jedním z cílů hodnocení je identifikace rozvojových potřeb. Účinným nástrojem k rozpoznání potřeb je kompetenční model. Jak bylo ilustrováno v tabulce č. 7, na základě srovnávání skutečné a požadované úrovně kompetencí je identifikována rozvojová mezera. V současné chvíli je rozvoj ve firmě zaměřen spíše na odstraňování nedostatků než na rozvoj silných stránek.

Na identifikaci rozvojových potřeb navazuje hodnotící pohovor, během něhož jsou rozvojové potřeby prodiskutovány. Výstupem je dohoda o rozvoji. Na jejím základě pak nadřízený zadává směrem k personálnímu oddělení požadavky na jednotlivé vzdělávací a rozvojové aktivity. Tyto aktivity vybírá hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným z katalogu Institutu personálního rozvoje (IPR).

Institut personálního rozvoje, který rozvoj a vzdělávání ve firmě zastřešuje, je ve spolupráci s externími firmami schopen zajistit více než 300 rozvojových a vzdělávacích akcí. Převládají klasické vzdělávací akce („ve třídě“, především odborného zaměření), ale jsou zajištěny i rozvojové akce a to jak „za chodu“ (stáže, koučink), tak „mimo chod“ (workshop, trénink). Nabízené vzdělávací a rozvojové aktivity jsou uspořádány v katalogu. Lze je rozdělit do jednotlivých skupin podle jejich zaměření:

- Odborné vzdělávání;
- rozvoj „měkkých dovedností“;
- jazykové kurzy;
- IT kurzy;
- Development/ Assessment Centre;
- workshopy;
- individuální trénink a trénink reálných týmů;
- individuální i skupinové koučování;
- výcvik mentorů;
- výcvik interních lektorů;
- manažerské vzdělávání;
- stáže;
- účast na výstavách a veletrzích;
- účast na odborných seminářích a konferencích.<sup>21</sup>

Jak je vidět, nabídka je opravdu široká a obsahuje i všechny rozvojové aktivity, které byly v teoretické části zmíněny jako obzvláště vhodné pro zařazení do programu rozvoje talentů (individuální koučink, trénink, mentoring a pracovní stáže). Ve firmě jsou nabízeny i pracovní rotace. Institut zajišťuje zhruba jednu čtvrtinu rozvojových a vzdělávacích akcí interně.

---

<sup>21</sup> Institut personálního rozvoje. *Katalog akcí*. [on-line] 2008 [cit. 1. 4. 2009]. Dostupný na intranetových stránkách.

Příznávaným nedostatkem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je poněkud „ležerní“ přístup hodnotitelů k plánování osobního rozvoje. V praxi často dochází k tomu, že hodnotící pohovor není vůbec proveden. Případně není v jeho průběhu hovořeno o rozvoji. Z posledního ročního hodnocení vzešel požadavek na rozvoj a vzdělávání u 236 zaměstnanců, což představuje 41 % všech hodnocených. Z toho byl konkrétní požadavek uveden jen ve 194 případech, v ostatních (42) nebyl požadavek na vzdělávací akci specifikován<sup>22</sup>.

Souvisejícím problémem je, že hodnotitelé nemají dostatečný přehled o obsahu jednotlivých vzdělávacích aktivit. Z posledního ročního hodnocení například vzešlo 36 návrhů na odbornou stáž. Při jejich analýze však bylo zjištěno, že v některých případech nebyl pochopen význam odborné stáže, protože byla požadována účast na různých odborných seminářích, veletrzích či konferencích. Po vyloučení těchto nepřesností bylo přijato celkem 20 návrhů na stáž. Ještě horší situace nastala u pracovních rotací, kde bylo provedeno celkem 34 záznamů, z čehož se ale pouze v osmi případech jednalo o rotace, tak jak jsou ve firmě vymezeny. Většinou byly požadovány krátké stáže, zaučení nebo názorové výměny na jiném pracovišti<sup>23</sup>.

Personální specialisté tuto situaci řeší. Plánují rozšíření aplikace pro hodnocení o oblast vzdělávání a rozvoje tak, aby se tato oblast stala nedílnou součástí hodnotících pohovorů. Do aplikace taktéž plánují přidat popisy jednotlivých vzdělávacích a rozvojových aktivit. Uvažuje se také o provázání hodnocení s motivačním systémem hodnotitelů.

Finanční limity na rozvoj a vzdělávání jednoho pracovníka nejsou v tuto chvíli ve firmě stanoveny. Záleží vždy na aktuální potřebě a významnosti dané pozice. Je však stanoveno časové omezení. Na rozvoj a vzdělávání může připadnout maximálně 10 pracovních dní v roce.

---

<sup>22</sup> BARTOŇ, I. (HR specialist), Roční hodnocení zaměstnanců: závěrečná zpráva. *Noviny Preciosy*. 2009, č. 1, s. 3.

<sup>23</sup> BARTOŇ, I. (HR specialist), Roční hodnocení zaměstnanců: závěrečná zpráva. *Noviny Preciosy*. 2009, č. 1, s. 3.



Průměrné roční výdaje na rozvoj a vzdělávání jednoho technicko-hospodářského pracovníka dosahují přibližné výše 6000 Kč. Jde o průměr výdajů za několik posledních let. S tímto údajem pracuji v části týkající se ekonomického zhodnocení.

### **3.3.3.1.1 Současný stav rozvoje a rozvoj talentu**

Za pozitivum současného stavu rozvoje zaměstnanců v souvislosti s rozvojem talentu považuji dostupnost širokého spektra rozvojových a vzdělávacích aktivit včetně těch, které byly v teoretické části označeny jako nejvhodnější pro zařazení do rozvojového programu pro talenty. Z hlediska nákladů je výhodou interní realizace části rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Jako jednoznačně negativní jev, a to zejména v souvislosti s návrhem rozvoje talentů, vidím častou absenci hodnotících pohovorů, neznalost obsahu jednotlivých rozvojových aktivit hodnotiteli a celkově spíše vlažný přístup nadřízených k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Rozvoj na mě, alespoň podle informací, které mám k dispozici, celkově nepůsobí příliš uceleným a systematickým dojmem.

### **3.3.3.2 Návrh rozvoje talentu**

V této části práce představím vlastní návrh rozvoje talentu. Za jeho hlavní přínos považuji:

- **navržení základního principu, který spočívá v koexistenci individuálního a společného rozvoje.**

Princip vychází ze značné, již několikrát diskutované, vnitřní členitosti skupiny talentů.

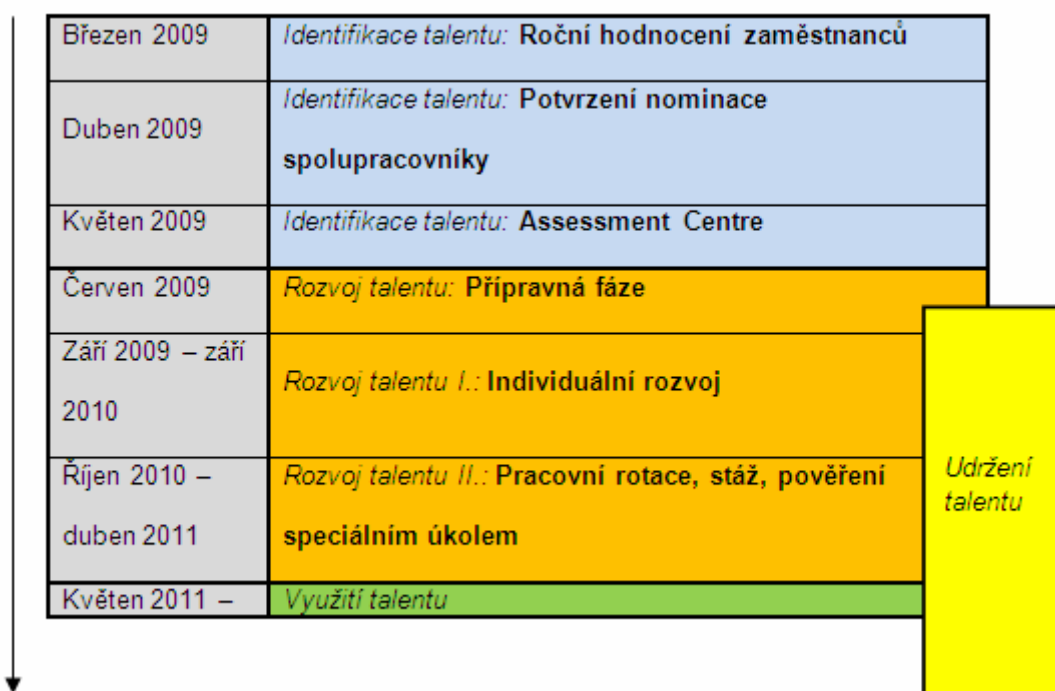
Konkrétní návrhy metod rozvoje jsou pak spíše inspirativní, na to, zda jsou ve firmě skutečně proveditelné, nemám k dispozici dostatek informací a ani zkušeností s plánováním rozvojových aktivit.

Návrh rozvoje talentu obsahuje nejprve své časové a následně obsahové vymezení.

### 3.3.3.2.1 Časové vymezení fáze rozvoje

Jak bylo uvedeno v části věnující se zhodnocení současného stavu, tvůrci programu zvažují, zda má být program pro talenty jedno či dvouletý. Nastíněna byla i možnost opakovaného vstupu do programu.

Reálné časové vymezení považují za důležitou součást návrhu. Proces Talent Managementu obsahuje více fází, a proto nemůže být časové vymezení omezeno pouze na jednu z nich. Program Talent Managementu koncipují, jak je znázorněno ve schématu č.19, ve dvouletém horizontu. Samotnou fázi rozvoje navrhuji v délce trvání osmnácti měsíců.



Obr. 19 Časové vymezení fáze rozvoje

Zdroj: Vlastní

Začátek procesu je situován do března. V tomto měsíci (poslední měsíc fiskálního roku) probíhá roční hodnocení zaměstnanců. Jak bylo popsáno v kapitole věnující se identifikaci talentů, ročním hodnocením celý proces začíná. Dalšími koly identifikace jsou potvrzení

nominace spolupracovníky a Assessment Centrum. Tyto kroky jsou ve schématu časově vymezeny.

V červnu vstupuje proces podle schématu do přípravné fáze rozvoje. Účastníci si sestavují individuální rozvojové plány a personální specialisté připravují společné rozvojové akce.

Začátek realizace rozvojového programu směřuji na začátek září. Záříjový termín považuji v souvislosti se započatím rozvojového a vzdělávacího programu obecně za nejlepší možný. Rozvojový program navrhuji realizovat v horizontu osmnácti měsíců. První blok (12 měsíců) bude zaměřen na intenzivní individuální rozvoj každého z účastníků a na práci na společném projektu. Do druhého bloku (6 měsíců) bude zařazena pracovní rotace, několika měsíční stáž, případně práce na speciálním úkolu.

