

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

bakalářské prezenční studium

2007-2010

Linda Pohorská

**Řízení talentů**

**Talent Management**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2010

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

**P r o h l a š u j i ,**

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně  
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 27. 4. 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Roh' with a long horizontal stroke and a vertical line at the end.

Děkuji PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za podnětné komentáře k práci. Dále bych ráda poděkovala všem, kteří mi ochotně poskytli potřebné informace nebo mě při psaní trpělivě podporovali.

## Obsah

0	Úvod.....	6
1	Talent Management.....	8
1.1	Vývoj Talent Managementu .....	13
2	Uplatnění řízení talentů v organizaci .....	16
2.1	Identifikace talentů .....	18
3	Získávání nadaných pracovníků .....	20
4	Výběr talentů.....	24
5	Motivace, stimulace a stabilizace talentů.....	30
5.1	Vzdělávání a rozvoj talentovaného pracovníka .....	34
5.2	Řízení kariéry talentovaného pracovníka .....	41
6	Talent Management v praxi .....	45
7	Závěr .....	56
8	Soupis bibliografických citací.....	62
9	Bibliografie .....	65
10	Přílohy.....	66

## RESUMÉ

Práce hledá odpověď na otázku: „Co to je řízení talentů a jak je možné ho efektivně implementovat do personální politiky organizace?“ Pozornost je zaměřena na objasnění pojmu „řízení talentů“ a jednotlivé personální činnosti, které v organizacích probíhají, a jejich možné propojení s řízením talentů. Podrobněji je popsána praktická ukázka programu pro řízení talentů s cílem formulovat závěry, které by odpovídaly na položenou otázku a pomohly ukázat efektivní postupy při řízení talentů.

Klíčová slova: talent, identifikace talentů, získávání talentů, motivace a stabilizace talentů, řízení a rozvoj talentů.

## **SUMMARY**

This thesis is looking for the answer to the question: „What is the talent management and how it can be effectively implemented to the personnel policy of the organization?“ Attention is focused on clarifying the concept of talent management and individual personnel actions, which take place in organizations, and their possible connection with the talent management. The practical exhibition of the talent management programme is described in more details and its goal is to formulate conclusions that would answer the inniciate question and help to expose effective talent management process.

Key words: talent, talent identification, talent recruitment, motivation and stabilization of talents, managing and developing talent.

## 0 Úvod

Při výběru tématu své bakalářské práce jsem se nechtěla omezovat na běžná témata, o kterých psali mí kolegové již v minulých letech. Téma řízení talentů jsem si vybrala hned z několika důvodů. V první řadě protože jsem se o toto téma začala zajímat již dříve na základě článků v odborných časopisech pro personalisty. Při té příležitosti jsem si všimla, že řízení talentů, jako nový současný trend v řízení a rozvoji lidských zdrojů, není dostatečně popsán. Většina odborných článků se týkala spíše identifikace talentů v organizaci, ale o jejich rozvoji, motivaci a stabilizaci jsem se nikde nebyla s to dozvědět více, než že existuje a je žádoucí. Ve své práci bych tedy chtěla nastínit, co vlastně talent management je, jak funguje a jak ho lze efektivně implementovat do personální politiky organizace.

První kapitola se týká obecného vymezení a představení programu pro řízení talentů a jeho historickému vývoji. Vzhledem k mladé historii tohoto současného trendu bych ráda využila co nejvíce bibliografických zdrojů.

V druhé kapitole bych ráda nastínila, jak lze řízení talentů v organizaci uplatnit a proč se organizacím vyplatí implementovat talent management do své personální politiky. Tato kapitola by měla shrnout výhody i nevýhody implementace programu pro řízení talentů v organizaci. Nastínit, jaká rizika mohou nastat, na co by se měly organizace připravit a jaké kroky je třeba podniknout, aby se těmto rizikům bylo možné vyhnout.

Další kapitoly se věnují převážně personálním činnostem, které v organizaci probíhají a jejich propojení s řízením talentů. Ráda bych

nastínila, jak vypadá identifikace talentů i s předcházející nutností definice talentu pro danou organizaci. Dále se budu věnovat získávání talentů a možným zdrojům, kde lze talentované lidi hledat. K této tématice se váže i potřeba personálního marketingu, tj. způsobu, jakým se organizace prezentuje navenek. Personalisté musí v této fázi talent managementu vytvořit takové podmínky a nastavit takovou firemní kulturu, která podporuje program řízení talentů, vytváří flexibilní a podnětné prostředí, kde se talent cení a kde se talentu nekladou překážky, ale naopak je zde možnost neustálého rozvoje a podnětů.

V následujících kapitolách bych se pak ráda zaměřila na motivaci a stabilizaci talentovaných lidí v organizaci. Motivace i stabilizace má v případě talent managementu hodně společného i s rozvojem a samotným řízením talentovaných pracovníků. Budu se snažit nastítnit vzájemnou propojenost těchto personálních činností a jejich zvláštní význam při řízení talentů.

V neposlední řadě bych ráda popsala řízení talentů v praxi. Za tímto účelem mi byly poskytnuty informace o programu řízení talentů reklamní agenturou Ogilvy & Mather. V rámci tohoto popisu praktické implementace řízení talentů bych chtěla využít všech poznatků z teoretické části své bakalářské práce a poukázat tak jak na kladné stránky tohoto programu pro řízení talentů, ale i na možná úskalí, která odhalím.

V závěru bych ráda použila nabitě poznatky o řízení talentů a pokusila se tak odpovědět na úvodní otázku – co vlastně talent management pro organizaci obnáší a jak je možné ho efektivně implementovat do personální politiky organizace.



# 1 Talent Management

Žijeme dnes v době rychlých změn. V době, kdy je pro kohokoliv více než nezbytné být připraven na nové situace. V profesní rovině toto tvrzení platí pro zaměstnance i zaměstnavatele. Všichni musíme předvídat, plánovat a rozvíjet své klíčové i obecné kompetence, jakožto nositele konkurenční výhody. „Klíčové kompetence jsou tedy definovány jako kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu. Klíčovými kompetencemi jsou ty, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život,“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s.65). V těchto podmínkách je tedy pro zaměstnavatele žádoucí, aby si ve své organizaci dokázali udržet takové zaměstnance, jejichž schopnosti, znalosti a dovednosti pomohou ke všeobecnému rozvoji organizace a udržení pozice na trhu.

Původní význam slova „talent“ můžeme definovat jako starořeckou jednotku hmotnosti. Jak uvádí ve své knize Hroník (2007, s. 108), slovo talent je „největší váhová a finanční jednotka starověkého Řecka. ... Talent je v novozákonních textech nazýván jako hřivna, ke které se váže jedno z nekrásnějších podobenství, které končí tím, že kdo má, dostane ještě víc.“ Pro potřeby talent managementu lze tuto větu interpretovat tak, že ten, kdo má talent, dostane více nabídek, a pokud svůj talent bude rozvíjet, otevírá se mu velké množství možností, jak své nadání uplatnit, a to za velmi výhodných podmínek.

Jinými slovy, v tržním prostředí je potřeba, aby manažeři, majitelé atd. získali své řadové zaměstnance pro myšlenku rozvoje kompetencí a kvalifikace a získali tak pro sebe konkurenční výhodu. Těm

zaměstnancům, kteří splňují tyto podmínky a jsou pro organizaci tzv. „hvězdami“, říkáme talentovaní pracovníci. Jejich identifikace, získávání, výběr a následný rozvoj, motivace a stabilizace je pro organizace velkou výzvou a zároveň velkým přínosem. Pokud mluvíme o talent managementu a talentovaných pracovnících, ve většině případů se jedná o pracovníky s dlouhodobě nadprůměrným výkonem. V této souvislosti nemluvíme o vyloženě nadprůměrném nadání. *„Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře přesahuje standard,“* (Stýblo a kol., 2009, s. 470).

Pro tyto účely v mnoha firmách začínají vznikat Talent Management programy, tj. programy pro řízení talentů.

Programy řízení talentů jsou v současné době velmi populární a hodně společností se je snaží implementovat do své personální politiky. V rámci programu talent managementu se organizace snaží vybudovat si jakousi studnici talentovaných pracovníků, nebo-li pracovníků s velkým potenciálem rozvoje, dbát na jejich rozvoj, motivaci a stabilizaci v organizaci a zajistit si tak dobrou pozici na trhu. Tyto programy nelze aplikovat ze dne na den a jen tak to zaměstnancům oznámit. Personalisté a manažeři, kteří se na jejich tvorbě podílejí, musí pečlivě volit metody, které budou pro jednotlivé procesy používat, nastavit tyto procesy tak, aby byly efektivní a organizaci jen finančně nezatěžovaly, a v neposlední řadě musí opravdu dbát na komunikaci směrem dovnitř organizace. To znamená, že musí podrobně seznámit všechny zaměstnance s programem pro řízení talentů, vysvětlit jim, proč se společnost rozhodla tento program zavést a jaké z toho plynou pro všechny závěry. Manažeři by vždy měli při této vnitrofiremní komunikaci dbát zásad takovéto komunikace, jak ji uvádí

Řezníček (2009,s. 671), tj. uvést fakta, vysvětlit cíle a smysl zavedení talent managementu. Dále nastítnit, jak se celá situace dotkne ostatních pracovníků. Vždy je potřeba nezapomenout na ujištění všech pracovníků o důležitosti jejich zapojení a poskytnout dostatečný prostor pro otázky, na něž každý, kdo se zeptá, dostane odpověď.

Programy pro řízení talentů mohou být velmi motivující pro zaměstnance, kteří mají potenciál se jich zúčastnit. Jak uvádí Koubek (1988, s. 315): *„Nejasná perspektiva, nejasná kariéra vede zejména ty nejschopnější a nejdynamičtější pracovníky k tomu, že z organizace odcházejí“*. Pro organizaci je navíc implementace programů řízení talentů do firmy výhodou ve zmírňování fluktuace klíčových zaměstnanců, podpoře jejich výkonnosti a jak jsem již nastínila, je to zdroj konkurenční výhody. Nesmíme však zapomínat, že to, co platí pro jedny, neplatí pro druhé. Jako jeden velký argument proti implementaci systému řízení talentů do organizace se uvádí demotivace ostatních pracovníků. Tato demotivace může hlavně u pracovníků na nižších pozicích přerůst v závist nebo zášť a vést až k jejich odchodu z organizace. To však také není pro organizaci žádoucí. I na nižších pozicích lze najít klíčové zaměstnance s vysokým potenciálem rozvoje. Neznamená to, že program pro řízení talentů platí pouze pro zaměstnance na vyšších pozicích. V některých společnostech však tento chybný krok v řízení talentů můžeme najít. Je vždy velmi důležité vyvarovat se vytváření pocitu elitářství v těchto programech.

Talent management má velmi blízko k trainee programům (a často je za ně zaměňován) , programům řízení kariéry apod. Zatímco do programu talent managementu je podle Hroníka (2007, s. 98) zahrnuto 5 – 10% zaměstnanců, trainee programy zahrnují pouze 1 – 2% zaměstnanců

a programy řízení kariéry pak až 40 – 70% zaměstnanců. Avšak na rozdíl od trainee programů, u talent managementu zná organizace víc informací o jeho účastnících. Jejich výběr nebyl náhodný a organizace si je tímto výběrem jistá a je o jejich talentu přesvědčená a rozvíjí ho v souladu s politikou organizace. To znamená, že talent management pracuje od počátku s odbornou perspektivou zaměstnance a větší časovou dotací. Na rozdíl od klasického řízení kariéry, které si každý zaměstnanec vytváří více méně sám, talent management sleduje podrobněji efektivitu u jednotlivých účastníků. Samozřejmě musí být také více finančně dotovaný organizací. Tyto investice do lidí by však měly být návratné. Talent management není ani odborná příprava, ani proces adaptace. Je to program, do kterého lze vstoupit i vystoupit. Záleží pouze na výkonnosti jednotlivého zaměstnance, který byl vybrán jako talentovaný. Z předchozího také vyplývá, že tito talenti již ve firmě nějakou dobu působí, znají její strukturu, kulturu i systém řízení a za tuto dobu stačili prokázat svoje přednosti a výjimečnost.

Základním krokem při vytváření systému řízení talentů v organizaci je vymezit vůbec pojem **talent** pro podmínky, ve kterých daná firma působí – tj. obor, odvětví, vliv vnějšího prostředí a organizační struktura a kultura. Definice talentu v rámci řízení talentů není stejná jako například u sportovců, jak jí zná každý. „*V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit*“ (Hroník, 2007, s. 109). Talent management neznamena pro zaměstnance méně práce nebo jakékoliv úlevy. Naopak je na tohoto zaměstnance vytvářen tlak ze strany zaměstnavatele. Ke své každodenní práci musí zvládat ještě nejrůznější školení, tréninky

apod. a co je hlavní, musí si udržet svoji výkonnost, protože dobře nastavený program pro řízení talentů je otevřený a, jak jsem již uvedla výše, zaměstnanci v něm zahrnutí musí vynaložit značné úsilí, aby se v tomto programu udrželi. Talent management by však ale ani neměl být jakousi zárukou dobře placeného místa na celý život. Tento program je o příležitosti. Zaměstnavatel by tedy podle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009, s. 470) měl talentům představit před jejich vstupem do tohoto programu reálné možnosti v rámci organizace. Rozhodně by neměl nabízet nereálné možnosti, ale ani jim znemožňovat aspirovat na jakékoliv pozice. Celý program systému řízení talentů je o dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by měl zaměstnanci nabídnout rozvoj, udržovat jeho motivaci zůstat nejlepším a výkonným. Na druhou stranu zaměstnanec za to organizaci nabízí využití sebe sama. Řízení talentů bychom mohli zahrnout jako jeden z prvků učící se organizace, ve které se uplatňuje „...cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí,“ (Barták, 2007, s. 103).

