

Příloha 1 – Tvorba strategie talent managementu

Sekce 1 Úvod

- Proč vytváříte tuto strategii nyní?
- Které klíčové body pokryjete (viz níže)?
- Které nepokryjete?
- V jakém časovém období – tj. až pět let?

Sekce 2 Podnikatelský kontext

- Jaké aktuální externí změny mají dopad na Vaši organizaci?
- Jaké jsou interní pohnutky ke změně?
- Na co se do budoucna potěbujete připravit?
- Existují nějaká omezení, která musí být brána v potaz?
- Jaké jsou významné cíle organizace?
- Jaký možný dopad mohou mít obchodní cíle na zaměstnance?

Sekce 3 Poptávka a nabídka talentu

Poptávka

- Jaká je aktuální poptávka po dovednostech?
- Jaká je potenciální budoucí poptávka po dovednostech (dle možných budoucích scénářů)?

Nabídka

- Jaké je aktuální rozložení pracovní síly?
- Počet zaměstnanců, vzdělání, délka zaměstnání, délka výkonu stávající pozice, dovednosti, průměrný věk, průměrná doba výkonu pozice, procento zaměstnanců s nárokem na odchod do důchodu v příštím roce, matice diversity, pohlaví, rasa a postižení.
- Míra fluktuace, včetně odchodu do důchodu a rezignací.
- Hodnocení výkonu a podíl těch, kteří nepodávají výkon.
- Dostupnost dovedností z externích zdrojů.
- Data související s přijímáním zaměstnanců – například počet uchazečů, doba odmítnutí nabídek, doba potřebná k obsazení volných míst, míra odmítnutí nabídek.
- Připravenost na povýšení a míra povýšení.

Nedostatky

- Jaké konkrétní dovednosti jsou potřeba?

Sekce 4 Rozpočet

- Existují nějaká rozpočtová omezení, která budou mít dopad na plnění talent management plánu?

Sekce 5 Priorita řešení nedostatků

- Jaké jsou priority pro řešení aktuálních nedostatků talent managementu?
- Co může mít dopad na jejich pořadí?

Sekce 6 Akce na odstranění nedostatků

Outsourcing

- Které aktivity jsou pro naše podnikání klíčové a které lze outsourcovat?

Plán následnictví

- Pro které pozice musí být vyhrazen následník?
- Jak budeme identifikovat následníky?
- Jaké procento klíčových pozic bude mít následníky?
- Pro které podstatné pozice musíme mít v zásobě následníky připravené v r zné době?
- Které kroky učiníme pro zajištění, že lidé v našich plánech následnictví rozumí svému místu v daném plánu a co musí udělat proto, aby v něm zůstali?

Vytvoření specifických zásobáren talentů

- Technický.
- Řídící.
- Všeobecný.

Získávání talentů

- Existují nějaké pozice, které musí být obsazeny externě? Pro které?
- Kolik procent chcete obsadit interně/externě?
- Jaké zdroje budete využívat?
- Kde s největší pravděpodobností najdete lidi, které potřebujete?

Rozvoj talent

- Jakou podporu můžeme poskytnout pro rozvoj lidí?
- Máme nějaké obecné rozvojové potřeby?
- Máme nějakou potřebu rozvoje vedoucích zaměstnanců?
- Existují nějaké žebříčky pro progresivní rozvoj?
- Jaké máme konkrétní rozvojové potřeby?
- Jaké kroky doporučíte?

Řízení talent

- Jsou stávající lidé správně hodnoceni?
- Jaké kroky můžeme učinit ke zlepšení hodnocení existujících zásobáren talentů?
- Jaké kroky potřebujeme učinit, abychom posunuli lidi vpřed?
- Jak dobře jsou manažeré i v rozdělování své zásobárny talentů?
- A co zprávná vazba – lze udělat více, aby došlo ke zlepšení výkonu?

Ukončení talent

- Jakou strategii potřebujeme pro odstranění lidí, kteří nevykazují talent, který potřebujeme do budoucna?
- Máme nějaké lidi/oblasti, které potřebujeme zcela odstranit? Proč?

Sekce 7 Plán pro implementaci

- Načrtnout principy, které posílí strategii talent managementu a plánování následnictví.
- Shrnout klíčové priority pro posun vpřed.
- Poskytnout pohled plánu.

Sekce 8 Příprava odpovědnosti za zavedení strategie/plánu

Kontrolní seznam pro ujasnění rolí.

Příloha 2 – Souhrn metodiky zavedení a využívání talent managementu v organizaci

íslo	Oblast	Podoblast	innosti
1	Základní pojmy talent managementu		Talent
			Talent management
2	Strategie talent managementu		asový horizont
			Prost edí
			Požadavky na talent
			Aktivity
			Rozpo et...
			ídící role
3	Podmínky talent managementu		Iniciace a podpora (vrcholové vedení)
			Propojení s podnikatelskou strategií
			Vy len ní zdroj
4	Procesy talent managementu	Získání	Klí ové role
			Pot eba a zdroje talent
			Klí ové kompetence
			Výkon
			Potenciál
			Talent-pool
		Rozvoj	Program
			Realizace
			Hodnocení
			ízení kariéry
		Udržení	Atraktivnost zam stnavatele
			Realizace aktivit
			Pov st organizace
5	ízení talent managementu		ízení segment talent
			ízení toku talent
			ízení talent na dálku
			Problémy talent managementu
6	Hodnocení talent managementu		Audit
			Hodnocení úsp šnosti

Zdroj: Horváthová, 2011, s. 173