Celý program skončí v dubnu. Výhodou je, že efekt programu bude bezprostředně měřitelný v pracovním výkonu – v březnu proběhne roční hodnocení zaměstnanců. Zároveň bude na základě ročního hodnocení zaměstnanců identifikována nová generace talentů.

### ***3.3.3.2.2 Obsahové vymezení fáze rozvoje***

Jak jsem zmínila v úvodu kapitoly, stavím se za to, aby rozvoj talentů sledoval princip propojení individuálního a společného rozvoje.

Navrhuji, aby měla fáze rozvoje následující základní strukturu:

- **těžiště rozvoje v individuálně sestaveném rozvojovém plánu;**
- **zařazení společných rozvojových aktivit.**

Následující schéma obsahuje kompletní návrh rozvojového programu pro talenty. Jednotlivé kroky jsou rozvedeny a komentovány v textu níže.

	Individuální rozvoj		Společný rozvoj	
06/09	Tvorba rozvojového plánu	Individuální rozvoj dle rozvojového plánu  (mentoring, koučink, trénink, měkké dovednosti, stínování, odborný rozvoj, odborné konference ...)		
07/09				
08/09				
09/09			Zahájení rozvojového programu: setkání všech účastníků	
10/09	Pracovní stáž			
11/09			Kurz projektového řízení	
12/09				
01/10			Práce na skupinových projektech	
02/10				
03/10				
04/10				
05/10				
06/10				
07/10				
08/10				
09/10			Výstupní Development Centre	
10/10	Pracovní rotace nebo pověření zvláštním úkolem			
11/10				
12/10				
01/11				
02/11				
03/11				
04/11				

Obr. 20 Obsahové vymezení fáze rozvoje

Zdroj: Vlastní

Základní princip: koexistence individuálního a společného rozvoje

Navrhovaný základní princip vychází ze značné různorodosti a vnitřní členitosti skupiny talentovaných pracovníků. Mezi třiceti kandidáty na účast v programu Talent Managementu, kteří jsou v současné chvíli ve firmě podrobováni užšímu výběru, jsou jak manažeři, tak specialisté. Zastoupeny jsou všechny odborné úseky. Poměr manažerů a specialistů je zhruba půl na půl, znamená to tedy, že na jeden odborný úsek připadají v průměru dva specialisté a dva manažeři.

Z tohoto důvodu se stavím se za to, aby těžiště rozvoje talentů spočívalo **v individuálně sestaveném rozvojovém plánu každého z účastníků**. Tato cesta bude podle mého názoru z hlediska kvality rozvoje efektivnější. Účastníci si sestaví rozvojový plán podle vlastních

rozvojových potřeb a cílů. Nezbytnou podmínkou je však vytvoření metodiky pro tvorbu rozvojových plánů. Tato metodika prozatím ve firmě není k dispozici.

Jako vyvažující prvek navrhuji zařadit **společné rozvojové aktivity**. Jejich zařazení přispěje k ucelenosti celého programu. Hlavní výhodou ale je, že tak může být velmi dobře využita právě vnitřní členitost skupiny talentů. Různorodost, ač přináší z hlediska organizace programu určité komplikace, znamená příležitost k navázání užších vztahů napříč jednotlivými odděleními a k pochopení firemních procesů a kontextů. Za ideální formu společného rozvoje považuji v této souvislosti zařazení do mezioborových projektů.

Obsah individuálního a společného rozvoje je v následujících kapitolách konkrétněji vymezen.

#### 3.3.3.2.2.1 Individuální rozvoj

Návrh individuálního rozvoje obsahuje řadu dílčích doporučení a nápadů. Pro přehlednost uvádím základní strukturu návrhu:

- **Využití individuálního rozvojového plánu a vytvoření metodiky k jeho sestavení samotným účastníkem programu;**
- **plány nástupnictví (personálních rezerv), zastupitelnosti a pracovních rotací jako součást rozvojového plánu;**
- **zaměření rozvoje na silné a slabé stránky a související návrh konkrétních rozvojových a vzdělávacích aktivit**

#### Individuální rozvojový plán a vytvoření metodiky k jeho sestavení

Za základ fáze rozvoje talentu považuji sestavení kvalitního individuálního rozvojového plánu. Jak bylo vymezeno v teoretické části, plán je sestavován na základě potřeb (přání) pracovníka, potřeb vyplývajících z funkce (odstranění mezery mezi úrovní požadovaných a skutečných kompetencí) a pohledu do budoucnosti (očekávání, plánování profesního a kariérového růstu). Sestavení rozvoje by mělo vycházet z širokého spektra souvisejících

vstupů. Důležitými vstupy jsou v rámci tohoto návrhu výsledky ročního hodnocení zaměstnanců a výstupy z Assessment Centra.

Dále bylo v teoretické části zdůrazněno, že sestavování individuálního rozvojového plánu by nemělo být v rukách nadřízeného ani specialisty rozvoje lidských zdrojů. Rozvojový plán by si měl sestavovat každý pracovník sám. Ostatní účastníci (nadřízený a personální manažer) působí při sestavování plánu pouze v roli konzultantů. Až v konečné fázi předkládá pracovník rozvojový plán nadřízenému ke schválení. Výhodou sestavování plánu samotným zaměstnancem je jeho lepší motivace k rozvoji a odpovědnější přístup. Pracovník navíc často sám nejlépe ví, co potřebuje, aby byl ve výkonu práce úspěšnější.

Aby byl však pracovník schopen si rozvojový plán sestavit, musí mít k dispozici příslušnou metodiku. Součástí metodiky by měly být související finanční i časové limity. V současné chvíli, jak bylo rozebráno v kapitole věnující se současnému stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, tvorba individuálních rozvojových plánů spíše neprobíhá, resp. v podobě, kdy si zaměstnanec sestavuje individuální rozvojový plán sám, neprobíhá vůbec. Pro realizaci tohoto návrhu je tedy vytvoření metodiky pro sestavování rozvojových plánů podmínkou.

Navrhuji, aby se tento způsob plánování individuálního rozvoje týkal všech zaměstnanců zahrnutých do ročního hodnocení. V souvislosti s rychlým zavedením talent programu je ale možné uvažovat o přednostním vytvoření metodiky právě pro talenty.

Nezbytnou součástí metodiky jsou určité limity, finanční nebo alespoň časové. Jak je uvedeno ve zhodnocení současného stavu rozvoje a vzdělávání, časový limit na rozvoj jednoho zaměstnance je ve firmě stanoven na 10 dní v roce. Limit se týká rozvojových a vzdělávacích aktivit „mimo chod“ firmy. Tento limit se zdá být dostatečný (v rozvoji talentů mají převažovat metody „za chodu“), v případě potřeby je však možné – v souvislosti s účastí v rozvojovém programu pro talenty – uvažovat i o dočasném navýšení tohoto limitu. Finanční limit není stanoven, vždy záleží na aktuální potřebě a významnosti pozice. Do budoucna navrhuji určit i finanční limit. Je nasnadě, že pro vymezené skupiny zaměstnanců (talent, nástupce, člověk na klíčovém místě, klíčový

člověk) bude limit, alespoň po dobu trvání programu, navýšen. Navrhuji, aby byl navýšen formou „x-násobku“ vzhledem k finančnímu limitu pro zaměstnance, kteří do výběrových programů zařazeni nejsou.

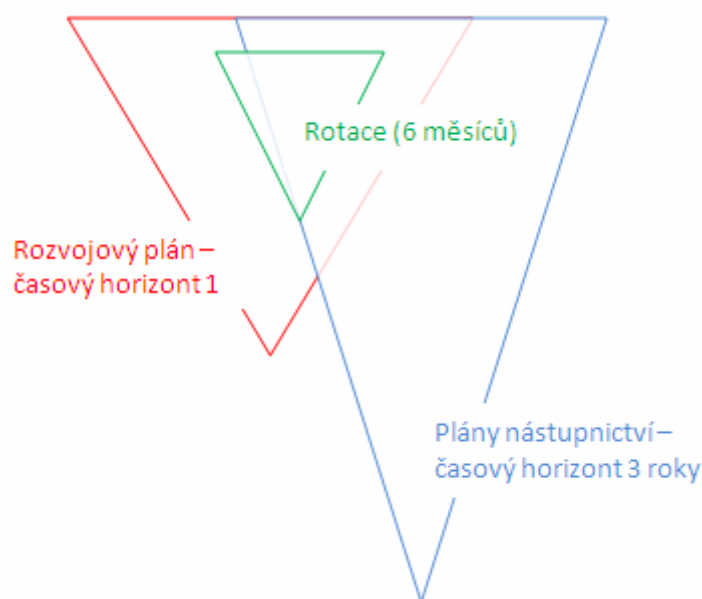
Sestavení metodiky je v kompetenci personálního oddělení, konkrétně HR specialistů na vzdělávání. Seznámení s metodikou a konzultantskou roli pak navrhuji ponechat personálním manažerům, kteří působí v jednotlivých lokalitách (viz obrázek č. 13).

### Plány nástupnictví, zastupitelnosti a rotací: součást rozvojového plánu

V teoretické části bylo uvedeno, že obvyklou součástí rozvojových plánů jsou i plány nástupnictví, zastupitelnosti a pracovních rotací. Rozvojový plán by měl být sestavený nejen podle toho, v jaké pozici se pracovník (talent) v dané chvíli nachází, ale také kam, přibližně v horizontu tří let, směřuje. Jak bylo diskutováno v kapitole 3.2.2.1. věnující se základní koncepci Talent Managementu, firma neuvažuje o bezprostředním provázání skupiny talentů s nástupci na klíčová místa. Důvodem je přílišná náročnost těchto míst – nelze je obsadit pracovníkem, který svoji kariéru ve firmě teprve začíná.

Předpokládám, že to však neznamená, že by kariérový pohyb ve firmě (ať již horizontálním nebo vertikálním směrem) mimo úroveň klíčových míst nebyl. Těžko si lze představit, že by cesta ke klíčovému místu nebo k nástupnictví na něj nevedla přes předcházející kariérní rozvoj.

Do rozvojových plánů tedy navrhuji zařadit i plány personálních rezerv (následnictví), plány zastupitelnosti a plány rotací. Návrh ilustruje obrázek č. 21.



**Obr. 21 Plány rozvoje, následnictví a rotace**

*Zdroj: Vlastní*

Jak je ve schématu naznačeno, plány personálních rezerv (nástupnictví) jsou sestavovány v delším časovém horizontu než plány individuálního rozvoje. Vhodným časovým horizontem pro rozvojový plán je jeden rok, pro plány nástupnictví jsou to ale až tři roky. Plánování kariéry tedy nebude přímo zasahovat do programu Talent Managementu (nepředpokládá se, že by talent změnil v průběhu programu ani bezprostředně po něm pracovní místo), bude pouze ovlivňovat jeho obsah (tj. výběr rozvojových a vzdělávacích aktivit).