Úspěšnost talent managementu ve firmě tedy závisí na připravenosti organizace k tomuto kroku. Ti, kteří jsou za jeho vývoj a chod zodpovědní, tj. personalisté a liniový manažeři, musí předem myslet na všechna úskalí a pokrýt veškeré možné problémy, které by se mohli naskytnout. Musí si předem definovat pojem talent, metody a procesy, s kterými budou posléze pracovat, musí si určit strategii, jakou budou tento program prezentovat celé firmě, všem zaměstnancům. Musí být také nastavena jasná pravidla pro vstup a setrvání v tomto programu. „*Pokud má být Talent Management ve firmě úspěšný...je třeba vždy jasně vymezit, kdo se bude starat, kdo bude*

*garantem, mentorem, koučem, jak budou lidé zařazeni mezi talenty průběžně hodnoceni, podle jakých kritérií budou talenti vybíráni, jak se zaměstnancům bude vysvětlovat, co to vlastně znamená, že jsou jejich kolegové zařazeni mezi talenty“* (Stýblo, 2009, s. 470). Podle společnosti ACCA (Accaglobal.com, přeloženo L.P., 2010) můžeme talent management můžeme rozdělit do čtyř důležitých částí:

- 1) získávání a nábor, tzn. jakým způsobem organizace identifikuje a snaží se získat talentované uchazeče o zaměstnání;
- 2) rozvoj zaměstnanců, tzn. jakým způsobem organizace odkrývá talent u svých zaměstnanců a nadále ho rozvíjí;
- 3) rozmístění, tzn. jak organizace využívá talentů pro důležité role v organizaci;
- 4) uchování, tzn. jak se organizace snaží uchovat svoje nejlepší zaměstnance.

## 1.1 Vývoj Talent Managementu

Z pohledu organizace není hledání talentů tak úplně novým trendem.

Organizace vždy usilovaly o to, aby zaměstnávali lidi, kteří se zdáli být nejvhodnější pro zastávanou pozici. (Accaglobal.com, přeloženo L.P., 2010)

Samotný koncept řízení talentů byl pak poprvé prezentován až v roce 1997, kdy společnost McKinsey & Company představila výsledky výzkumu zaměřeného na „válku o talenty“, War for Talent. Výsledky tohoto výzkumu jsou popsány v knize The War for Talent od autorů Michaelse, Handfield-Jonesové a Axelrodové z roku 2001. Uvedený průzkum se snažil získat informace o tom, jaké způsoby nábory přebírají organizace

ve Spojených státech amerických, pokud chtějí zaměstnat ty nejlepší zaměstnance. Podle výsledků výzkumu se zjistilo, že organizace (hlavně jejich lídři) se vždy snažili na svoji stranu získat talenty, protože věřili, že toto jim pomůže získat výhodu v konkurenčním boji. Výzvou pro ně pak bylo efektivně řídit kariéru těchto lidí. Jakmile byly publikovány výsledky tohoto výzkumu, akademická veřejnost se začala více zajímat o téma řízení talentů a mnoho dalších organizací začalo hledat možné způsoby, jak implementovat do své personální politiky i strategie řízení talentů.

V další uváděné teorii vzniku talent managementu je naproti tomu talent management definován jako proces, který vznikl v devadesátých letech minulého století na základě faktu, že si firmy začaly uvědomovat, a to že úspěch jejich podnikání záleží na schopnostech jejich zaměstnanců. Organizace začaly implementovat řízení talentů do své personální politiky za účelem řešení problému s udržení si svých nejlepších zaměstnanců. Současným problémem organizací je, že vyvíjí obrovské úsilí na personální marketing, tj. snaží se co nejvíc zaujmout potencionální kandidáty na inzerované pozice, ale nevěnují již tolik pozornosti udržení a rozvoji talentovaných zaměstnanců.

Nejlépe celou tuto problematiku podle mého názoru vyjadřuje článek v magazínu Entrepreneur z března roku 2004 od autorů Fredrica a Craiga (Entrepreneur.com, přeloženo L.P., 2004), ve kterém uvádí, že postupy řízení talentů se vyvíjely a adaptovaly v průběhu let jako odpověď na mnoho změn na pracovišti, a to od průmyslové revoluce a vzniku odborů až po politiku rovných příležitostí, globalizaci na trhu práce a outsourcing, tj. zajišťování chodu části organizace externí organizací. V 90. letech 20. století (a na počátku 21.st. – pozn. L.P.) končí období největší války o talent,

ztlumená ekonomickou stagnací a problémy s globální bezpečností. Skutečná bitva o přilákání, rozvoj, motivaci a udržení talentů bude ale pokračovat neustále. Hrozící časovaná demografická bomba (pozn. L.P.: v tomto smyslu chápu jako nedostatek kvalifikované pracovní síly v určitých demografických oblastech) udělá z řízení talentů největší prioritu pro organizace.



## 2 Uplatnění řízení talentů v organizaci

Pokud se organizace rozhodne implementovat do svého řízení lidských zdrojů i řízení talentů, je potřeba se na tento krok pořádně připravit. Řízení talentů pro organizaci jako celek znamená stabilizaci pracovních sil, a to hlavně na pozicích, které jsou pro ni klíčové. Podle mého názoru jde také o formu prezentace společnosti navenek, o tzv. personální marketing. *„Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce,“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 62).

Osobně bych program řízení talentů řadila jako benefit a nástroj motivace zaměstnanců. Je jasné, že tento program není benefitem pro všechny zaměstnance, nicméně pokud je nastaven tak, že na něj lze „dosáhnout“ z kterékoliv pozice, myslím si, že je to hlavně pro mladé lidi velmi lákavé a může to kandidátům pomoci při rozhodování se mezi několika nabídkami zaměstnání. *„Talent směřuje tam, kde se daří úspěšně nejen vytvářet hodnoty, ale stejně tak rozvíjet potenciál těchto talentů,“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 452).

Další výhody talent managementu uvádí výzkum společnosti IBM ve spolupráci s Human Capital Institute z roku 2008. Výsledky tohoto výzkumu ukazují, že organizace, které zavedly program řízení talentů dosahují vyšších finančních výsledků než ostatní firmy působící na stejném trhu. Dále se také ukazuje, že více uplatňují systém řízení talentů znalostní firmy a firmy, které se zaměřují na služby a průmyslová odvětví jako např.

elektronika a technologie. Veřejný sektor v uplatňování talent managementu významně zaostává. Řízení talentů také podle tohoto výzkumu nerady uplatňují velké firmy, čítající od cca 1000 do 10 000 zaměstnanců. Jako důvod uvádějí právě svoji velikost, v níž vidí překážku k implementaci řízení talentů do firmy. Myslím si, že v těchto případech se jedná o opravdu velmi organizačně náročný proces. Tyto organizace by musely dle mého názoru zřídit oddělení, které by se zabývalo výlučně identifikací talentů a vůbec celým procesem řízení talentů napříč firmou. Všeobecně je však implementace řízení talentů organizačně velmi náročná. Firmy většinou uvádějí, že je velmi těžké analyzovat pracovní sílu, kterou mají k dispozici. Pouze 40% firem ve výzkumu IBM a HCI (2008) dokázalo přesně určit schopnosti a dovednosti, které od talentovaných pracovníků očekávají. Dále pak firmy uvádějí jako problematické podporovat spolupráci (jen necelá polovina – 49% - poskytovala ty správné nástroje k podpoře spolupráce), správně rozmístit svoji pracovní sílu (64% si myslí, že to dokáže) a efektivně a ve správný čas rozvíjet talentované zaměstnance. Tento výzkum dokazuje, že v dnešním stále více globalizovaném a technologiemi řízeném světě může jednotné strategické zaměření se na talent pomoci organizaci připravit se na firemní dospívání a finančně překonat konkurenci. Nezáleží přitom na velikosti firmy nebo na odvětví, ve kterém se pohybuje. (Web.ebscohost.com, přeloženo L.P., 2008).

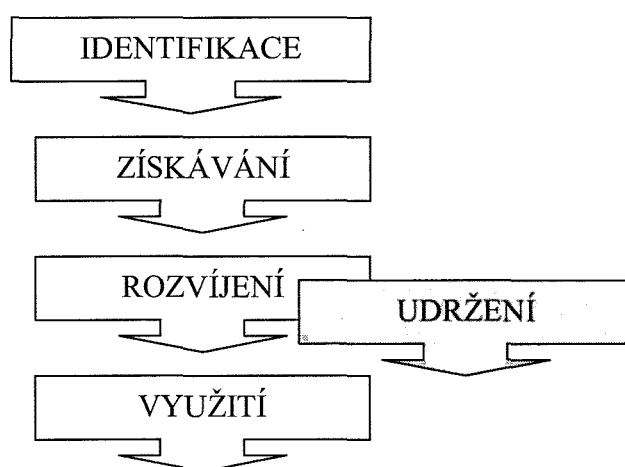
Podobné je hodnocení řízení talentů i ve výzkumu firmy Deloitte, *Alligned at the Top*, z roku 2007: *„Dvě třetiny nejvyšších vedoucích pracovníků uvádí, že nedostatek dovedností patří k jednomu z nejzávažnějších problémů v oblasti pracovních sil, a více než 70% těchto pracovníků připouští, že*

*řízení talentů je jednou z nejdůležitějších personálních otázek a je zcela zásadní pro úspěch jejich organizace“ (Deloitte, Aligned at the Top, 2007).*

## 2.1 Identifikace talentů

Proces identifikace talentů v organizaci je jeden z prvních kroků, které by organizace měla učinit, pokud se chce vůbec řízením talentů zabývat Čtyři fáze procesu identifikace talentů v organizaci podle Hroníka (2007, s. 110) jsou popsány na obrázku č.1.

Obr.1 - Proces talent managementu (Hroník, 2007, s. 110)



Organizace si musí vymezit, jaké vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti má mít zaměstnanec, kterého lze označit za talentovaného. Tato definice je také velmi důležitá z pohledu prezentace celého programu řízení talentů dovnitř i ven z organizace. *„Talent lze chápat jako vzácný, současně však často nevyužitý či dřímající předpoklad zaměstnanců. Nejčastěji schopnost řešit specifické, odborně náročné úkoly, přebírat vyšší*

*odpovědnost, pracovat s iniciativou, rychle se učit nebo přizpůsobovat novým požadavkům“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 569).*

Identifikace talentů se v různých firmách zaměřuje na dvě skupiny zaměstnanců. Někde se talentovaní pracovníci hledají jenom v řadách vedoucích pracovníků. V jiných organizacích zase můžeme vidět řízení talentů, jak by měl podle odborníků vypadat. Takový program pro řízení talentů se netýká jen řídicích pozic, ale tzv. **klíčových pozic**. Klíčové pozice se vyskytují napříč celou firmou. Tak zvanými klíčovými zaměstnanci (tj. zaměstnanci pracující na klíčových pozicích) nemusí být například jenom ředitelé jednotek, projektoví ředitelé apod. Mohou to být třeba zaměstnanci, kteří komunikují se zákazníky na klientských centrech, mistrové v dílnách nebo pracovníci vyvíjející nové technologie. Podle výzkumu společnosti Deloitte (Deloitte, Aligned at the Top, 2007), ve kterém bylo osloveno 58 organizací, *„více než dvě třetiny respondentů (71%) uvádí, že jejich hlavním cílem v oblasti řízení talentů je příprava budoucích vedoucích pracovníků.“* V roce 2008, kdy výzkum společnosti ještě probíhal, byla situace na trhu práce velmi odlišná než od let nadcházejících (tj. 2009 a 2010). Jak uvádí zpráva společnosti Deloitte (2008, s. 5), rok 2008 byl označován za rok, v němž počet pracovních míst bude větší než počet pracovníků. V té době to pro personalisty znamenalo, že výběr externích pracovníků nebude velký. Myslím si, že tato situace napomáhala řízení talentů a jeho implementaci do organizace. Pro personalisty a manažery podílející se na řízení lidských zdrojů bylo velmi důležité zhodnotit potenciál stávajících zaměstnanců, identifikovat klíčové zaměstnance a soustředit se na jejich rozvoj, motivaci a udržení si jich ve firmě.

### 3 Získávání nadaných pracovníků

Získávání nadaných pracovníků vychází z tématu předchozí kapitoly, a to z identifikace talentovaných pracovníků. Před tím, než se personální útvar pustí do procesu získávání, náborem atd., musí si uvědomit, jakého člověka hledá a jakým požadavkům by měl uchazeč odpovídat. V tomto případě je nutné vycházet z cílů organizace a ze strategie celé organizace. Lidé zabývající se náborem v organizaci potřebují mít jasnou představu, v jakém časovém horizontu budou potřebovat jaké lidi. Talent management pak lze definovat jako získání těch pravých lidí ve správný čas, na správné místo. „Více než 70% organizací považuje nábor a stabilizaci za jeden z primárních cílů strategie řízení talentů,“ (Deloitte, 2008, s.18). Ten samý výzkum společnosti Deloitte (2008, s. 19) také uvádí, že: „Získávání pracovníků na dnešním trhu znamená chytřeji promyslet způsob a místo uplatnění jednotlivých talentů.“

Při získávání nadaných pracovníků je potřeba se i zamyslet nad tím, kde tyto pracovníky bude firma hledat. Můžeme říct, že pole působnosti je v tomto ohledu velmi široké. Hroník (2007, s. 111) uvádí několik možností, kde hledat talenty. Jedná se o možnosti získávání absolventů vysokých škol na tzv. Career days. Do této kategorie by patřily i možnosti trainee programů, stáže nebo nabídka pomoci vysokoškolským studentům s psaním bakalářských a diplomových prací. Společnost si může díky tomu vytipovat absolventy, kteří splňují její požadavky a v kterých objevila potenciál. Další výhodou také je fakt, že studenti se mohou cítit zavázáni vůči společnosti a jsou alespoň ze začátku více loajálnější. Největší výhodou však vidím v tom, že si společnost může čerstvé absolventy formovat a využívat jejich čerstvě nabitých vědomostí.

