

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

# **TALENT MANAGEMENT**

## **TALENT MANAGEMENT**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Hana Mášová**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 26. března 2015

*vlastnoruční podpis*

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, připomínky a vstřícnost při konzultacích.

## Obsah

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Úvod .....                                             | 6  |
| 1. Vymezení základních pojmů.....                      | 8  |
| 1. 1. Talent.....                                      | 8  |
| 1. 2. Management .....                                 | 12 |
| 1. 3. Talent management .....                          | 12 |
| 1. 3. 1. Vývoj talent managementu .....                | 14 |
| 1. 3. 2. Význam talent managementu .....               | 16 |
| 2. Personální činnosti .....                           | 20 |
| 2. 1. Plánování lidských zdrojů .....                  | 23 |
| 2. 2. Analýza pracovních míst .....                    | 24 |
| 2. 2. 1. Význam analýzy práce .....                    | 26 |
| 2. 3. Získávání, výběr pracovníků .....                | 27 |
| 2. 3. 1. Zdroje pracovníků .....                       | 28 |
| 2. 4. Hodnocení pracovníků .....                       | 30 |
| 2. 4. 1. Význam hodnocení .....                        | 30 |
| 2. 4. 2. Metody hodnocení práce .....                  | 32 |
| 2. 5. Motivování pracovníků .....                      | 33 |
| 2. 5. 1. Motivátory.....                               | 34 |
| 2. 6. Odměňování pracovníků .....                      | 36 |
| 2. 6. 1. Prostředky odměňování .....                   | 37 |
| 2. 7. Péče o pracovníky .....                          | 38 |
| 2. 8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků .....             | 39 |
| 3. Talent management .....                             | 42 |
| 3. 1. Identifikace a získávání talentů .....           | 43 |
| 3. 1. 1. Identifikace klíčových kompetencí.....        | 44 |
| 3. 1. 2. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu ..... | 45 |
| 3. 1. 3. Talent-pool .....                             | 47 |
| 3. 2. Rozvíjení talentů .....                          | 48 |
| 3. 3. Využití a udržení talentů .....                  | 49 |
| 4. Talent management v personálních činnostech .....   | 52 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4. 1. Plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst a identifikace talentů..... | 54 |
| 4. 2. Získávání pracovníků a získávání talentů .....                                 | 55 |
| 4. 3. Hodnocení, motivování, odměňování pracovníků a udržení talentů .....           | 57 |
| 4. 4. Péče, vzdělávání pracovníků a rozvoj talentů .....                             | 59 |
| Závěr.....                                                                           | 61 |
| Anotace.....                                                                         | 63 |
| Použitá literatura .....                                                             | 64 |
| Seznam schémat.....                                                                  | 70 |
| Seznam příloh .....                                                                  | 71 |

## Úvod

V horizontu 25 let budeme v České republice čelit až katastrofálnímu nedostatku špičkových odborníků, hlásá nejeden článek v novinách (srov. ČTK, 2015). Výhledy mapující budoucnost na pracovním trhu nejsou právě růžové. Při tomto stavu jsou tak organizace nuceny nastatou situaci nějakým způsobem řešit. K tomu se jim nabízí několik možností. A jednou z nich je právě talent management, systém práce s nadanými pracovníky. Tato činnost je spojována s řízením lidských zdrojů, a tak její výkon logicky spadá k práci personalistů. Ti ale vykonávají i jiné činnosti. Dá se tedy skloubit naplnění požadavků pro úspěšnou práci s talenty s další personální agendou, kterou personalisté běžně vykonávají?

To, že talent management je systémem, který se pojí s ostatními činnostmi v podniku a personální prací především, popisují i výzkumníci společnosti McKinsey. Ti ve svém článku o opravdových talentech uvádí, že díky jejich výzkumům, které probíhaly napříč všemi sektory společnosti, dospěli ke komplexnímu systému talent managementu. Do tohoto celku zahrnují propojení talent managementu s podnikovou strategií stejně jako s odměňováním a organizačním učením (srov. Gardner, Park, 2013, s. 3). Propojení systému talent managementu s dalšími činnostmi personalistů se tak zdá být jasné. Jak to ale opravdu funguje? V jakých oblastech můžeme nacházet spojitosti? I o to se zajímá tato práce.

Na samotný talent management můžeme nahlížet z řady úhlů. Můžeme se věnovat talent managementu v konkrétní organizaci nebo jen některé části tohoto procesu. Předmětem mého pojetí talent managementu je propojení této koncepce s podnikovou personalistkou, respektive s personálními činnostmi. Cílem této práce je propojit vybrané personální činnosti a systém talent managementu. Kombinací těchto dvou oblastí zdůvodním význam talent managementu i pro další personální procesy. V jednotlivých personálních úkonech tak budu nacházet místa, která se pojí právě se systémem talent managementu. Práce ukáže, že činnosti personalistů nejsou jen samostatné kroky, ale že jde o komplexní celek, který funguje ve vzájemných souvislostech a to i se systémy, které nemusí

být každodenní součástí jejich práce. Zároveň práce dokáže, že zavedení talent managementu nemusí být výhradní doménou velkých organizací, protože si nevyžaduje speciální pracovníky a s tím spojené výdaje.

Celá problematika talent managementu by se jistě dala popsat i na příkladu zavedeného systému v konkrétní organizaci. Rozsah práce by se ale několikanásobně zvětšil. Pro tuto práci jsem se tedy rozhodla věnovat se jen teoretické otázce zvolené problematiky.

Talenti postupně pronikají do všech oblastí lidské činnosti. A výjimkou není ani management a to ani personální management. Thorne a Pellant uvádějí, že za talenty často označujeme jen mladé jedince, kteří mají ještě celou pracovní kariéru před sebou. Nedbat zkušeností se ovšem nemusí vyplatit (srov. Thorne, Pellant, 2007, s. 60). Kdo je ale skutečně tím opravdovým talentem a proč je dobré se o talenty vůbec zajímat? Nejen na tuto otázku budu hledat odpovědi v první části práce. Budu se věnovat vymezení základních pojmů. Shrnu jejich možné chápání a stanovím ta pojetí, která budou nosná pro tuto práci. Konkrétně se budu zabývat pojmy talent, management a samotný talent management. V této části práce také zdůvodním aktuálnost celé problematiky a zmínit se i o historickém vývoji systému talent managementu.

Druhá část práce bude věnována jednotlivým personálním činnostem. Postupně definuji ty personální činnosti, kterými se budu dále blíže věnovat. U těch se zaměřím na jejich základní principy. Vyberu místa, ve kterých by se mohly uplatnit prvky systému talent managementu.

Třetí část práce je věnována koncepci talent managementu. Tato kapitola se tak bude zabývat právě tím, jak funguje talent management, jeho jednotlivým krokům a specifikům, která se s tímto přístupem pojí.

Čtvrtá, poslední část práce bude věnována propojení obou předchozích kapitol. Právě v této části propojím jednotlivé popsané personální činnosti spolu s koncepcí talent managementu. Stanovím oblasti, které jsou společné jak pro personální činnosti, tak i pro systém talent managementu.

## **1. Vymezení základních pojmů**

Jakému problému se bude celá práce věnovat, již bylo zmíněno v úvodu. Dříve, než začnu zvolenou problematiku popisovat, považuji za nutné vymezit základní pojmy, které budu v této práci používat. Definice pojmů, které jsou stěžejní pro tuto práci, se u různých autorů velmi liší. Proto zmíním tyto rozdíly a stanovím, jak budou pojmy vnímány pro potřeby této práce. Mezi tyto základní pojmy patří talent, management a také samotný talent management.

### **1. 1. Talent**

Talent, nadání, výjimečné schopnosti. Pojmy, které vyjadřují jedince, na kterého je (obvykle) pohlíženo s obdivem. Co si ale konkrétně pod slovem talent představí konkrétní autoři odborných textů nebo i obyčejní lidé, se velice různí. Díky značné nejednotnosti a řadě rozdílných chápání obsahu pojmu talent, shrnu nejprve tato jednotlivá pojetí. Zároveň v této kapitole vymezím talent tak, jak jej budu vnímat pro potřeby této práce.

Nejprve považuji za vhodné zmínit odlišnost pojmů talent a nadání. I když tyto dva pojmy označují na první pohled stejnou skutečnost, stejného jedince, nemusí tomu tak být vždy. Dočkal píše: „Někteří anglicky píšící autoři tvrdí, že nadání se týká intelektových činností (matematika, jazyky atd.), zatímco talent činností neintelektových“ (Dočkal, 2005, s. 23). Najdeme ale i české autory přiklánějící se k tomuto přístupu. Stejný názor zastává i Sejvalová. Ta rozlišuje nadání právě jako pojem zastřešující akademické disciplíny a talent naopak pro umělecké a sportovní obory (srov. Sejvalová, 2004, s. 11). Ale není jedno, jestli je jedinec šikovný na sport nebo se mu výjimečně daří v matematice? V obou případech přeci dokazuje odlišnost od druhých, vystupuje z řady. Dočkal se s tímto vymezením také neztotožňuje. Nadání a talent může podle něj odlišovat ještě podle jiného hlediska. Píše, že někteří autoři vnímají nadání jako dané, tedy zděděné. Oproti tomu talent považují za něco, co je rozvinuto díky prostředím a vzdělávání. Ani toto rozdělení ale nevnímá jako nosné (srov.

Dočkal, 2005, s. 23–24). Mě osobně oba pojmy také splývají. Dočkal dále uvádí: „Přesvědčení, že nadání a talent musí být a jsou dvě různé věci, je mýtem, který do naší psychické reality vnesli v minulém století vědci“ (Dočkal, 2005, s. 24). Autorů, kteří s tímto sjednocováním obou termínů nesouhlasí, bychom podle Hříbkové našli minimum. I tato autorka se přiklání ke sjednocování pojmů s odkazem na celou řadu publikací a autorů (srov. Hříbková, 2009, s. 41). Předmětem této práce ovšem není hledat rozdíly mezi pojmy či zastánce a odpůrce obou proudů. V této práci budu proto vnímat oba termíny, tedy nadání i talent, jako synonyma a to s odkazem na vymezení Hříbkové, která uvádí: „Oba jsou tradičně vztahovány ke schopnostem a většinou vyjadřují jejich nadprůměrný až vysoce nadprůměrný stupeň rozvoje“ (Hříbková, 2009, s. 40). V této práci se ale pokusím užívat převážně termín talent.

Ted' už ale k samotnému vymezení obsahu pojmu talent. Jedním z definičních vymezení talentu, je takto označen jedinec ve vysokém managementu, který dosahuje řady úspěchů a postupuje v hierarchii organizace stále výš a výš. Koubek píše: „Někteří odborníci soudí, že talent je mimořádně schopný jedinec s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace, a domnívají se, že řízení talentů se týká jen klíčových lidí, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí a pro ně připravovaných“ (Koubek, 2007, s. 29). Toto pojetí tedy označuje za talenty jen ty jedince, kteří se bezprostředně podílejí na plnění úkolů ve vyšším managementu, jsou v hierarchii organizace na čelních pozicích a existuje předpoklad jejich posunu v organizačním uspořádání podniku. Takové pojetí talentu, talentů, bude zřejmě u širší veřejnosti převládat. Vhodně tuto situaci komentuje Smrčková: „V Česku označujeme za talenty především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. Zde máme ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři totiž nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit jako talenty“ (Smrčková, 2007). Toto vymezení, ač se jeví jako nejjednodušší a nejpoužívanější, tedy není zcela přesné. Nemůže být nadaným například i dělník, který se postupně stane vedoucím dílny? I když jeho zásluhy na fungování podniku

nejsou na první pohled tak viditelné jako úspěchy pracovníka v top managementu, jistě by neměly být opomíjeny nebo dokonce přehlíženy. I těmto pracovníkům by měla být věnována pozornost a zaslouží si získat příležitost rozvíjet své dovednosti a obohacovat své vědomosti. Také Koubek nepřechází toto pojetí. Zmiňuje druhou skupinu odborníků, kteří za talent považují každého člověka v organizaci. Zároveň však dodává, že někteří jedinci jsou talentem nadáni více než jiní (srov. Koubek, 2007, s. 29). Talentem je tedy v tomto pojetí každý jedinec, který se úspěšně podílí na plnění cílů organizace prostřednictvím úkolů, které mu byly svěřeny. Protože je ale mým cílem nalézt jednotnou definici talentů, nespokojím se jen s tímto dvojitým rozdělením. Jako komplexní by se mohla jevit definice Veselá. Ta jednoduše talenty definuje: „je to zaměstnanec s vysokým potenciálem, který má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech“ (Veselá, 2009, s. 10). Toto vymezení se ale omezuje jen na nové oblasti. Vypadává z něj rozvoj stávajících přístupů, proto ani toto vymezení nepovažuji za vhodné. O něco úplnější popis talentu nabízí Alena Kazdová, když ve svém článku píše: „Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví“ (Kazdová, 2006). Toto vymezení talentu zahrnuje všechny pracovníky, na všech úrovních, na všech pracovních pozicích. Fakt, že tento přístup k definici talentů je vhodným zaujímají i autoři Thorne a Pellant, když píší: „Rozvoj talentu se netýká jen několika zvláštních jedinců. Skutečný rozvoj talentu znamená rozvíjet silné stránky kteréhokoli člověka“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 2). Tento přístup tedy klade velké nároky nejen na samotné talenty, ale také na management, který s nimi pracuje. Vyžaduje zacílení se na tuto činnost a podrobnější věnování se této problematice. Definici talentu, která bude platná pro konkrétní systém řízení či práci s talenty v konkrétní organizaci, by si měla každá organizace stanovit sama tak, aby co nejlépe vystihovala její potřeby a potřeby jejích zaměstnanců.

Horváthová shrnuje, proč je důležité, aby si každá organizace stanovila vlastní definici. Udává, že definování talentu by mělo stanovit cíl talent managementu, rozvoj zaměstnance (zaměstnanců), ukázat smysluplnost samohodnocení, umožnit samotné hodnocení zaměstnanců. V neposlední řadě můžeme díky jasnému vymezení talentu srovnávat organizaci s konkurencí (srov. Horváthová, 2011, s. 24). Problematika talentů se také nemusí týkat jen mladých pracovníků, jak by se někomu mohlo na první pohled zdát. Zíková uvádí: „Nedostatek odborníků na trhu dnes ukazuje nejen nutnost interního rozvoje lidí, ale zacílení pozornosti na různé skupiny – potenciální nositele talentu“ (Zíková, 2009, s. 37). K potenciálním nositelům talentu řadí studenty, seniorní zaměstnance, matky na a po rodičovské dovolené či zdravotně znevýhodněné (srov. Zíková, 2009, s. 37). Talent se tak vztahuje na všechny pracovníky v organizaci, bez ohledu na jejich věk. Thorne a Pellant uvádějí: „Zjistili jsme také, že nadané lidi nelze jednoznačně utřídit podle určitého systému. Lidé jsou nadaní mnoha způsoby“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 7). Pro každou organizaci je také vhodný jiný talent a s tím související i jiná definice talentovaných. Při použití jakékoliv definice talentu budeme ale vždy narážet na jedince, kteří se nějakým způsobem odlišují od svých spolupracovníků, vystupují z davu a o kterých se domníváme, že disponují potenciálem pro další rozvoj. S takovými pracovníky jsou většinou ochotni zaměstnavatelé pracovat, poskytovat jim podporu a řídit jejich profesní dráhu. S takovými jedinci se po dalším rozvoji jejich „mimořádných“ schopností počítá při obsazování hierarchicky vyšších míst ve firmě. Nesmíme ale zapomínat na to, že talenty můžeme disponovat i na hierarchicky nižších místech organizace a i s nimi je třeba pracovat. Na tom se shoduje většina autorů zmiňující se o této problematice. Podle mého názoru postihuje talent nejlépe definiční vymezení Kazdové. Proto její definici talentu považuji za směrodatnou pro tuto práci. Talentem budu tedy dále v této práci označovat všechny jedince, jejichž pracovní výsledky budou nadstandardní, převyšující stanovenou míru. Bez ohledu na to, na jaké hierarchické úrovni se v organizaci nacházejí, jejich věk či jiná odlišující specifika.

## **1. 2. Management**

Druhým z pojmů, tvořící mimo jiné i název této práce, je management. Předmětem této kapitoly je tedy shrnutí toho, co vlastně znamená pojem management. Opět také určím, jak bude pojem vnímán v kontextu této práce.

Management by se mohl jevit jako pojem, který není nutno vymezovat. Tureckiová uvádí, že se pojem management do češtiny většinou ani nepřekládá. Pokud bychom ale na překladu trvali, znamená, podle této autorky řízení, respektive podnikové řízení (srov. Tureckiová, 2004, s. 27). Ale ne všechna vnímání managementu jsou stejná. Jak uvádí Cimbálníková, nezahrnuje tento pojem jen řízení. Nejčastěji podle ní znamená řízení jako proces, skupinu vedoucích nebo také vědní obor (srov. Cimbálníková, 2009, s. 10). Jednotlivých definic managementu je celá řada. Když se zaměříme na management jako proces řízení, definiční řada se mírně zúží. Pro tuto práci jsem vybrala definici, kterou použil ve své knize Donnelly. Uvádí: „Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

Management je tedy proces složený ze základních činností, mezi které řadíme plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování (srov. Bělohávek, 2006, s. 7). Je tak vhodným nástrojem k dosahování cílů, které si organizace stanoví v kterékoliv oblasti, na kterékoliv úrovni jejího fungování. V tomto případě tedy v práci s talenty. Pro potřeby této práce a také vymezení toho, co talent management skutečně je, jak funguje a k čemu nám slouží, odpovídá nejlépe definování managementu jako procesu řízení. V dalších částech práce bude tedy pojem management používán v tomto významu.