I plány zastupitelnosti mají v rozvojovém plánu talentovaného pracovníka své místo. Znamenají krátkodobé převzetí práce někoho jiného. Zastupování může být plánováno, protože lze předvídat řadu událostí, kdy zastupovaný nebude přítomen (dovolená, pracovní cesta, účast na vzdělávací aktivitě apod.). Zejména v případě talentů doporučuji plánovat zastupování tak, aby bylo vždy obohacující zkušeností. Pokud má pracovník, který zastupuje, pouze dvakrát více stejné práce, nejedná se o rozvoj.

Rotace znamená dočasný pobyt v jiné funkci na jiném oddělení, které je v „procesním sousedství“ (např. obchod – distribuce, výroba – logistika). Rotace považují z hlediska



rozvoje talentů za velmi přínosné a navrhuji je zařadit, jak je popsáno dále, aby rotaci absolvoval v rámci programu každý z účastníků.

### Návrh konkrétních rozvojových aktivit

Otázkou je, zda individuální rozvoj talentů zaměřit spíše na slabé stránky (odstranění mezery mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí) či zda je zaměřit na posilování silných stránek. V současnou chvíli jsou rozvoj a vzdělávání ve firmě zaměřeny spíše na slabá místa. V této souvislosti navrhuji zaměřit rozvojový program pro talenty:

- a) **na slabá místa, která výrazně limitují pracovní výkon;**
- b) **na rozvoj nejsilnějších kompetencí.**

Vzhledem k tomu, že talent je pracovník s nadprůměrnou výkonností a prošel náročným procesem identifikace, lze předpokládat, že slabých stránek bude spíše méně. Mohou se však vyskytnout.

V tabulce č. 8 (pokračuje na další stránce), jsou uvedeny rozvojové a vzdělávací aktivity, které zejména doporučuji do individuálního rozvoje talentů zahrnout. Je specifikováno jejich zaměření na rozvoj slabých a silných stránek, jejich hlavní přínosy a orientační cena.

**Tab. 8 Rozvojové metody**

<i>Metoda</i>	<i>Zaměření</i>	<i>Výhoda pro účastníka</i>	<i>Cena</i>
<b>Individuální koučink</b>	Odstranění rozvojové mezery (slabé stránky).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenzivní rozvojová metoda „ušítá“ na míru.</li> <li>• Umožňuje významně změnit pracovní chování (jde ke „kořenům“ věci).</li> <li>• Poskytnutí mnohostranné zpětné vazby.</li> </ul>	<u>Externí kouč:</u> 10 schůzek (á 1,5 hod) – 34 000 Kč (pro rozvoj talentů příliš nákladné!)  <u>Výcvik interních koučů:</u> 2 denní výcvik pro 6-12 osob cca 40 000 Kč
<b>Individuální trénink</b>	Odstranění rozvojové mezery (slabé stránky).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intenzivní rozvojová metoda.</li> <li>• Umožňuje rychlý nácvik správného pracovního chování (zaměřena na rutinní nácvik požadovaných kompetencí).</li> </ul>	Podobné relace jako u koučinku.
<b>Mentoring</b>	Rozvoj commitmentu a stabilizace talentu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent přejímá od svého mentora nejrůznější znalosti, zkušenosti a hodnoty.</li> <li>• Vybudování důvěry mezi mentorem a mentorovaným.</li> <li>• Možnost konzultace kariérních aspirací a cílů.</li> </ul>	Podobné relace jako u koučinku.

<b>Stínování</b>	Rozvoj manažerského potenciálu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prvotní náhled do obsahu práce na manažerské pozici.</li> <li>• Ujasnění si kariérových preferencí.</li> </ul>	Interní realizace (náklady ztracené příležitosti na čas stínujícího).
<b>Pracovní rotace a stáže</b>	Rozvoj rozličných kompetencí a pochopení mezioborových kontextů.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozšíření odborného rozhledu o obor v procesním sousedství.</li> <li>• Pochopení provázaností procesů mezi odděleními.</li> <li>• Předcházení profesní slepotě.</li> </ul>	Interní realizace (náklady na zaučení pracovníka na nové pozici).
<b>Zařazení do projektu</b>	Pochopení mezioborových kontextů, rozvoj odbornosti i „měkkých dovedností“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj širokého spektra kompetencí „za chodu“.</li> <li>• Přímá návaznost a firemní praxi.</li> <li>• Možnost seberealizace.</li> </ul>	Interní realizace (náklady na případný kurz projektového řízení).

*Zdroj: Vlastní*

Jednotlivé rozvojové aktivity byly blíže rozebrány v teoretické části. Bližší komentář si zaslouží ceny, resp. náklady na jednotlivé aktivity.

Velmi drahou metodou je individuální koučink prováděný externím koučem. Cena jedné devadesátiminutové lekce přijde firmu na 4000 Kč. Při větším počtu schůzek je, jak je naznačeno v tabulce, poskytována množstevní sleva [53]. Přesto se tato metoda jeví pro zařazení do rozvojového programu pro talenty jako nepřiměřeně nákladná. Jestliže by každý z účastníků programu absolvoval 10 schůzek s externím koučem, celkový náklad jenom na koučink talentů by se dosáhl cca jednoho milionu korun. Tento způsob realizace individuálního koučinku navrhuji zařadit spíše do rozvojových plánů vybraných lidí na klíčových místech.

Jak bylo však zmíněno v kapitole věnující se zhodnocení současného stavu rozvoje a vzdělávání, ve firmě již existuje statut interního kouče. Výcvik interních koučů má ve svém portfoliu Institut personálního rozvoje. Orientační tržní cena dvoudenního výcvikového kurzu pro 6 - 12 lidí se pohybuje, jak je v tabulce uvedeno, okolo 40 000 Kč [46]. Navrhuji, aby byl individuální koučink talentů realizován prostřednictvím interních koučů. V úvahu připadá případné rozšíření jejich skupiny.

Velmi podobné cenové relace se pojí s výcvikem trenérů a mentorů. Zajištění tréninku a výcviku mentorů je opět součástí nabídky Institutu personálního rozvoje. Interně prováděný trénink a mentoring již ve firmě také v určitém rozsahu funguje. V souvislosti s počtem talentů opět navrhuji případné rozšíření skupiny interních trenérů a mentorů.

Další rozvojové aktivity, konkrétně pracovní rotace, stáže a zařazení do projektů, se jeví z hlediska porovnání přínosů a nákladů jako velmi výhodné. Náklady jsou v těchto případech převážně implicitní (náklady na čas, který stráví stínující stínováním manažera, čas potřebný k adaptaci pracovníka na nové pracovní pozici v rámci rotace apod.). Tyto rozvojové aktivity jsou zaměřeny na rozvoj širokého spektra kompetencí. Rozvoj však nelze omezit pouze na ně. Zařazení těchto aktivit vyžaduje určitou základní úroveň kompetencí; slabé stránky by měly být před zařazení pracovní rotace co možná nejvíce redukovány. Výhodou je, že již samotná realizace rozvojové aktivity je pro firmu přínosem. Fáze rozvoje a využití talentu se zde stírají.

Individuální rozvoj může, resp. by měl obsahovat i rozvojové a vzdělávací aktivity „mimo chod“. Mezi tyto aktivity patří např. vzdělávací programy podle profesního zaměření (program pro obchodníky, manažery, personalisty apod.), standardizované kurzy v „měkkých dovednostech“ (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, time management a zvládání stresu apod.) a odborné vzdělávání („tvrdé kompetence“). Tyto aktivity bude správně sestavený rozvojový plán jistě obsahovat, v rámci této práce jsem se však zaměřila na rozvojové aktivity, které považuji pro zařazení za obzvláště vhodné.

### 3.3.3.2.2 Společný rozvoj

Protipólem k individuálnímu rozvoji je zařazení společných rozvojových aktivit. Jak již bylo řečeno, různorodost skupiny talentů nabízí možnost lepšího pochopení vztahů mezi jednotlivými odděleními a celou firmou. Setkávání pracovníků z různých úseků přispěje k umenšení komunikačních a informačních bariér mezi jednotlivými částmi firmy. Z rozsáhlého zaměstnaneckého výzkumu provedeného v roce 2007 ostatně vyplývá, že zaměstnanci bariéry ve spolupráci s kolegy z jiných týmů a oddělení pociťují<sup>24</sup>. Přispění

---

<sup>24</sup> ČERMÁKOVÁ, E. A MÁCHA, M. (Konzultantská firma Mercer), *Průzkum spokojenosti zaměstnanců v Preciose a.s.: výsledky a vyhodnocení*, 2007.

k odstranění těchto bariér může být dokonce vymezeno jako jeden z dílčích cílů programu Talent Managementu.

Jednotlivé aktivity zařazené v rámci společného rozvoje byly vymezeny v obrázku č. 20. Nyní se zaměřím na konkrétní obsah jednotlivých navrhovaných aktivit. Vymezení sleduje časovou posloupnost tak, jak byla navržena výše. Charakterizovány jsou také pracovní stáže a rotace. Přestože patří do individuálního rozvoje, vymežím je až nyní, protože jsou doporučenou součástí rozvoje *všech* účastníků programu. Lépe jsou tak ilustrována i jejich časová vymezení.

### Zahájení rozvojového programu

První společnou akcí, která se pojí se zahájením rozvojového programu, je setkání všech účastníků programu Talent Managementu. Během tohoto setkání budou účastníci znovu podrobněji seznámeni s celkovou koncepcí programu, zejména s jeho cíly. Také budou podrobně seznámeni s jeho organizací a časovými vymezeními. Je třeba dodat, že mnoho z těchto informací již bylo účastníkům sděleno ve fázi jejich získávání (rozhovor s nadřízeným v rámci hodnotícího pohovoru a znovu po úspěšném absolvování AC), v tuto chvíli jim však bude program představen kompletně. Do dění by měli být účastníci aktivně vtahováni, například formou workshopu na téma proč se chci programu účastnit, jaká vidím jeho možná rizika atp.

### Krátkodobé stáže

V období od září do prosince navrhuji u každého účastníka zařazení krátké stáže na oddělení v procesním sousedství. V organizační struktuře Preciosy a.s. je osm odborných úseků, které byly již několikrát jmenovány. Doplnuji, že ředitelský úsek je zaměřen převážně na tvorbu podnikových strategií. Stáž navrhuji realizovat rozsahu 1 – 3 týdny, v závislosti na konkrétních časových a organizačních možnostech. Konkrétní odborný úsek a případně i požadovaný časový termín by si pracovník zvolil již při sestavování individuálního rozvojového plánu v červnu. Na jednotlivých odděleních by tedy byl dostatek času se na stážisty připravit a sestavit pro ně odpovídající program. Odpovědnost za realizaci stáže, resp. za její věcnou náplň by nesl manažer oddělení, ve kterém by stážista pobýval.