Hroník (2007, s. 112) i Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, p. 82) pak zmiňují i možnost získávání pracovníků s vysokým potenciálem například v armádě. Lidé s armádním odborným vzděláním znají technologie, které do veřejného sektoru teprve přijdou, ovládají manažerské dovednosti a jsou zvyklí nést odpovědnost a rychle se rozhodovat, což jsou schopnosti, které většina firem velmi ocení. Do této kategorie bychom stejně tak mohli zařadit i vrcholové sportovce (Hroník, 2007, s. 112), kteří se ale nikdy nedostali ve sportu na úplný vrchol (tzn. například nejeli na Olympiádu). Tito lidé mají vysoký potenciál právě ve smyslu plnění cílů a disciplíně. Při získávání zaměstnanců s vysokým potenciálem se personalisté mohou zaměřit i na nedocenené skupiny lidí. Mohou to být rodiče těsně po rodičovské dovolené nebo zkušení pracovníci (tzv. wisdom workers), kteří odešli do penze, ale rádi by působili na konzultantských pozicích. Dále Hroník (2007, s. 112) uvádí, že velmi dobrým zdrojem talentovaných pracovníků pro vedoucí pozice jsou neziskové organizace. Manažeři těchto organizací se musí potýkat často s nedostatkem financí, musí být schopní shánět sponzory (tj. zdatní obchodníci a vyjednavací) a musí umět prodat firmu (tj. marketingové schopnosti mají na velmi dobré úrovni). Z tohoto výčtu plyne, že je důležité se zaměřit na všechny dostupné banky talentů při jejich získávání a neomezovat se pouze na tradiční způsoby získávání talentovaných zaměstnanců.

V předchozím odstavci jsem vyjmenovala některé externí zdroje, kde lze talenty čerpat. Velmi významným zdrojem pro personalisty jsou ale také interní zaměstnanci. *„Obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů má v mnoha organizacích svá pravidla, je výsledkem posouzení výkonnosti a schopností pracovníků (např. na základě development centre ...), plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků,“* (Kocianová, 2010,

s. 82). V tomto případě je však potřeba, aby personální útvar ve spolupráci s liniovými manažery a přímými nadřízenými pravidelně hodnotil výkon svých zaměstnanců a měřil jejich potenciál. Vhodnými nástroji pro to jsou například 360° zpětná vazba a development centre. *„Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů. Údaje o pracovním výkonu v procesu třistašedesátistupňové zpětné vazby (hodnocení) lze pro příslušného pracovníka ... získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, kolegů (kteří mohou být členy týmu a/nebo z jiných částí organizace) a od externích nebo interních zákazníků,“* (Armstrong, 2002, s. 457).

Kocianová (2010, s. 168) definuje development centre jako diagnostický program, ve kterém je pozornost zaměřena na zjištění zaměstnancových vzdělávacích a rozvojových potřeb a jejich potenciál rozvoje.

V další fázi mohou právě linioví manažeři nebo i řadoví zaměstnanci nominovat svého kolegu z vlastních řad. Záleží na systému, jaký mají jednotlivé společnosti nastavený. Jak píše o získávání talentů Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 453): *„Nemusí to být jen nábor zvnějšku podniku. Mnohé podniky se orientují dovnitř, kde nacházejí při systematickém přístupu mnoho talentovaných lidí. Přitom je důležitá nejen organizace, ale i tvořivost aplikovaného procesu.“*

Osobně si myslím, že talenty není možné vyhledávat „na povel“. Jako personalista bych dala přednost hledání talentů v podobě dlouhodobého projektu, který by postupně doplňoval do organizace talenty, ať už z externích nebo interních zdrojů. Toto uvádí ve své knize i Stýblo: *„Úspěšný projekt TMS (talent management systems – doplnila L.P.) je*

*dlouhodobý. Je to strategická záležitost a je součástí stylu řízení podniku,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 454).

Stejně tak toto lze najít i u autorů Bergera a Bergerové (2004, p. 5), kdy model talent managementu, který ve své knize *The Talent Management Handbook* prezentují, přímo nazývají TalentReservoir®. Tuto ochrannou známku používají, protože cílem jejich pojetí řízení talentů je orientace na dlouhodobé budování tzv. rezervoáru talentovaných pracovníků, kteří jsou schopni podpořit současné i budoucí obchodní potřeby společnosti.

Je zřejmé, že hledání talentů je obchod a personalista by měl při tomto získávání projevit i obchodní dovednost. Stejně jako u fúzí společností, i u hledání talentů například může využít období ekonomické recese. Pokud pracuje pro organizaci, která i v tomto období má silné postavení na trhu, má velkou šanci, že se mu podaří pro organizaci získat nové zaměstnance s vysokým potenciálem. Je však nutné mít přehled o trhu práce, o konkurentech a jejich ekonomické situaci. V dnešní době se jedná velmi nezbytné informace, které je potřeba průběžně znát a aktualizovat.

Ať už organizace hledá zaměstnance s vysokým potenciálem externě nebo interně, vždy je potřeba mít jasnou představu o tom, koho hledá a koho chce získat. Tato představa by měla vycházet z potřeb organizace, jejích budoucích cílů a plánů.



## 4 Výběr talentů

V otázce výběru talentů se musí organizace, respektive její personalisté zamyslet nad otázkou: „Jak budeme talenty vybírat?“ Zadat inzerát a doufat, že v dlouhé řadě odpovědí uchazečů najde personalista jeden skvělý životopis, který bude patřit talentovanému člověku, je velmi neefektivní postup při výběru talentů. V situaci, kdy personalista hledá pro organizaci talenty, musí být velmi pro-aktivní, tzv. „vyjít ven“ a aktivně hledat skvělé pracovníky, talenty. Bohužel většina organizací od devadesátých let, kdy se o řízení talentů začalo mluvit, svoje nástroje výběru zaměstnanců nezměnila. Nanejvýš přidala mezi možnosti inzerce svých otevřených pozic internet a v metody výběru obohatila o Assessment centre, která mnohdy v praxi ani nevypadají jako pravé Assessment centre. To je opravdu velká škoda. Při řízení talentů by se měly brát v úvahu všechny pozice, všechny úrovně pozic. Nemá smysl nabírat talentované lidi výlučně jen na seniorské/manažerské pozice. Talent si organizace může pěstovat i například na asistentské pozici. Tato strategie řízení talentů se odvolává zpátky na fakt, že do programů řízení kariéry nebo řízení talentů by měl být vstup umožněn každému zaměstnanci v organizaci, který má potenciál rozvíjet se a postupovat ve své kariéře dál.

V minulosti bylo získávání zaměstnanců vázáno převážně na výši odměny. Dalo by se říct, že tak je to u většiny pozic i dnes. Pokud se však nenacházíme v době hospodářské krize, začínají lidé více lpět na benefitech, které jim firma nabízí a na možnostech osobního rozvoje. Aby firma nalákala talentované lidi, je potřeba úplně změnit svoje metody náboru zaměstnanců. Uvádí to i kolektiv autorů v knížce *The War for Talent* (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, p. 70), k tomu, abyste opravdu

vyhráli na poli nábory, musíte udělat mnohem víc. Musíte přestavět každou část vaší náborové strategie. Uvádí zde (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, p. 71) i nástroje, kterými toho lze dosáhnout, respektive oblasti, které je třeba změnit. Je třeba změnit přístup v rozvíjení talentu. Místo rozvoje talentů pouze na manažerských pozicích, je třeba pěstovat talent na všech úrovních organizace. Další zásadou je, nehledat klíčové pracovníky pouze „na zakázku“, ale průběžně. Je potřeba hledat stále nové zdroje talentů, nenechat se ovládnout pohodlím stereotypu a k hledání talentů přistupovat invenčně. Dobré je také najít cestu k pasivním lidem, kteří nehledají aktivně novou práci. Tzn. vědět o lidech, kteří jsou známí pro svoje schopnosti, a snažit se je oslovit a vytvořit pro ně takovou nabídku, o které by minimálně začali přemýšlet. Pokud má firma možnost být flexibilní v otázce nabídky výše platu, je to vždy jen výhoda. A v neposlední řadě je žádoucí vytvořit takovou náborovou strategii, která odpovídá požadavkům na konkrétní pozici, kterou chce personalista obsadit. To znamená, že musí mít na paměti potřeby a aspirace člověka, kterého by na tuto pozici chtěl najít. Vžít se do představy hledaného typu uchazeče o ideálním zaměstnání a nabídnout mu naplnění těchto představ. Samozřejmě v rámci možností organizace, a to zejména těch finančních. Toto můžeme najít i v knize *The War for Talent*, kde Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, p. 88) tvrdí, že na dnešním trhu talentů jsou top kandidáti vysoce žádaní, a jejich hodnota je velmi vysoká. Společnosti musí proto zaplatit tolik, kolik je potřeba, aby získali skvělého kandidáta.

Při samotném výběru by prvním krokem měla být specifikace schopností, postojů a charakteristik chování, které od uchazečů požadujeme. Měli bychom si vytvořit kompetenční a kvalifikační profil hledaného uchazeče. V druhém kroku bychom se pak měli snažit využít co největšího okruhu

metod, díky nimž bychom mohli být schopní tyto požadavky rozpoznat. Úplné minimum tak vidím v doplnění pohovorů testy pracovní způsobilosti, tzv. Assessment centre (užívá se i název Assessment centrum), příp. dalšími osobnostními testy. Armstrong (2002, s. 370) vidí v Assessment centre komplexnější přístup k výběru pracovníků. „*Assessment centra užívají řadu postupů k určení toho, zda uchazeči jsou nebo nejsou vhodní pro určité pracovní místo, nebo pro povýšení. Assessment centra se vždy zaměřují na chování, které je definováno z hlediska dimenzí schopností, které jsou příznačné pro vysoký výkon,*“ (Armstrong, 2002, s. 287).

Tyto testy začínají být na poli české personalistiky celkem známé, hlavně u odborné veřejnosti. Je zajímavé, že k velké části lidí ucházejících se o práci se však tyto informace ještě nedostaly. Přitom v Assessment centre (dále jen AC) vidím velkou budoucnost. Nemusí být ani na profesionální úrovni a již dokážou odhalit vlastnosti a schopnosti kandidátů. V případě pohovorů se totiž podle mého názoru již začíná projevovat vliv kurzů pro veřejnost, které na takový pohovor uchazeče o práci připravují. Naučené odpovědi na typové otázky a stále stejné životopisy jsou toho důkazem. Na rozdíl od toho k jádru testů způsobilosti k práci (AC) tito uchazeči ještě neprošli. Pro personalisty je tento fakt velice užitečný, a proto hodně firem využívá různých metod a částí pravého AC při výběrových pohovorech. Bohužel si ale i v těchto případech půjčují název Assessment centre. V případě výběru talentů je AC také užitečné. Zde by se však již mělo volit profesionálně připravené Assessment centre a personalisté by měli být proškoleni o metodách a principech AC. Kocianová (2010, s. 118) uvádí, že validita AC závisí na míře profesionality při jeho provedení. To v sobě zahrnuje jak přípravu a výběr metod, tak profesionální moderování a vyhodnocení.

Personalisté si musí uvědomit, že v případě, že hledají talenty, je velký předpoklad, že to s sebou v budoucnosti přinese větší finanční náklady. Organizace do těchto lidí bude investovat finanční prostředky, ať už na jejich rozvoj nebo na jejich udržení v organizaci. Dále tato investice bude obsahovat i nepeněžní položky v podobě času, který talentu bude muset věnovat personalista, přímý nadřízený a možná další kolegové a nadřízení, Proto by bylo velmi špatné, kdyby se stala chyba již na začátku procesu řízení talentů, a to při výběru talentovaného pracovníka.

Do procesu výběru pracovníka do programu řízení talentů z interních zdrojů by neměl být zahrnutý jen personální útvar a přímý nadřízený pracovník, ale také kolegové a řadoví zaměstnanci. Toto by se mělo dít v rámci interní komunikace a v rámci komunikace talent managementu dovnitř organizace. Zajistit a řídit tento tok informací je pro organizaci žádoucí. Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 570) uvádí, že toto je závislé na úrovni managementu společnosti i možných spolupracovnících. Měla by být daná jasná kritéria potřebná pro účast v tomto programu a nominace by měli mít možnost ovlivnit i řadoví zaměstnanci. Nejsm si však jistá, jak moc je toto efektivní v českém prostředí. *„Právě problém v interní komunikaci a sociálních vztazích ve firmách bývá měřítkem úrovně práce s talenty. Zaměstnanci podléhají snadno představám, že jde o elitu, která má své jisté, zlehčují rozvoj klíčových spolupracovníků a ne vždy pak sociální vazby optimálně fungují,“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 471).

Určitě značnou část zaměstnanců příjemně potěší a motivuje důvěra, která je jim nepřímo svěřená, pokud dostanou možnost rozhodovat o dění v organizaci. Nevidím však v tomto ohledu otázku závisti pouze jako stigma českého národa. *„Podle zkušeností z firem je aktuální např. otázka,*

*zda vybírat talenty ze všech zaměstnanců formou Development Center, nebo ponechat výběr výhradně na manažerech. V některých případech totiž manažer může z různých důvodů některého schopného pracovníka záměrně nezařadit do talentového rozvoje,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 470). Myslím, že je proto zapotřebí zajistit následující pravidlo: při zjišťování informací o (potencionálních) klíčových pracovnících čerpat z tolika zdrojů, z kolika to je možné. Toto pravidlo se projevuje už u 360° zpětné vazby. Vždy se totiž najde někdo, kdo nebude s nominací určitého pracovníka z osobních důvodů souhlasit, nebo si bude myslet, že by měl být nominován on, a bude tak úmyslně informace o nominovaném pracovníkovi překrucovat.

Na druhou stranu, pokud nominace pro zařazení pracovníka do programu řízení kariéry vzejde z řad jeho kolegů, je to pro tohoto zaměstnance velký závazek, jak vůči kolegům, tak vůči firmě, nadřízeným apod. Stoupá tak jeho motivace a snaha dosáhnout cíle, ke kterým se účastí v programu řízení talentů zavázal. Řekla bych však, že toto je taková vstupní motivace. Je úkolem personalisty a přímého nadřízeného vymýšlet strategie, jak tuto motivaci udržovat a rozvíjet podle aktuálních podmínek (více viz kapitola 5.).