## **1. 3. Talent management**

V předchozích částech této práce jsem definovala pojmy talent a management. Tato kapitola bude věnována vysvětlení pojetí talent

managementu. Shrnu tedy obsah pojmu talent management. Podobně jako u předchozích vymezení také stanovím, jak budu talent management vnímat pro potřeby této práce. Dále se zmíním o významu koncepce talent managementu a v krátkosti také o jeho historickém vývoji.

Talent management. K laickému překladu tohoto pojmu nepotřebujeme ani dokonalou znalost angličtiny. Talent – slovo, které zdomácnělo a i v češtině jej dokáže definovat téměř každý. Management – pojem, který je skloňován v posledních letech tak často, že už se po jeho pravém, původním významu ani nepátrá. Oba pojmy byly již samostatně zmíněny v předchozích částech. Změní se ale nějak jejich význam, když oba termíny spojíme?

Výstižnou definici talent managementu nabízí Veselá, když definuje talent management jako: „Soubor procesů, programů a technologií, které jsou přizpůsobené tak, aby zúčastnění zaměstnanci s maximálním využitím svého pracovního potenciálu dosahovali co nejlepšího výsledku s přidanou hodnotou pro společnost“ (Veselá, 2009, s. 11). Autoři Thorne a Pellant o talent managementu píší: „Talent je „nejvyšší týmová“ priorita, dnes, zítra a napořád. Je to proces, který není nikdy dokončený a charakter práce za pochodu, který problematika talentů představuje, vyžaduje autoritu, zodpovědnost a závazek – ne formuláře, procesy a assessment centra“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 50). Obdobné vymezení uvádí i Koubek: „Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace“ (Koubek, 2007, s. 29). Tato definice již naznačuje to, o co se zajímám i já v této práci. Tedy propojení talent managementu s ostatními personálními činnostmi. Podle odborníků z praxe je proces talent managementu jedním ze způsobů, jak investovat do nové generace expertů, kteří budou pro organizaci prospěšní (srov. Gallová, Budway-Štrobach, 2009). Je tak jasné, že každý autor, věnující se této

problematic, přichází s vlastním definováním. Pro přehled a základní uchopení talent managementu si myslím, že uvedené definice postačí.

Pro definování talent managementu můžeme použít myšlenku Horváthové, která uvádí: „Většina odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že se jedná o systém získání, udržení a rozvoje talentů“ (Horváthová, 2011, s. 24). Touto jednoduchou definicí jsou shrnuty základní úkoly, kterými by se talent management měl zabývat. Ukazuje směr, kterým se talent management vydává. Pro potřeby této práce budu vnímat talent management právě podle tohoto definičního vymezení. Tedy jako systém sloužící k získání, udržení a rozvíjení talentů.

### **1. 3. 1. Vývoj talent managementu**

Řízení talentů je téma, které se v personalistice začalo objevovat teprve nedávno, uvádí literatura. V našich podmínkách se podle Koubka začíná koncepce talent managementu, řízení talentů, rozvíjet až ve 21. století, tedy po roce 2000 (srov. Koubek, 2007, s. 29). Je to ale pravda? Toto konstatování Koubka mě nutí k zamyšlení. Neexistovalo něco jako práce s talenty i dříve? To, co dnes označujeme za talent management, mohlo v minulosti fungovat stejně dobře, jen pod jiným názvem, či bez jakéhokoliv speciálního označení. Podle Egerové, se koncepce talent managementu začala rozvíjet dříve, než ve 21. století. Uvádí, že systém řízení talentů se začal rozmáhat již od 80. let 20. století, pokračoval v devadesátých letech a jeho vývoj trvá do dnes (srov. Egerová, 2013, s. 11). Podle této autorky tak nejde o převratnou novinku posledních let, ale postupně se rozvíjející činnost. To ostatně dokládá i Hroníkův popis toho, co je to talent. Ten píše: „Talent je největší váhová a finanční jednotka starověkého Řecka“ (Hroník, 2007, s. 108). Talent je tedy považován za něco zvláštního, potřebného a ceněného již velmi dlouhou dobu.

Princip, na kterém talent management staví svůj úspěch, není ničím novým. Nově byl jen pojmenován a nově se vytvořila tato oblast zájmu. A nemusíme chodit ani nikam mimo naši vlast, abychom našli příklad, který to dokládá. Jak uvádí Petzold: „Název by mohl být nový, ale podstata, co je za

ním - rozvíjet systematicky schopnosti talentovaných pracovníků - není tak nová. Tomáš Baťa, nejúspěšnější a po celém světě známý český podnikatel, již aplikoval principy Talent Managementu ve své společnosti v době největší hospodářské krize ve světové historii“ (Petzold, 2012). Dále uvádí: „Baťa v té době říkal velmi jasně, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (což je důležitá součást Talent Managementu) je strategickou investicí pro budoucí úspěch firmy a výrazně zvyšuje ekonomické výsledky. Pro něj nebyl Talent Management jen nákladovou položkou, jak jej mnoho manažerů vidí dnes, ale byl to motor pro obchodní úspěch“ (Petzold, 2012). To je jen jeden příklad za všechny. Jistě bychom podobných osobností a směrů praktikující tento přístup, dnes označovaný jako práce s talenty, našli více a to nejen u nás. Dalším z příkladů teoretiků věnující se i této problematice je například E. H. Schein. Scheinova publikace podporuje rozvoj talentů, přesto že vyšla již v 70. letech. Teoretikové organizace si tedy již tehdy uvědomovali důležitou roli práce s talenty a jejich rozvojem. Již Schein si byl vědom toho, co se nyní v personalistice prosazuje pomocí talent managementu. Píše: „Je otázka, jak povzbudit rozvoj mimořádně talentovaných a schopných členů organizace, ačkoliv jejich schopnosti a dovednosti nemají pro organizaci bezprostřední význam“ (Schein, 1969, s. 27).

Talent management tedy můžeme považovat za mladý nebo nový přístup. Zakládá se však na principech, které jsou v oblasti řízení lidských zdrojů známy již dlouhou dobu. Považuji za vhodné zmínit, že pojetí člověka jako pracovní síly se značně proměnilo. Jirásek uvádí: „Stalo se běžným hovořit o trhu práce, na němž je člověk ekonomickým zbožím, podřízený souběhu nabídky a poptávky. Zdá se, že nikomu nepřipadá podivné, natož nemístné hovořit o pracujícím člověku jako o tržním zboží, jehož lidská hodnota byla zredukována na hodnotu reprodukce jeho pracovní síly“ (Jirásek, 2004, s. 62). Vnímání lidské síly bylo pochopitelně odlišné v dobách baťovské éry i v dnešním pojetí pracovníků. Nicméně důležitost lidského faktoru pro úspěšný chod organizace nadále zůstává platným.

### 1. 3. 2. Význam talent managementu

Proč je vlastně talent management aktuálním tématem? A proč je dobré se mu věnovat? Výhled společnosti Bersin & Associates, uvedený v časopise HR forum, uvádí: „V roce 2010 bude většina vrcholových manažerů požadovat, aby programy řízení talentů, které aplikují jejich partneři z HR a vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, byly v souladu s firemními cíli“ (Bersin, 2010, s. 20).

Proč je vlastně dobré se o talent management zajímat? K čemu nám je rozvíjení talentů? Nebylo by jednodušší přijmout „již hotové“ pracovníky s požadovanými zkušenostmi a znalostmi? To by jistě bylo i ekonomicky výhodnější pro každou organizaci. Problém ale je, že tito odborníci, schopní pracovníci, zkrátka talenty na trhu nejsou. Nebo je jich nedostatek. Jde o konkurenční výhodu, kterou si každá organizace dobře střeží. Jedním ze závěrů výzkumu, který se věnoval talentovaným a podpory talentů ze strany firem, vyplývá následující zjištění. „Naprostá většina zaměstnavatelů je přesvědčena o tom, že podpora mladých nadaných lidí ze strany firem je důležitá. Jako důvody nejčastěji uvádějí, že si firmy tímto způsobem zajistí do budoucna schopné zaměstnance nebo spolupracovníky a také, že by se firmy měly snažit o obecné zvyšování vzdělanosti“ (Talent nad zlato, 2010, s. 13). Zjištění z tohoto výzkumu dokládá důležitost práce s talenty pro organizace nejen jako možnosti zvyšování konkurenceschopnosti na trhu. Výstižně to popisují i autoři Thorne a Pellant: „Talent je tedy páka, mechanismus a postup, který pomáhá udržet organizaci „v pohotovosti“ pro budoucnost“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 49). O významu talent managementu píše také Horváthová: „V České republice se tato problematika jeví o to naléhavější, že ji doprovázejí jen dva aktuální trendy: odliv mozků a stárnutí populace“ (Horváthová, 2011, s. 9). Nadané, talentované pracovníky, podle této autorky, také často lákají příležitosti pracovat v zahraničí (srov. Horváthová, 2011, s. 10). Otázka talent managementu by tak měla být důležitým tématem pro všechny organizace, které si chtějí vychovat nebo udržet schopné pracovníky a získat tak konkurenční výhodu před ostatními. Nejen v oblasti lidských zdrojů. Zíková k problematice talent managementu

a personálním procesům píše: „všechny projekty směřují k jedinému: udržet zaměstnance motivované a spokojené, neboť právě motivovaného zaměstnance s inovačními nápady chápeme jako konkurenční výhodu a prostředek tvorby přidané hodnoty pro zákazníka“ (Zíková, 2009, s. 36).

Jako každá činnost má i talent management svůj cíl, vidinu stavu, ke kterému chce dospět. K cíli talent managementu Horváthová uvádí: „Cílem této filozofie je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace“ (Horváthová, 2011, s. 29). Filozofii talent managementu můžeme podle této autorky popsat třemi kroky. Prvním z nich je samotný návrh a vytvoření talent managementu. Následuje zabezpečení talent managementu díky počítačové technologii, tedy speciálnímu softwaru. Posledním krokem je samotná implementace navrženého systému do chodu organizace (srov. Horváthová, 2011, s. 29). Význam talentů pro organizaci a jejich začlenění do jejich celkového chodu organizace zkoumají i autoři Berger a Berger. Ti prováděli rozsáhlý výzkum v organizacích, jehož výsledkem bylo stanovení příčin, proč jsou zkoumané organizace úspěšné. Dospěli k závěru, že je nutné optimalizovat organizační schopnosti. K dosažení trvalé úspěšnosti organizace musí poznat, že je nutné aktivní řízení talentů a systematický způsob dosažení činnosti (srov. Berger, Berger, 2004, s. 3).

Každá organizace si vytváří vlastní strategie práce s talenty. Získávají tak konkurenční výhodu před ostatními a jen těžko budou veřejně prozrazovat svůj recept na udržení si a rozvíjení těchto klíčových zaměstnanců. Zkrátka má každá organizace svůj klíč k úspěchu a není jednoduché, jestli vůbec možné, stanovit jednotný postup k dosažení úspěšné práce s talenty. Veselá uvádí základní pravidla, kterými se mají řídit organizace zajímající se o rozvoj a udržení právě talentovaných zaměstnanců. Těmito pravidly jsou: „rozvíjet zaměstnance způsoby, které rozšiřují jejich schopnosti, dovednosti a znalosti, rozmístit zaměstnance tak, aby mohli maximálně využívat své schopnosti a propojit zaměstnance

s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů“ (Veselá, 2009, s. 10).

Postavení talent managementu a jeho přijímání a aplikování jednotlivými organizacemi se v současné době zlepšuje. Jak uvádí Horváthová, i české organizace si začínají uvědomovat, že je pro ně práce s talenty důležitou součástí. Práci s talenty už nevnímají jen jako ekonomicky nákladné aktivity, ale jako jedno z možných řešení problémových situací (srov. Horváthová, 2011, s. 26). Práce s talenty, koncepce talent managementu, má tak své místo v personální práci. I když jde o poměrně mladé stanovisko, přináší organizacím výhody a upevňuje tak své místo v podnikové strategii organizací. Troufám si tvrdit, že do budoucna bude mít práce s talenty ještě větší význam. A to nejen z důvodů jako je odchod talentovaných jedinců do zahraničí nebo stárnutí populace.

Závěr již zmiňovaného výzkumu o talentech podporuje myšlenku důležitosti propojení personální práce s talent managementem. „Pro hledání talentů nejsou přímo školení ani zaměstnanci firem, zvláště personální pracovníci, kteří zpravidla ani nevědí, kde informace hledat a jak nadané poznat, natož jak je podporovat“ (Talent nad zlato, 2010, s. 17). Autoři výzkumu formulují doporučení. „Pokud chceme situaci změnit, měla by probíhat školení i pro personalisty jednotlivých firem“ (Talent nad zlato, 2010, s. 17). Tento výzkum potvrzuje, že práce personálního oddělení v organizacích se proměňuje a s vývojem společnosti i trhu musí právě toto nezbytné oddělení každé organizace reagovat na situaci. Reakcí na nedostatek klíčových pracovníků zajišťující konkurenční výhodu, tak může být i zavedení fungujícího systému talent managementu. To předpokládá jeho vhodné začlenění do stávající práce personalistů. I proto je téma této práce aktuální.

Význam talent managementu a celkově práce s nadanými pracovníky a zaměstnanci organizací se vůbec za poslední roky značně proměnil. Porovnání nabízí Brown. V minulosti potřebovali lidé organizace. Konkurenční výhodou bylo vlastnictví strojů, kapitálu. Práce bylo omezené množství, zaměstnanci byli loajální a přijímali standardní nabídky. V dnešní

době se tento fakt převrací a organizace potřebují ke svému fungování lidi. Konkurenční výhodou se stávají právě talentovaní zaměstnanci. Talentovaných je málo, pracovníci mají krátkodobé závazky, lidé požadují mnohem více (srov. Brown, Hesketh, 2004, s. 72).

Talent management je tak přístupem, který má své opodstatnění a je pro fungování organizací důležitou součástí. Slouží k výchově talentů a tím i udržení celkové konkurenceschopnosti organizací. Díky vlivům jako je stárnutí populace, nízká natalita i odchod pracovních sil do zahraničí nabývá talent management na významu.

## 2. Personální činnosti

Po vymezení základních pojmů a významu talent managementu, tvoří další část této práce personální činnosti. K dosažení cíle této práce, kterým je propojit vybrané personální činnosti a systém talent managementu, musím nejprve tyto personální činnosti vymezit. Předmětem této kapitoly je tedy charakteristika jednotlivých personálních činností.

Armstrong definuje práci personalistů jako poskytování služeb. Píše: „Služby se mohou – obecně řečeno – týkat všech stránek řízení lidských zdrojů: jejich plánování, získávání a výběru, rozvoje pracovníků, odměňování, zaměstnaneckých vztahů, zdraví a bezpečnosti a péče o pracovníky“ (Armstrong, 2007, s. 79). Toto Armstrongovo pojetí však není úplné. Některé personální činnosti se z něj vytrácí. Mám na mysli hodnocení pracovníků. Tato personální činnost může být řazena k odměňování, nicméně je natolik specifickou činností, že považuji za dobré ji uvádět zvlášť. Také v tomto výčtu není uvedeno motivování pracovníků. Pro srovnání uvedu výčet personálních činností tak, jak jej popisuje Koubek. Koubek uvádí na prvním místě vytváření a analýzu pracovních míst, následuje personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a v neposlední řadě uvádí také personální informační systém (srov. Koubek, 2003, s. 20–21). Koubkův výčet také není podle mého soudu ideálním. Stejně jako u Armstronga mi v tomto výčtu chybí motivování pracovníků. Oba výčty je tedy nutné doplnit. Veselá, byť neuvádí celkový výčet personálních činností, popisuje ve své práci několik typů sloužících k udržení a získání talentovaných zaměstnanců. Řadí sem revizi způsobu odměňování, zaměření na systém řízení výkonu, motivaci formou cílených programů, povyšování talentů a také nábor nových zaměstnanců (srov. Veselá, 2009, s. 11). Tento souhrn také není kompletním. Kocianová ve své knize, věnující se personálním činnostem, popisuje postupně motivaci a stimulaci pracovníků, analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání pracovníků, výběr

pracovníků, přijímání, adaptaci a rozmisťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování pracovníků, jejich vzdělávání a péči o ně. Dále se věnuje i uvolňování pracovníků z organizace (srov. Kocianová, 2010, s. 22–191). Výčet Kocianové se zdá být pro účely této práce nejvhodnějším. Postihuje dráhu zaměstnanců od plánování jejich přijetí až po uvolňování pracovních sil. Výčet personálních činností důležitých pro tuto práci, si tedy s ohledem na uvedená pojetí, upravím podle vlastních potřeb práce. Plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst, získávání, výběr pracovníků, hodnocení, motivování, odměňování, rozvoj a vzdělávání pracovníků a v neposlední řadě také péče. To jsou personální činnosti, kterým se budu blíže věnovat. Pro účely této práce uvedu u každé činnosti jen její základní charakteristiky. Blíže se budu věnovat těm oblastem z každé zvolené oblasti, které mají vazbu na talent management nebo v nichž by se talent management mohl uplatnit. S ohledem na rozsah práce vynechám uvolňování pracovníků, které popisuje Kocianová. Cílem celého přístupu k talentům je totiž udržení si těchto klíčových jedinců. Uvolňování pracovníků by tak popíralo cíl, ke kterému celý systém talent managementu směřuje. Uvolňováním pracovníků by konkurenční výhodu organizace nezískala. Pro lepší znázornění celého výčtu personálních činností, jejich větší přehlednost, vytvořím pro tyto vybrané personální činnosti graf.