Variací stáže v procesním sousedství může být i praxe ve výrobě na dělnické pozici. Ve firmě mají s touto formou stáže poměrně dobré zkušenosti. Jak z hlediska pochopení operativních problémů, tak z hlediska osobního rozvoje může být jistě přínosná. Tento typ stáže tedy navrhuji poskytnout účastníkům jako další variantu.

V případě skupiny třiceti talentů by byla realizace všech stáží v průběhu tří měsíců zřejmě obtížně proveditelná, proto by k zařazení stáže mohlo dojít později. Návrh je však spíše obecný. Dá se předpokládat, že v příštím ročníku konání programu bude účastníků méně.

### Práce na projektu

V průběhu listopadu začíná v mém návrhu přípravná fáze realizace společných projektů. Zařazení projektů považuji za výhodné i proto, že projektové řízení ve firmě skutečně probíhá. Nepředpokládám však, že by měla většina účastníků rozvojového talent programu s prací na projektech zkušenosti, a proto navrhuji zařazení dvoudenního kurzu projektového řízení. Vzdělávací aktivitu doporučuji zadat na zakázku externímu dodavateli. Náplň kurzu by měla být vytvořena v souladu s daným účelem. Navrhuji, aby bylo součástí kurzu i seznámení se s týmovými rolemi, nácvik efektivní komunikace a řešení konfliktů.

Optimální počet účastníků kurzu je pro tento typ vzdělávání 8 – 12. V případě třicetičlenné skupiny talentů bude vhodné utvořit pro vzdělávací akci 3 skupiny po deseti. Cena dvoudenní vzdělávací aktivity tohoto typu se na trhu pohybuje okolo 30 000 Kč [54].

Samotný projekt navrhuji zpracovávat v pětičlenném týmu. V případě třicetičlenné skupiny bude vytvořeno 6 skupin, potažmo 6 projektů. Výše zmíněného kurzu by se měli talenti účastnit již v těchto skupinách (2 projektové skupiny dohromady). Za stěžejní a kritický moment tohoto návrhu považuji stanovení relevantních zadání projektů. Zadání projektů by měla splňovat následující požadavky:

- Mezioborové projekty;
- relevantní vzhledem ke skutečným potřebám firmy;

- odpovídající náročnost.

Zdůrazňuji zejména odpovídající náročnost. Projekty budou „navíc“, jejich zpracování nebude součástí běžné pracovní náplně.

Zadání projektu i rozdělení do skupin by bylo nejvhodnější ponechat na samotných účastnících. V případě třicetičlenné skupiny talentů však bude realizace tohoto záměru obtížná. Pomoci by mohlo zavedení intranetového prostředí pro podporu programu talentů, jehož tvorba je navržena v další kapitole. Druhou možností je zadání projektů „zvnějšku“. Zadání projektů by byla mohla být vytvořena například na úrovni odborných ředitelů. V souvislosti s tematickým vymezením zadání by jejich tvůrci mohli navrhnout i rozdělení účastníků programu do řešitelských skupin. Popřípadě lze tyto způsoby různě zkombinovat.

Samotné vyhotovení projektu by probíhalo od ledna do června. Způsob rozdělení práce, průběžné termíny, četnost schůzek atp. by zcela záležely na domluvě týmu. Výsledkem bude písemné zpracování projektu k určitému termínu a závěrečná prezentace před ostatními týmy a dalšími vybranými zástupci odborných úseků.

Práci na projektu navrhuji spojit s motivační soutěží o nejlepší projekt, případně s dílčími soutěžemi o nejlepší prezentaci, nejoriginálnější nápad apod. Důležité je, že projekty by měly být následně v maximální možné míře uvedeny do praxe.

Zařazení společného projektu považuji z hlediska účastníka programu výhodné z těchto důvodů:

- Získání základních znalostí z oblasti projektového řízení;
- přispění k řešení aktuálního problému, kterým se firma zabývá;
- rozvoj „měkkých dovedností“ (práce v týmu, komunikace, prezentační dovednosti, time-management, zvládání stresu) i písemného projevu;
- rozvoj odbornosti;

- získání znalostí z jiných oborů (mezioborová témata a mezioborové složení skupin), pochopení procesů napříč firmou;
- získání nových sociálních kontaktů a vazeb.

### Výstupní Development Centre

Jako závěrečnou součást prvního bloku rozvoje talentů navrhuji zařadit výstupní rozvojové Development Centre. V případě rozvojového Development Centra je účastníkům dáována zpětná vazba, na rozdíl od Assessment Centra, průběžně, v průběhu jednotlivých modelových situací. U všech účastníků programu by mělo dojít oproti vstupnímu Assessment Centru ke zvýšení úrovně kompetencí. Development Centre může být pořádáno i formou out-dooru. Preciosa a.s. vlastní několik rekreačních zařízení, proto by pořádání out-doorového programu bylo méně finančně náročné. Out-doorová Development Centra patří do standardní nabídky vzdělávacích agentur. Pokud by to bylo v možnostech firmy, opět je možné uspořádat ho interně.

### Pracovní rotace, stáž či přidělení náročného úkolu

První blok rozvoje talentů by byl výstupním Development Centrem formálně ukončen. Navrhuji, aby navazovalo půl roční období, jehož náplní bude pracovní rotace, několika měsíční stáž nebo svěření náročného úkolu. Účelem je, aby byly dovednosti, znalosti a schopnosti získané v uplynulém roce přenášeny v co nejvyšší míře do praxe. U talentů – obchodníků navrhuji zařadit stáž nebo pracovní rotaci na obchodní afilaci.

#### **3.3.3.2.3 Shrnutí**

Základní myšlenkou návrhu fáze rozvoje talentů je prolínání individuálního a společného rozvoje. Důvodem pro jejich koexistenci je značná vnitřní členitost skupiny talentů. Za výhodu zaměření se na individuální rozvoj považují vyšší efektivitu vyplývající z možnosti zohlednění specifických rozvojových potřeb a cílů. Společný rozvoj se jeví jako mimořádně výhodný z hlediska pochopení provázaností procesů mezi jednotlivými odděleními a celou firmou. Jako dílčí cíl programu Talent Managementu bylo stanoveno odstranění komunikačních bariér mezi jednotlivými odbornými úseky.

S návrhem individuálního rozvoje souvisí vytvoření metodiky pro tvorbu rozvojových plánů. Cílem je, aby si každý účastník programu mohl plánovat rozvoj, za daných finančních a časových limitů, sám. Navrhuji, aby součástí rozvojových plánů byly i plány zastupitelnosti, plány pracovních rotací a, nezávisle na účasti v programu Talent Managementu, také dlouhodobější plány personálních rezerv (nástupnictví).

Finanční (popřípadě i časové) limity doporučuji diferencovat. Pro účastníky výběrového talent programu by byly tyto limity navýšeny. Tímto způsobem je sledován princip diferenciací, tak jak byl diskutován v teoretické části.

### **3.3.4 Udržení talentu**

Udržení talentu ve firmě je velmi důležitou fází procesu. Pokud talent v průběhu svého rozvoje – nebo častěji brzy po něm – odejde, firma nenávratně ztrácí prostředky, které vložila do jeho rozvoje i identifikace. Zároveň firma přichází o jeho schopnosti a potenciál. Odejde-li talent ke konkurenci, je pro firmu ztráta nejbolestnější. Důležité je, že fáze stabilizace se překrývá již z fází rozvoje a pokračuje i daleko do fáze využití talentu [19].

Je třeba zdůraznit, že již samotné zavedení Talent Managementu přispívá ke stabilizaci talentovaných pracovníků. Talentům jsou poskytovány příležitosti k osobnímu rozvoji, zvyšuje se tak pravděpodobnost jejich kariérového růstu a zařazením do programu je jim dáno najevo, že jsou pro firmu velmi důležití a že by o ně nerada přišla. Nástrojem jejich stabilizace je tedy zavedení programu jako takového.

I tak je ale možné přidat něco „na víc“. V teoretické části bylo diskutováno, že stěžejní jsou pro udržení talentu nemateriální formy „připoutání si“. Není však důvodu se alespoň nezamyslet nad tím, zda by nebylo vhodné zařadit i finanční nebo jinou materiální formu stimulace.

Základem pro vlastní koncepci této fáze procesu je opět popis stávající situace ve firmě, tentokrát zabývající se motivací a odměňováním.



### 3.3.4.1 Současný způsob uplatnění nástrojů motivace a stimulace

Tak jako v jakékoliv jiné firmě je přirozeně základním nástrojem stimulace mzda. Součástí mzdy je základ podle tarifního zařazení, prémie za výkonnost oddělení a prémie za vlastní mimořádné výsledky. Prémie za oddělení uděluje vedoucí útvaru, osobní prémie jsou plně v kompetenci přímého nadřízeného. V praxi však odměňování příliš diferencováno není. Jako nemotivující ho, jak vyplynulo z celopodnikového zaměstnaneckého průzkumu prováděného v roce 2007, vnímají i samotní pracovníci.<sup>25</sup> Proto se do budoucna chystá výraznější provázání flexibilní složky mzdy s individuálním výkonem pracovníka.

V oblasti benefitů naopak vládne všeobecná spokojenost. Firma nabízí zaměstnancům široké spektrum benefitů. Patří mezi ně především pět týdnů dovolené, zvýhodněné závodní stravování, příspěvky na podnikovou i individuální rekreaci, zvýhodněné vedení bankovního účtu, příspěvek na penzijní připojištění, třináctá a čtrnáctá mzda v případě příznivých hospodářských výsledků, finanční prémie za pracovní i životní jubilea. I v oblasti benefitů se však uvažuje o určité diferenciaci a obměně.

Ve firmě jsou dále využívány také tzv. mimořádné stimulační nástroje. Patří mezi ně osobní vybavení zaměstnance výpočetní a komunikační technikou (notebook, mobilní telefon), poskytnutí služebního auta, výběrové vzdělávací kurzy, poskytnutí pomůcek pro odborný a osobní rozvoj (literatura, software pro jazykovou výuku) anebo pružná pracovní doba. Tyto nástroje jsou vázány na aktuální potřebu, ale jsou také využívány jako forma odměny za nadprůměrné výsledky.

Motivace se ve firmě opírá o možnosti seberealizace, perspektivu kariérového růstu a o commitment k organizaci. Sounáležitost mezi zaměstnancem a firmou je podněcována společenským životem ve firmě (např. pravidelné roční setkání zaměstnanců v aktuálně módní barvě) i fungováním podnikové nadace. Z nemateriálních odměn lze jmenovat oceňování výsledků jednotlivců a týmů na setkáních pracovníků, publikování úspěchu v *Novinách Preciosy*, nebo veřejné poděkování.