Při výběru klíčových pracovníků se začíná také řešit otázka, co vlastně tomuto zaměstnanci můžeme nabídnout. On se chystá rozvíjet a poskytovat svůj talent organizaci. Očekává tedy, že organizace mu za to něco nabídne. Personalisté a další pracovníci podílející se na výběru pracovníků by měli již předem společně s vedením společnosti připravit nabídku, kterou je organizace schopná podpořit a naplnit. V této fázi by si měla organizace klást následující otázky (Berger, Berger, 2004, p. 357):

1. Kdo jsou ti, o kterých si myslíme, že jsou klíčoví pro současný i budoucí úspěch organizace?
2. Čeho si tito lidé cení a co shledávají důležitým pro svoji kariéru a dohlednou budoucnost?
3. Co nám jako organizaci umožní udržet nebo vylepšit naši vedoucí pozici na trhu?
4. Jak působivý a konkurenceschopný (nebo charakteristický) musí být program pro talenty, který nabízíme, pro zvýšení závazku a výkonu těchto jednotlivců?
5. Co jsme a nejsme ochotni dělat jako organizace.

Je zřetelné, že na začátku vstupu do programu řízení talentů vzniká určitá smlouva, která má svojí povahou blízko k psychologické smlouvě. Je v ní jasně formulováno, co organizace od talentu očekává a co mu na oplátku za to nabízí. Tato smlouva musí vzniknout definitivně před započítím pracovního poměru s účastí v programu řízení talentů.

## 5 Motivace, stimulace a stabilizace talentů

Po fázi, kdy organizace vybrala své klíčové zaměstnance, dohodla se s nimi na tom, co bude obnášet jejich vstup do programu řízení kariéry apod., nastává další velmi důležitá a nezanedbatelná část řízení talentů, a to jejich motivace a stabilizace. Organizace, nebo spíš její manažeři a personalisté, kteří přijdou s talenty do styku a skrze něž probíhá veškerá komunikace, jistě narazí na nemalá úskalí, která s sebou talent může přinášet. *„Úskalí talentů mohou být spojena s jejich občasnými osobnostními vlastnostmi – sklonem k aroganci, nižší tolerancí k osobám s menšími znalostmi či odlišnou motivací. ... Talenti mohou mít i odlišné individuální potřeby a zájmy, a mohou vyžadovat specifické benefity či pracovní prostředí. ... Tyto problémy řízení talentů kladou na management vyšší nároky, nejsou však nepřekonatelné,“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 571). Autoři, kteří se podíleli na knize Personalistika 2009 – 2010 (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 571), zde nastínili talentovaného zaměstnance spíše jako jedince, který je v určitém oboru velmi kompetentní a kvalifikovaný, s potenciálem dále se rozvíjet a uplatňovat svoje nadání v organizaci, nicméně v rovinně lidských vztahů jako jedince spíše asociálního, bez schopnosti empatie a porozumění ostatním lidem. I tento případ může nastat. Jsou to ale výjimky, u kterých lze mluvit spíše jako o géniích než jako o talentech. V běžném prostředí je pravděpodobnější setkání s talentovanými lidmi ve smyslu talentů, kteří mají spíše potenciál rozvíjet svoje schopnosti a uplatňovat je ve prospěch organizace. Jako příklad bych uvedla třeba specialistu zákaznického centra, který má aspirace, zájem a potenciál stát se jednou obchodním ředitelem. V případě, že v něm organizace rozpozná talent a dokáže mu připravit takové podmínky, aby se tímto obchodním ředitelem jednou opravdu stal, je třeba ze strany

organizace ohlídat, aby talent nezpychl. V tomto případě je zaměstnanec motivován spíše **vnitřní motivací**. „*Zdrojem vnitřní pracovní motivace je potěšení, radost, příjemný pocit nebo dokonce zábava, kterou práce zaměstnanci přináší,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 86). Dalším častým typem motivace u talentovaných lidí je **motivace na základě výkonu**. V rámci této motivace se pracovníci snaží za každou cenu splnit zadaný cíl a vyhovět tak svým vlastním standardům výkonnosti. Je pro ně potěšení, čelit výzvám a překonávat překážky. Příliš je nezajímá hodnocení ze strany ostatních. „*K projevům patří tendence zaměřovat se na nejtěžší úkoly, pracovat nejlépe v podmínkách, kdy je třeba plně uplatnit zvláštní schopnosti, vykonávat úkoly bez dohledu nebo řízení i výrazná snaha o rozvoj vlastních schopností,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 86). Tento druh motivace je podle mého názoru pro organizaci signálem, že má ve svých řadách pracovníka s velkým potenciálem. Řadoví pracovníci jsou totiž ve většině případů motivováni spíše příjemným kolektivem, firemní kulturou a samozřejmě hmotnými stimulatory jako jsou peníze, příspěvky na stravování apod. Orientace na výkon je spíše nadstandard, který se očekává u manažerských pozic, i tam se ale většinou vyskytuje v kombinaci s hmotnými odměnami. U skutečných talentů orientace na výkon výrazně převyšuje ostatní činitele pracovní spokojenosti. „*Úroveň dosaženého pokroku u talentovaných pracovníků by měla být hnacím motorem pro vylepšení nebo překročení norem kvality a která by měla být usměrňována tak, aby formovala širší obchodní pojetí / obchodní koncepci,*“ (Berger, Berger, 2004, p. 136).

Motivovat talentovaného pracovníka lze tedy zapojováním do nejrůznějších projektů, při kterých bude moci uplatnit svůj potenciál a rozšířit si své obzory. Stejně tak je ale důležité, aby se tento pracovník ztotožnil s cíli



a kulturou organizace a aby přijal její hodnoty a vize. I na tomto je třeba pracovat, protože to nejhorší, co se může z hlediska organizace stát, je, když investuje do zaměstnance peníze a čas na jeho rozvoj a on pak organizaci opustí ještě před tím, než se investice, která do něj byla vložena, společnosti vrátí. Je tedy potřeba si naplánovat nejenom, jak klíčové zaměstnance získat, ale jak si je také udržet. Berger a Berger (2004, p. 35) potvrzují, že zaměstnanci jsou obecně velmi dobře informovaní o svých možnostech na trhu práce, ví o svých možnostech a Internet jim dává možnosti a přístup k novým nabídkám práce bez toho, aniž by jakkoliv riskovali.

Při motivaci a stabilizaci talentů, tzn. při snaze udržet si je v organizaci, hraje velkou roli také způsob jejich řízení a vedení. Styl řízení by měl být spíše benevolentní. Měl by být zaměřený na jejich „...odbornou podporu a využití jejich specifických schopností, zájmu a motivace. Talenti se často odlišují tím, že si cení své autonomie. Mnohdy do té míry, že nemají rádi, když se jim říká, co přesně mají dělat.“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 570). Je dobré, pokud jejich nadřízený je člověk, který ví, jak s takovýmhle člověkem zacházet. Měl by být otevřený jeho nápadům. Nemělo by se stát, že by organizace prostřednictvím nadřízeného bránila talentovanému pracovníkovi v nových způsobech řešení problémů a plnění cílů. Organizace musí brát v potaz, že talenti mají zájem svoji práci vykonávat co nejlépe. Navíc zde samozřejmě existují jisté hranice, které mohou takovéhoho pracovníka držet v jistých mezích, to je například způsob, jakým se organizace prezentuje navenek. V tomto smyslu musí i postupovat při řešení problémů, apod.

Udržet si talentovaného pracovníka (pracovníka s velkým potenciálem) je pro organizaci nezbytné. Michaels, Hanfield-Jones, Axelrod (2001, p. 83) uvádí, že se náborová „hra“ mění ještě z jednoho důvodu: již není dostačující zaměřit se pouze na lidi, kteří hledají práci, je potřeba zacílit na lidi, kteří práci nehledají. Polovina z 6500 manažerů, kteří byli podrobena průzkumu v roce 2000, uvedlo, že je víc jak 30% šance, že v příštích dvou letech odejdou z organizace, kde působí. Dvě třetiny manažerů, kteří přestoupili do jiné organizace v posledních třech letech, uvedli, že neodešli z předchozího zaměstnání, protože by hledali novou práci, ale protože dostali lepší nabídku.

Tyto statistické údaje by měla mít každá společnost na paměti, když si chce talentovaného pracovníka udržet. Jistě totiž není jedinou organizací, která se snaží nabídnout talentovaným zaměstnaným lidem lepší nabídku a přetáhnout je na svoji stranu. Jak jsem již zmínila na začátku této kapitoly, existují i talentovaní lidé ve smyslu geniální. Jsou to lidé, kteří se díky svému nadání v dětství setkávali s neporozuměním ze strany svých vrstevníků, rodičů či učitelů. Tyto lidi bývá velmi těžké motivovat, neboť uznávají naprosto odlišné hodnoty než běžní zaměstnanci. *„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). Peníze nebo postup v tomto případě nejsou jedinými nebo hlavními motivátory. Důležitý je individuální přístup, uznání, pochvala a zpětná vazba. Pro tyto lidi je velmi demotivující přehlížení nebo pocit, že jsou nepochopení. Je na přímém nadřazeném ve spolupráci s personalistou, aby tento „pocit bezpečí a pochopení“ talentu poskytl a využili ho tak ve svůj prospěch.

Důslednost a pečlivost v motivaci talentovaných lidí je velmi důležitá. Všechny sliby a nabídky, které byly prodiskutovány při úvodním setkání s talentovaným člověkem, by se měly zakládat na reálných možnostech organizace. Nikdy by nemělo zůstat u planých slibů. To je totiž demotivující nejen pro talentovaného zaměstnance, ale také pro zbytek zaměstnanců. Způsob, jakým zaměstnanci začnou na firmu nahlížet, nebude pozitivní a nebude přispívat ke stabilizaci a adaptaci všech svých členů. Personální marketing by měl v tomto případě fungovat nejen externě navenek, ale také dovnitř organizace. *„Úkolem personalistů by také mělo být mluvit s lidmi a naslouchat jim, a to na všech úrovních v organizaci, a tak zjišťovat, co lidé chtějí,“* (Armstrong, 2002, s. 95).

## 5.1 Vzdělávání a rozvoj talentovaného pracovníka

Ke vzdělávání a rozvoji pracovníků musí organizace přistupovat s velkou zodpovědností. Je to investice, která by měla mít svůj cíl. Proto by měla být zahrnutá do procesu plánování v rámci celé organizace.

V souvislosti se vzděláváním a rozvojem talentů platí toto pravidlo dvojnásob. Nejedná se zde totiž už o investice na běžné vzdělávání (jako jsou například jazykové kurzy), ale o vzdělávání, které má prohloubit buď odborné znalosti z daného oboru, nebo rozvíjet obecné manažerské dovednosti. Armstrong (2002, s. 179) vymezuje vzdělávání jako jednu z možných přístupů ke komunikaci, jeho cílem je formování přístupů a snaha o změnu chování pracovníků.

Schopnosti lze rozvíjet během i mimo pracovní dobu. Známým faktem je, že člověk se mnoho naučí díky předchozím pracovním a životním

zkušenostem. Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, přeloženo L.P., p.99) uvádí výsledky šetření výzkumu společnosti McKinsley (War for Talent, 1997). V nich se většina manažerů shodla že nejvíce jim v rozvoji jejich kariéry pomohly pracovní zkušenosti, ne tréninky. Toto je diskutabilní a asi záleží na vykonávané pracovní pozici. Lidé na pozicích lídrů naproti tomu věří, že tréninky jsou pro osobní rozvoj nezbytné. V otázce „bitvy o talent“ je důležité, aby organizace zlepšily svoji schopnost rozvíjet potenciál svých zaměstnanců. Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, přeloženo L.P., p. 98) uvádí způsoby, jak toho dosáhnout. Podle nich je k tomu potřeba, aby byl rozvoj protkán celou strukturou organizace. Rozvoj by neměl znamenat pouze trénink, ale primárně by to měly být náročné zkušenosti koučování, zpětná vazba a mentorink. V rámci rozvoje by také talentům mělo být umožněno rotovat po celé struktuře organizace. Organizace by měla vlastnit talent, nenechat ho pouze jednotlivým oddělením.

To potvrzuje i kniha Personalistika 2009 – 2010 (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, str. 570): *„Důležitým nástrojem využití talentů je podpora jejich spolupráce s dalšími zaměstnanci v různých částech organizace. Nástrojem může být omezit komunikační překážky spojené se složitou organizační strukturou nebo prostorovou úpravou pracoviště, ale i umožnit jim zúčastnit se (se souhlasem nadřízených) různých projektů jejich organizace,“*.

Dále Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, přeloženo L.P., p. 98) ve své knize zmiňují starý přístup organizací k rozvoji zaměstnanců, a to že pouze člověk, který podává slabý výkon, potřebuje školit a rozvíjet.

Je samozřejmé, že lidé, kteří podávají slabý výkon, by měli dostat šanci na zlepšení a vzdělávání by v tomto případě mohlo těmto jedincům výrazně pomoci a tento proces facilitovat. Je však také pravda, že osobní rozvoj je žádoucí pro všechny zaměstnance. Velký rozmach odměňování a motivování zaměstnanců vzděláváním a tréninky je toho důkazem.

V případě vzdělávání a rozvoji talentovaných pracovníků se uvádí jako velmi efektivní metodou mentorink. *„Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora) svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje její a usměrňuje,“* (Koubek, 1998, s. 223).

Mentorink by měl být poskytován všem zaměstnancům s vysokým potenciálem, jak uvádí Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, přeloženo L.P., p. 98). Toto popisuje ideální situaci, kdy by si organizace mohla finančně dovolit vše, co je k rozvoji talentovaných zaměstnanců potřebné a dostupné. To potvrzují i výsledky výzkumu McKinsey popsané u Michaelse, Handfield-Jonesové a Axelrodové (2001, přeloženo L.P., p. 99). Ty uvádí, že pouze 37% manažerů uvedlo, že jejich firma si počíná efektivně v poskytování mentorinku. Dále pak 47% manažerů řeklo, že jejich firma je efektivní v rychlém rozvoji klíčových zaměstnanců. Autoři (2001, přeloženo L.P., p. 99) si tento neúspěch organizací vysvětlují tím, že si ředitelé a manažeři společností sami neprošli žádným řízeným rozvojem, a proto nemají pocit, že by to potřeboval někdo jiný, respektive že by to měli umožnit v rámci stabilizace svých podřízených poskytnout někomu jinému.