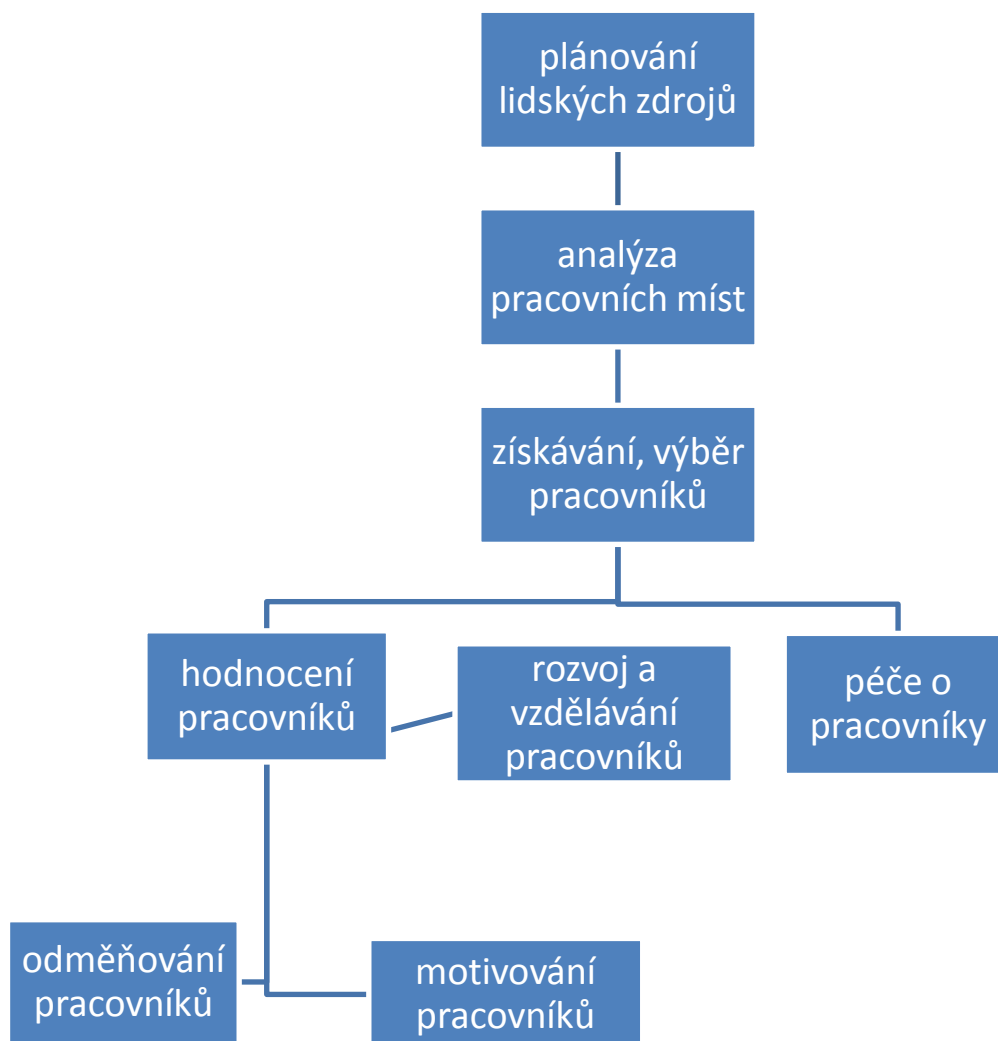


Schéma č. 1, Vybrané personální činnosti, vlastní zpracování.

Na pomyslné první místo jsem v grafu zařadila plánování lidských zdrojů. Od personálního plánu se odvíjí další procesy a v jeho rámci se uskutečňují i další personální činnosti. Analýza pracovních míst zaujímá druhé místo. Díky ní získáme podrobný popis vykonávaných činností. Na ni navazuje krok získávání a výběru pracovníků. Po výběru pracovníků následuje hodnocení jejich pracovního výkonu, na který navazuje odměňování pracovníků a jejich motivování. S hodnocením pracovníků také souvisí jejich rozvoj a vzdělávání. Péči o pracovníky uvádím v souvislosti s jejich získáváním a výběrem. Některé její oblasti totiž nemusí být nutně vázány na samotný pracovní výkon.

## 2. 1. Plánování lidských zdrojů

Než přijmeme do organizace nové pracovníky, musíme pochopitelně vědět, na jakou pozici je potřebujeme. Nejen tím se zabývá právě plánování lidských zdrojů. V této kapitole tedy shrnu, co je obsahem plánování lidských zdrojů, a jaké se k tomu používají metody, strategie.

Celkové plánování organizace vychází z přijaté strategie. Autorky Foot a Hook píší: „Strategie může být definována jako plán akce do budoucna, odpovídající na otázky, za prvé co dělat, a potom jak to dělat“ (Foot, Hook, 2002, s. 25). To ale není jediným důvodem, proč je strategie pro organizaci důležitá. Podle těchto autorek mohou být v organizaci strategie celkové, platné pro celý podnik, ale i dílčí. Ty se týkají jen specifických složek organizace. Zároveň jsou podle nich většinou strategické plány přijímány na období pěti let (srov. Foot, Hook, 2002, s. 25). V organizaci by tak mělo dojít k tomu, aby všechny přijímané strategie byly v souladu. Proč je ale důležité, aby organizace nějakou strategií disponovala? Důvodů je hned několik. Tím nejdůležitějším je podle Foot a Hook vytváření konkurenční přednosti. Pro dnešní dobu je typický velký podíl změn v organizacích. Tyto změny se odrážejí i na pracovních místech. Se změnou pracovních míst souvisí i změna pracovních metod (srov. Foot, Hook, 2002, s. 25–29). Organizace by tak měla disponovat strategií i proto, aby právě na tyto změny dokázala reagovat a získala tak konkurenční výhodu nebo byla alespoň schopna udržet se na trhu. Jak je vidět v kapitole 1. 3. 2. o významu talent managementu, je získání konkurenční výhody i cílem právě talent managementu.

Přijetí strategie ale není jediným krokem, který se váže k plánování lidských zdrojů. Ludlow uvádí: „Když si podnik stanoví krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle, musí identifikovat a kvalitativně i kvantitativně vyhodnotit své nároky na pracovní síly“ (Ludlow, 1995, s. 11). Ludlow tuto část procesu označuje také jako poptávku na straně plánování lidských zdrojů. Podle něj obsahuje tento proces rozčlenění podnikových cílů na plány a především pak stanovení míry toho, jestli dosavadní zdroje jsou dostatečné, případně zjištění jejich nedostatku. Zjištění nedostatku

sebou přináší potřebu náboru (srov. Ludlow, 1995, s. 11). Propojenost jednotlivých plánů je ale nesmírně důležitou. Charvát kromě toho uvádí: „Pro první fázi procesu tvorby strategie předpokládá sdílení společného poslání, ztotožnění se s ním a ztotožnění se se stanovenými strategickými cíli“ (Charvát, 2006, s. 166). Jednotlivé plány tak mají korespondovat s celkovou strategií organizace.

To jak výraznou roli hrají ve strategii organizace lidské zdroje, předvídal již Drucker. Zuzák jeho tvrzení popisuje tak, že základním kapitálem organizací se stanou právě znalosti. Ty, dle Zuzákovi parafráze Druckera, způsobí změnu charakteru jak samotné práce, tak i pracovní síly, výuky i učení (srov. Zuzák, 2011, s. 19). Strategie je tak důležitým dokumentem, na kterém stojí úspěšnost firem. Podle Zuzáka je cílem všech organizací dosažení silné tržní pozice, rychlost, flexibilita, dále také originalita a využití kreativity (srov. Zuzák, 2011, s. 30). Právě originalitu, kreativitu a ostatně i další z uvedených vlastností mohou do podniku přinést lidské zdroje. Proto je důležité, aby ve strategii bylo myšleno i na ně, byl vytvořen plán pro lidské zdroje.

## **2. 2. Analýza pracovních míst**

Po naplánování toho, na jaké pracovní pozice potřebujeme nové zaměstnance, kolik jich potřebujeme a v jakém časovém horizontu, následuje další krok. Ten se týká již konkrétně toho, co budou tito pracovníci vlastně dělat. Co bude obsahem jejich práce. V této kapitole tedy popíšu další základní personální činnost a tou je analýza pracovních míst.

Pokud chceme přijímat nové zaměstnance do organizace, musíme nejprve vědět, na jakou pozici je přijímáme. Ovšem jen samotný název pracovního místa nestačí. Barnes píše: „Abyste našli správného člověka na konkrétní pracovní pozici, musíte mít přesnou představu o samotné práci a konkrétních dovednostech a atributech, které tato vyžaduje“ (Barnes, 2003, s. 8). K tomu je vhodná právě analýza pracovních míst.

Analýza práce navazuje na strategii lidských zdrojů. Foot a Hook uvádějí: „Analýza práce je jednou z prováděcích funkcí, vykonávaných na

podporu strategické úrovně plánování lidských zdrojů (i ostatních funkcí managementu lidských zdrojů) tím, že poskytuje databázi vyžadovanou pro analýzu a plánování“ (Foot, Hook, 2002, s. 31). Analýza práce, podle těchto autorek, přináší shrnutí údajů o dovednostech, schopnostech a úkolech vztahujících se k práci v dané organizaci. Je tak důležitým krokem pro nábor a výběr zaměstnanců. Podle autorek je analýza práce velmi důležitým bodem i pro plánování lidských zdrojů. Předchází tedy náborovým a výběrovým aktivitám (srov. Foot, Hook, 2002, s. 31). Na tom se shoduje i Kolman. Pro něj je cílem této personální činnosti: „získat systematické informace o prováděné práci. Tím se myslí povaha vykonávané práce, nástroje, které jsou k tomu potřeba, pracovní podmínky a umístění prováděné práce v organizačním systému“ (Kolman, 2010, s. 68). Všechny takto získané informace jsou důležité nejen pro přehled o tom, jaké vlastnosti a dovednosti mají být po uchazečích ve výběrovém řízení požadovány.

Analýza práce se může provádět mnoha způsoby. Autorky Foot a Hook uvádějí především techniku pozorování a analýzu kritických událostí. Pozorování je technikou vhodnou pro práci, kde se opakuje škála rutinních úkolů. Analýza kritických událostí spočívá v popisu úspěšně vyřešených událostí i situací neúspěšných. Jde o shromáždění řady vyprávění o těchto situacích nejen ze strany samotných pracovníků, ale například i od jejich nadřízených. Nevýhodou obou výše zmíněných přístupů je velká časová náročnost. Foot a Hook uvádějí také možnost využití při analýze práce dotazníků a rozhovorů s pracovníky (srov. Foot, Hook, 2002, s. 33). Kolman se na analýzu práce dívá i z jiného pohledu. Jeho doplněním k uvedenému výčtu je fakt, že použité metody můžeme zaměřovat buď na vykonávanou práci, nebo na samotného pracovníka. Je jasné, že výstupy obou přístupů budou vykazovat odlišné výsledky. Výstupem přístupu zaměřeného na vykonávanou práci je popis používaných nástrojů, výsledky práce a podobně. Výstupem druhého přístupu, tedy zaměřeného na pracovníka, je pak spíše popis psychologických požadavků (srov. Kolman, 2010, s. 68). Neexistuje tedy univerzální přístup ani metoda k analýze pracovního místa.

Všechno musí být přizpůsobeno specifikům organizace, potažmo sledované pozici.

### **2. 2. 1. Význam analýzy práce**

Z výsledků analýzy pracovní pozice vyplývá popis práce. Barnes uvádí, že popis práce je dokument obsahující úkoly, které se od pracovníka očekávají a také ty úkoly, za které je odpovědný. Popis práce je důležitým dokumentem nejen pro přijímání nových zaměstnanců. Tento dokument slouží i k dalším personálním činnostem. Podle Barnes je popis práce také návodem sloužícím k hodnocení pracovníků. Blíže se hodnocení bude věnovat kapitola 2. 4. Kromě hodnocení může popis pracovní pozice stanovovat i vzdělávací potřeby pracovníků. Vzdělání se věnuje kapitola 2. 8. (srov. Barnes, 2003, s. 9–10).

Rozbor pracovních pozic je důležitý i podle Ludlowa. Píše: „V ideálním případě by měly existovat písemné popisy práce, což se však nemusí ukázat jako praktické, a manuály tohoto typu se musejí, mají-li odpovídat situaci, soustavně revidovat“ (Ludlow, 1995, s. 81). Velkou předností analýzy práce vidí v její objektivitě. Ludlow píše: „Přednost analýzy pracovní pozice spočívá v tom, že podporuje objektivitu“ (Ludlow, 1995, s. 81). Význam tohoto kroku pro další personální činnosti je tak značný.

Kromě analýzy pracovních míst je důležitá také analýza samotné organizace. Barnes vychází z přístupu, zdůrazňujícím vzájemné působení chování a výkonnosti lidí s prostředím práce. Barnes píše: „Jinými slovy, musíte myslet nejen na to, zda někdo má technické schopnosti, aby podával požadovaný výkon, ale také na to, zda je schopen zapadnout do kultury organizace“ (Barnes, 2003, s. 7). Kromě analýzy pracovní činnosti by měly být stanoveny také nezbytné vlastnosti typické pro organizaci. Tyto předpoklady by tak měly jedinci napomoci adaptovat se v organizaci a naopak i organizaci přijmout nového kolegu. Tato část se ale týká spíše kultury organizace. Kultuře se v této práci nevěnuji. Proto nebudu dále rozvádět danou problematiku a postačí jen uvedená zmínka.

## **2. 3. Získávání, výběr pracovníků**

Když si organizace určí, jaké zaměstnance potřebuje, kdy je potřebuje a co bude obsahem jejich práce, tedy nastaví si výběrový proces, může nastat fáze jejich samotného výběru. Předmětem této části práce je tedy právě získávání a výběr zaměstnanců a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů.

Plánování lidských zdrojů, plánování přijetí zaměstnanců je důležitým krokem pro efektivní fungování celé organizace. Barnes uvádí: „Efektivní nábor a výběr zaměstnanců by neměl být o štěstí při výběru. Systematické plánování a příprava zvýší pravděpodobnost výběru správné osoby. Klíčem k efektivnímu výběru je příprava: seznámení s prací a to, co je potřebné k dobrému vykonávání práce“ (Barnes, 2003, s. 5–6). Tady se ukazuje důležitost a propojení předchozích popisovaných činností, tedy plánování lidských zdrojů a analýzy pracovních míst. Celá oblast získávání, náboru, přijímání pracovníků musí být ale propojena i s celkovou strategií organizace. Problematické efektivního náboru pracovníků se věnoval i teoretik Schein. Ten uvádí: „Chce-li organizace opravdu vytvářet trvalou efektivnost, musí vyvinout systém náboru pracovníků, při kterém se cítí potřební, zabezpečení, určení pro významnou práci, pozitivně vázaní na cíle organizace“ (Schein, 1969, s. 143). Správný výběr vhodných uchazečů je tak krokem, který ovlivňuje i další procesy v organizaci.

K získávání a výběru pracovníků se používají různé metody. Metod existuje celá řada a záleží jen na konkrétní organizaci či pozici, jaká metoda bude pro výběr uchazečů nejvhodnější. Kolman k tomu uvádí: „Důležité a jedině podstatné při výběru zaměstnanců je, jak dobře použité metody dokážou předvídat budoucí pracovní jednání uchazečů“ (Kolman, 2010, s. 67). Jen pro doplnění a uvedení alespoň té nejpoužívanější metody uvádím citaci Barnese: „Téměř všechny organizace používají v jistém stupni výběrového řízení interview“ (Barnes, 2003, s. 17). Jednotlivé metody výběru nejsou předmětem této práce. Proto se o nich na tomto místě pouze zmíním, ale dále je nebudu rozpracovávat do detailů.

### 2. 3. 1. Zdroje pracovníků

Dělení zdrojů možných pracovníků na vnitřní a vnější je asi tím nejzákladnějším, nejjednodušším a prvním, které každého napadne v souvislosti se získáváním zaměstnanců. Je poměrně snadné stanovit, jestli jde o přímého zaměstnance organizace nebo ne.