---

<sup>25</sup> ČERMÁKOVÁ, E. A MÁCHA, M. (Konzultantská firma Mercer). *Průzkum spokojenosti zaměstnanců v Preciose a.s.: výsledky a vyhodnocení*, 2007.

### 3.3.4.2 Návrh stabilizace talentu

Návrh udržení talentu ve firmě není příliš obsáhlý, protože za hlavní nástroje udržení talentu považují samotnou náplň talent programu, tedy poskytování příležitostí k zajímavé práci, zapojování do mezioborových projektů nebo přidělování náročných úkolů. Dá se předpokládat, že právě talentovaní lidé tento typ motivace ocení. Tento směr stabilizace výrazně napomáhá k rozvoji commitmentu.

Výše bylo uvedeno, že se ve firmě chystá zavedení diferencovanějšího systému odměňování. Bude výrazněji navázáno na individuální výkon. Domnívám se, že toto téma je v souvislosti s Talent Managementem důležité. Bude-li takto diferencovaný systém zaveden, mzdové ohodnocení talentů se totiž – alespoň ve většině případů – přirozeně zvýší. Nezbytným předpokladem pro zařazení do talent programu i pro setrvání v něm je totiž nadprůměrná výkonnost. Zároveň však zdůrazňuji, že nenavrhuji žádnou jinou formu finančního zvýhodnění talentů. Odměňování by tedy podle mého názoru mělo být navázáno na výkon, ale nesmí být navázáno čistě na zařazení do výběrového programu.

Závěrem uvádím konkrétní návrh. Námět není původní, nechala jsem se volně inspirovat příkladem z publikace *Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců* od Františka Hroníka.<sup>26</sup>

Návrh spočívá v navázání průběžného hodnocení talentů na bodové konto. Účastník by při neformálním hodnocení, které by probíhalo pravidelně každého čtvrt roku, získával – za předpokladu zdárného plnění rozvojového plánu – určitý počet bodů, které by mohl ihned „utratit“ nebo ušetřit a převést do dalšího čtvrtletí. Kredit by mohl přeměnit na dva druhy odměn – na spotřebu například nákupem nadstandardního kancelářského vybavení a také na vzdělávání, ať již ve formě nákupu odborné literatury nebo nákupu vzdělávací aktivity „navíc“.

Finančním ekvivalentem bodového ohodnocení by neměly být nijak horentní částky (pro účely ekonomického zhodnocení navrhuji konkrétně 1000 Kč za čtvrtletí pro jednoho

---

<sup>26</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 21. ISBN 978-80-247-1457-8.

účastníka). Vzdělávací aktivita „navíc“ může být – zejména z důvodu své vyšší finanční náročnosti – zvýhodněna koeficientem „krát dva“.

### **3.3.5 Zavedení intranetového portálu a softwarové aplikace**

Ve firmě funguje intranet. Obsahuje i oblast e-learningu. Zajišťovatelem a správcem všech firemních podnikových informačních systémů je dceřiná společnost Pregis a.s.

Za vhodný krok považuji zavedení portálu pro účastníky Talent Managementu. Portál může být různě obsáhlý. Může obsahovat pouze stránky s obecnými informacemi o programu a jeho organizaci, diskusní fóra nebo knihovnu vzdělávacích materiálů.

Vyšším stupněm by bylo zprovoznění aplikace pro tvorbu rozvojového plánu. Aplikace by byla naprogramována podle metodiky sestavené specialisty na vzdělávání a byla by interaktivní. Znamená to, že by mohla obsahovat komentáře a „návodky“, podle kterých by si pracovník sestavoval rozvojový plán. Součástí by mohly být i vestavěné mantinely, které by například upozornily uživatele, že překročil finanční limit pro rozvoj a vzdělávání.

Součástí aplikace může být i oblast obsahující výsledky ročního hodnocení zaměstnanců nebo výstupy z Assessment/ Development Centra. Tyto výstupy by uživateli sloužily právě pro plánování rozvoje. V třetí oblasti by bylo zaznamenáváno, které rozvojové a vzdělávací aktivity již zaměstnanec absolvoval. Do všech těchto oblastí by měl přístup samozřejmě sám pracovník, a do většiny také jeho nadřízený.

Odhad ceny za tvorbu navrhované aplikace a portálu obsahuje ekonomické zhodnocení.

### **3.3.6 Komunikace programu zaměstnancům**

Z důvodu otevřenosti systému Talent Managementu považuji za nezbytné ho všem zaměstnancům včas, srozumitelně a vhodnou formou komunikovat. Seznámení by s ním měli být zejména všichni zaměstnanci, kterých se týká roční hodnocení zaměstnanců.

Velmi důležitá je jeho interpretace hodnotitelům, tedy všem lidem na manažerských pozicích. Stěžejní je také komunikace programu nejvyššímu vedení firmy. Podporu ze strany vedení považuji v případě takto komplexního a také relativně nákladného konceptu za nezbytnou.

Pro komunikaci programu doporučuji využít všechny komunikační kanály, jimiž firma disponuje. Patří mezi ně interní pošta, intranet, Noviny Preciosy a firemní vývěsky. Nezastupitelnou roli by však měla hrát, a to zejména v případě hodnotitelů a přímozeně nejvyššího vedení, komunikace osobní.

Z důvodu zvýšení zapamatovatelnosti Talent Managementu doporučuji vytvoření speciálního názvu a loga. Jak název, tak logo by měly charakterizovat zaměření programu, a zároveň by se mohly vztahovat určitým způsobem ke značce firmy. Jako logo navrhuji použít motiv křišťálové šachovnicové figury střelce z portfolia dceřiné společnosti Preciosa Figurky s.r.o. Program se může jmenovat identicky „Střelec“. Domnívám se, že tento název a logo vystihují dynamičnost programu i jeho účastníků a zdůrazňují jeho strategickou komponentu. Obrázek figury obsahuje příloha D.

### **3.3.7 Využití talentu: přínosy pro firmu**

Talent program je časově omezen, v případě tohoto návrhu horizontem dvou let. Ve chvíli, kdy talentovaní pracovníci opouštějí rozvojový program, začíná fáze jejich využití. Firmě se postupně vrací prostředky, které do procesu Talent Managementu investovala. V případě rozvojových aktivit za chodu, např. pracovní rotace nebo práce na projektu, se hranice mezi rozvojem a využitím stírají.

V kapitole 3.2.1. byly v souvislosti se strategií společnosti vymezeny základní cíle Talent Managementu. Ve fázi využití talentů dochází k naplnění těchto cílů. Prostřednictvím rozvoje kompetencí je zvýšena výkonnost účastníků programu, potažmo výkonnost jednotlivých oddělení a celé firmy. Je vytvořena široká „zásobárna“ pro plánování následnictví a jsou stabilizováni nejmobilnější a zároveň vysoce cenění lidé ve firmě. Dalším přínosem je rozvoj commitmentu, vytvoření motivačního prostředí na interním trhu práce a kumulace znalostí ve firmě s možností jejich předávání dalším generacím.

V průběhu fáze rozvoje jsem se dotkla i toho, že společný rozvoj talentů z jednotlivých oddělení přispívá k odstranění komunikačních bariér mezi jednotlivými úseky a vede k lepšímu pochopení kontextu fungování celé firmy. Odstranění těchto bariér opět zvyšuje výkonnost na všech úrovních.

Ve chvíli, kdy je rozvoj skupiny talentů ukončen, začíná celý proces nanovo, s další generací talentů. Z výše uvedených cílů vyplývá, že se přínosy Talent Managementu budou v průběhu času promítat přírůstkovým způsobem. S každou generací talentů se bude ve firmě zvyšovat koncentrace znalostí, úroveň kompetencí i commitmentu.

### **3.3.8 Využití talentu: přínosy pro zaměstnance**

Výše uvedené přínosy jsou těmi, které přináší zavedení programu Talent Managementu firmě. Na přínosnost Talent Managementu se však lze podívat i z pohledu samotného účastníka programu. Hlavní výhoda, kterou přináší jedinci zařazení do programu, již byla

zmíněna. Jde o zvyšování úrovně kompetencí účastníka a související zvýšení **výkonnosti**. Tento základní přínos může být rozpracován do přínosů dílčích. Patří mezi ně:

- **Zvýšení konkurenceschopnosti pracovníka na interním i externím trhu práce;**
- **přístup k náročnějším a zajímavějším úkolům, projektům apod.;**
- **zvýšení variabilní složky mzdy v případě fungování diferencujícího systému; odměňování (v návaznosti na zvýšení výkonu);**
- **získání nových sociálních vazeb a kontaktů s kolegy z jiných oddělení;**
- **rozvoj commitmentu k organizaci a související vyšší kvalita pracovního života.**

Ve většině bodů se zájmy organizace a jednotlivce střetávají. Výjimkou je zvýšení atraktivity na externím trhu práce. Z tohoto důvodu je v procesu Talent Managementu velmi důležitá fáze udržení talentu.

### **3.3.9 Měření efektivity programu**

Aby bylo možné výše uvedené přínosy podložit hodnověrnými fakty, je třeba efektivitu programu měřit. Měření návratnosti investice do rozvoje a vzdělávání ve firmě je sice obtížné, ale jak bylo vymezeno v teoretické části, není nemožné.

Jak bylo řečeno, efektivitu rozvojové aktivity – v tomto případě celého procesu Talent Managementu – lze měřit pomocí dvou proměnných. Jsou jimi:

- a) nárůst variabilních složek mzdy;
- b) nepřímé měření míry fluktuace.

Nezbytnou podmínkou pro použití první proměnné, tedy variabilní složky mzdy, je fungující systém diferencujícího odměňování, který věrně odráží individuální výkon. Pokud takový systém ve firmě funguje, lze sledováním variabilní složky mzdy zároveň nepřímo sledovat úroveň pracovního výkonu. V Preciose a.s. se zavedení diferencujícího systému odměňování připravuje. Až bude zaveden, bude možné porovnávat podíl variabilní složky mzdy u jednotlivých skupin zaměstnanců.

Druhým ukazatelem efektivity Talent Managementu je míra fluktuace dané skupiny pracovníků. U míry fluktuace se zdá být poněkud ošidné to, že talentovaní pracovníci jsou, z důvodu svých přirozených charakteristik, nejmobilnější skupinou zaměstnanců. Proto může být i dosažení shodné míry fluktuace s ostatními skupinami považováno za úspěch.

V souvislosti s nastavením systému hodnocení v Preciose a.s. mě napadají další možnosti poměrně jednoduchého měření efektivity rozvojového programu. Prvním způsobem je sledování změny souladu mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí. V tabulce č. 7 byla vyznačena možnost vyjádření tohoto souladu procentem. Toto procento by se mělo na základě účasti v rozvojovém talent programu jednoznačně zvýšit. Výhodou je časová součinnost ročního hodnocení zaměstnanců a ukončení rozvojového programu. Podobně lze v návaznosti na roční hodnocení sledovat i měnící se úroveň výkonnosti.