Podle mého názoru je však poskytování rozvoje zaměstnanců na vzestupu a i většina řadových zaměstnanců již oceňuje, pokud jim zaměstnavatel nabídne možnost vzdělávání, tj. možnost osobního rozvoje.

V oblasti talentů je lepší pro tyto zaměstnance vytvořit plány dlouhodobého rozvoje, a to i z pohledu stabilizace talentu ve společnosti, jak jsem již uvedla v předchozí kapitole. *„Rozvoj talentů spočívá v kombinaci formalizovaných a méně formalizovaných metod. Formalizované metody vycházejí z cíleného rozvoje schopností, individuálního řízení výkonu, plánování rozvoje kariéry eventuelně řízení platového vývoje. Jejich výchozím nástrojem je stanovení klíčových schopností a hodnocení osobního profilu zaměstnanců,“* ( Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 571). Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 571) dále zmiňují, že talenty si lze v organizaci rozdělit podle úrovně jejich současného působení a potenciálních cílových pozic, na které díky svému rozvoji a potenciálu mají dojít. Například lze rozdělit do skupin talenty z řad vyšších manažerů, kteří by měli v budoucnu obsadit pozice ve vrcholovém managementu, talenty z řad nižšího managementu, kteří aspirují v budoucnosti na pozice vyššího podnikového řízení, a nakonec talenty rekrutované z nově přichozích zaměstnanců s vysokým potenciálem, tj. hlavně absolventy škol, tzv. management – trainees. Velmi důležitá je v tomto případě i jejich osobní účast na určování vlastních rozvojových potřeb. *„Méně formalizované, často však ještě důležitější metody vedení a rozvoje talentů se opírají o koučink, mentorink, job shadowing (stínování – pozn.autorky), job sparing (sdílení pracovního místa – pozn.autorky), řízení znalostí apod. či účast na důležitých podnikových projektech rozšiřující zkušenosti talentů,“* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 57). Všechny tyto metody se dají shrnout pod pojem obohacování práce. V případě, že se jedná

o zahraniční firmu, je atraktivní také nabídka stáží, a to hlavně pro absolventy vysokých škol a mladé zaměstnance. Toto vše je dobré jak pro rozvoj talentovaného pracovníka, tak pro jeho motivaci a stabilizaci.

Z výše uvedeného vyplývá, že pracovník, který je součástí programů řízení talentů, by měl dostat k dispozici na začátku jasný plán svého osobního rozvoje a řízení kariéry. Tento plán, ač dlouhodobý, by měl být však flexibilní ke všem změnám, které se v průběhu času dějí. Kariérní a vzdělávací plán by se měl obměňovat na základě výsledků zpětné vazby. Ta by měla proběhnout alespoň dvakrát za rok. Na zpětné vazbě by se měl podílet jak nadřízený a kolegové pracovníka, tak talent sám. Hroník (2007, s. 51) jako základní funkci zpětné vazby tzv. kontrolu realitou. *„Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní),“* (Hroník, 2007, s. 51). Volila bych zde proto tak zvanou 360° zpětnou vazbu, která v sobě zahrnuje více úhlů pohledu na konkrétní osobu (viz kapitola 3.).

Všechny výše zmíněné metody rozvoje kariéry talentovaného pracovníka jsou pro organizaci finančně náročné. Metody, jako je mentorink, může organizace personálně obsadit z vlastních zdrojů. Vždy však do talentovaného člověka investuje nemalý finanční obnos. Z důvodu efektivního využití těchto finančních zdrojů je potřeba zajistit smluvní závazky pracovníka vůči organizaci.

Jednou z metod, která je často zmiňovaná právě v souvislosti s řízením talentů, je také koučink. Tato metoda je svým způsobem prováděna lidstvem intuitivně od pradávna. *„...v celé historii existovaly instance*

*doprovázení staršími,*“ (Thorne, Pellant, 2007, s. 98). Kouč nepůsobí v roli nadřízeného, kouč lidi vede. Snaží se je dobře volenými otázkami přimět k zamyšlení se nad daným problémem. Snaží se v lidech probudit jistou dávku kreativity v otázce řešení problémů. „*Vedoucí musí zapomenout na dozor, namísto toho musí pomáhat členům svého týmu kladením otevřených otázek a podnětným chováním, a i když by jednotlivci neměli být nikdy ponecháni bez opory mimo oblast svých jistot, mohou být povzbuzováni k překračování mezí svých běžných učebních zážitků,*“ (Thorne, Pellant, 2007, str. 98). Pokud se organizace rozhodne proškolit své manažery v oblasti koučování, myslím, že jí to v budoucnosti může jedině prospět. Pozvání externího kouče je v první řadě velmi drahá záležitost, a pokud organizace vybírá své talenty pravidelně, je dobré, když si může vypomoci s koučováním z vlastních řad. To se týká samozřejmě i mentorinku. Interní kouč je talentu vždy k dispozici, může se s ním potkat i mimo určená setkání. Jak píše Berger a Berger (2004, přeloženo L.P., p. 297), do tohoto procesu nemusí být zapojeni jen přímí nadřízení/manažeři, ale i například HR manažeři, kteří navíc koučovací kompetence mohou využít i pro další účely, jako například vznik učebních a diskusních kroužků apod. U nás tyto kroužky nemají ještě takovou tradici jako ve světě, nebo spíše zde nenachází svá uplatnění. To nachází spíše v multikulturní organizaci. Výzkumy totiž prokazují, že lidé stejné rasy nebo národnosti daleko radši mluví a spolupracují společně. (Berger, Berger, 2004, přeloženo L.P., p. 297.)

Koučink funguje jako dlouhodobá strategie zajišťování rozvoje zaměstnance. Lídři s vysokým potenciálem budou potřebovat sled poradců, učitelů, koučů a průvodců v průběhu cesty za úspěšnou kariérou. Tyto role mohou být naplněny mnoha různými lidmi působících v různých



pracovních rolích jak uvnitř, tak mimo organizaci a na stejné úrovni nebo výš nad jedincem, na kterého je zaměřena pozornost. (Berger, Berger, 2004, přeloženo L.P., p. 297).

Koučink je v tomto případě metoda, které se dá využít jak pro jednoho zaměstnance, tak pro celou skupinu. Občas se také využívá koučinku v podobě takzvaného „peer coachingu“, tj. koučování kolegou na stejné úrovni. Stále však při koučování talentů s vysokým potenciálem vyčnívá strategie koučování 1 : 1. (Berger, Berger, přeloženo L.P., 2004, p. 297).

Jak jsem již výše zmiňovala, externího kouče může nahradit interní seniorní pracovník. Ovšem ne všichni seniorští manažeři/lídní jsou ochotni obětovat svůj čas a mnohdy ani nemají motivaci k tomu, aby působili v organizaci jako efektivní kouč nebo mentor. Koučování je neustále probíhající proces rozvojové strategie, který je orientovaný od obchodní strategie a cíle až po zpětnou vazbu a behaviorální praktiky, které budují sebeuvědomění. (Berger, Berger, 2004, přeloženo L.P., s. 297.)

Dle mého názoru problematiku rozvoje a vzdělávání talentovaných pracovníků velmi dobře vyjadřuje následující parafráze z knihy *The Talent Management Handbook*.

Dobře vytvořený program řízení talentů bere v úvahu vzdělávací potřeby, kterých lze dosáhnout v krátkém časovém úseku, a i ty, kterých lze dosáhnout v dlouhodobém časovém úseku. Stejně tak definuje individuální vzdělávací cíle, jež v sobě integrují obchodní cíle organizace. Aby vzdělávání bylo efektivní, je potřeba, aby pracovní zkušenosti pokryly znalosti, schopnosti a přístup k učení, který je propojený s podnikáním, je

prezentovaný v rámci kulturního kontextu organizace a je plně podporován vedením. (Berger, Berger, přeloženo L.P., 2004, p. 295.)

## 5.2 Řízení kariéry talentovaného pracovníka

Řízení kariéry talentovaného pracovníka je jedna ze stimulačních a rozvojových metod talentovaných zaměstnanců, stejně tak jako zaměstnanců s vysokým potenciálem. Armstrong definuje řízení kariéry jako činnost, kterou „...*tvoří procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé,*“ (Armstrong, 2005, s. 537). Řízení kariéry obecně podléhá jistým pravidlům. Především musí zajistit manažerské potřeby organizace pro její budoucí rozvoj a zajištění stabilizovaného personálního obsazení. Nejen proto je důležité, aby se personální rezervy rekrutovali z řad zaměstnanců, kteří jsou loajální. „*Řízení kariéry znamená vzít v úvahu skutečnost, že organizace bude nevyhnutelně potřebovat získat nové manažery, kteří se pak budou muset osvědčit během počátečních fází své práce a během absolvování vstupního vzdělávání. Jakmile budou v podniku dostatečně dlouho, aby ukázali, co jsou schopni dělat a kam by mohli jít, lze zhodnotit jejich pracovní výkon a potenciál a mohou být zařazeni do systému řízení kariéry,*“ (Armstrong, 2005, s. 546). Dále je důležité, aby vzdělávání a získávání zkušeností mělo svoji návaznost a bylo zaměstnanci umožněno tak, aby bylo využitelné na všech úrovních odpovědností a pravomocí. Jako poslední musí být zaručeno, že řízení kariéry zaměstnance bude mít v organizaci podporu a svojí strukturou a charakterem bude odpovídat jednotlivcovým schopnostem a rozvojovým

možnostem. K tomuto účelu je dobré použít Development centre jako techniku zjišťování potenciálního rozvojového stropu zaměstnance.

Podle článku Jana Příkryla, redaktora odborného časopisu z oblasti personálního managementu, HRM, je řízení kariéry talentovaných zaměstnanců popisováno jako „...vzájemně se posilující schopnosti definování, odkrývání, rozvíjení a rozmisťování talentu umožňují talentem poháněné organizaci ho rozmnožovat a rozvíjet. Dochází k tomu skládáním a znovu propojováním znalostí, dovedností a procesů tak, aby se posilovala tvořivost, schopnost učit se, přizpůsobovat a dosahovat výkonů,“ (Příkryl, 2008, s. 11). Jak Armstrong (2005), tak Příkryl (2008) se shodují v tom, že řízení kariéry talentovaných zaměstnanců musí být v první řadě podporováno vedením organizace a firemní kultura musí být flexibilní a umožňovat zaměstnanci jak kariérní růst, tak vodorovný pohyb po organizaci. Je potřeba propojit očekávání zaměstnance s cíly organizace. Toho lze v organizaci docílit jedině rozmisťováním správných lidí na správná místa ve správný čas. Dále je důležité se při řízení kariéry zabývat angažovaností zaměstnance. To vše je dobré sladit i s osobním a pracovním životem, což se stává velmi moderním tématem v poslední době. Jak uvádí Příkryl v HRM: „Jen vzájemně propojené činnosti mohou vést ke kýženému cíli. Důležité je také zapojení nejen odborníků z útvarů HR, ale také manažerů všech úrovní,“ (Příkryl, 2004, s. 12).

Manažeři by ve svém řízení lidí v týmu měli být schopní využívat zásady koučování. U řízení talentů je důležité, aby zároveň stylem řízení podporovali a rozvíjeli talentové schopnosti a dovednosti, ve kterých exceluje. V praxi však řízení talentů vypadá jinak. „Důležitou úlohu hraje způsob řízení a vedení talentů zaměřený na jejich odbornou podporu,

*využití jejich specifických schopností, zájmu a motivace,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 570).

Manažeři většinou nemají dostatek času na to, aby řídili talentované zaměstnance jiným způsobem, než řídí své podřízené běžně. Proto je tak důležité, aby v momentě, kdy se organizace rozhodne pro implementaci programu pro řízení talentů, které v sobě zahrnuje i řízení kariéry těchto zaměstnanců, aby s tím byli všichni, kdo se tohoto programu budou účastnit, nejenom seznámeni, ale aby také věděli, co, jak a proč mají dělat. Podobný princip v sobě zahrnuje i řízení kariéry a rozvoj manažerů. Armstrong píše: *„Úspěšnost rozvoje manažerů závisí na tom, do jaké míry je považován za důležitou stránku podnikové strategie – klíčového organizačního procesu zaměřeného na dosažení výsledků. Manažeři všech úrovní musejí být této strategii oddáni. Rozvoj jejich podřízených musí být považován za přirozenou a podstatnou část jejich manažerské práce a za jedno z klíčových kritérií posuzování jejich výkonu,*“ (Armstrong, 2002, s. 535).

Implementaci by tedy měla předcházet řada školení a diskuzí s manažery oddělení o tom, proč je řízení talentů dobré a co tím organizaci přinese. V ideálním případě by měli být manažeři zainteresováni v plnění tohoto cílu. Jak už jsem již několikrát zmínila, komunikace je v této fázi opět velmi důležitá. Stejně tak v řízení kariéry talentů může organizace narazit na nelibost manažerů dělat rozdíly mezi zaměstnanci ve svých týmech. Na druhou stranu si myslím, že to je jen otázka proškolení těchto manažerů. Vždy má vedoucí oddělení přehled o tom, kdo je lepší a kdo horší, komu co jde víc a v čem kdo podává lepší výkon. Akorát si většinou tuto skutečnost tolik neuvědomují a většinou nejsou nuceni udělat to oficiální cestou a představit tuto diferenciaci ostatním členům týmu.