Když se zaměříme na vnitřní zdroje, tedy jedince již zaměstnané organizací, musíme nejprve určit, kdo do této skupiny bude vůbec patřit. K vnitřním zdrojům obecně patří podle Koubka zaměstnanci, jejichž práce byla uspořena a to v důsledku rozvoje technologie, technického rozvoje. Patří sem tedy nahrazení práce člověka strojem nebo uspořeni pracovní síly díky reorganizaci práce. Dalším důvodem k zisku pracovníků z vnitřních zdrojů patří zaměstnanci, jejichž činnost byla ukončena nebo se jich týkají další organizační změny. Pracovníci se také mohou stát potenciálními uchazeči o volná místa díky tomu, že dozrají k výkonu složitější činnosti. Někteří jedinci také mají osobní či jiné zájmy o změnu jejich současného pracovního místa a to přechodem na jinou či novou pracovní pozici ve stávající organizaci (srov. Koubek, 2007, s. 129). To jsou obecné důvody, kdy se v organizaci uvolňují zaměstnanci. Využití vnitřních zdrojů má jistě své výhody i nevýhody. Ty ostatně najdeme u obou způsobů získávání, ať už samotných zaměstnanců nebo talentů. Mezi výhody obsazování pozic z vlastních, interních, zdrojů patří podle Ludlowa a Pantona to, že organizace již má ověřené informace o kandidátech, tito pracovníci také nepotřebují čas na seznamování se s chodem organizace a jde také o variantu finančně výhodnější (srov. Ludlow, 1995, s. 55). Koubek dodává ještě jednu výhodu tohoto přístupu. Podle něj se díky tomuto pojetí zvyšuje morálka a motivovanost ostatních pracovníků organizace (srov. Koubek, 2007, s. 130). Pro také hovoří Ludlow, když uvádí: „Obvyklé výsledky výzkumů nasvědčují tomu, že talenty nejsou dostatečně využívány a že bychom se asi měli pečlivě podívat na vlastní zaměstnance ještě dříve, než spustíme náborový program“ (Ludlow, 1995, s. 12). I tento způsob výběru pracovníků obecně má své nevýhody. Podle Ludlowa a Pantona mohou být organizace, které především spoléhají na interní zdroje, slepé a hluché

k nedostatkům, které jedinci mají. Také tím, že poskytneme jednomu pracovníku postup na jiné pracovní místo, dojde k uvolnění jeho původní pracovní pozice (srov. Ludlow, 1995, s. 55). Koubek opět uvádí ještě další nevýhody tohoto přístupu. Soutěžení o povýšení může podle něj ovlivňovat negativním směrem morálku a celkově vztahy na pracovišti. Tento způsob také zabraňuje pronikání nových myšlenek a přístupů do organizace (srov. Koubek, 2007, s. 130). Barnes k nevýhodám doplňuje: „Být interním uchazečem není lehké. Měli bychom úzkostlivě dodržovat objektivitu – výběrové řízení by mělo být spravedlivé“ (Barnes, 2003, s. 13). Znalost pracovníka tedy nemusí být jen jeho předností. To, že jej známe, mu může také uškodit.

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů je druhou možností, jak najít vhodné kandidáty. Podle Koubka patří mezi hlavní vnější zdroje následující skupiny. Volné pracovní síly, tedy nezaměstnaní jedinci (ať už vedeni v evidenci úřadů práce nebo ne). Absolventi škol a v neposlední řadě tvoří vnější zdroje i ti pracovníci, kteří chtějí změnit své dosavadní zaměstnání. Tyto jedince může také naše nabídka oslovit, i když před ní o změně pracovního místa vůbec neuvažovali. Varianta získávat pracovníky z vnějších zdrojů nabízí také další možnosti. Koubek je označuje jako doplňkové a řadí sem skupiny, jako jsou ženy v domácnosti, jedinci pobírající důchod, studenti a v neposlední řadě také potenciální pracovní zdroje ze zahraničí (srov. Koubek, 2007, s. 129–130). Stejně jako vnitřní zdroje mají i ty vnější své výhody a nevýhody. Koubek uvádí: „Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace“ (Koubek, 2007, s. 130). Mezi další výhody vnějších zdrojů patří podle tohoto autora také vnesení nových pohledů, zkušeností, názorů. Tento přístup je také levnější a rychlejší v zisku kvalifikovaných pracovníků. Je levnější tyto pracovníky přivést do organizace již hotové, než si je vychovávat, vzdělávat (srov. Koubek, 2007, s. 130). I tento přístup má samozřejmě své nevýhody. Koubek popisuje tři základní. První z nich je nákladnost a obtížnost kontaktování a přilákání potřebných uchazečů. S přijetím nového pracovníka se také pojí jeho

poměrně dlouhá adaptační doba a celkové seznamování se s chodem organizace. V neposlední řadě také uvádí možné rozpory se stávajícími pracovníky. Ti by se mohli sami cítit dostatečně kvalifikováni či schopni zastávat pracovní pozici, na kterou je přijat nový uchazeč z vnějšku (srov. Koubek, 2007, s. 131). Jak už ale bylo několikrát uvedeno, kvalifikovaných pracovníků je nedostatek, a tak mnohdy nezbývá jiná možnost, než si je vychovat.

## **2. 4. Hodnocení pracovníků**

K ověření toho, jak pracovníci vykonávají jim svěřené úkoly, používají organizace hodnocení pracovníků. Hodnocení je další z personálních činností, které se budou věnovat. Tato kapitola se bude zabývat obecnému vymezení hodnocení a určení dalších oblastí, kterým hodnocení slouží.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nemá, podle Wagnerové, bohatou minulost. Počátky hodnocení najdeme podle této autorky u Taylora, a to je teprve počátek dvacátého století (srov. Wagnerová, 2005b, s. 7). „Nedávná“ historie této personální činnosti ale nemění nic na její důležitosti v personální práci. K určení toho, jak jednotliví pracovníci vykonávají jim svěřené úkoly, slouží právě jejich hodnocení. Hodnocení pracovního výkonu je ale krokem, který je důležitý i pro další personální činnosti. „Velmi často se o výsledky hodnocení opírá plánování kariéry, rozpoznávání pracovníků vhodných k povýšení, ale i stanovování potřeby vzdělávání k organizaci jako celku“ (Wagnerová, 2005a, s. 52).

### **2. 4. 1. Význam hodnocení**

Samotné hodnocení práce definuje Armstrong takto: „Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací“ (Armstrong, 2009, s. 136). Je ale stanovení platových poměrů jediným důvodem k tomu, aby organizace prováděly pracovní hodnocení? Nemůže

hodnocení pracovního výkonu sloužit i k něčemu jinému? Armstrong uvádí souvislost s odměňováním, když píše: „Hodnocení práce má pro řízení odměňování mimořádný význam. Poskytuje základnu pro to, aby byla peněžní odměna spravedlivá, a hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna“ (Armstrong, 2009, s. 136). To ale není jediná souvislost hodnocení s dalšími personálními činnostmi. Hroník popisuje kromě návaznosti hodnocení na odměňování také návaznost na rozvoj. Pomocí výsledků, které díky hodnocení získám, můžeme formulovat rozvojové oblasti. Ty jsou pak dále rozpracovávány, uvádí Hroník (srov. Hroník, 2006, s. 78–82). Se dvěma cíli, odměňováním a rozvojem, však není spokojena Zíková. Proto přidává i další funkci toho, k čemu hodnocení slouží. Píše, že hodnocení je propojeno s dalšími aktivitami jako je plánování školení a vzdělávání pro zaměstnance, souvisí také s odměňováním a v neposlední řadě i s interní komunikací (srov. Zíková, 2009, s. 36). Tímto doplněním ale stále není význam hodnocení úplný. U Průchy se setkáváme právě s pojetím hodnocení, které neslouží jen k stanovení platových poměrů. Průcha k tomu píše: „Systém hodnocení dává do souvislosti jednotlivé personální činnosti. Náplň práce formuluje základní očekávání a smysl pracovní pozice. Systém hodnocení je provázán s motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi a tvoří jeho jádro“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 115). Tato personální činnost tak může sloužit k rozmanitým cílům, je základem pro další personální činnosti. Stejný názor zastává i Wagnerová, ta doplňuje další činnosti, ke kterým hodnocení směřuje. Ať už jde o zlepšení výkonu, stanovení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, zjištění potřeby odborného školení nebo může plnit i funkci mentální hygieny (srov. Wagnerová, 2005a, s. 7–8). Zíková popisuje ještě další cíle hodnocení: „Jde o prostředek mapování potenciálu zaměstnanců – možnosti plánování kariéry, vyhledávání talentů a sledování posunů zaměstnanců“ (Zíková, 2009, s. 36). Vymezení hodnocení podle Zíkové je pro talent management tím nejvhodnějším.

Když tedy shrneme, k čemu všemu může hodnocení pracovního výkonu sloužit, dospějeme k následujícímu výčtu: plánování kariéry,

stanovení potřeby vzdělávání, provázání s motivačním systémem, stanovení odměny, zlepšení výkonu nebo i rozhodování o pracovním zařazení zaměstnanců.

## **2. 4. 2. Metody hodnocení práce**

Metod, kterými je hodnocení pracovního výkonu prováděno, existuje celá řada. Hroník uvádí, že existují dvě základní podoby hodnocení pracovníků. Těmi jsou neformální a formální hodnocení (srov. Hroník, 2006, s. 54). Naopak Wagnerová píše, že mezi obecnou klasifikací metod sloužících k hodnocení pracovního výkonu, patří dělení na měření vlastností, měření chování a výsledků. Jako každá metoda, mají i tyto své výhody a nevýhody. Wagnerová tvrdí, že nevýhody jednoho přístupu můžeme vyloučit nebo alespoň minimalizovat vhodnou kombinací více hodnotících metod (srov. Wagnerová, 2005a, s. 16–30). Hodnocení pracovníků musíme vnímat v nějakém časovém horizontu. Proto si dovoluji doplnit základní klasifikaci Wagnerové pomocí časového horizontu, který uvádí Hroník. Ten rozděluje základní kategorie hodnocení na tři skupiny. Řadí sem metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na přítomnost a metody zaměřené na budoucnost (srov. Hroník, 2006, s. 54). Do těchto jednotlivých kategorií se zařazují konkrétní metody, kterými se hodnocení provádí. Jen pro upřesnění uvádím ty nejznámější. Wagnerová k nim řadí techniku kritického incidentu, řízení podle cílů, patří sem také třistašedesátistupňová zpětná vazba nebo sebehodnocení pracovníka (srov. Wagnerová, 2005a, s. 16–30). Výčet metod bychom mohli ještě mnohem širší popisovat. Pro potřebu této práce a pro ilustraci metod hodnocení postačí výše uvedené. Podle Hroníka se ve většině případů dá použít motivačně-hodnotící pohovor (srov. Hroník, 2006, s. 54). Tady se tedy opakuje výrok Barnese, který jsem použila v předchozí kapitole 2. 3. o tom, že interview se dá použít v téměř každém stupni výběrového řízení. Podle Hroníka tedy můžeme říct o motivačně-hodnotícím pohovoru totéž.

Na úskalí spojené s hodnocením pracovního výkonu upozorňuje Ludlow. Uvádí: „Když hodnotíme lidi podle pracovních výsledků,

věnujeme pozornost pouze tomu, jak vykonávají svou dnešní práci, nebo jak by mohli vykonávat nějakou budoucí práci“ (Ludlow, 1995, s. 81). Ludlow upozorňuje, že ke kvalitnímu hodnocení je nezbytná základní znalost psychologie (srov. Ludlow, 1995, s. 81). Psychologie se promítá i do řady dalších personálních činností. Proto není toto tvrzení ničím novým. Andragogové jsou na to svým studiem připravováni.

Pokud si tedy zvolíme vhodné metody k hodnocení pracovního výkonu, co je jeho výsledkem? Barnes píše: „Jedním z nejdůležitějších výsledků hodnotících pohovorů by měla být dohoda o potřebách dalšího rozvoje zaměstnance“ (Barnes, 2003, s. 60). Dále uvádí, že součástí práce manažera je poskytování právě takových příležitostí, které mohou zaměstnancům pomoci zvyšovat jejich výkonnost. Cílem, ke kterému by měl tento rozvoj dospět, je zvýšení sebedůvěry, sebevědomí a také poznatků. To všechno by pak mělo pracovníkům pomáhat při rozvoji celkové práce týmu. Celý tento proces by měl probíhat způsobem, kterým díky rozvoji schopností jednotlivých zaměstnanců přinese užitek i celé organizaci (srov. Barnes, 2003, s. 60).

## **2. 5. Motivování pracovníků**

Tato kapitola nazvaná motivování pracovníků se věnuje procesu motivace. Nejprve shrnu obecné poznatky o motivování, motivaci. Popíšu základní prostředky či metody motivace.

Přijaté pracovníky by měla organizace vhodně motivovat k dosahování stanovených cílů, k loajalitě s organizací a k vysokému pracovnímu nasazení. Motivace se ale netýká jen nově přijatých zaměstnanců. Motivace bývá v praxi často spojována s hodnocením pracovníků, jak je již zmíněno v předchozí kapitole 2. 4. Často je krokem, který následuje právě po hodnocení pracovního výkonu. Cílem je motivovat pracovníky k vyššímu či lepšímu pracovnímu výkonu než je ten stávající. Ale jak je motivovat? Velmi výstižně shrnují motivaci v jedné větě autoři Thorne a Pellant, když uvádí: „Jde o boj, v němž firmy samy nemohou

zvítězit, protože se odehrává uvnitř daných osob“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 59).

Motivace lidského chování je jednoznačně tématem spadající k psychologii. Jak ale literatura uvádí, její aplikace se odehrává v řadě odvětví. Nakonečný o problematice motivace chování píše, že: „její úspěšná aplikace na kterýkoliv obor lidské činnosti je bez poznatků o motivaci nemožná“ (Nakonečný, 1996, s. 5). Dále upozorňuje na to, že i vedení lidí musí vycházet z poznatků o motivaci. Dochází totiž ke změně člověka. K tomu je nutné znát příčiny jeho chování. Tato oblast se dotýká právě motivů chování (srov. Nakonečný, 1996, s. 5). Motivace je tématem, kterému se věnuje mnoho pozornosti. Soudím tak z počtu existujících teorií, které se této problematice věnují. Wagnerová ve své práci tyto jednotlivé teorie popisuje. Zmíním ale jen některé nejznámější, mezi které určitě patří Maslowova teorie potřeb, teorie Herzbergova, Vroomova teorie nebo například známá McGregorova teorie pracovní motivace X a Y (srov. Wagnerová, 2005b, s. 13–15).

## **2. 5. 1. Motivátory**

Motivace je procesem, který je závislý na několika proměnných. Armstrong uvádí, že motivováni jsou ti pracovníci, kteří očekávají, že jejich vykonávání činnosti bude sloužit k dosažení cíle. Definování cíle pro každého jedince je tak klíčovým krokem v motivaci. Dále píše: „Dobře motivovaní jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů“ (Armstrong, 2009, s. 109). Motivaci můžeme podle Armstronga i mnohých dalších autorů dělit na vnitřní a vnější. Mezi vnější motivátory patří odměny, povýšení, uznání apod., ale také tresty. Tyto faktory mají většinou výrazný a bezprostřední účinek. Jakousi nevýhodou může být to, že nemusí působit dlouhodobě.

Naopak vnitřní motivátory obsahují pravomoc, odpovědnost, práce je pro jedince podnětná a důležitá. Podle Armstronga se tyto motivátory dotýkají kvality pracovního života. Nejsou pracovníkům přisuzovány zvňjšku. Proto se domnívá, že budou dlouhodobější. (srov. Armstrong,

2009, s. 110). Wagnerová píše: „K maximálnímu výkonu vede optimální motivace. Jak „podmotivování“ tak i „přemotivování“ vedou k nízkým výkonům“ (Wagnerová, 2005b, s. 19). Motivování tedy úzce souvisí s podaným pracovním výkonem jedince. Wagnerová dále uvádí, že škála motivace je proměnlivá. Závisí na řadě individuálních faktorů. Jeden podnět může přispět k různým úrovním motivace (srov. Wagnerová, 2005b, s. 19). Samotných motivátorů, tedy prostředků, které jedince motivují je také celá řada. To ostatně souvisí s faktem, že každý je jedinečný a i samotné faktory motivování jsou značně individuální. Také každá organizace je jedinečná, má jiné možnosti, a tak se přístup k motivaci v organizacích odlišuje. Schein uvádí, že: „dobré pocity lidí v práci, faktory, které představují opravdové motivátory, souvisely vždy s dosaženými výsledky a s pocitem růstu v pracovní kompetenci“ (Schein, 1969, s. 82). To podtrhuje fakt, že je motivování značně obtížnou oblastí založenou na osobních předpokladech pracovníků a mnoha dalších faktorech.

Přesto ale existují motivátory, které jsou efektivní. Většinu pracovníků napadne asi jako první prostředek motivace finanční odměna. Tedy peníze. Již Schein popsal osvědčené prostředky k motivaci pracovníků: „Peníze a individuální pobídky se osvědčily jako úspěšné motivátory lidského úsilí v různých typech organizací“ (Schein, 1969, s. 69). Finanční odměna je tedy důležitým faktorem. „Peníze motivují, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb“, píše Armstrong (Armstrong, 2009, s. 115). Diskuze okolo peněz jako motivačním prostředku je vedena v různých úhlech pohledů. I Armstrong uvádí výčet argumentů pro i proti vnímání peněz jako motivační odměny. Výčet konkrétních motivátorů by byl jistě mnohem delší. Jednotlivé faktory, druhy, teorie a další souvislosti týkající se motivátorů již nebudu dále rozvádět. Bylo by to přílišné zacházení do nitra této problematiky, která by sama o sobě jistě vystačila na celou práci.

## 2. 6. Odměňování pracovníků

Činností, která přímo následuje po hodnocení pracovníků a má také vliv na motivovanost pracovníků, je jejich odměňování. Tato kapitola tedy shrne základní principy odměňování pracovníků.

Vedle hodnocení pracovníků stojí jako samostatná činnost jejich odměňování. Oba tyto kroky spolu ale úzce souvisí. Vztahu mezi hodnocením a odměňováním se věnuje Plamínek. Podle něj je hodnocení základním nástrojem, který slouží k působení na zaměstnance. Dále uvádí: „Pokud nezačnou působit nějaké vlivnější podněty, jednají lidé i skupiny pochopitelně podle toho, jak a podle čeho jsou hodnoceni, a to zejména tehdy, když je hodnocení spojeno s nějakou odměnou“ (Plamínek, 2009, s. 104). Podobně jako hodnocení, je tak i odměňování důležitým krokem v motivačním systému. Odměňování je také nedílnou součástí strategie podniku (srov. Průcha, Veteška, 2012, s. 187). Co ale vlastně zahrnuje odměňování pracovníků? Kromě toho, že je součástí strategie podniku má jistě i další funkce. Průcha shrnuje odměňování jako: „Souhrn nástrojů a opatření využívaných zaměstnavatelem ke kompenzaci pracovního úsilí a k řízení motivace“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 187).