Měření efektivity programu může podle mého názoru, přinese-li výsledky jaké má, výrazně pomoci v podpoře Talent Managementu ze strany vedení společnosti. Program s prokazatelnými výsledky bude mít pravděpodobně vyšší kredit i u všech ostatních manažerů a koneckonců i u samotných účastníků.

Důležitá je nicméně také kvalitativní zpětná vazba od samotných účastníků programu. Kvalitativní zpětná vazba má oproti měření efektivity tu výhodu, že přináší odpovědi na to, proč jsou čísla nízká či vysoká.

### **3.3.10 Ekonomické zhodnocení**

V této kapitole zhodnotím návrh programu Talent Managementu z hlediska jeho nákladů, ekonomických přínosů a souvisejících rizik. Je nasnadě, že vyvážení těchto tří složek je pro prosazení návrhu i pro samotnou realizaci procesu velmi důležité.

#### **3.3.10.1 Náklady**

Následující tabulka sumarizuje náklady, které se pojí s navrhovaným způsobem realizace Talent Managementu. Při kalkulaci explicitních nákladů počítám s třicetičlennou skupinou

talentů. Zeleně vyznačené náklady může firma ušetřit interním provedením dané aktivity. Každá položka je opatřena vysvětlivkou v odkazu pod tabulkou.

Časové náklady jsou vyjádřeny na jednoho účastníka a v případě Assessment a Development Centra na jednoho pozorovatele. Jak bylo uvedeno dříve, interního AC/ DC se bude účastnit 5 pozorovatelů.

**Tab. 9 Náklady na realizaci Talent Managementu**

„Za co?“	„Kolik?“ (v Kč)	Časový náklad
Fáze identifikace: Vstupní Assessment Centre	$35\ 000 \cdot 3 = 105\ 000$ (1)	Účastník: 1 den Pozorovatel: $1 \cdot 3 = 3$ dny
Fáze rozvoje: Kurz projektového řízení	$30\ 000 \cdot 3 = 90\ 000$ (2)	Účastník: 2 dny
Fáze rozvoje: navýšení výdajů na individuální rozvoj zaměstnanců	$6000 \cdot 2,5 = 15\ 000$ $15\ 000 - 6000 = 9000$ $9000 \cdot 30 = 270\ 000$ (3)	10 dní rozvoje za rok (současná průměrná časová dotace na pracovníka není známa)  Čas interních koučů a mentorů (časové náklady jsou mimo rámec této práce)
Fáze rozvoje: Výstupní Development Centre (out-doorová forma)	$45\ 000 \cdot 3 = 135\ 000$ (4)	Účastník: 2 dny Pozorovatel: $2 \cdot 3 = 6$ dní
Fáze udržení: Přidělení počtu bodů za každé čtvrtletí (peněžní ekvivalent)	$1000 \cdot 5 = 5000$ $5000 \cdot 30 = 150\ 000$ (5)	Zanedbatelný
Zavedení informačního systému <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompletní verze</li> <li>• pouze portál</li> </ul>	<b>300 000 (6)</b> <b>40 000 (6)</b>	Realizace externí firmou (časové náklady jsou započítány ve fakturační ceně)
<b>CELKEM</b> Úspory za interní realizaci	<u><b>550 000</b></u> <b>240 000</b> <hr/> <b>1 050 000</b>	Z důvodů komplexnosti fáze rozvoje a nedostatku souvisejících informací nelze vyjádřit.

Zdroj: Vlastní



- (1) Náklady na realizaci jednodenního AC v případě kompletního zajištění externí agenturou. Výše položky vychází z orientačních tržních cen [19]. Jednoho AC se může účastnit maximálně 10 lidí, a proto je třeba počítat se třemi dny. Podle informací poskytnutých personálním specialistou je Preciosa a.s. schopna zajistit realizaci AC interně.
- (2) Náklad na kurz projektového řízení zajištěného externí firmou. Výše položky vychází z orientační ceny na trhu (30 000 Kč/ 2 dny) [54]. Opět je třeba počítat se třemi vzdělávacími skupinami.
- (3) Nejvýznamnější položka týkající se navýšení nákladů na individuální rozvoj zaměstnanců. Průměrné náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníka se ve firmě pohybují, jak bylo zmíněno, okolo 6 000 Kč ročně. Budu-li předpokládat, že se výdaje na rozvoj a vzdělávání účastníka talent programu zvýší 2.5 x, bude to znamenat celkové navýšení nákladů na rozvoj a vzdělávání ve výši 270 000 Kč.
- (4) Náklady na realizaci dvoudenního Development Centra. Výše položky se opět odvíjí od orientačních tržních cen. I tato položka může být ve firmě ušetřena interní realizací DC. V případě vícedenní akce může firma využít vlastní ubytovací kapacity v objektech sloužících k podnikové rekreaci.
- (5) Pátá položka se váže na navrhovaný bodový systém. Každý účastník po neformálním hodnocení, které probíhá každého čtvrt roku, získává za úspěšné plnění rozvojového plánu počet bodů v určitém peněžním ekvivalentu. Byl navržen peněžní ekvivalent 1000 Kč za čtvrtletí. V případě osmnáctiměsíčního rozvojového programu to znamená maximálně 5000 Kč na jednoho účastníka.
- (6) Poslední položkou je zavedení informační podpory celého programu zahrnující zprovoznění portálu pro účastníky a vývoj aplikace pro tvorbu rozvojového plánu. Uvedená cena (300 000 Kč) vychází z odhadu odborníka z dceřiné společnosti Pregis a.s. V případě zavedení varianty obsahující pouze portál, bez aplikace pro

tvorbu rozvojového plánu a souvisejících databází jsou odhadované náklady výrazně nižší (40 000 Kč).

Do kalkulace nákladů na Talent Management zahrnuji pouze 40 000 Kč za vytvoření portálu pro účastníky programu, protože aplikace pro tvorbu rozvojového plánu a její propojení se souvisejícími databázemi jsou využitelné v rámci rozvoje všech zaměstnanců. Tuto položku tedy nepovažuji za přímý náklad na zavedení Talent Managementu ve firmě.

Celkové výdaje na program Talent Managementu jsem tedy spočítala, při využití možných úspor týkajících se interní realizace AC a DC a při nezapočítání ceny za aplikaci pro tvorbu rozvojového plánu, na 550 000 Kč. Výdaj na jednoho účastníka programu pak vychází něco málo přes 18 000 Kč.

Zda je celková částka 550 000 Kč nízká nebo vysoká, závisí samozřejmě na předpokládaných přínosech Talent Managementu.

### **3.3.10.2 Přínosy**

Přínosy Talent Managementu pro firmu i zaměstnance již byly rozebrány v kapitole věnující se využití talentu. Nyní naznačím jejich vyjádření v reálných proměnných. Tabulka č. 10 sumarizuje předpokládané ekonomické přínosy, které zavedení Talent Managementu ve firmě přinese.

**Tab. 10 Přínosy Talent Managementu**

<i>Základní proměnná</i>	<i>Rozpracování přínosů</i>
<p><b>Zvýšení efektivity práce</b> (vyšší výkonnost jedinců, oddělení i firmy)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka</li> <li>• Související nárůst obratu, případně zisku</li> </ul>
<p><b>Pokles fluktuace u vybrané skupiny pracovníků</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úspora nákladů na získávání nového pracovníka</li> <li>• Úspora nákladů na adaptaci a rozvoj nového pracovníka</li> <li>• Dostatek nástupců na klíčová místa – opět úspora nákladů na jejich vyhledávání z externích zdrojů</li> <li>• Snížení rizika vyzrazení know – how konkurenci</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní*

### **3.3.10.3 Porovnání nákladů a přínosů**

V rámci ekonomického zhodnocení byla provedena kalkulace explicitních nákladů souvisejících s navrhovaným způsobem realizace programu Talent Managementu a přínosy programu byly naznačeny v reálných ekonomických proměnných.

Výrazným limitem ekonomického zhodnocení je, že nezohledňuje čas, který je s plánováním a realizací Talent Managementu spojen. Je možné, že by tento čas mohl být využit jiným, efektivnějším způsobem. Informaci o časové náročnosti související s přípravou koncepce nemám k dispozici. Časová náročnost související s realizací programu je u některých kroků naznačena výše, chybí mi však relevantní data a zkušenosti, které by mi umožnily odhadnout všechny časové náklady a zhodnotit, zda jsou vysoké či nízké. Obecně však hodnotím návrh koncepce Talent Managementu i jeho realizaci za časově náročnou.

Současně také nejsou k dispozici informace, které by umožnily konkrétně vyčíslit přínosy programu (míra fluktuace, náklady na odchod pracovníka apod.). Hlubková ekonomická analýza daného projektu není provedena ani ve firmě, kde je práce zpracovávána.

Zhodnocení nákladů a přínosů tedy není vyčíslitelné. S přihlédnutím k významnosti potenciálních přínosů se však zdá, že úroveň časových i explicitních nákladů je přijatelná.

#### **3.3.10.4 Rizika**

Se zavedením Talent Managementu se pojí poměrně významná rizika. Zvýšená rizikovitost vyplývá z toho, že jde o komplexní koncept, s jehož realizací nejsou prozatím ve firmě žádné zkušenosti. Za hlavní rizika považují:

- **Ne zcela dostatečnou připravenost současného stavu personálních aktivit na zavedení Talent Managementu** (mezery v hodnocení a rozvoji: často nejsou uskutečněny hodnotící pohovory, manažeři nemají jasno ve vymezení jednotlivých rozvojových aktivit, rozvoj není plánován příliš systematicky; systém odměňování: není doposud zaveden diferencující způsob odměňování);
- **možnost kolize Talent Managementu s firemní kulturou a rezistence pracovníků vůči změně** (ve firmě podle zaměstnaneckého průzkumu existují bariéry typu „my a oni“, lidé obecně nepřijímají změny s nadšením);
- **komplexnost programu – špatné provedení jedné fáze zhatí výsledek celého programu.**

Prevenici těchto rizik vidím v co nejdůkladnějším naplánování jednotlivých fází programu a v důsledném sledování jejich vzájemných provázaností. V úvahu je třeba vzít taktéž jejich návaznost na současný stav personálních aktivit. Pravděpodobnost kolize s firemní kulturou navrhuji snižovat vhodnou komunikací programu všem zúčastněným a dodržením principů transparentnosti a otevřenosti. Sledování rizik považuji v případě zavedení Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. za velmi důležité.

### 3.3.11 Přínosy vlastního návrhu řešení

Za největší klad této práce považuji vysoký podíl vlastních návrhů a zhodnocení. V této kapitole v bodech sumarizuji, které oblasti byly do vlastního návrhu zahrnuty. Na pozadí všech návrhů stojí základní principy, které považuji při plánování i realizaci Talent Managementu za klíčové. Hlavními principy jsou diferenciací, otevřenost a transparentnost systému. Jednotlivé návrhy se dotýkají dalších, dílčích principů, které jsou níže uvedeny.