Pro řízení kariéry zaměstnanců je také velmi potřebné, aby veškerá oddělení v organizaci byla ochotná sdílet informace a informační zdroje a akceptovala fakt, že talenti se budou účastnit různých projektů a budou postupovat po odděleních organizace v rámci řízení kariéry a obohacování práce. „*Důležitým nástrojem využití talentů je podpora jejich spolupráce s dalšími zaměstnanci v různých částech organizace,*“ (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 570).

Řízení kariéry talentů by měla organizace vnímat jako nástroj motivace talentovaných pracovníků. V případě motivovaných pracovníků je pak možné mluvit o jejich stabilizaci v rámci organizace. Dále se dá očekávat jistá loajalita těchto zaměstnanců vůči organizaci. Všechny oblasti řízení talentů jsou evidentně vzájemně propojené. Proto je důležité, aby organizace měla propracovaný systém řízení talentů. Tento systém by měl v sobě integrovat všechny části, ze kterých se talent management skládá, vzájemně je propojovat a sladit do jednoho celku.

Co se týče řízení kariéry, musí organizace zvážit svoje možnosti. Musí vědět, co může talentovaným jedincům nabídnout, co pro ně bude motivující a co se zúročí nakonec ve prospěch organizace. Vždy však musí naplnit to, co na začátku zaručí. V případě, že by nedostála svým závazkům, bylo by to nejen pro zainteresované jedince v programu řízení talentů demotivující. Způsobilo by to napjatou atmosféru v rámci celé organizace a mohlo by to nastavit takovou organizační kulturu, která by jistě z dlouhodobého hlediska nebyla efektivní a pro organizaci žádoucí.

## 6 Talent Management v praxi

Tato kapitola se týká praktického využití řízení talentů ve skutečné, existující firmě. Jedná se o mezinárodní společnost Ogilvy & Mather, působící v oblasti Public relations a reklamy. Tato společnost má své pobočky ve sto sedmdesáti městech po celém světě. V pražské pobočce je zaměstnáno okolo 250 zaměstnanců, o které se stará personální oddělení čítající v současné době pouze jednoho personalistu na pozici HR Director. Společnost byla založena úspěšným podnikatelem Davidem Ogilvy v roce 1948 a od té doby se stala jednou z nejvýznamnějších reklamních agentur na světě a jedním z největších hráčů ve světě reklamy a PR. Tato společnost staví svoji firemní kulturu a hodnoty na hodnotách stanovených Davidem Ogilvy. Tyto hodnoty jsou viditelné jak uvnitř firmy, tak navenek.

Personální ředitelé poboček Ogilvy se téměř každoročně setkávají, aby mohli konzultovat personální problémy poboček ve svých zemích, a společně pracují na vizi, jakým směrem se bude v budoucím roce ubírat personální strategie Ogilvy & Mather. Vzhledem k tomu, že tato organizace se zajímá o současné trendy v řízení lidských zdrojů, její personální ředitelé spolu vytvořili koncept řízení talentů, který postupně implementují do svých personálních strategií a politik a komunikují dovnitř organizace.

Program řízení talentů společnosti Ogilvy & Mather se skládá z těchto jednotlivých kroků:

1. Definice talentu
2. Identifikace a rozdělení talentovaných interních zaměstnanců
3. Sběr materiálů a informací o talentech

4. Projednání výsledků sběru materiálů a zpětné vazby se zaměstnancem, kterého se tyto informace a materiály týkají
5. Stanovení řízení a rozvoje kariéry talentovaného pracovníka
6. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

#### ad 1) Definice talentu

Definování talentovaného zaměstnance je určeno centrálně. Grafické znázornění definice různých stupňů talentu u zaměstnanců viz příloha A. V Ogilvy & Mather rozdělují jako ve většině organizací stupeň potenciálu zaměstnance do čtyř skupin. Nastavená jsou dvě kritéria, podle kterých se talent definuje. První kritérium je výkon (v anglickém překladu „performance“) a potenciál (v anglickém překladu „potential“). Obě tato kritéria jsou hodnocena na škále nedostatečné až nadprůměrné. To vše je vyjádřeno v grafu zobrazeném v příloze č. 2. Pracovníci se tak vydělí do čtyř skupin. V této fázi definování a identifikace talentovaných pracovníků personalista pracuje s oběma tabulkami (viz příloha A a B). Příloha A definuje čtyři skupiny zaměstnanců, slouží jako vodítko pro tabulku znázorněnou přílohou B. Tyto čtyři skupiny jsou následující:

##### a) Top Potential

Lidé spadající do této kategorie jsou velmi dobří ve vedení lidí (tzv. leadershipu). Jejich intelektuální úroveň dosahuje také vysoké úrovně. Jejich silnou stránkou je předvídavost a bystrost. Dokáží předvídat v otázkách obchodu i v otázce personálního složení svého týmu. To velmi úzce souvisí se zmiňovanou schopností vést. Jejich potenciál je velmi vysoký, Díky tomu jsou vedeni a rozvíjeni tak, aby v budoucnosti mohli postoupit v hierarchii firmy seniorské pozici.

#### b) High Potential

Zaměstnanci s vysokým potenciálem, tj. High Potentials, jsou lidé, kteří svými schopnostmi, dovednostmi a pracovním chováním mají možnost postoupit na vyšší pozice v rámci Ogilvy během relativně krátké doby. Mají schopnosti, dovednosti a kompetence k tomu, aby byli schopní převzít seniorské role. Ve své práci vykazují široké znalosti v oblasti podnikání. Stejně tak mají schopnost vést svůj tým tak, aby bylo dosaženo optimálních výsledků. Ví, jak své lidi v týmu rozvíjet a efektivně dokážou využívat sociální schopnosti. Ve svém současném zaměstnání převyšují své kolegy na stejných pozicích. Znalosti a manažerské dovednosti jsou na takové úrovni, aby mohli pracovat v rámci různých disciplín.

#### c) Full Potential

Zaměstnanci v této kategorii pracují na takové pozici, která plně využívá jejich maximální potenciál. Jejich potenciál je plně využit a z hlediska organizace tedy není prostor, kam by se mohli posunout. Pokud však tyto lidé mají zájem na sobě pracovat, je možné, že v budoucnu by mohli dosáhnout lepších výsledků a posunout se v rámci hierarchie organizace výš. Co se týče jejich profilu, pozitivně vnímají změnu, důsledně plní nebo v menší míře i překračují nastavené cíle a jsou flexibilní. Splňují nastavený kompetenční profil pro danou pozici ve společnosti Ogilvy.

#### d) Bellow Potential

Pokud zaměstnanec spadá do této skupiny, je potřeba se s jeho přímým nadřízeným a personalistou zamyslet, jestli je pro firmu přínosné, aby tento zaměstnanec na dané pozici i nadále působil. Stejně tak je však potřeba zjistit, proč na této pozici tento zaměstnanec selhal. Důvody mohou být



různé, a pokud tyto důvody nezjistí, mohou přijít o velmi schopného zaměstnance, který však doposavad působil na pozici, která nevyhovovala jeho kompetencím a kvalifikaci.

Tato skupina zaměstnanců je definována jako zaměstnanci, kteří selhávají nebo nejsou schopni čelit problémovým situacím. Pracují pod úrovní potenciálu, který by byl na této pozici pro společnost efektivní a žádoucí. Proto je tato skupina rozdělena ještě na dvě podskupiny, a to na zaměstnance ve špatné roli a na zaměstnance, kteří skutečně nemají potenciál k potřebnému výkonu. Ti, co nedosahují kýženého výkonu, neplní důsledně určené obchodní cíle, nedosahují požadovaného stupně kompetencí a v rámci svého rozvojového plánu neprokazují žádný pokrok. Na místo toho lidé, kterým byla přidělena špatná pracovní role, vykazují schopnosti a zkušenosti, které se nehodí pouze pro danou pozici. Ty však mohou být ceněny na jiné pozici v rámci pracovních možností Ogilvy.

Tuto tabulku používá ve společnosti Ogilvy & Mather přímý nadřízený a personalista při hodnocení pracovníka. K tomuto hodnocení lze přidat i tabulku z přílohy č. 2. Ta na stupnici od nejnižšího do nejvyššího hodnoty výkonu zaměstnance versus jeho potenciál. Podle hodnot těchto dvou veličin se zaměstnanci v tabulce mohou zařadit do jedné ze skupin. Ty jsou pojmenovány takto: Critical Professionals (vysoce specializovaní zaměstnanci), High Potentials (vysoce potenciální pracovníci), Develop in Place (pracovníci, kteří na dané pozici mají potenciál se rozvíjet) a Concerns (zklamání). Tyto skupiny lze velmi jednoduše přiřadit k definicím čtyř skupin zmiňovaných v příloze č. 1.

U vysoce specializovaných pracovníků je sice výkon na velmi vysoké úrovni, ale potenciál růstu je pouze na průměrné až velmi nízké úrovni. To

znamená, že tito lidé nemusí být ochotní se vzdělávat a dále se v rámci svojí specializace rozvíjet. U takovýchto zaměstnanců je velmi vysoká pravděpodobnost výskytu syndromu vyhoření.

Naopak zaměstnanci s vysokým potenciálem jsou více flexibilní, jsou ochotní se stěhovat za prací a rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti. V rámci mřížky v příloze č. 2 jsou umístěni v pravém horním rohu, tzn. jejich potenciál i výkon jsou na vysoké úrovni. Tito zaměstnanci jsou pro firmu velmi potřební a zajišťují její konkurenceschopnost na trhu, na kterém působí.

Zaměstnanci, jejichž výkon i potenciál jsou spíše na průměrné úrovni, jsou schopní se rozvíjet, ale pouze v rámci své současné pozice. Neaspirují na vyšší pozice a většinou nedosahují v Ogilvy & Mather seniorských pozic. Naprostou zátěží pro firmu jsou zaměstnanci, jejichž potenciál i výkon jsou na velmi nízké, podprůměrné úrovni. Tito zaměstnanci jsou spíše přítěží pro Ogilvy & Mather.

#### ad 2) Identifikace a rozdělení talentovaných interních zaměstnanců

Co se týče identifikace talentů, je pro Ogilvy vždy zásadní postupovat v kontextu podnikání. Snaží se najít problémy, kterým musí čelit a které talent bude muset řešit. Před hledáním talentu Ogilvy posuzuje tyto oblasti – podnikání, celkové posouzení stavu talentů v celé organizaci a nejkritičtější oblasti, které vyžadují diskuzi.

Kontext podnikání pak obsahuje otázky na to, co jsou klíčové problémy, jaké jsou hlavní iniciativy pro následující rok a jaké jsou hlavní požadavky na talenty.

Vždy se Ogilvy snaží rozeznat svoje portfolio talentů. Zjišťuje, jaké klíčové zaměstnance přijali v minulých letech a kde ještě mají mezery, které by se měly zaplnit a jakým způsobem toho lze docílit.

Velmi důležité je také v tomto bodě zhodnocení naléhavých potřeb a mimořádných událostí v oblasti náboru zaměstnanců.

Proto, aby Ogilvy dokonale znalo svoji oblast talentů a efektivně plánovat do budoucna, potřebuje vědět, kde jejich tzv. „hvězdy“, nadprůměrně výkonní zaměstnanci a talenti jsou.

HR pracovníci ve všech pobočkách Ogilvy & Mather po celém světě dostali instrukce, jak zjišťovat talent v řadách zaměstnanců Ogilvy & Mather. Není důležité pouze porovnávat, jestli má daný zaměstnanec takové vlastnosti a schopnosti, které jsou důležité pro podnikání, ale měli by se zaměřit také na to, jestli zaměstnanec přijal firemní kulturu a ztotožnil se s ní. K tomu mají definované následující vlastnosti, na které by se měli při identifikaci talentu HR ředitelé zaměřit. Jsou to:

- odvaha
- idealismus
- zvědavost
- kreativita
- čestnost (i když pravda není příjemná)
- intuice
- otevřená mysl
- vytrvalost

Strategie identifikace talentů, platná jak pro HR oddělení, tak i pro leadery na nejvyšších pozicích (tj. top leadery), v sobě zahrnuje zároveň hledání talentů a budování firemní kultury.

ad 3) Sběr materiálů a informací o talentech

V personální politice skupiny Ogilvy & Mather jsou definované i otázky, které by si HR ředitel měl klást předtím, než nominuje zaměstnance s vysokým potenciálem. Tyto otázky se týkají hlavně motivace jedince k učení a seberozvoji a jeho předchozích závazků k rozvoji manažerských dovedností. Dále by se měl HR ředitel podívat na výsledky 360° zpětné vazby, které má k dispozici k tomuto zaměstnanci z minulých let. Tento druh zpětné vazby přijalo Ogilvy & Mather jako základní metodu zjišťování zpětné vazby u svých zaměstnanců.

Neméně důležité je také to, jak moc se pracovník sžil s firemní kulturou a hodnotami společnosti Ogilvy & Mather. K tomu je potřeba najít důkazy.

Splňuje-li toto všechno pracovník, musí HR ředitel a přímý nadřízený tohoto pracovníka uvážit, jestli by jeho nominace byla podporovaná jeho kolegy. Poslední otázkou je, zda by HR ředitel a další lidé, kteří se na nominaci podílejí, se za tuto nominaci zaručili.

ad 4) Projednání výsledků sběru materiálů a zpětné vazby se zaměstnancem, kterého se tyto informace a materiály týkají

ad 6) Pravidelné hodnocení a zpětná vazba

Společnost Ogilvy & Mather ve svém systému řízení talentů jako hlavní metodu sběru informací o pracovníkovi vidí zpětnou vazbu, a to

třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu. Z tohoto důvodu jsem spojila popis bodů 4 a 6, neboť se doplňují a překrývají.