Pokud se zaměříme na čistě ekonomickou stránku odměňování, narazíme na některé danosti, které jsou společné všem organizacím. Mám na mysli garanci minimální mzdy. Jistou roli tak v odměňování pracovníků hraje i stát. Novotný uvádí: „[...] úloha státu se omezuje pouze na legislativní garanci minimální mzdových nároků zaměstnanců, které zaměstnavatel nesmí překročit. Jinak je celá oblast utváření mzdového systému postavena na smluvním základě mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci“ (Novotný, Kohoutek, 1999, s. 111). Organizace v naší společnosti, v našich legislativních podmínkách, mají kromě minimální mzdy a ve zvláštních případech, jako je práce v noci, ve svátek apod., poměrně otevřené dveře, co se odměňování týká. Mzdovou politiku tak mohou jednotlivé organizace realizovat podle vlastních představ.

Činnost odměňování je ale důležitá pro celou organizaci i jednotlivé pracovníky. Jak uvádí Novotný, dá se díky přitažlivé mzdové politice

vybudovat spolehlivý kolektiv zaměstnanců. Naopak díky nejasnému či nefungujícímu systému odměňování můžeme v organizaci podporovat nespolehlivost a vysokou míru fluktuace pracovníků (srov. Novotný, Kohoutek, 1999, s. 111–112, 157). Vytvoření fungujícího systému odměňování tak není důležitou součástí práce jen personálního oddělení, ale celého managementu organizace. Bez spokojených zaměstnanců bude organizace jen stěží konkurovat na trhu. Výstižný je výrok Plamínka, který píše: „Odměňovat je ovšem třeba i to, jak lidé svůj potenciál využívají ve prospěch firmy, tedy jakých výkonů s pomocí svých zdrojů dosahují“ (Plamínek, 2009, s. 105).

### **2. 6. 1. Prostředky odměňování**

Není mým cílem ani cílem této práce popisovat rozlišení mezi platem a mzdou. Stejně tak se nechci věnovat složení jednotlivých odměn ani příplatkům, odvodům, srážkám a podobně. Výplaty zaměstnancům, mzdové výdaje, jsou jednou z největších výdajových položek většiny organizací. Já se ale chci problematice odměňování věnovat z jiného úhlu pohledu, než jsou jen nezbytné výdaje. Koubek uvádí, že moderní personalistka zahrnuje do odměn daleko širší spektrum příspěvků, než je jen smluvená peněžní část za odvedenou práci. Do odměňování tak můžeme zahrnovat také jiné zaměstnanecké výhody. Většinou jde o nepeněžní benefity. Zařadit sem můžeme stravování, pracovní oděv, vstupy na kulturní akce, dary k životním jubileím. Zavedení benefitů v organizaci sebou přináší i další nutný krok. Tím je systém, podle kterého budou benefity přerozdělovány zaměstnancům. Koubek uvádí: „Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci“ (Koubek, 2003, s. 157). Kromě toho do těchto odměn řadíme i vzdělávání pracovníka, jeho povýšení či pověřování významnými pracovními úkoly (srov. Koubek, 2003, s. 156). Poslední část přiřazovaná do odměn je z hlediska talent managementu nejdůležitější. Rozvoji, vzdělávání pracovníků tak bude věnována celá další kapitola této práce.

## 2. 7. Péče o pracovníky

Většina organizací se snaží nabídnout svým pracovníkům i kvalitní péči. Co tato personální činnost zahrnuje a čím je pro zaměstnance užitečnou popisuje právě tato kapitola.

Budu se opakovat, když uvedu, že i péče je oblastí, která se v každé organizace projevu jinak. Zkrátka je to individuální záležitost každého podniku, stejně jako celá personální strategie. Co ale obecně do oblasti péče můžeme zařadit? Už samotné slovo péče naznačuje, že půjde o pomoc zaměstnancům. Můžeme říct, že jde o jakousi formu jejich ochrany. Ta vychází již za základních stanovení zákoníku práce. Cílem tohoto dokumentu je starost o ochranu postavení zaměstnance, dále si klade za cíl zajistit uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce, dohlíží také na spravedlivé odměňování pracovníků a v neposlední řadě zakazuje diskriminaci a prosazuje rovné zacházení se zaměstnanci (srov. Zákon č. 262/2006, § 1a). Všechny tyto oblasti upravené zákoníkem práce spadají k personální činnosti, konkrétně tedy do okruhu péče o zaměstnance. Dále do této oblasti zahrnuje i odstraňování rizik práce. Do oblasti péče zařazuje Průcha i starost o zařízení pro zaměstnance, jejich údržbu, zlepšování. Patří sem i samotný vzhled a úprava pracovišť (srov. Průcha, Veteška, 2012, s. 194). Naopak podle Kahleho a Stýbla jde o oblast tak širokou, že není téměř možné popsat všechny možnosti, aktivity, které organizace svým pracovníkům mohou v oblasti péče nabízet. Podle nich se tato péče vztahuje jak na pracovní dobu, tak i na dobu mimo pracovní čas. Uvádí jen základní prostředky péče, mezi které řadí následující. Na prvním místě je to pracovní prostředí, v tom se shodují i s předchozím uvedeným vymezením. Opět do této kategorie řadí jak základní prvky bezpečnosti, které je nutné dodržovat z legislativního hlediska, tak i samotný vzhled pracoviště (srov. Kahle, Stýblo, 1998, s. 130–144).

Druhou uváděnou oblastí péče je poskytování zdravotní péče. I v této oblasti platí legislativní úpravy, které musí organizace dodržovat. Některé podniky nabízejí v oblasti zdraví i něco navíc. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je dalším úkolem péče o zaměstnance. Opět i tato oblast je

upravena zákonem. Všechny tyto výše uvedené oblasti zahrnuje i vymezení Průchy. Kahle a Stýblo uvádějí další, řekla bych méně tradiční oblasti péče. Mezi ně řadí závodní stravování, podporu dopravy pracovníků do zaměstnání, péči o bydlení a jiné mimopracovní aktivity zaměstnanců, dále sem řadí sociální fondy a v neposlední řadě také péči o kvalifikaci zaměstnanců (srov. Kahle, Stýblo, 1998, s. 130–144). Pro úplnost ještě jedno doplnění. V publikaci autorek Foot a Hook se také hovoří o fondu kulturních a sociálních potřeb. Tento fond je jakýmsi synonymem pro sociální fond. Sociální fond je typický pro podnikatelské organizace, fond kulturních a sociálních potřeb je zřizován v těch státních (srov. Foot, Hook, 2002, s. 323).

Oblast péče o zaměstnance tedy nabízí širokou škálu toho, jak mohou zaměstnavatelé přispět svým pracovníkům nejen k lepším pracovním podmínkách. Kvalitní péči jistě přispívá i větší spokojenosti pracovníků a jejich vyšší motivovanosti. Spokojený zaměstnanec může lépe plnit pracovní úkoly, je loajálnější, produktivnější. A tím organizace opět zvyšují svou konkurenceschopnost před ostatními.

## **2. 8. Rozvoj a vzdělávání pracovníků**

Díky hodnocení pracovníků můžeme získat informace o tom, které dovednosti je nutné u jednotlivých zaměstnanců zdokonalit, vytvořením kariérního plánu pracovníky motivujeme. Za jejich výkon je také můžeme odměnit a to například formou rozvojových či vzdělávacích aktivit. Rozvoj a vzdělávání pracovníků jsou další z personálních činností. V této kapitole shrnu základní poznatky právě o rozvoji a vzdělávání pracovníků.

Vzdělávání, rozvoj pracovníků opět úzce souvisí s konkurenceschopností firem. Jak uvádí Tureckiová, nemělo by ve vzdělávání jít jen o rozvoj způsobilostí či osvojování si nových dovedností a získávání nových znalostí. Tureckiová uvádí, že jde především o: „[...] dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti“ (Tureckiová, 2004, s. 92). Charan také upozorňuje, že talentovaní jedinci

musí své schopnosti rozvíjet. Růst významu talentů pro organizaci se zvyšuje řešením svěřených úkolů a jejich včasnou a přesnou zpětnou vazbou na ně (srov. Charan, 2008, s. 2). To dokazuje, že vzdělávání a rozvoj je velmi důležitou oblastí i při práci s talenty. Díky vzdělávání se mohou talentovaní pracovníci prosadit, posunout se v hierarchii organizaci výše či jinam. Martin uvádí: „[...] je třeba respektovat i to, že někteří zaměstnanci budou chtít setrvat na své dosavadní pozici, i když jsou schopni dalšího odborného růstu a raději zůstanou na svém současném místě a budou vykonávat práci na stejné úrovni“ (Martin, 2007, s. 374). Citace Martina jasně ukazuje spojitost talent managementu s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Je jasné, že každá organizace přistupuje k personální práci jinak. Odlišná situace tak nebude ani v oblasti vzdělávání a rozvoji pracovníků. Tureckiová popisuje tři základní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. Prvním pomyslným vývojovým stupněm je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí. Jde o nahodilé akce, které mají za cíl odstranit momentální nedostatek v požadované kvalifikaci zaměstnanců. Druhým stupněm je systematický přístup. U tohoto stupně se již setkáváme s nutným propojením nejen personální strategie organizace se vzděláváním, ale také celou firemní strategií (srov. Tureckiová, 2004, s. 89). Důležitost tohoto propojení popisuje i Mužík. Podle něj je důležité, aby si organizace postupně formulovaly podnikovou strategii, z ní vycházející strategii řízení lidských zdrojů. Od této strategie je pak odvozována právě strategie profesní přípravy, tedy vzdělávání pracovníků (srov. Mužík, 2000, s. 35). Díky tomuto postupu dochází nejen k doplnění potřebné kvalifikace či znalostí. Tento proces ovlivňuje také motivaci pracovníků a odráží se v pracovním chování. Třetím přístupem je koncepce učící se organizace. V tomto případě jde o komplexní přístup k rozvoji pracovníků. Dochází k průběžnému učení. Díky tomuto pojetí probíhá učení rychleji, než probíhají změny v okolí organizace (srov. Tureckiová, 2004, s. 89). Důležitost propojení strategií popisuje také autorka Belcourt. „Iniciativy v oddělení řízení lidských zdrojů by místo toho měly být úzce propojeny s hlavními cíli a vizemi budoucího

rozvoje organizace“ (Belcourt, 1998, s. 18). Foot a Hook zase uvádí, že je pro organizaci velmi důležité, aby zaměstnanci pracovali na optimální úrovni. „Rozvoj zaměstnance k tomu významně přispívá a měl by být, v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu, součástí strategického plánu organizace a jasně se vztahovat k podnikovým cílům“ (Foot, Hook, 2002, s. 207). Prvním krokem k tomu, aby byl systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci úspěšným, je jeho propojenost s ostatními celopodnikovými plány.

Martin vidí otázku vzdělávání jako náročný program na čas i finance. Program vzdělávání nelze jednou sestavit a za dobu fungování organizace již jej nikdy neměnit. Vzdělávací strategie musí odrážet měnící se koncepci organizace (srov. Martin, 2007, s. 374).

Jak bylo uvedeno v kapitole věnující se hodnocení pracovního výkonu, potřebu vzdělávání, rozvoje konkrétních pracovníků zjistíme právě díky tomuto dokumentu. Pak záleží na volbě metody, jakou bude potřeba vzdělávání naplněna.

### 3. Talent management

Cílem této práce je propojit vybrané personální činnosti a systém talent managementu. Vybrané personální činnosti jsem tedy určila, definovala jsem jejich podstatu v předchozí kapitole. V následující části se budu věnovat druhé oblasti zvolené problematiky, talent managementu.

Co je to talent management již víme z kapitoly 1. 3. Jak uvádí autoři Berger a Berger, vede systém talent managementu k optimalizaci schopností organizace. K dosažení trvale vynikajících výsledků musí tyto organizace uznat potřebu aktivního řízení talentů a musí mít systematický způsob dosažení této činnosti (srov. Berger, Berger, 2004, s. 3). Systém práce s talenty je tak důležitým krokem pro organizaci. A jak se takový talent management realizuje v praxi? Podle stejných autorů je důležitá propojenost strategie práce s talenty spolu se základními prvky řízení lidských zdrojů v organizaci. Dále se pak tento systém pojí se strategiemi, politikou a akčními plány dané organizace (srov. Berger, Berger, 2004, s. 4). Důležitost souladu obou strategií, celkové strategie organizace i strategie lidských zdrojů, je tak pochopitelná. Již z této argumentace můžeme usuzovat na propojení personálních činností s talent managementem.

Nyní se již budu věnovat samotné aplikaci talent managementu v organizaci. Podle Horváthové směřuje talent management ke třem základním skupinám procesů v organizaci. Těmi jsou získávání, rozvoj a udržení talentů (srov. Horváthová, 2011, s. 48). Podle uvedených kroků, kterých není mnoho, by se mohla aplikace talent managementu jevit jako jednoduchá záležitost. Každý ze zmíněných procesů se ale může realizovat pomocí řady činností. Postupně se tedy budu blíže věnovat těmto jednotlivým oblastem. Ilustraci procesu talent managementu nabízí Hroník. Níže uvedené schéma doplňuje tři základní procesy talent managementu podle Horváthové. Hroník přidává identifikaci a využití talentů (srov. Hroník, 2007, s. 110). Schéma procesu talent managementu pak vypadá, podle Hroníka, následovně<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> originál viz příloha č. 1

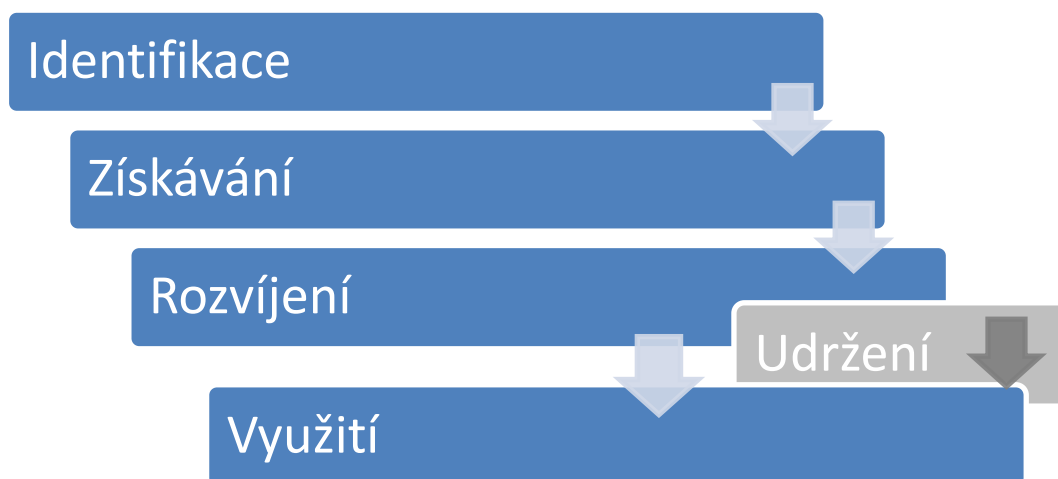


Schéma č. 2, Proces talent managementu, srov. Hroník, 2007, s. 110.

### 3. 1. Identifikace a získávání talentů

Prvním bodem procesu talent managementu je identifikace talentů. Na tento krok navazuje samotné získávání talentovaných. Nyní se tedy budu oběma krokům věnovat současně.

Horváthová ve své publikaci o talent managementu rozpracovává detailně celý proces získávání talentů<sup>2</sup>. Prvním důležitým bodem procesu získávání talentů je identifikace klíčových rolí. Horváthová uvádí: „Za klíčové role můžeme považovat takové pozice v organizaci, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace“ (Horváthová, 2011, s. 91). Metod, kterými můžeme tento krok naplnit je celá řada a jejich volba a užití závisí na konkrétních specifických organizace. Jednotlivým metodám se tedy nebudu blíže věnovat. Jen uvedu, že k naplnění tohoto bodu se dá podle Horváthové užít brainstorming, organizační schéma či analýza rizik (srov. Horváthová, 2011, s. 92–94). Teď už ale zpět k samotnému získávání talentů. Podobně jako u získávání pracovníků všeobecně, můžeme i zde identifikovat základní zdroje talentů z vnějších a z vnitřních zdrojů. To, pro jaký ze zdrojů se rozhodneme, závisí opět na konkrétní organizaci. Horváthová k tomu uvádí: „V souvislosti s tím musí

<sup>2</sup> schéma získávání talentů dle Horváthové viz příloha č. 2

zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi“ (Horváthová, 2011, s. 48). Pokud organizace takové pracovníky má, může tedy čerpat z vnitřních zdrojů. Smrčková uvádí: „Právě jejich správný výběr je klíčový pro úspěch jakékoli práce s talenty“ (Smrčková, 2007).