#### I. Zhodnocení současného stavu

- **Zhodnocení návaznosti na podnikovou strategii a definování hlavních cílů programu.** *Princip návaznosti na strategii.*
- **Zhodnocení fáze identifikace talentu (návaznost na roční hodnocení zaměstnanců).** *Principy diferenciací, otevřenosti a transparentnosti.*
  - Hodnocení výkonnosti a identifikace talentu.
  - Hodnocení kompetencí a identifikace talentu.
  - Hodnocení potenciálu a identifikace talentu.

#### II. Návrh vlastního řešení

- **Návrh změny způsobu užšího výběru talentů.** *Princip transparentnosti.*
  - Potvrzení nominace spolupracovníky.
  - Assessment Centre.
- **Návrh fáze získávání talentu.** *Princip zapojení účastníka.*
- **Návrh fáze rozvoje.** *Princip prolínání individuálního a společného rozvoje.*
  - Sestavování rozvojového plánu účastníkem.  
*Princip zapojení účastníka.*
  - Vytvoření finančních limitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.  
*Princip diferenciací.*
  - Společný rozvoj formou mezioborového projektu.  
*Princip odstraňování informačních bariér.*
- **Návrh fáze udržení talentu.**
  - Zavedení diferenciacího systému vázaného na výkon.  
*Princip diferenciací.*

- Rozvoj commitmentu.
- **Fáze využití talentu.**
  - Zhodnocení předpokládaných přínosů pro firmu i pro zaměstnance.  
*Princip oboustranné výhodnosti.*
- **Návrh způsobu měřené efektivity programu.** *Princip racionality.*

Součástí vlastního řešení je také ekonomické zhodnocení. Zhodnoceny jsou náklady přínosy a rizika.

## 4 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav uplatnění Talent Managementu ve společnosti Preciosa a.s. a přispět vlastními návrhy k jeho dalšímu řešení.

K vytvoření speciálního programu pro talentované zaměstnance vedlo Preciosu a.s., podobně jako řadu dalších firem, několik skutečností. Jsou jimi nedostatek nástupců na klíčová místa, časté odchody talentovaných lidí z firmy, potřeba podpořit podnikovou strategii i související demografické trendy. V posledních několika letech je význam Talent Managementu ve firmě akcentován změnami na trhu strojně broušených kamenů a perli. Po razantním nástupu nových výrobců musela firma přistoupit k důsledné kontrole nákladů a maximálnímu možnému zvýšení efektivity. Důsledkem situace bylo i rušení, ač z velké části neefektivních, pracovních míst. Provedené výzkumy dokazují, že právě v době snižování stavů jsou talentovaní pracovníci k odchodu z firmy náchylnější. Právě v tomto období je tedy zdůrazněna potřeba jejich stabilizace. Na významu také nabývá zvyšování výkonnosti na všech úrovních.

Realizace procesu Talent Managementu je v tuto chvíli ve firmě „na půli“ cesty. Byla vymezena základní koncepce Talent Managementu a v návaznosti na roční hodnocení zaměstnanců byla identifikována první skupina kandidátů na účast v programu. Po tuto hranici byla současná situace zhodnocena a byly uvedeny některé dílčí návrhy. Na základě strategie firmy byly také stanoveny hlavní cíle programu.

Další fáze procesu, tedy užší výběr, získávání, rozvoj, udržení a využití talentu, byly kompletně pokryty vlastním návrhem řešení. Jako odrazový můstek bylo použito zhodnocení současného stavu souvisejících personálních aktivit. Celé vlastní řešení sledovalo tři základní principy: diferencovanost programu, jeho otevřenost a transparentnost. Návrh všech dalších fází byl těmto principům podřízen.

Správně realizovaný Talent Management je významně přínosný jak z hlediska firmy, tak z hlediska jednotlivců. Základním kamenem přínosnosti je rozvoj kompetencí a související zvyšování výkonnosti účastníků programu. Je nasnadě, že zvýšení efektivity práce jednotlivců znamená i zvýšení výkonnosti celé firmy. Druhým stěžejním přínosem je

stabilizace talentovaných lidí ve firmě. Snížení fluktuace této skupiny zaměstnanců je významné nejen z hlediska úspory nákladů na získávání a rozvoj nových pracovníků, ale také z důvodu existence široké „zásobárny“ nástupců na klíčová místa. Zejména ve firmě, ve které je důležitou součástí strategie udržení kontinuity specifického know-how a jeho ochrana, nabývá potřeba udržení talentu na významu.

Pro účastníka programu znamená Talent Management příležitost k rychlejšímu rozvoji kariéry, přístup k zodpovědnějším úkolům a v případě fungujícího diferencujícího systému odměňování vázaného na individuální výkon i možnost vyššího podílu variabilní složky mzdy. Jak pro firmu, tak pro jednotlivce je výhodnou rozvoj commitmentu.

Významným potenciálním přínosům však odpovídají i relativně vysoké náklady a vysoká úroveň rizik. Součástí ekonomického zhodnocení byla kalkulace skutečných výdajů spojených s navrhovaným způsobem realizace procesu Talent Managementu. V porovnání s výše uvedenými přínosy se takto spočítané výdaje nezdají příliš vysoké. Je však třeba si uvědomit, že tvorba koncepce Talent Managementu a její realizace je spojena také vysokou úrovní časových nákladů, které v kalkulaci – z důvodů reálných limit této práce – nebyly zohledněny.

Dalším významným aspektem je zhodnocení rizik. Mezi hlavní uvažovaná rizika byly zařazeny možný konflikt s firemní kulturou, předpokládaný stupeň rezistence zaměstnanců vůči změně i komplexnost celého programu, kdy nevhodné nastavení jedné části může způsobit neúspěch celku.

Principy, které byly v návrhu řešení sledovány, mají tato rizika umenšit. Jedná se zejména o oblast kolize s firemní kulturou a nepřijetí změny. Zdůrazňována byla otevřenost, transparentnost a dobrá komunikace programu všem zaměstnancům. Důraz byl také kladen na propojenost všech souvisejících personálních aktivit.

Zhodnocení přínosů, nákladů a rizik tedy není, z důvodu jejich velmi obtížné vyčíslitelnosti, jednoznačné. Zdá se však, že Talent Management může, zejména v případě zacílení na související rizika, uspět a výrazně přispět k naplnění dlouhodobé strategie firmy.



## 5 POUŽITÁ LITERATURA

### Citace

- [1] ARMSTRONG, M. and BARON, A. *Strategic HRM: the key to improved business performance*. 1st ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002. ISBN 0852929234.
  
- [2] ARMSTRONG, M. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed. London: Kogan Page, Ltd., 2006. ISBN 0749446315.
  
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
  
- [4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 789 s. ISBN 8024714078.
  
- [5] BERGER, D. R. The Journey to Organization Excellence: Navigating the Forces Impacting Talent Management. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 34 – 44. ISBN 0071414347.
  
- [6] BERGER, L. A. Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 3-21. ISBN 0071414347.
  
- [7] BERGER, L. A. Four Steps to Creating a Talent Management System. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. *Talent management handbook: Creating*

*organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 22-21. ISBN 0071414347.

- [8] CONLEY, P., LASSONDE, R. and LARSON, S. Using Long-Term Incentives to Retain Top Talent: Super Rewards for Superkeepers. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 399 – 412. ISBN 0071414347.
- [9] DEMJAN, A. Kompetenční model zefektivňuje řízení lidských zdrojů. *HRM*. [on-line]. 2008 [cit. 5. 3. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c4-10117900-23036810-T00000\\_d-kompetencni-model-zefektivnuje-rizeni-lidskych-zdroju](http://managerweb.ihned.cz/c4-10117900-23036810-T00000_d-kompetencni-model-zefektivnuje-rizeni-lidskych-zdroju)>
- [10] FOOT, M. and HOOK, C. *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2002. ISBN 0273651439.
- [11] GERALD, E.L. and KOCHANSKI, J. Allocating Training and Development Resources Based on Contribution. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 218 – 229. ISBN 0071414347.
- [12] GUNNIGLE, P. and MOORE, S. Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and Implications. *Personnel Review* [on-line]. 1994, Vol. 23, Iss. 1 [Accessed 23rd January 2007]. Available at: <<http://www.emeraldinsight.com>>
- [13] HLOUŠEK, K. Mezinárodní stínování: nekonvenční metoda rozvoje. *HRM*. 2008, č. 4, s. 26-27. ISSN 1801-4690.

- [14] HNOJSKÁ, P. K identifikaci a rozvoji talentů slouží DC. *HRM*. 2008, č. 4, s. 23-25. ISSN 1801-4690.
- [15] HOFFMANNOVÁ, A. a HNOJSKÁ, P. Rozvoj s rozmyslem. *HR forum*. 2008, č. 4, s. 5-7. ISSN 1212-690X.
- [16] HRONÍK, F. *Commitment*. [on-line]. 2009 [cit. 24. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/hronik-frantisek/clanek/?tx\\_wecknowledgebase\\_pi1\[tt\\_news\]=165&tx\\_wecknowledgebase\\_pi1\[backPid\]=159&cHash=9eb89e7fcc](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/hronik-frantisek/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1[tt_news]=165&tx_wecknowledgebase_pi1[backPid]=159&cHash=9eb89e7fcc)>
- [17] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [18] HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- [19] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [20] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 204 str. ISBN 80-247-1389-6.
- [21] JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 7th ed. Essex: Pearson Education Ltd., 2005. ISBN 1405840552.
- [22] KAZDOVÁ, A. Koučinkový boom ve firmách: módní vlna nebo nutný trend? *HRM*. 2008, č. 4, s. 38-40. ISSN 1801-4690.
- [23] KNEZ, M. and RUSE, D.H. Optimizing Your Investment in Your Employees. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating*

*organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 230 – 243. ISBN 0071414347.