360° zpětná vazba ve společnosti Ogilvy & Mather je velmi důležitou a velmi využívanou metodou. HR oddělení pravidelně upravuje formulář této zpětné vazby tak, aby byla neustále aktuální a efektivní pro hodnocení dané pozice. Základní skladba otázek a celková podoba zpětné vazby je opět daná ze sítě pro všechny pobočky této společnosti. Dotazník (viz příloha C) je sestaven tak, že hodnotitelé hodnotí efektivitu hodnoceného pracovníka v oblastech, které byly identifikovány jako nejdůležitější pro úspěšnost podnikání, postavení Ogilvy & Mather na poli reklamních agentur a pěstování firemní kultury.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba tedy slouží k získání důležitých dat a informací o výkonu zaměstnanců. U manažerů, vedoucích organizačních jednotek, se pak ještě hodnotí schopnost vedení lidí a přístup k podnikání a získávání nových zakázek. Tyto informace se zaměstnanec, který je hodnocen, dozvídá díky výsledkům anonymního dotazníku, který vyplňují jeho nejbližší kolegové. Počet těchto kolegů se pohybuje kolem 6 – 8 lidí. U manažerských pozic pak společnost Ogilvy & Mather oslovuje i hodnotitele z řad svých klientů nebo dodavatelů, je-li to možné a tito externí hodnotitelé jsou k tomuto svolní.

Po vyplnění dotazníků ode všech hodnotitelů HR oddělení zajistí administrativní stránku vyhodnocení všech dotazníků. Potom se HR ředitel sejde s přímým nadřízeným hodnoceného pracovníka, probere s ním výsledky zpětné vazby a z toho plynoucí důsledky, tj. identifikace prostoru pro zlepšení a nástroje, jakými by bylo možné těchto zlepšení dosáhnout.

Přímý nadřízený se následně sejde s hodnoceným pracovníkem a celou zpětnou vazbu s ním probere.

V případě hodnocení talentovaného pracovníka se pak následně schází celý top management a probírá výsledky pracovníka a snaží se nastavit směr jeho dalšího rozvoje.

Výsledkem zpětné vazby, která probíhá dvakrát ročně, by měla být podle Ogilvy & Mather jasná představa o potřebě dalšího rozvoje a profesního růstu. Tato představa je sepsaná v podobě jasného plánu v tabulce (viz příloha D).

Co se týče 360° zpětné vazby, je ve společnosti Ogilvy & Mather podle mého názoru celkem propracované a efektivní. Bohužel však je to jediný zdroj informací o pracovníkovi, které jsou zjišťovány. HR oddělení si je tohoto nedostatku hlavně u řízení talentů vědomo. Nízký počet pracovníků tohoto oddělení však bohužel neumožňuje využití dalších metod a nástrojů, kterými by dané informace zjišťovali. V jistých případech jsou však schopni provést u talentovaných lidí Hoganův test, ze kterého zjišťují osobnostní charakteristiky jedince, jeho schopnost fungování v týmu a možnosti jeho potenciálu.

ad 5) Stanovení řízení a rozvoje kariéry talentovaného pracovníka

Řízení kariéry talentovaného pracovníka vychází ze 360° zpětné vazby a skládá se ze tří hlavních částí (viz příloha E). Hlavní části řízení kariéry jsou růst, výkon a trénink.

Profesního růstu se organizace snaží docílit několika nástroji. Jedná se o obvyklé metody podporující profesní růst a profesní rozvoj talentovaného pracovníka. Většina z nich již byla v této práci popsána dříve. Těmito nástroji jsou 360° zpětná vazba, profesní rozvoj v rámci pozice, na kterou byl pracovník přijat, koučink a mentorink a plánovaná rotace práce.

Výkon hodnotí společnost Ogilvy & Mather podle určených cílů, které si pracovník nastaví společně se svým přímým nadřízeným podle obchodní strategie společnosti. Tyto cíle jsou průběžně kontrolovány, respektive jejich plnění. K tomu probíhá ještě zpětná vazba, takže pracovník má možnost objektivního zhodnocení svého výkonu, stejně tak i jeho nadřízený a HR oddělení, které tyto dokumenty archivuje.

V rámci tréninku využívá společnost Ogilvy & Mather několik možných metod. Prvotní trénink dostávají zaměstnanci po zkušební době v rámci tzv. Ogilvy akademie. Tato akademie je cyklus několika přednášek o historii, kultuře a strategii celé společnosti. Cílem akademie je zajistit u zaměstnanců pocit sounáležitosti a seznámení s firemními hodnotami a kulturou. Dalším možným vzděláváním je vzdělávání pomocí intranetu. Tam se zaměstnanci dozvídají o novinkách v rámci Ogilvy & Mather Worldwide a mají přístup k interním informacím. Jazykové kurzy a kurzy dovedností potřebných pro výkon povolání jsou pro společnost Ogilvy & Mather samozřejmostí.

Vzdělávání pro talentované pracovníky je teprve ve fázi příprav. Do budoucna by Ogilvy & Mather v České republice rádo připravilo pro talentované pracovníky možnosti mentorinku a koučinku. Tito

zaměstnanci by si měli dále osvojit metody mentorinku natolik, aby byli schopní tuto metodu aplikovat na dalších pracovnících.

Myslím, že společnost Ogilvy & Mather worldwide je na dobré cestě v implementaci talent managementu do své personální politiky. Nespornou výhodou zde vidím v silných historických kořenech a zahraniční podpoře. Díky svému mezinárodnímu působení má společnost Ogilvy & Mather dobrý přístup k informacím ohledně řízení talentů a může se o tuto informovanost opřít. Další nespornou výhodou pak je firemní kultura, ve které hraje velkou roli komunikace, a hodnoty, které organizace vyznává. Po přečtení materiálů, které jsem od společnosti Ogilvy & Mather dostala k dispozici, si myslím, že by se HR oddělení mělo zaměřit na hledání dalších zdrojů informací o zaměstnancích a využívat k tomu i hodnocení odborníků (například v rámci Development center). Je mi však jasné, že nízký počet pracovníků, kterým v současné době toto oddělení disponuje, takovéto rozšiřování metod neumožňuje.



## 7 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat celkový pohled na problematiku talent managementu a způsob, jak ho efektivně implementovat do personální politiky organizace. Zaměřila jsem se tedy na jednotlivé personální činnosti a snažila jsem se je vztáhnout k tématu řízení talentů. Snažila jsem se, aby moje práce popisovala komplexní přístup k řízení talentů, což bylo vzhledem ke krátké historii talent managementu velmi těžký úkol, neboť odborná literatura ještě není na toto téma tolik rozšířená.

V první kapitole jsem se snažila popsat jádro talent managementu a nastínit, co bude v ostatních kapitolách následovat. Celý talent management je velmi provázaný systém, na který je potřeba se v organizaci velmi dobře připravit. Participovat na něm bude totiž vždy velké množství lidí zahrnující jak samotné talenty, tak personální oddělení, přímé nadřízené, top management i samotné kolegy. Je potřeba, aby personální oddělení ve spolupráci s top managementem vysvětlilo manažerům (přímým nadřízeným talentů), co vlastně pro organizaci i pro ně samotné talent management znamená, a co všechno tento program obnáší. Klíčovým nástrojem je vždy, v této fázi i ve všech ostatních, komunikace.

Ve kapitole 1.1 jsem se dotkla historie talent managementu. Tato kapitola byla velmi náročná vzhledem k velkému nedostatku informací o vzniku tohoto systému řízení zaměstnanců s vysokým potenciálem. Talent management je velmi mladý systém, který v posledních letech zažívá velkou oblibu hlavně mezi velkými organizacemi, které mají možnosti a nástroje k jeho implementaci do firmy. Samotný vznik tohoto systému se

uvádí mezi koncem devadesátých let dvacátého století a začátkem nového tisíciletí. Záleží na autorovi publikace a jeho zdroji informací.

Existují dvě teorie vzniku talent managementu. Jejich pojítkem je klíčový moment, kdy si organizace začaly uvědomovat důležitou roli talentů a jejich vlivu na konkurenční schopnost firmy na trhu. Myslím si, že tento moment logicky vyplývá ze všech (nejen) globálních změn, které se v průběhu devadesátých let 20. století začaly projevovat a na začátku nového tisíciletí ještě více zesílily svůj vliv.

Druhá kapitola je pomyslným mezníkem mezi úvodní částí mé bakalářské práce a její hlavní částí. Zabývá se tématem uplatnění talent managementu v organizaci. Popisuje situaci, kdy se organizace rozhodne pro implementaci řízení talentů do své personální politiky a neřeší ještě samotné personální činnosti týkající se identifikace, získávání, nábory a rozvoje a motivaci talentů. V této fázi organizace musí zajistit velmi efektivní komunikaci mezi svým vedením a všemi zaměstnanci. HR oddělení v této fázi hraje velkou roli, neboť více než obvykle vystupuje napovrch jeho funkce prostředníka mezi zaměstnanci a vedením/vlastníky společnosti. Toto je potřeba si uvědomit a na vzniklou situaci se velmi dobře připravit, a to včetně plánů řešení možných problémů, které se mohou naskytnout.

Navazující kapitola se zabývá identifikací talentů. Každá organizace tímto krokem musí vždy začít, aby zaručila efektivitu navazujících personálních činností. Vymezení talentu je u každé organizace jiné, neexistují obecné klíčové kompetence, které by byly shodné pro každou organizaci. Vždy

hraje roli to, v jakém odvětví a oboru činnosti se firma pohybuje a které pozice a role jsou pro ni klíčové.

Definovat talent není jednoduché a mělo by se na tom podílet opět vedení firmy a HR oddělení.

Třetí kapitola se již plně věnuje personálním činnostem, konkrétně způsobům a možnostem získávání nadaných pracovníků. Personální oddělení musí zapojit veškerou svoji kreativitu, aby našlo oblasti s talentovanými lidmi. Velmi se mi líbily oblasti, které popisuje Hroník (2007). Oblasti jako armáda, sportovci a neziskové organizace patří i v dnešní době k těm méně tradičním, ale za to si myslím, že k velmi efektivním zdrojům talentů.

Organizace by také měli mít promyšlený tzv. personální marketing, aby talenty nalákali, neboť např. většina manažerů v poslední době nezměnila místo, protože by k tomu byli donuceni okolnostmi, ale protože dostali lepší a zajímavější nabídku od jiného zaměstnavatele. Budování pověsti firmy je tedy velmi důležité a zároveň také podporuje pocit sounáležitosti stávajících zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti totiž mohu potvrdit, že pověst firmy je pro zaměstnance velmi důležitá a motivující, popř. demotivující.

Ve fázi výběru talentovaného pracovníka, o kterém mluví 4. kapitola, je hlavní, aby personalisté dokázali zjistit co nejvíce informací o osobnosti a potenciálu kandidáta. Nejvhodnějším nástrojem se pro tuto činnost v současnosti jeví tzv. Assessment centre. To je metoda, která zkoumá osobnost kandidáta a jeho další schopnosti a dovednosti, které je předpoklad, že bude na daném místě vykonávat. Pokud takto testuje

personalista potenciál zaměstnanců, kteří již byli přijati, můžeme mluvit o tak zvaném Development centre. Obě tato testování zjišťují osobnostní rysy, u kterých je předpoklad a velká pravděpodobnost, že se tak kandidát bude na určité pozici chovat.

U výběru zaměstnanců je také důležité vyřešit, co může organizace nabídnout na oplátku jim a důsledně tyto podmínky dodržovat, jinak může demotivovat i jiné než talentované zaměstnance.

Následující 5. kapitola se zabývá motivací a stabilizací talentovaných pracovníků, což se ve velké míře prolíná se 4. kapitolou. Organizace musí mít daná pravidla, za jakých lze do programu řízení talentů vstoupit, za jakých lze z programu vystoupit, a jaké závazky z toho plynou pro obě strany, zaměstnavatele i zaměstnance.

Personalisté nesmí však zapomínat, že motivace nekončí u talentů, ale musí myslet i na běžné zaměstnance. Talentovaní lidé však mívají jiné hodnoty a priority, a tak je potřeba motivaci, popř. celý motivační program, přizpůsobit těmto potřebám. V momentě, kdy budou talentovaní zaměstnanci motivovaní a budou spokojení v organizaci, nebudou mít důvod ji opouštět, i když by třeba dostali lepší finanční nabídku. To právě vychází z odlišného žebříčku jejich hodnot.

V této kapitole též vymezují pojmy vnější a vnitřní motivace, kdy u talentovaných lidí převažuje motivace vnitřní, a to potřeba výkonu a radost ze splněného cíle.

Odlíšný přístup je potřeba i u vzdělávání a rozvoje talentů. Podle zahraniční literatury je často zmiňován jako efektivní metoda vzdělávání koučink a mentorink. Myslím, že ve středoevropských podmínkách se rozmach těchto metod teprve chystá, zatím jsou tyto metody využívány pouze ve firmách, které si uvědomují důležitost vzdělávání a které mají finanční možnosti k jejich realizaci. Podle mého názoru určitá podoba, co se týče exkluzivity, do jisté míry spojuje koučink a mentorink právě s talent managementem.

V kapitole 5.2 jsem se zabývala řízením kariéry talentovaných pracovníků. Z mého pohledu vyplynul závěr, že v tomto ohledu se nijak diametrálně způsoby řízení kariéry talentované pracovníka od běžného pracovníka neliší. Hlavní rozdíl je v míře aplikace. Myslím si totiž, že u běžných zaměstnanců se na řízení kariéry v rámci motivace nebere až takový zřetel. Naopak u talentovaného pracovníka je to jeden z hlavních motivačních a stabilizačních prvků, a proto se na něj nesmí zapomínat. Tento můj názor podkládám i mírou finančních prostředků a možností organizačních změn v rámci společnosti při řízení kariéry.

Poslední kapitolou mé práce je ukázka talent managementu, který je uplatňován v praxi, konkrétně v reklamní společnosti Ogilvy & Mather. Snažila jsem se popsat všechny fáze tohoto programu v souvislosti s teoretickým obsahem mé práce a vystihnout rozdíly mezi teorií a praxí. Myslím, že společnost Ogilvy & Mather je jednou z těch společností, které sledují trendy v personální politice a snaží se díky talent managementu stabilizovat a motivovat své klíčové zaměstnance. V jejich strategii jsem našla prostor pro zlepšení v oblasti sběru dat a informací o jednotlivých zaměstnancích. Nemyslím si, že 360° zpětná vazba je špatná nebo

neefektivní, naopak v sobě zahrnuje velké množství informací sama o sobě. Není však jasné, jaká je validita těchto informací, přeci jen to jsou subjektivní pocity lidí, které se dají velmi dobře ovlivnit. Doporučovala bych proto doplnit tuto metodu například o některý z testů osobnosti nebo testů manažerského chování.