### **3. 1. 1. Identifikace klíčových kompetencí**

Dalším krokem v procesu získávání talentů je identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice. Co to jsou ony klíčové kompetence? Bělohávek píše: „Nároky kladené na pracovní místa nazýváme kompetencemi. Kompetence je tedy schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci“ (Bělohávek, 2006, s. 306). Konkrétně můžeme, podle Tureckiové, kompetence vnímat jakou soubor rozhodovacích pravomocí a také jako pracovní způsobilost. Kompetence jsou tedy složkou, která je pro každou organizaci specifická. Kompetence každé organizace jsou vždy spjaty s typem organizační struktury a také s převažujícím stylem řízení (srov. Tureckiová, 2004, s. 29–30). Pro každou organizaci jsou tedy klíčové jiné kompetence a je důležité nejen pro talent management, aby si je organizace stanovila. Bartoňková uvádí praktickou aplikaci kompetencí. Tou podle ní mohou být matice kompetencí. „Jde o matici, která dává do souvislosti požadavky a možnosti“ (Bartoňková, 2010, s. 103). Díky maticím zjistíme rozdíly mezi stavem, který je aktuální a tím, kam bychom chtěli dospět, tedy ideálním stavem. Tureckiová uvádí, že hlavním přínosem těchto matic je zjištění růstových a rozvojových potřeb jednotlivých pracovníků (srov. Tureckiová, 2004, s. 33–34). S tímto postupem se shoduje i Horváthová. Ta uvádí, že kromě stanovení jednotlivých kompetencí si organizace definuje i jejich úrovně. Minimální úroveň kompetencí pak slouží k definici každé pozice v organizaci. Pomocí hodnotící stupnice jsou pak jednotliví zaměstnanci hodnoceni v této oblasti (srov. Horváthová, s. 57–59).

### **3. 1. 2. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu**

„Programy řízení kariéry a talent managementu jsou také velmi těsně spjatý s hodnocením výkonnosti“ (Hroník, 2007, s. 99), uvádí Hroník. Není proto překvapením, že samotné definování kompetencí nestačí k tomu, abychom zjistili dostatečně míru talentu pro organizaci.

Ke kompetencím musíme přidat ještě další kroky. Těmi je podle Horváthové zhodnocení výkonu a předpověď potenciálu (srov. Horváthová, 2011, s. 59). „Hodnocení výkonu je měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které je daný jednotlivec zodpovědný a/nebo kompetencí, jež jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace“ (Horváthová, 2011, s. 59). Tak definuje Horváthová hodnocení výkonu. V praxi se k tomuto kroku používá měřicí stupnice (srov. Horváthová, 2011, s. 59). Máme tedy definovány klíčové kompetence a jejich úrovně, kterými musí jedinec disponovat. Ohodnotili jsme výkon jedince. Posledním krokem k určení talentu je předpovědět jeho potenciál. Potenciál je kategorií, která se nedá vyjádřit matematickou hodnotou. Armstrong o hodnocení potenciálu píše: „Hodnocení potenciálu mohou formálně provádět manažeři opírající se o hodnocení pracovníků. Lze je požádat, aby posoudili, kteří lidé mají velmi vysoký potenciál, kteří určitý potenciál a kteří vůbec žádný potenciál“ (Armstrong, 2007, s. 337). Mohlo by se zdát, že jde o hodnocení ovlivněné osobnostní hodnotitele, zavánějící subjektivitou. Horváthová ale uvádí, že se v prognózování potenciálu postupuje podle hodnocení výkonu daného pracovníka a to jak minulých, tak současných. Dalšími faktory, které se do stanovování tohoto ukazatele odrážejí, jsou preference v kariéře, plánované zvyšování kompetencí a celkový rozvoj a výcvik jedince. K tomu se opět používá měřicí stupnice (srov. Horváthová, 2011, s. 59). Tímto způsobem si můžeme tedy talenty rozdělit do určitých skupin, srovnat skupiny talentů mezi sebou.

Zdá se, že uvedenou metodou jen stěží zhodnotíme výkon a určíme potenciál u jedinců, které neznáme z pracovního procesu, tedy u vnějších zdrojů talentů. Jeden způsob ale přesto existuje. Pro úplnost uvedu tedy i tento postup. Jedince z vnějšku sice neznáme, mnohdy nemáme k dispozici

jejich hodnocení pracovního výkonu. Kromě životopisu, motivačního dopisu a případných referencí od minulého zaměstnavatele nedisponujeme dalšími informacemi o něm. Horváthová uvádí, že pro určení potenciálu i měření úrovně potřebných klíčových kompetencí těchto jedinců, můžeme postupovat stejným způsobem jako u zaměstnanců, tedy talentů z vnitřních zdrojů. Jiné hodnocení ale musíme zvolit v případě hodnocení výkonu. Tam se podle této autorky osvědčuje rozdělit kandidáty podle stupnice. A to na ty, kteří výrazně překračují ostatní, překračují ostatní, jsou si s ostatními rovni nebo jsou pod úrovní ostatních či případně klesli hluboko pod ostatní uchazeče (srov. Horváthová, 2011, s. 63).

Díky splnění výše uvedených bodů, jsme tedy dospěli ke stanovení, identifikaci talentů v organizaci. Ať už tedy získáváme talenty z vnějších nebo vnitřních zdrojů, vždy máme metody na to, abychom talenty rozdělili podle míry jejich možného přínosu pro organizaci. K tomu, aby organizace určený potenciál a zhodnocený výkon dále zpracovávala, slouží několik metod. Mezi ty základní a nejpoužívanější, jak uvádí Hroník, patří fungující systém hodnocení, účast v projektech, Development Centre, 360° zpětná vazba, měření potenciálu či nominace (srov. Hroník, 2007, s. 113). Podle Horváthové k tomuto výčtu můžeme doplnit ještě další metody, jako je management by objectives, assessment centrum nebo i analýzu kritických událostí (srov. Horváthová, 2011, s. 65–69). Tyto metody nebo postupy k určení potenciálu a hodnocení výkonu jsou vhodné spíše pro současné pracovníky, tedy již zaměstnance organizace. V souvislosti s výběrem talentů z vnitřních zdrojů upozorňuje Hroník na důležitý fakt, že výběr musí být spravedlivý. K naplnění této podmínky se mimo jiné využívá zapojení spolupracovníků (srov. Hroník, 2007, s. 113). Kromě talentů z vnitřních zdrojů, ale nesmíme zapomínat na jedince z vnějšího prostředí organizace. Horváthová uvádí metody a postupy, které mohou složit ke stejnému cíli, ale jsou určeny právě pro uchazeče z vnějšku. Mezi tyto metody patří testy pracovních způsobilostí, behaviorální rozhovory (kompetenční), vykonávání role či reference. Zároveň se dá opět použít i metoda assessment centra, stejně jako i pro pracovníky z vnitřních zdrojů (srov. Horváthová, 2011, s.

65–70). Určit jednu nejvhodnější metodu nebo postup není jednoduché. Horváthová uvádí: „při identifikaci talentů se nelze spolehnout jen na jednu metodu. Metody je třeba „namíchat“ tak, aby došlo nejen ke zhodnocení současného výkonu zaměstnanců, ale i k předpovědi jejich budoucího potenciálu“ (Horváthová, 2011, s. 70).

O tom, že není talent jako talent, jsme se přesvědčili již při samotném hledání definice tohoto pojmu. Stejně jako různé organizace talent různě definují, tak k talentům i rozdílně přistupují. Již z definic je jasné, že talenty netvoří homogenní skupinu. Jak tedy máme přistupovat k talentovaným? Ideálním by se mohl zdát individuální přístup. Každému pracovníkovi by se jednotlivě věnoval/a personalista/ka a spolu by nacházeli ideální řešení pracovníkova rozvoje a dalšího profesního růstu. Časová, ekonomická i personální zátěž tohoto přístupu je ale značná. Je tak velmi obtížné přistupovat k talentovaným jedincům individuálně. Podle Horváthové je výhodné rozdělit si nalezené talenty do skupin. Dělení skupiny talentů záleží na konkrétní organizaci, která systém talent managementu zpracovává. Obecně můžeme zaznamenat tendenci dělit talenty na top talenty, talenty a možné talenty (srov. Horváthová, 2011, s. 74). K určení toho, do které ze skupin jedinec bude patřit, slouží mřížka nebo také matice talentů. V obou metodikách hraje roli určení výše potenciálu a výkonu (srov. Horváthová, 2011, s. 74–75). Dělení tedy přímo následuje po určení talentů, měření jejich potenciálu a hodnocení pracovního výkonu.

### **3. 1. 3. Talent-pool**

V koncepci talent managementu se hojně využívá pojmu talent pool. Co se pod ním ale skrývá? Tímto termínem dochází podle Horváthové „k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců“ (Horváthová, 2011, s. 73). Thorne a Pellant k významu slova talent pool dodávají: „volně přeloženo se jedná o zásobárnu nebo banku talentů, většinou vytvořenou uvnitř podniku za účelem dalšího rozvoje vytipovaných zaměstnanců“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 2). Podle Charana se právě díky talent poolu, tedy

skupině talentovaných, oddělují opravdoví talenti od průměrných pracovníků. Vytvoření talent poolu je tak důležitým krokem, ve kterém dochází k identifikaci těch nejlepších talentů pro organizaci (srov. Charan, 2008, s. 3). Nejde ale o umělou skupinku jedinců, shromažďující se za účelem rozvoje jejich talentu. Thorne a Pellant uvádějí, že je vhodné, aby vedení organizace přispívalo k rozvoji nových talentů. Předpokladem toho je aktivní vyhledávání talentovaných jedinců a to na všech úrovních dané organizace. Píší: „Všichni zaměstnanci se cítí zavázáni rozvíjet svůj talent pool“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 121). Talent pool úzce souvisí s určením talentu. Tedy s metodami, kterými se talent určuje. „Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřicích stupnic pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců, dochází k vlastnímu vymezení skupiny talentovaných zaměstnanců – k vytvoření talent-poolu“ (Horváthová, 2011, s. 73). Talent pool organizace tedy vytvoříme díky postupnému splnění výše popsaných kroků.

### **3. 2. Rozvíjení talentů**

Talent management není jen systém práce s nadanými pracovníky. Nejde jen o samotné nalezení talentovaných pracovníků, ale především o jejich další rozvíjení a udržení těchto jedinců v organizaci.

Podle Armstronga nejde v řízení talentů o nic nového. Všechny činnosti, které do této kategorie spadají, jsou dávno ověřené postupy. Tím, co odlišuje řízení talentů od stávajících metod, je jejich propojenost (srov. Armstrong, 2007, s. 327). „Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti,“ (Armstrong, 2007, s. 327), píše Armstrong hned v úvodu svého výkladu o řízení talentů. Tato činnost ovšem není tak jednoduchá, jak se může podle Armstronga jevit. Horváthová upozorňuje na pojetí dvou autorů. Cannon a McGee podle ní k řízení talentů přidávají i následující: „k úkolům řízení lidských zdrojů [...] patří nejen řídit jednotlivé segmenty talentů tak, aby byly splněny jejich priority, ale

také řídit tok talentů v rámci organizace tak, aby správní lidé vykonávali správnou práci ve správný čas“ (Horváthová, 2011, s. 125).

Řízení pracovníků, řízení kariéry, kariérní postup. Často skloňovaná témata mnoha dnešních teoretiků i odborníků z praxe, stejně jako těch z minulosti. Také Schein se vyjádřil k roli talentovaných pracovníků v organizaci. Ve svém díle píše o rozvoji organizací, který podle něj: „[...] závisí na vývoji nových výrobků a nových výrobních postupů, které zlepšují jeho konkurenční schopnost. S návrhy na nové výrobky a postupy přicházejí lidé“ (Schein, 1969, s. 26). Jak píše dále, je podle něj důležité, aby organizace vytvářely vhodné prostředí právě pro tyto pracovníky znamenající rozvoj a konkurenční výhodu pro organizaci.

Horváthová k rozvoji talentů uvádí, že je důležité vytvořit pro tyto pracovníky speciální rozvojový program (srov. Horváthová, 2011, s. 78). Jak uvádí Hroník, mezi tyto speciální programy pro talentované můžeme zařadit Trainee programy pro absolventy škol nebo také Talent development určený pro ty, kteří se již účastní pracovního procesu (srov. Hroník, 2007, s. 114). Rozvoj talentů je stejně jako další činnosti v souvislosti s talent managementem značně ovlivněn organizací, ve které se uplatňuje. Závisí tak jen na organizaci, jak k rozvoji talentů přistoupí.

### **3. 3. Využití a udržení talentů**

Spolu s talenty se firmě nedostává jen nových zaměstnanců, ale také díky nim získává konkurenční výhodu na trhu, náskok před ostatními organizacemi. Jak píše Horváthová, nejde jen o to, mít co nejvíce takových to talentovaných jedinců, ale také si je dokázat udržet (srov. Horváthová, 2011, s. 48–49). Spolu s nimi si totiž udržíme i konkurenční výhodu před ostatními. To, že dochází k přetahování talentů mezi organizacemi, není žádná nová informace. Pojem headhunterů zná v dnešní době asi každý. Talenti jsou pro firmy tak důležitou součástí, že organizacím stojí za to ji věnovat zvláštní péči i potřebný čas. Předmětem zájmu tzv. headhunterů jsou pracovníci jiných organizací. Schmidt píše: „Headhunteři jsou stále znovu žádáni, aby v jiných podnicích cíleně oslovovali kandidáty, kteří jsou

klientovi osobně známí“ (Schmidt, 2011, s. 23). Dodává, že jde především o pracovníky, se kterými již v minulosti spolupracovali. Zájem je tedy zaměřen na ty pracovníky, kteří by mohli být potencionálním přínosem pro organizaci a jejichž kvalitami je si organizace jista. Martin k tomu uvádí: „Při získávání personálu na vyšší pozice, u nichž jsou známy přesné pracovní požadavky, avšak organizace má jen malou volbu odpovídajících jedinců, jimiž by mohla tyto pozice obsadit, mohou být využiti k sestavení krátkého seznamu kandidátů a navázání styku s nimi konzultanti pro získávání pracovníků“ (Martin, 2007, s. 266). Zkrátka o talentované pracovníky je takový zájem, že se vytváří celé strategie jak je přebírat konkurenční organizaci.

„Je-li prvním problémem organizace získávání a rozmisťování pracovníků, je druhým, stejně závažným problémem motivování lidí k vysokému výkonu“ (Schein, 1969, s. 19), píše Schein v úvodu jedné z kapitol své knihy. Udržení talentů proto velmi úzce souvisí s motivací. Thorne a Pellant uvádí: „Nadaní lidé jsou odlišní. Mají odlišný hnací motor a motivaci. Jsou také velmi osobití, a proto neexistuje žádný univerzální postup, který by platil na všechny talentované lidi“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 60). O tom, co talenty motivuje a jak je organizace má či může motivovat, dále píší: „Peníze nebo postup nejsou v žádném případě jedinými motivátory. Jak ukázal náš průzkum, stejně důležitý podněty jsou uznání, pochvala a zpětná vazba“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 60). Thorne a Pellant uvádějí, že kromě toho je také důležité uznání i ostatních pracovníků, uznání i jejich přispění organizaci. Pracovníci přispívají organizaci na základě vlastního úsudku. To se podle Thorne a Pellant shoduje s Maslowovou teorií potřeb (srov. Thorne, Pellant, 2007, s. 70). Uvádějí také seznam činností, které podporují motivaci nadaných pracovníků ze strany personálního oddělení firem. Řadí sem uznání odlišnosti jak v osobním rozvoji, tak v oblasti potřeb. V tomto kroku by měli být personalisté nápomocní právě v rozpoznávání potřeb. Motivaci pracovníků by dále měl být věnován dostatek času, skutečný zájem. Mělo by dojít k využití jejich nadšení. K motivaci přispívá také pozitivní zpětná vazba (pokud je namístě). Dalším

přispěním k vyšší motivovanost je, podle těchto autorů, také pověření pravomocemi (srov. Thorne, Pellant, 2007, s. 72). Udržet si talenty tak není jednoduchou záležitostí a právem by ji mělo být věnováno dostatek prostoru. Získají tak to, o co usilují. Konkurenční výhodu před ostatními. Schein uvádí: „S růstem počtu vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků v organizacích vzrůstá význam opravdových motivátorů, protože se nevyplácí, aby nadprůměrný pracovník byl neproduktivní“ (Schein, 1969, s. 83).

#### **4. Talent management v personálních činnostech**

Jak již jsem v této práci několikrát zmínila, je mým cílem propojit vybrané personální činnosti se systémem talent managementu. V předchozích částech jsem se postupně věnovala vymezení vybraných personálních činností, stejně jako samotného talent managementu. Nyní nastává prostor pro naplnění cíle. K propojení těchto dvou přístupů využiji grafické zpracování. Podobně jako jsou ve druhé a třetí kapitole graficky znázorněny personální činnosti, respektive proces systému talent managementu. V další části textu se pak budu v komentáři věnovat objasnění a vysvětlení právě tohoto schématu. U každé z uvedených personálních činností, stanovím oblasti, které se dají využít v naplňování talent managementu. Najdu tedy místa, která se prosazují v obou popisovaných strategiích.