- [24] LAWLER, E. E. and MOHRMAN, S. A. *Creating an Effective Human Resources Organization: Trends and New Directions.* Stanford: Stanford University Press, 2003. ISBN 0804747024.
- [25] MIKA, F. Mnoho povyku pro Talent Management? *HR forum.* 2008, č. 9, s. 32-33. ISSN 1212-690X.
- [26] MURRAY, M. D. Competencies: The First Building Block of Talent Management. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 53 – 63. ISBN 0071414347.
- [27] MURRAY, M. D. Determining Every Employee`s Potential for Growth. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 129 – 138. ISBN 0071414347.
- [28] PECHOVÁ, I. Nejcennější jsou pro firmu talentovaní zaměstnanci. *HRM.* 2008, č. 4, s. 14-16. ISSN 1801-4690.
- [29] PEŠEK, J. Kariérní plánování a talent management. *HR forum.* 2008, č. 4, s. 8-9. ISSN 1212-690X.
- [30] PIATNICOVÁ, R. Chybějící strategie řízení talentů se může firmě pěkně prodražit. *HRM.* 2008, č. 4, s. 16-18. ISSN 1801-4690.
- [31] PORTER, M. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985. In Gunnigle, P. and Moore, S. *Linking Business Strategy and Human Resource Management: Issues and*

- Implications. *Personnel Review*. Vol. 23, Iss. 1 [on-line]. 1994 [Accessed 23<sup>rd</sup> January 2007]. Available at: <<http://www.emeraldinsight.com>>
- [32] PŘÍKRYL, J. Své vlastní zaměstnance firmy často zanedbávají. *HRM*. 2008, č. 4, s. 10-12. ISSN 1801-4690.
- [33] RIEBOVÁ, J. Vlna velkých změn klíčové a talentované zaměstnance neodradila. *HRM*. 2008, č. 4, s. 20-23. ISSN 1801-4690.
- [34] ROTHWELL, W. J. *Effective succession planning ensuring leadership continuity and building talent from within*. 3rd ed. New York: AMACOM, 2005. ISBN 0814408427.
- [35] SELDENEC, J. M. Finding and Hiring Fast-Track Talent. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 169 – 173. ISBN 0071414347.
- [36] SMÍŠKOVÁ, I. Rozvíjejte svůj lidský kapitál. *HR forum*. 2008, č. 4, s. 10-11. ISSN 1212-690X.
- [37] SMRČEKOVÁ, K. Investice do lidského kapitálu: jak maximalizovat jejich návratnost? *HR forum*. 2008, č. 9, s. 6-7. ISSN 1212-690X.
- [38] SPENCER, L. M. How Competencies Create Economic Value. In BERGER, L. A. and BERGER, D. R. (ed.) *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill, 2003. pg. 64 – 84. ISBN 0071414347.
- [39] ZAHURANČÍK, J. *Co byste měli vědět o Assessment Centre?* [on-line]. 2009 [cit. 5. 3. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://www.motivp.cz/pr\\_clanky/co\\_byste\\_meli\\_vedet\\_o\\_assessment\\_centre.pdf](http://www.motivp.cz/pr_clanky/co_byste_meli_vedet_o_assessment_centre.pdf)>

### Internetové odkazy

- [40] Bussines Link s.r.o. *Co je mentoring?* [on-line]. 2009 [cit. 1. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.businesslink.cz/index.php?art=mentoring>>
- [41] Bussines Link s.r.o. *Zvyšování výkonnosti lidských zdrojů.* [on-line]. 2009 [cit. 10. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.motivp.cz/assessment-centre?menu=aktualne-pripravujeme>>
- [42] Česká cesta. *Assesment a Development Centre.* [on-line]. 2008 [cit. 10. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice\\_o\\_cc/assessment-a-development-centrum](http://www.ceskacesta.cz/homepage/vice_o_cc/assessment-a-development-centrum)>
- [43] ČEZ a.s. *Projekt Bakalář.* [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/kariera/projekt-bakalar.html>>
- [44] ČEZ a.s. *Studentská zóna.* [on-line]. 2008 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.cez.cz/cs/kariera/studentska-zona.html>>
- [45] Gradua. *Assessment Centre.* [on-line]. 2009 [cit. 10. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.gradua.cz/assess.htm>>
- [46] Koučink centrum. *Koučink.* [on-line]. 2009 [cit. 10. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://koucinkcentrum.cz/form-registration.php?registration=igeos>>
- [47] KPMG Czech Republic. *KIP – KPMG Internship programme.* [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.kpmg.cz/index.thtml/cz/careers/Studenti/KIP/index.html>>
- [48] Mitathor. *Posouzení pracovní způsobilosti.* [on-line]. 2008 [cit. 10. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.mitathor.cz/ac-dc.php>>

- [49] MotivP. *Assessment Centre*. [on-line]. 2009 [cit. 9. 5. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.motivp.cz/assessment-centre?menu=aktualne-pripravujeme>>
- [50] PricewaterhouseCoopers. *Studenti (stáže)*. [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/extweb/career.nsf/docid/0e50312717495b3fca25753c0020b7d1>>
- [51] ŠkodaAuto a.s. *Šance pro studenty*. [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://new.skoda-auto.com/company/cze/career/students/Pages/chanceforstudents.aspx>>
- [52] ŠkodaAuto a.s. *ŠkodaAuto, a.s. – Vysoká škola*. [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://new.skoda-auto.com/company/cze/savs/Pages/hp\\_tabstrips.aspx](http://new.skoda-auto.com/company/cze/savs/Pages/hp_tabstrips.aspx)>
- [53] Team Building. *Koučink*. [on-line]. 2009 [cit. 4. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.teambuilding.cz/cz/cenik-programu/cenik-koucink/>>
- [54] Tutor. *Projektové řízení*. [on-line]. 2009 [cit. 30. 4. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/projektove-rizeni-otevreny/BK0065669>>
- [55] USUS, s.r.o. *Assessment Centre*. [on-line]. 2009 [cit. 28. 3. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://www.usus.cz/d\\_poradenstvi.php?typ=DIA&detail=ASS](http://www.usus.cz/d_poradenstvi.php?typ=DIA&detail=ASS)>
- [56] Wikipedie: Otevřená encyklopedie. *Talent*. [on-line]. 2009 [cit. 3. 3. 2009]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Talent>>

## **Bibliografie**

- [1] CHAROUZDOVÁ, Y. Talenty ne/chceme? Proč? *HRM*. 2008, č. 4, s. 18-19. ISSN 1801-4690.

- [2] MILKOVICH, G.T. a BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [3] KUNC, I. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců? *HRM*. 2008, č. 4, s. 32-34. ISSN 1801-4690.
- [4] HOROVÁ, K. Komplexní program pro talenty: talentovo desatero. *HRM*. [on-line]. 2009 [cit. 5. 3. 2009]. Dostupný z WWW: <[http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-33432570-T00000\\_d-komplexni-program-pro-talenty-talentovo-desatero](http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-33432570-T00000_d-komplexni-program-pro-talenty-talentovo-desatero)>
- [5] RALPH, CH. *Roadmap to strategic HR turning a great idea into a business reality*. 1st ed. New York: American Management Association, 2006. ISBN 0814408672.
- [6] SEARS, D. *Successful talent strategies achieving superior business results through market-focused staffing*. 1st ed. New York: American Management Association, 2003. ISBN 0814407463.



## SEZNAM PŘÍLOH

- PŘÍLOHA A Ukázka sortimentu Preciosy a.s. (v kapse na deskách, obsahuje 2 ks propagačních materiálů – vzorníků)
- PŘÍLOHA B Klasický model uspořádání personálního oddělení
- PŘÍLOHA C Kompetenční model Petra
- PŘÍLOHA D Obrázek šachovnice (*figura střelce - logo programu*)

## PŘÍLOHA B

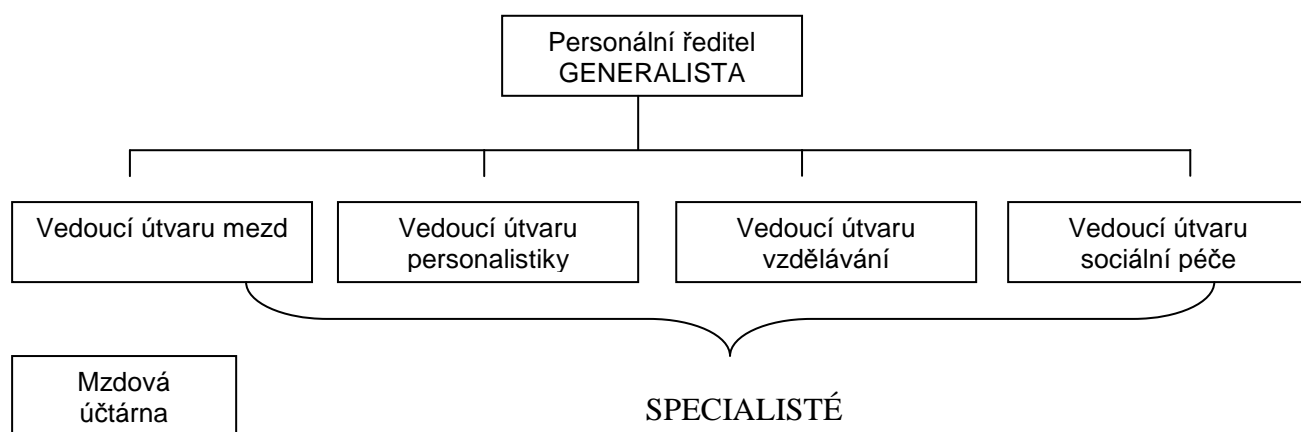
### *Kompetenční model Petra*

KLÍČOVÉ KOMPETENCE	
I. Dimenze Cíle Hlavní kompetence	<u>Organizace a provedení cvičných úkolů.</u> Plánování práce, provádění práce, kontrola výsledků. Cílevědomost, pečlivost, přesnost, řízení sebe samého, hodnocení sebe samého, systematický postup, racionální práce, schopnost organizovat, flexibilita, schopnost koordinovat.
II. Dimenze Cíle Hlavní kompetence	<u>Komunikace a kooperace.</u> Chování ve skupině, kontakt s ostatními, týmová práce. Schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, otevřenost, schopnost kooperovat, schopnost vcítit se, schopnost integrace, chování vstřícné k zákazníkům, sociální zodpovědnost, čestnost.
III. Dimenze Cíle Hlavní kompetence	<u>Aplikace technik učení a technik duševní práce.</u> Postoje k učení, vyhodnocování a předávání informací. Ochota dále se vzdělávat, používat techniky učení, umět vyvozovat závěry z analogie, formálně logické myšlení, abstrahování, předvídavé myšlení, schopnost systémového myšlení, kreativita.
IV. Dimenze Cíle Hlavní kompetence	<u>Samostatnost a odpovědnost</u> Vlastní odpovědnost a spoluodpovědnost při práci. Přemýšlet s ostatními, spolehlivost, disciplína, být si vědom kvality, zastávat vlastní názor, rozvážné jednání, iniciativa, schopnost rozhodovat se, sebekritičnost, schopnost úsudku.
V. Dimenze Cíle Hlavní kompetence	<u>Snášení zátěže</u> Psychická a fyzická náročnost. Schopnost koncentrace, vytrvalost, odolnost vůči frustraci, schopnost přizpůsobit se.

Zdroj: HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*. 1. vyd. Šlapanice: ERA, 2002. str. 81. ISBN 80-86517-20-9.

## PŘÍLOHA C

### *Tradiční model uspořádání personálního oddělení*



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 26.  
ISBN 978-80-247-1457-8.

## PŘÍLOHA D

*Obrázek šachovnice (sortiment Preciosy Figurky s.r.o.)  
Viz návrh loga programu - figura střelce*