Po všech dílčích závěrech bych ráda formulovala odpověď na svoji počáteční otázku: co je talent management a jak ho lze efektivně implementovat do personální politiky organizace? Myslím si, že talent management je program, který organizacím umožňuje identifikaci klíčových pozic a klíčových zaměstnanců a umožňuje stabilizaci a motivaci těchto talentovaných pracovníků.

Efektivita implementace tohoto programu do personální politiky organizace vyžaduje velké přípravy ze strany organizace. Nejdůležitějšími nástroji zde vidím komunikaci, kreativitu a připravenost firemní kultury na tuto změnu.

## 8 Soupis bibliografických citací

ACCA : the global body for professional accountants [online]. 2010 [cit. 2010-02-14]. Dostupný z WWW:  
<[http://www.accaglobal.com/documents/employers\\_talent\\_management.pdf](http://www.accaglobal.com/documents/employers_talent_management.pdf)>.

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

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BERGER, Lance A., BERGER, Dorothy R. The Talent Management Handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting Your Best People. [s.l.] : The McGraw-Hill Companies, 2004. 448 s. ISBN 0-07-141434-7.

DELOITTE.COM [online]. 2008 [cit. 2010-03-20]. Máte dostatek talentovaných pracovníků?. Dostupné z WWW:  
<[http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)>.

FREDRIC D. , Frank, CRAIG R. , Taylor. Entrepreneur [online]. 2004 , 2010 [cit. 2010-02-14]. Angličtina. Dostupný z WWW:  
<<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/115036710.html>>.

HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION.

Harvard Business Review on Talent Management. [s.l.] : Harvard Business Press, 2008. 196 s. ISBN 978-1-4221-2294-5.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Jana Jandovská Kubínová. 1. vyd. Jihlava : Grada Publishing a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 2. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. The War for Talent. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2001. 200 s. ISBN 1-57851-459-2.

PŘÍKRYL, Jan. Své vlastní talenty firmy často zanedbávají. Human Resources Management. 2008, roč. IV, č.4, s. 2-3. ISSN 1801-4690.

RESEARCH DEMONSTRATES ROI OF TALENT MANAGEMENT. PA Times [online]. 2008, 31, 9, [cit. 2010-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=12&sid=32e885b9-1ae0-4068-adae-069e17c72b22%40sessionmgr4>>. ISSN 1041-6323.

STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. Meritum : Personalistika 2009 - 2010. Petr Řezníček. Praha : ASPI, a.s., 2009. 912 s. ISBN 978-80-7357-429-1.



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

VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí : Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd. 1. Praha : Universita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

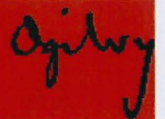


# 10 Přílohy

## Příloha A

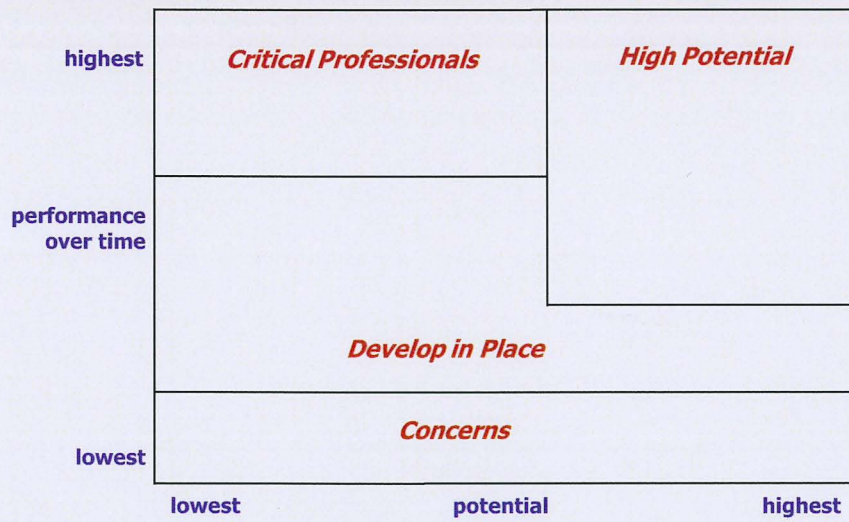
### Talent definitions

<p><b><u>Top Potential (TP)</u></b>  <b>Has the potential to progress to senior levels in Ogilvy</b></p> <p>Existing high profile within business</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrates:              Inspirational leadership              Commercial acumen              Intellectual strength              Personal integrity              High self-awareness              Ability to lead change in others              Strong stakeholder management</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Has developed a mastership of the Ogilvy Competencies at level 3</li> <li>• Has acute cultural awareness – probably gained through international assignments or exposure</li> </ul>	<p><b><u>High Potential (HP)</u></b>  <b>Has the potential to progress rapidly to a higher level within Ogilvy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skills, knowledge and competences to take a broader and/or more senior role</li> <li>• Demonstrates:              A broad business knowledge              Individual leadership              Achievement of results through people              Flair in developing people              Effective social skills              Good self-awareness</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceeds the Ogilvy Competencies at the level of the current role</li> <li>• Ideally is internationally mobile</li> <li>• Has the relevant knowledge and managerial skills to work across disciplines</li> </ul>
<p><b><u>Full potential (FP)</u></b>  <b>Is currently working to full potential – unlikely to progress to a much higher level in the next year (this could be by personal choice)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistently meets or exceeds performance targets</li> <li>• Operates at the appropriate level of Ogilvy competencies for the role</li> <li>• Demonstrates:              Flexibility              Personal accountability              A positive response to change</li> </ul>	<p><b><u>Below Potential (BP)</u></b>  <b>Is currently working below potential – failing to deliver or facing other issues</b></p> <p><b>This includes:</b></p> <p><b>Non-performers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consistently fails to meet business targets</li> <li>• Fails to demonstrate the required level of Ogilvy competencies</li> <li>• Has worked/is working to a development plan but is not showing improvement</li> </ul> <p><b>People in the wrong role</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skill set/experience is not appropriate for existing role, though value can be gained by deployment elsewhere within Ogilvy.</li> </ul>



Příloha B

**Performance vs. Potential Grid**  
- both Potential and Performance inform the call -



## Příloha C - Dotazník



### Dotazník manažerských schopností

360° zpětná vazba pro:

Tento dotazník je součástí systému personálního monitoringu a hodnocení Ogilvy Group a slouží ke zlepšení manažerských schopností lidí, kteří jsou jeho prostřednictvím hodnoceni. Žádám tímto spolupracovníky ....., s nimiž velmi úzce spolupracuje, aby vyplnili tento dotazník o jejich schopnostech vést lidi. Pro ..... bude proto nejužitečnější, když tento dotazník vyplníte co nejupřímněji a nejpravdivěji.

**Vyplňte laskavě dotazník a zašlete jej zpět v obálce nejpozději do 5 dnů od obdržení.**

Vaše odpovědi budou porovnány s odpověďmi ostatních kolegů a poté společně zpracovány na počítači. To znamená, že vámi vyplněný dotazník bude ihned poté zničen, aby byla zajištěna naprostá důvěrnost. Konečné výsledky budou shrnuty ve zprávě, která bude předmětem důvěrné diskuse mezi .... a jeho / jejím nadřízeným.

### Hodnotící škála

Všechny otázky používají stejnou škálu:

1. Velmi neefektivní
2. Neefektivní
3. Ani neefektivní, ani efektivní
4. Efektivní
5. Velmi efektivní

Prosím, **vyznačte** na stupnici to číslo, které nejvíce vystihuje váš současný názor na ... . Žádný vedoucí není dobrý ve všem, proto se nezdávejte používat celou stupnici.

Děkujeme za spolupráci.

**Jak efektivní je manažer v:**

**1. Získávání informací ze široké škály nejrůznějších zdrojů?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**2. Vytváření vize, kam jeho / její jednotka směřuje?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**3. Vytyčování velkých, ale dostupných cílů?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**4. Chápání názorů a pocitů ostatních?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**5. Aktivním budování týmu?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**6. Koučování lidí pro zlepšování jejich práce?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**7. Podporování a prosazování kultury osobního rozvoje?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**8. Otevřenosti a přijímání zpětné vazby o sobě?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**9. Sdělování myšlenek a jasném prezentování nápadů za použití různých technik?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**10. Přesvědčování klientů, aby přijali naše nápady?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**11. Podrobování kritice starých způsobů v práci a všech aktivitách (tj. hledání nových, lepších řešení a metod)?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**12. Využívání všech schopností vhodných osob (např. z jeho vlastní oblasti činnosti v rámci Ogilvy Group nebo napříč WPP)?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**13. Podporování lidí, aby byli kreativní a novátorští?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**14. Svém nadšení a jeho přenášení na ostatní?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**15. Oceňování dobré práce a oslavování úspěchu?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**16. Děláním těžkých rozhodnutí a tvrdých opatření, když je to nezbytné?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**17. Svých úsudcích o dobré reklamě / zakázce / businessu?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**18. Podporování a prosazování hodnot a kultury Ogilvy?**

Velmi neefektivní 1 2 3 4 5 Velmi efektivní

**19. Jaké manažerské praktiky a dovednosti, které .... používá, pomáhají agentuře být efektivní?**

*(Prosím, vyplňte tiskacím písmem)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**20. Kdybyste měl/a ... poradit, jak by mohl / - a být efektivnější jako vedoucí, co byste jemu/ jí navrhl/ - a?**  
*(Prosím, vyplňte tiskacím písmem)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**21. Pokud jste pro ..... tuto zpětnou vazbu vyplňovali již někdy dříve, projevila se tato zpětná vazba v osobním rozvoji ....?**  
*(Prosím, vyplňte tiskacím písmem)*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prosím, zkontrolujte:

Ujistěte se, že jméno osoby, o níž je tento dotazník, je na titulní straně.

Zkontrolujte, jestli jste neobrátil/a stupnici u otázek.

(1 = velmi neefektivní, 5 = velmi efektivní)

Pokud jste obrátil/a stupnici, označte tuto odpověď čtverečkem a správnou zakroužkujte.

Vraťte vyplněný dotazník v obálce do přihrádky .....  
do 5 dnů od jeho obdržení (nejpozději však do .....).

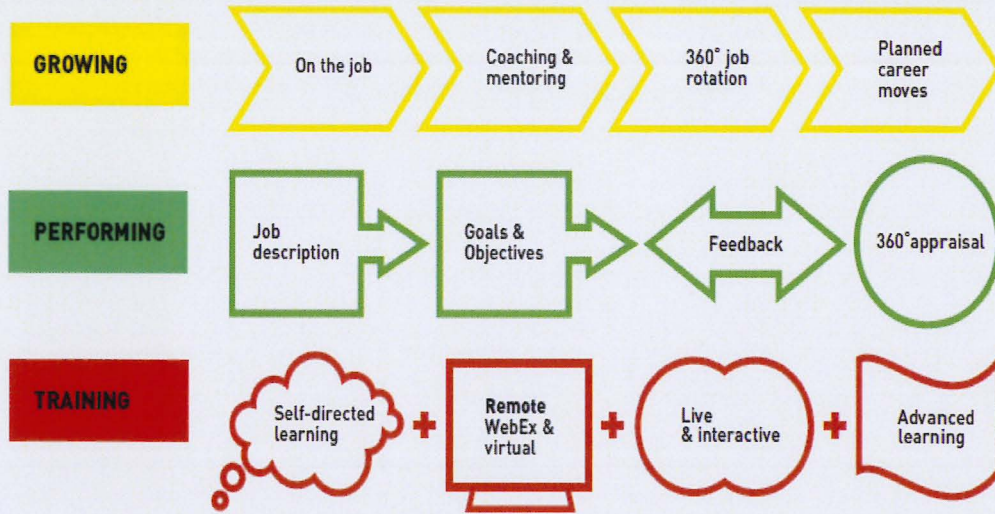
Děkuji vám za váš čas.

# Successor Growth

Name	Current Role	Role identified for	Readiness	Development Plan

*Ogilvy*

## A new approach to learning & talent development



## PEOPLE FOR 2014 – ‘Red Threads Global Training Program’

### Core skills - General



### HOW WE WORK

#### With ideas

- Generating ideas
- Understanding & interpreting research
- Brilliant insights
- The DO brief (introduction)
- Responding to others' ideas
  - Listening & Questioning
  - Evaluating, Clarifying & Synthesising
  - Resolving conflict
- Presenting/selling ideas
  - Storytelling

#### With clients

- Demonstrating value
- Developing and growing
  - The client
  - Our business
- The art of account management
  - Navigating
  - Business writing
  - Communicating
  - Healthy relationships

#### Together

- Working in teams
  - Networking
  - Inter-discipline/office
- Managing upwards
  - Developing people
  - Learning continuously
- Networking
  - Inter discipline
  - Coaching & Mentoring

#### To make money

- Commercial acumen
  - Negotiating
  - Managing projects
  - Managing time effectively
  - Production (RedWorks)

**OGILVY ESSENTIALS (new)** - for junior and entry level, client facing, all disciplines

### Core skills – Discipline specific

BASE FOCUS	O&M Advertising	OgilvyOne	OgilvyPR	OgilvyAction	Healthworld	NEO
	Advertising brands, the fundamentals, 'Be Great By Tuesday' (BGBT), AdGrads	Customer Ownership DM, CRM, Data, digital application, integration, engagement	Creating influence, The 3Is in modules. Understanding PR practices, Crisis management	Shopper to Buyer conversion. Last Mile Analytics™ & activation methods. Action Academy	Integrated health marketing: Rx/OTC consumer and professional, CRM, PR and MedEd	Digital strategy planning, buying & media analytics. Search and emerging platforms
<b>Global Brand Management (GBM) - 360° brand team leadership</b>						