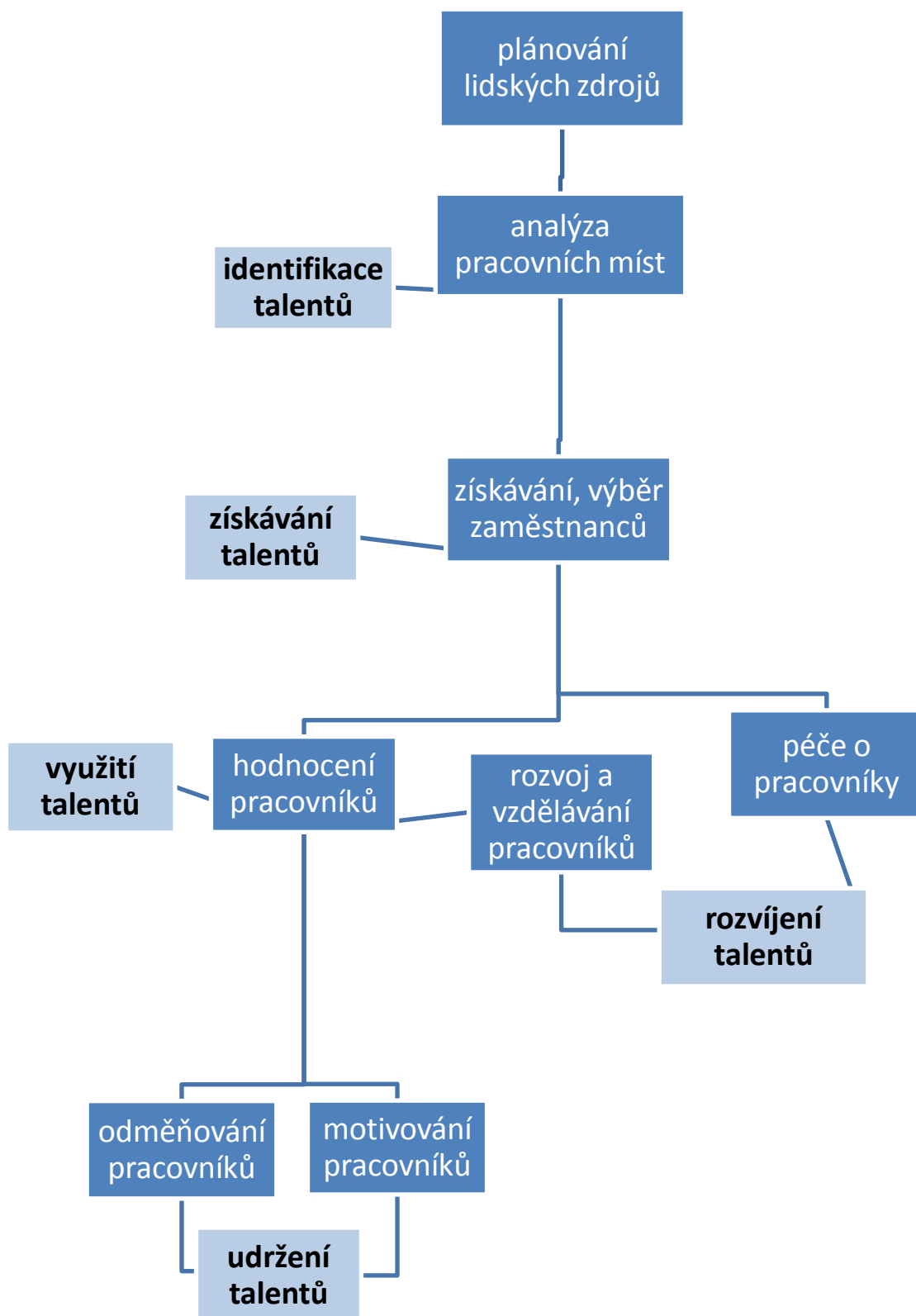


Schéma č. 3, Proces talent managementu v souvislosti s personálními činnostmi, vlastní zpracování.

#### **4. 1. Plánování lidských zdrojů, analýza pracovních míst a identifikace talentů**

Prvním bodem výše uvedené ilustrace je plánování lidských zdrojů. Jak je vidět v kapitole 2. 1., tak bez strategie, plánování budoucího vývoje, zřejmě organizace v bohatém konkurenčním prostředí neuspěje. Specificky se plánuje výroba, vývoj, portfolio nových výrobků a podobně. K tomu všemu ale potřebuje organizace i zdroje lidské. Kompetentní pracovníky, bez nichž jen stěží naplní přijatou strategii. A právě zde vidím prostor pro uplatnění talent managementu. Jak je v této kapitole uvedeno, přijímají se strategie na období trvající obvykle pět let. Pět let je dostatečně dlouhá doba na to, aby si organizace vychovala potřebné talenty, kteří ji napomohou přijatou strategii naplnit. Za dobu jistě kratší než je pět let, je organizace schopna určit talentované jedince, naplánovat jejich potřebný rozvoj a začlenit je do organizace tak, aby napomohli k dosažení přijaté strategie. Strategie organizace také určuje budoucí vývoj podniku. Ukazuje, kterým směrem se organizace vydá. Například rozšiřování výroby či naopak rušení některých provozů si vyžaduje i personální změny. Přijatá strategie organizace pochopitelně nedokáže předvídat všechny situace, ke kterým za pětileté období může dojít, ale je určujícím dokumentem nejen pro personální práci. Dá se předpokládat, že propojenost personálních strategií a strategií celé organizace nabývají na významu. Jsou základem efektivního fungování nejen programů, jako je talent management.

Jaká kritéria by tedy měla být v plánu lidských zdrojů naplněna, aby byla v souladu se systémem talent managementu? Podle argumentace z kapitoly 2. 1. musí být všechny přijaté strategie v souladu. Jedině ztotožněním cíle lidských zdrojů s celkovým cílem organizace, respektive s cílem systému talent managementu, může organizace dosáhnout toho, k čemu směřuje. Jak vyplývá z kapitoly 2. 1., organizace díky tomuto souladu získá konkurenční výhodu před ostatními.

Po přijaté strategii organizace, plánu, od kterého se odvíjí řada činností, i těch personálních, postupuje práce personalistů dál. Jako první z nich jsem uvedla analýzu pracovních míst v kapitole 2. 2. Tato personální

činnost je tedy ve schématu zastoupena na druhém místě. Podle citace Barnese, uvedené v kapitole 2. 2., je kromě identifikace klíčových jedinců důležitá také identifikace klíčových pozic. Musíme tak mít jasnou představu o konkrétní práci, dovednostech a attributech spojených s jejím výkonem.

Podle teoretických východisek v kapitole 2. 2., analýza práce předchází náborovým a výběrovým aktivitám. Její výsledky poskytují zdroj pro analýzu a plánování celé organizace. Je tedy propojena s předchozím krokem, tedy plánováním lidských zdrojů. Kromě toho slouží její výsledky k hodnocení pracovníků či stanovení vzdělávacích potřeb. Podle popisu pracovního místa, respektive jeho analýzy, můžeme tedy talenty také určovat. Proto jsem na tuto činnost navázala identifikaci talentů. Díky analýze práce, respektive popisu pracovního místa, můžeme identifikovat klíčové pozice, které jsou vhodné právě pro talentované. Můžeme díky tomu objevit místa, která mohou talentovaní jedinci zastoupit a rozvíjet na nich nejen svůj osobní potenciál, ale přispívat tak k rozvoji celé organizace. Pomohou nám tedy zobrazit ony klíčové role popisované v kapitole 3. 2. Analýza práce je, podle teoretických východisek z kapitoly 2. 2., důležitým nástrojem i k úspěšné adaptaci pracovníka, jeho začlenění se do kolektivu.

Pokud tedy organizace bude věnovat analýze pracovních míst dostatek prostoru, bude popisy pracovních míst pravidelně obnovovat, usnadní tato personální činnost identifikaci nejen klíčových pozic organizace, ale i klíčových jedinců vhodných pro zařazení do programu práce s talenty. Díky tomuto kroku může identifikovat talenty z vnitřních zdrojů a stanovit jejich další rozvoj a vzdělávání tak, aby organizace o tyto talenty nepřicházela a rozvíjela jejich dovednosti a schopnosti. A tím zvyšovala i vlastní konkurenční výhodu před ostatními.

#### **4. 2. Získávání pracovníků a získávání talentů**

Místa pro talenty máme tedy identifikována. Teď zbývá je těmito talentovanými jedinci obsadit. Následujícím bodem ve schématu je tedy získávání a výběr pracovníků, spojený s procesem získávání talentů.

Důležitost tohoto kroku je nepochybná. Při špatném výběru pracovníků, potažmo talentů, musíme všechny kroky opakovat znovu. Špatným výběrem ztrácíme nejen čas a finance. Podle výroku Barnese, v kapitole 2. 3., můžeme úspěšný výběr ovlivnit efektivní přípravou a plánováním tohoto kroku. To platí pro výběr pracovníků stejně jako talentů. Proto jsem tyto dva kroky uvedla ve spojitosti. Získávání zaměstnanců, tak jak je popsáno v části 2. 3., se nepochybně mírně liší od získávání talentů, kterému je věnována kapitola 3. 2.

Společným bodem pro získávání jsou dva druhy zdrojů. Talenty i další pracovníky můžeme rozpoznat uvnitř organizace, mezi jedinci, kteří pro ni již pracují. Nebo je můžeme do organizace teprve přivést, tedy z vnějšku. V kapitole 2. 3. jsou uvedeny výhody i nevýhody obou zdrojů pracovníků. Pro talent management, práci s talenty, ale nejsou všichni takto získaní pracovníci vhodní. Mám na mysli například pracovníky, jejichž práce byla z nějakého důvodu ušetřena. Některé přístupy k výběru pracovníků obecně, jsou tak neslučitelné s pojetím talent managementu. S odkazem na kapitolu 2. 3., věnující se mimo jiné právě výhodám a nevýhodám jednotlivých zdrojů pracovníků, uvedu nyní ty, které neplatí pro talent management. V talent managementu nemusí pracovník opustit své současné pracovní místo. Jeho schopnosti mohou být rozvíjeny i po dlouhou dobu setrvání na stejné pracovní pozici. Tudíž se nové místo neuvolní a nenastane nutnost přijetí nového zaměstnance. V pojetí talent managementu také pracovníci nemusí soutěžit o povýšení. Jsou vybráni právě ti talentovaní pracovníci s vysokým potenciálem. Nemusí tak být ovlivněna atmosféra na pracovišti, jak uvádí Koubek. Naopak jednou z výhod tohoto přístupu se uvádí finanční nenákladnost. Investice do rozvoje talentovaných, odborníků pro organizaci a celkově do systému talent managementu mohou několikrát přesáhnout výdaje spojené s náborem „hotových“ odborníků z vnějšího prostředí organizace. Ovšem těch je, jak je zmíněno v předchozích částech, nedostatek. Proto jsou tyto výdaje po čase pro organizaci vlastně ziskem. Také neshody na pracovišti mohou nastat vždy. Tedy i při výběru pracovníků do programu talent managementu. Pro

získávání talentů z vnějších zdrojů je opět podstatné to, že kvalifikovaní pracovníci na trhu nejsou nebo je jich velký nedostatek. Proto organizacím nezbyvá nic jiného, než si tyto potřebné pracovníky vychovat, vzdělat z vnitřních zdrojů, podle vlastních potřeb. Opět ale musíme mít na paměti, že vnitřní zdroje zabraňují vniku nových myšlenek do organizace, jak je uvedeno v kapitole 2. 3. Zkrátka výhody a nevýhody má každý přístup. Jednotlivé organizace musí zvážit, který ze zdrojů jim přinese více výhod a bude celkově pro organizaci tím lepším. Podle výroku Kolmana, z části 2. 3., je důležité umět předvídat budoucí chování pracovníků.

Získávání pracovníků má pro každou pozici i pro každou organizaci své specifika, která by měla být respektována. Důkladné naplánování tohoto procesu a jeho pečlivé provedení mohou organizaci zajistit nalezení takových pracovníků, které skutečně hledají. Pokud má organizace vhodně nastavený tento krok, umí předvídat budoucí chování svých pracovníků, bude snadněji nacházet a vybírat talenty do programu talent managementu.

#### **4. 3. Hodnocení, motivování, odměňování pracovníků a udržení talentů**

Podle strategie organizace a analýzy pracovních pozic jsme tedy naplánovali práci s talenty a získali jsme talentované zaměstnance ať už z vnějších či z vnitřních zdrojů. Nyní se dostáváme k otázce souvislosti hodnocení pracovníků, jak je popsáno v kapitole 2. 4., s talent managementem. Hodnocení, motivování a odměňování pracovníků jsem spojila s činností udržení talentů.

Hodnocení pracovního výkonu je tedy ideálním krokem k rozpoznání talentů z vnitřních zdrojů organizace. To ale není jediným výsledkem pracovního hodnocení. Jak je uvedeno v kapitole 2. 4., podle uvedených odborníků může hodnocení sloužit k plánování kariéry, stanovení potřeby vzdělávání, provázání s motivačním systémem, stanovení odměny, zlepšení výkonu nebo i rozhodování o pracovním zařazení zaměstnanců. Všechny tyto výsledky hodnocení mohou být prospěšné pro každého pracovníka dané organizace. Stejně tak mohou dobře posloužit

právě těm, které jsme zařadili do programu talent managementu. Díky hodnocení můžeme objevit ty stránky pracovníka, které je vhodné dále rozvíjet a podporovat realizaci jeho schopností a dovedností v práci. Hodnocení může sloužit jako kontrolní krok v již probíhajícím procesu rozvoje talentů. Je důležitým krokem pro další práci s nimi. Získají tak zpětnou vazbu ke své vykonávané práci. Díky tomu můžeme přispět k upevnění pracovníků, talentů v organizaci. Dobře nastavený proces hodnocení pracovního výkonu může upozornit na potřebu dalšího rozvoje pracovníka. Snáze se také bude organizaci určovat pokrok, který pracovníci dosáhli. Účinný proces hodnocení jako personální činnost, můžeme převést do systému talent managementu.

Hodnocení ovšem nestojí samo o sobě. Úzce s ním souvisí další personální činnost. Tou je motivace pracovníků. Motivování je jedním ze stěžejních úkolů nejen u talentů. U talentů je však tato činnost velmi důležitá. Slouží především k tomu, aby si organizace dokázala udržet své zaměstnance a získala od svých pracovníků také loajálnost k organizaci. Motivování talentů je možná ještě o něco obtížnější než motivace pracovníků, která je popsána v kapitole 2. 5. I přesto, že je obtížné stanovit jednotlivé motivátory, je význam motivace nepochybný. To ostatně dokládá tvrzení řady teoretiků uvedených v části 2. 5. Každý jedinec má jiné motivy k výkonu svého zaměstnání, jde o subjektivní problematiku. To platí i pro talenty. Motivace je důležitým krokem, který může sloužit k udržení talentů v organizaci. Proto jsem spolu s hodnocením a odměňováním zařadila tuto personální činnost právě k udržení talentů v organizaci. Motivovaný pracovník nemá důvod organizaci opouštět, je ochotný rozvíjet své dovednosti i znalosti a přispět tak k růstu celé organizace.

Ve výčtu personálních činností, i výše uvedeném schématu, navazuje po motivaci kapitola o odměňování. Opět platí, že se tato činnost úzce pojí s hodnocením i motivací pracovníků. Odměňování je nedílnou součástí strategie organizace. Podle argumentů uvedených v kapitole 2. 6. jde o prostředek, díky kterému můžeme pracovníky, i talenty, udržet v organizaci. Vhodně ohodnocený a odměněný pracovník tak opět nebude mít důvod

organizaci opouštět. Odměňování by se tedy nemělo podceňovat, pokud si chce organizace udržet konkurenční výhodu v podobě talentů, před ostatními. Funkčně nastavený systém odměňování může organizaci pomoci vybudovat spolehlivou základnu schopných zaměstnanců.

#### **4. 4. Péče, vzdělávání pracovníků a rozvoj talentů**

Talenty také nemůžeme nechat bez povšimnutí, bez péče a rozvoje. Poslední bod schématu znázorňuje souvislost rozvíjení talentů se vzděláváním a péčí o pracovníky.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků spolu s péčí o pracovníky je posledním bodem uvedeného schématu. K těmto činnostem jsem přiřadila rozvíjení talentů, jako činnost spojenou s talent managementem. Jak je vidět z obrázku, souvisí vzdělávání a rozvoj pracovníků také s jejich hodnocením. Rozvoj a vzdělávání pracovníků je proces, který neprobíhá v organizacích náhodně. Jde o proces, který je většinou dopředu detailně naplánovaný a promyšlený. Obecně jsem jeho principy popsala v kapitole 2. 8. Přednost se ve vzdělávání dává těm pracovníkům, kteří mají potenciál, potřebu, schopnosti a také touhu se vzdělávat a posunout se někam dál. Zkrátka těm, které vybereme. Těmito vybranými pracovníky tak mohou být právě ti talentovaní. Jednou z činností talent managementu, jak je uvedeno v první části práce, je rozvíjení schopností pracovníků. Pokud tedy budeme mít dobře provedenou analýzu pracovního místa, případně popis pracovní pozice i správně provedené hodnocení pracovního výkonu, snáze určíme nedostatky nebo oblasti, na které se musíme při rozvoji talentů soustředit a které jsou pro výkon konkrétních pracovních pozic klíčové. Zjištěné nedostatky nám může pomoci odstranit právě rozvoj, vzdělávání pracovníků, potažmo i talentů. Velký vliv u této činnosti zastává také motivace pracovníků. To jen dokazuje, jak jsou jednotlivé personální činnosti provázané a nedají se vykonávat izolovaně bez ohledu na předchozí či následující kroky.

Vzdělávání pracovníků je pro organizaci finančně nákladnou aktivitou. Proto tato aktivita může být brána jako benefit pro vybrané

zaměstnance. Pojetím vzdělávání jako odměny spadá tato činnost do oblasti odměňování či péče o pracovníky, které je věnovaná kapitola 2. 7. Vzdělávání a celkový rozvoj talentů se pojí s oblastí péče o jejich kvalifikaci. Zdokonalování a vůbec samotné zavádění talent managementu si vyžaduje speciální pozornost.

Dobře provedenými činnostmi v oblasti péče a vzdělávání pracovníků můžeme rozvinout potřebné dovednosti tak, aby organizaci díky těmto talentům získala konkurenční výhodu. Důležitá je opět provázanost systému vzdělávání at' už s hodnocením pracovníků a stanovením správných oblastí pro rozvoj, tak i s motivací a vhodnou odměnou. A to souvisí i s udržením pracovníků v organizaci.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo propojit vybrané personální činnosti se systémem talent managementu. K naplnění cíle jsem práci rozdělila na čtyři základní kapitoly. Díky nim jsem dospěla ke stanovení oblastí, které jsou společné pro systém talent managementu i vybrané personální činnosti.

První kapitola se zabývá teoretickým vymezením používaných pojmů a objasnění významu popisovaného problému. Definovala jsem tedy vnímání rozdílu mezi pojmy talent a nadání, dále samotné termíny talent, management i talent management. Kromě toho jsem také popsala samotný význam talent managementu a krátce se zmínila i o vývoji tohoto systému.

Kapitola druhá je věnována personálním činnostem. Nejprve popisuje volbu personálních činností. Následuje grafické zobrazení vybraných oblastí personální práce a jejich vzájemných souvislostí. V dalších podkapitolách se již věnuje vymezení konkrétních zvolených personálních činností. Ve stručnosti definuje jejich podstatu, základní význam. V těchto částech je u každé činnosti kladen důraz především na popis těch oblastí, které se mohou pojit s talent managementem.

Třetí část práce obsahuje informace o talent managementu. Opět pomocí grafického zobrazení popisuje základní činnosti spojené s procesem talent managementu. Těmi jsou identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentů. Podkapitoly jsou zaměřeny na jednotlivé možnosti, kterými je možné uvedené činnosti naplnit.

Poslední, čtvrtá, kapitola je věnována propojení výše uvedených skutečností. Je vytvořen graf spojující procesy talent managementu spolu s vybranými personálními činnostmi. V dalším textu je toto propojení argumentováno a zdůvodněno. Jsou tak popsány oblasti, které se v praxi mohou uplatnit společně u obou procesů.

Personální činnosti tak nemusí stát samy o sobě. Některé jejich kroky se mohou uplatnit i v jiných programech. V tomto případě tedy v práci s talenty. Talent management je jistě proces složený z řady dalších činností, kterým se zde nevěnuji. V těch částech, kterým zde byla věnována pozornost, se ovšem dají uplatnit prvky i ze zvolených personálních

činností. Dokládá to provázanost personální práce s ostatními procesy v organizaci.

„Jedním z hlavních problémů nadaných profesionálů, pracujících v HR, je najít organizaci, která ocení nejlepší praktiky HR a nechá HR přispívat ke strategickým cílům, nejen fungovat jako osobní oddělení“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 125), uvádějí ve své publikaci autoři Thorne a Pellant. A právě díky systému talent managementu může personální oddělení organizace přispět ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy, zlepšit její postavení na trhu. Význam pracovníků pro organizace nadále roste a organizace by si měli uvědomovat jejich význam pro ně a věnovat pracovníkům dostatečnou péči a podporu. Na závěr tedy poslední důkaz významu personální práce: „Hodnota lidského kapitálu nikdy nebyla větší“ (Brown, Hesketh, 2004, s. 66).

## **Anotace**

Příjmení a jméno autora: Mášová Hana

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název diplomové práce: Talent management

Počet znaků: 118 794

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 52

Klíčová slova: talent, talent management, práce s talenty, personální činnosti, plánování nástupnictví

Diplomová práce se zabývá propojením systému talent managementu s vybranými personálními činnostmi. V práci je zdůvodněna aktuálnost problematiky práce s talenty. Jsou vybrány základní personální činnosti a je popsána jejich podstata. Dále se práce věnuje i podstatě talent managementu. Tyto části jsou následně propojeny. Je vytvořen graf spojující obě zvolené oblasti a jsou stanovena místa, která se prolínají a uplatňují se jak v personálních činnostech, tak i v systému talent managementu.

## **Annotation**

This thesis deals with linking the talent management with selected personnel activities. The work is justified by the topical problems of talents. Are selected basic HR activities and describes their essence. Furthermore, the work and basically talent management. These parts are then connected. It created a graph connecting the two chosen fields. They established sites that are intertwined and applied both in personal activities, and talent management system.

## **Použitá literatura**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 10. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARNES, David et al. *Získávání pracovníků a jejich profesní rozvoj*. Praha: Open University Czech Republic, Business School, 2003. 71 s. ISBN 80-86717-06-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BERGER, A. Lance, BERGER, R. Dorothy. *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 2004. 448 s. ISBN 0-07-143612-X.

BERSIN, Josh. Firemní vzdělávání a řízení talentů: výhled na rok 2010. *HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*, duben 2010, roč. 11, č. 4, s. 20–22. ISSN 1212-690X.

BROWN, Phillip, HESKETH, Anthony. *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy*. New York: Oxford University Press, 2004. 278 s. ISBN 0-19-926954-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3., přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.

ČTK. *Personální agentury: ČR bude čelit silnému nedostatku odborníků* [online]. FinancniNoviny.cz, 29. 1. 2015. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z: <<http://www.financninoviny.cz/zpravy/personalni-agentury-cr-bude-celit-silnemu-nedostatku-odborniku/1175001>>.

DOČKAL, Vladimír. *Zaměřeno na talenty, aneb, Nadání má každý*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2005. 245 s. ISBN 80-7106-840-3.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

EGEROVÁ, Dana et al. *Integrated talent management: challenge and future for organizations in Visegrad countries*. Plzeň: Nava, 2013. 148 s. ISBN 978-80-7211-454-2.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance: vzory testů a přijímacích rozhovorů: jak zvedat výkon týmu*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GALLOVÁ, Naďa, BUDWAY-ŠTROBACH, Vera. *Managing Talents Gross Cultures. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*, duben 2009, roč. 10, č. 4, s. 10–11. ISSN 1212-690X.

GARDNER, Nora, PARK, Juliane, SMITH, Matt, WILLCHER, Joel. *The Right Talent Always at the Ready* [online]. McKinsey & Company, October 2013. [cit 2015-01-29]. Dostupné z: <  
[http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/Public%20Sector/Regulatory%20excellence/The\\_right\\_talent\\_always\\_at\\_the\\_ready.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/Public%20Sector/Regulatory%20excellence/The_right_talent_always_at_the_ready.ashx) >.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŘÍBKOVÁ, Lenka. *Nadání a nadání. Pedagogicko-psychologické přístupy, modely, výzkumy a jejich vztah ke školské praxi*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-1998-6.

CHARAN, Ram. *Leaders at all levels: deepening your talent pool to solve the succession crisis*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. 172 s. ISBN 978-0-7879-8559-2.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.

KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika: zaměstnanec - zaměstnavatel - stát - vztahy - práva - povinnosti*. 3. aktualizované vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. 254 s. ISBN 80-85856-60-3.

KAZDOVÁ, Alena. *Objevem talentů to nekončí, spíše začíná* [online]. HN, 24. 7. 2006. [cit. 2014-10-27]. Dostupné z: < [http://ihned.cz/c3-18950420-000000\\_d-18950420-000000\\_d-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina](http://ihned.cz/c3-18950420-000000_d-18950420-000000_d-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina) >.

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

KOLMAN, Luděk, CHÝLOVÁ, Hana, MICHÁLEK, Pavel, GLOSÍKOVÁ, Zuzana. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z: výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe*. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 271 s. ISBN 80-200-0592-7.

NOVOTNÝ, Rudolf, KOHOUTEK, Zdeněk. *Odměňování a personalistika*. 5. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 1999. 158 s. ISBN 80-85922-64-9.

PETZOLD, Jörg. 2012. *Talent management – motor pro úspěch v podnikání v době krize* [online]. HR news, 25. 7. 2012. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: < <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1659673> >.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

PRŮCHA, Jan, VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

SEJVALOVÁ, Jitka. *Talent a nadání. Jejich rozvoj ve volném čase*. Praha: IDM MŠMT, 2004. 60 s. ISBN 80-86784-03-7.

SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. 161 s. ISBN neuvedeno.

SCHMIDT, Marcus. *40 největších mýtů o budování kariéry: headhunter prozrazuje, na čem opravdu záleží*. Praha: Grada, 2011. 202 s. ISBN 978-80-247-3740-9.

SMRČEKOVÁ, Katarína. Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou [online]. HN., 3. 12. 2007. [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: < <http://archiv.ihned.cz/c1-22536120-sef-podpori-talent-kdyz-si-je-jisty-sam-sebou> >.

*Talent nad zlato, aneb, Všichni o talentované pracovníky stojí, ale....* Praha: NIDM - Národní institut dětí a mládeže, 2010. 17 s. ISBN 978-80-86784-94-6.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VESELÁ, Lucie. Rok 2009 rokem boje o talenty. *HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*, únor 2009, roč. 10, č. 2, s. 10–11. ISSN 1212-690X.

VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005a. 78 s. ISBN 80-903516-4-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005b. 83 s. ISBN 80-903516-5-4.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 7. 6. 2006, částka 84. Ve znění pozdějších předpisů. ISSN 1211-1244.

ZÍKOVÁ, Šárka. Talent management v personálních procesech. *HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů*, leden 2009, roč. 10, č. 1, s. 36–37. ISSN 1212-690X.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

## **Seznam schémat**

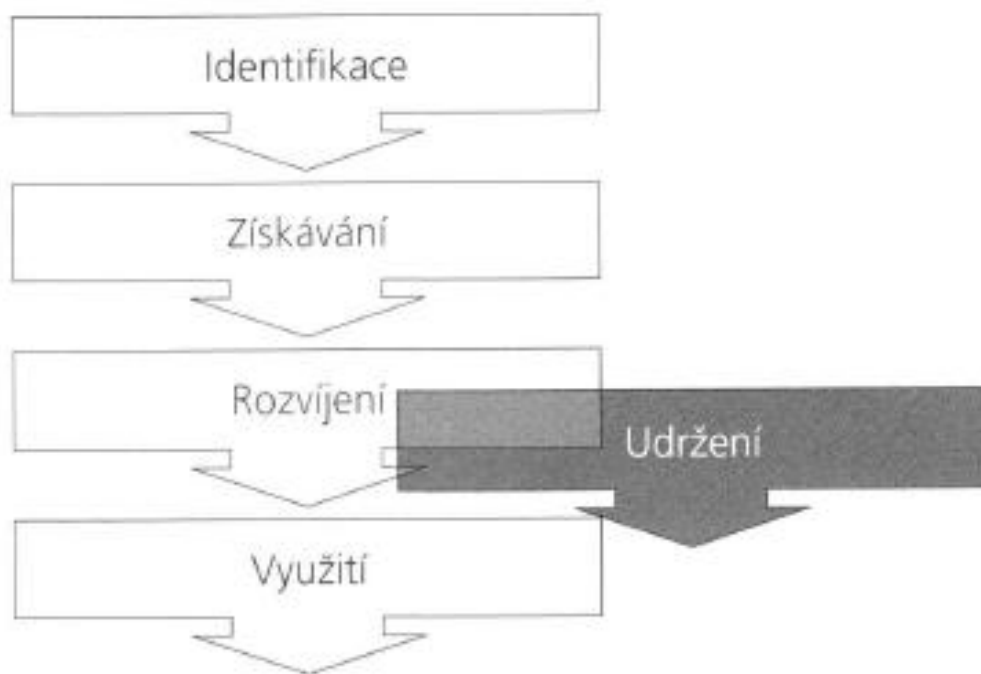
|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Schéma č. 1, Vybrané personální činnosti .....                                      | 22 |
| Schéma č. 2, Proces talent managementu .....                                        | 43 |
| Schéma č. 3, Proces talent managementu v souvislosti s personálními činnostmi ..... | 53 |

## **Seznam příloh**

|                                              |   |
|----------------------------------------------|---|
| Příloha č. 1 Proces talent managementu ..... | 1 |
| Příloha č. 2 Proces získávání talentů .....  | 2 |

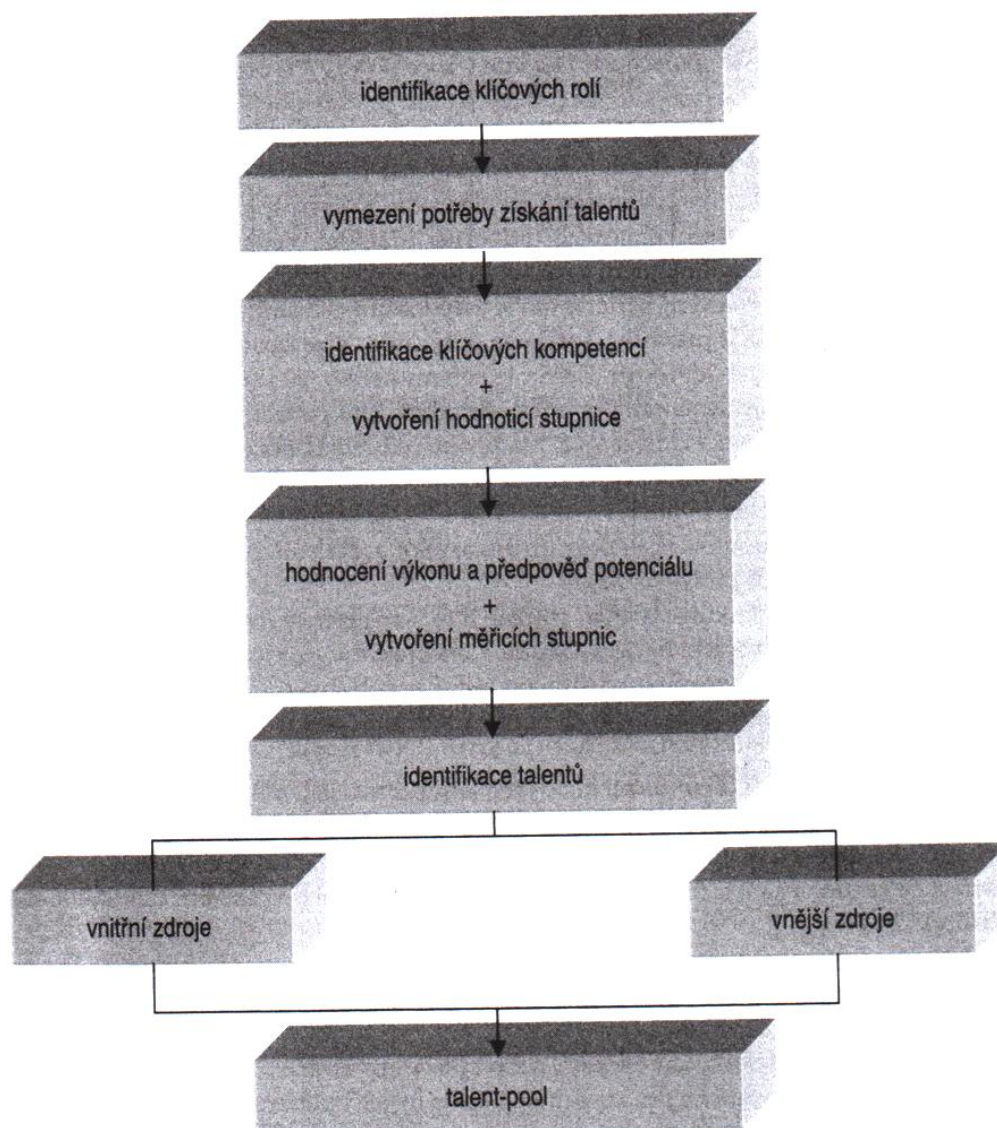
## **Příloha č. 1 Proces talent managementu**

(Zdroj: Hroník, 2007, s. 110)



## Příloha č. 2: Proces získávání talentů

(Zdroj: Horváthová, 2011, s. 51)



Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Akademický rok: 2013/2014

Studijní program: Humanitní studia  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Sociologie - Andragogika (SO-AN)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

| PŘEDKLÁDÁ:  | ADRESA           | OSOBNÍ ČÍSLO |
|-------------|------------------|--------------|
| MÁŠOVÁ Hana | Břest 145, Břest | F130476      |

**TÉMA ČESKY:**

Talent management

**NÁZEV ANGLICKY:**

Talent management

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. - KSA

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

V práci postupně teoreticky popíšu problematiku talent managementu, propojení talent managementu s dalšími personálními činnostmi. Následně se budu věnovat popisu stávajícího modelu talent managementu v konkrétní firmě. Ten podle kritérií vyplývajících z první, teoretické části analyzuji. Vyústěním práce pak bude návrh možných úprav zavedeného systému talent managementu pro konkrétní zvolenou firmu.

Návrh postupu řešení:

1. Operacionalizace cíle práce - terminologické ukotvení talent managementu, propojení s ostatními personálními činnostmi
2. Deskripce a analýza systému talent managementu v konkrétní zvolené firmě
3. Optimalizace práce s talenty (talent managementu) ve zvolené firmě

Termín odevzdání definitivní verze práce: Pro odevzdání v březnovém termínu 2015 je třeba práci poslat vedoucímu ve finální podobě nejpozději v únoru 2015.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

THORNE, Kaye a PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Podpis studenta:



Datum: 23.4.2014

Podpis vedoucího práce:



Datum: 23.4.2014