

Analýza využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Veronika Otáhalová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika OTÁHALOVÁ**
Osobní číslo: **M10281**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza využití talent managementu ve společnosti
Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši odborné literatury vztahující se k talent managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s. r. o.
- Na základě zjištěných poznatků vypracujte doporučení ke zlepšení stávajícího systému talent managementu v dané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

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

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

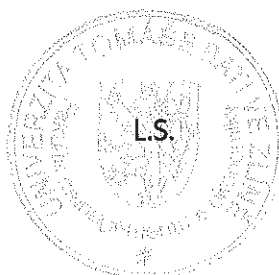
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracovat teoretické poznatky týkající se talent managementu na základě literárních zdrojů a poté formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat současný stav systému talent managementu ve firmě Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. za využití dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Závěrečná část obsahuje návrhy a doporučení na zlepšení současného systému talent managementu ve firmě Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, talent management, talent, rozvoj talentů

ABSTRACT

The bachelor thesis is based on an analysis of talent management system in the company Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. The aim of the theoretical part is to describe the theoretical knowledge of talent management based on literature sources and then determine the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part is an analysis of the current system of talent management used in the company Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. using an questionnaire survey among the employees. As a conclusion there are proposals and recommendations in order to improve the current system of talent management in the company Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

Keywords: human resource management, talent management, talent, talent development

Na tomto místě chci poděkovat paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, rady a cenné připomínky při tvorbě mé bakalářské práce. Dále děkuji paní Janě Tomanové a všem zaměstnancům společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. za jejich přístup a ochotu při poskytnutí informací nezbytných pro vypracování této bakalářské práce.

V neposlední řadě pak chci poděkovat své rodině a přátelům, za jejich podporu během celé doby mého studia.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU	13
2.1 VYMEZENÍ POJMU TALENT	13
2.2 VYMEZENÍ POJMU TALENT MANAGEMENT	13
2.3 VÝZNAM TALENT MANAGEMENTU	14
2.4 PODMÍNKY PRO ÚSPĚŠNÝ TALENT MANAGEMENT	15
2.5 MODEL Y TALENT MANAGEMENTU	16
2.5.1 Tradiční lineární model	16
2.5.2 Model Develop-Deploy-Connect	17
2.6 STRATEGIE TALENT MANAGEMENTU	18
2.6.1 Řídící role v talent managementu	19
3 PROCESY TALENT MANAGEMENTU	20
3.1 IDENTIFIKACE A ZÍSKÁNÍ TALENTŮ	20
3.1.1 Identifikace talentů	20
3.2 ROZVOJ A VYUŽITÍ TALENTŮ	23
3.2.1 Rozvoj při výkonu práce	24
3.2.2 Rozvoj mimo pracoviště	26
3.3 ŘÍZENÍ KARIÉRY	28
3.4 UDRŽENÍ TALENTŮ	29
4 HODNOCENÍ TALENT MANAGEMENTU	31
4.1 AUDIT TALENT MANAGEMENTU	31
4.2 SYSTÉM LAMP	31
5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ SYSTÉMU TALENT MANAGEMENTU MEZI ČLENSKÝMI ORGANIZACEMI SDRUŽENÍ CZECH TOP 100	34
6.1 OBSAH ŠETŘENÍ A STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	34
6.2 SBĚR DAT	34
6.3 VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE	35
6.4 OVĚŘENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ.....	40
7 SPOLEČNOST HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC, S.R.O.	45
7.1 VIZE SPOLEČNOSTI	45
7.2 ODDĚLENÍ PERSONALISTIKY	46
7.3 PŘEHLED O ZAMĚSTNANCÍCH SPOLEČNOSTI	47
7.3.1 Analýza počtu a struktury zaměstnanců.....	47
7.3.2 Analýza produktivity práce	48
7.3.3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy	49
8 ANALÝZA VYUŽITÍ TALENT MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	50

8.1	IDENTIFIKACE TALENTŮ	50
8.1.1	12 modelů chování	51
8.2	ROZVOJ TALETOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	53
8.3	UDRŽENÍ TALENTŮ	54
8.4	HODNOCENÍ TALENT MANAGEMENTU	55
9	VLASTNÍ ŠETŘENÍ MEZI TALETOVANÝMI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI.....	56
9.1	SBĚR DAT	56
9.2	VÝSLEDKY A JEJICH INTERPRETACE	56
10	SHRnutí POZNATKŮ	59
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	61
11.1	IDENTIFIKACE A ZÍSKÁNÍ TALENTŮ	61
11.2	ROZVOJ TALENTŮ	62
11.3	UDRŽENÍ TALENTŮ	65
11.4	HODNOCENÍ TALENT MANAGEMENTU	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Každá organizace, která chce být úspěšná, si musí uvědomit, že nejcennější zdroj, který má k dispozici, jsou její zaměstnanci. Stejně tak, jako jsou v podniku plánovány náklady, výnosy, objem produkce, investice a další, je zapotřebí řídit lidské zdroje. Pozornost by proto měla být věnována všem složkám řízení lidských zdrojů, tedy plánování, náboru, vzdělávání, hodnocení, odměňování i plánování rozvoje zaměstnanců.

Z důvodu tržní konkurence nebo neočekávaných změn, které přinesly například ekonomická či hospodářská krize, se pro organizace stává stále důležitějšími, aby měly rozmístěny na správných místech talentované zaměstnance s potřebnými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Prostřednictvím těchto zaměstnanců pak mohou lépe dosahovat svých podnikatelských cílů. Oblastí, která se identifikací, získáním, rozvojem, využitím a plánováním kariéry těchto zaměstnanců zabývá, je talent management.

Bakalářská práce je zaměřena na téma "Analýza využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.". Důvodem výběru tohoto tématu pro bakalářskou práci byla jeho zajímavost a získání poznatků z této poměrně nové oblasti řízení lidských zdrojů. Dalším důvodem byla skutečnost, že firma projevila zájem o toto téma.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém talent managementu využívaný ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou zpracovány poznatky týkající se oblasti talent managementu získané studiem odborné literatury. Následně jsou stanovena teoretická východiska pro praktickou část.

V praktické části je provedena analýza současného stavu využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. prostřednictvím spolupráce s HR generalist a dotazníkového šetření. Poté následuje zhodnocení předností a nedostatků současné situace. Na závěr jsou formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení systému talent managementu v analyzované společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Tato bakalářská práce se zabývá talent managementem, který spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

Pojem řízení lidských zdrojů se poprvé objevil v 80. letech. Jeho význam a spektrum aktivit, které zahrnuje, zkoumalo a popisovalo velké množství odborníků. Jednoznačné vypracování definice, co řízení lidských zdrojů je, se jeví jako problematické. Jeden přístup se snaží postavit řízení lidských zdrojů do přímého protikladu k personálnímu řízení, druhá skupina výzkumníků vypracovala rozdíly mezi nimi, ale v určitých ohledech uznává spojení a plynulý přechod mezi nimi. (Foot a Hook, 2002, s. 11)

Podle Armstronga (1999, s. 149) může být řízení lidských zdrojů *"konceptně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů"*.

Toto tvrzení rozvíjí Kocianová (2004, s. 134), podle které společnost prostřednictvím řízení lidských zdrojů sleduje své cíle a rozvoj, k čemuž využívá schopnosti, zkušenosti a kreativitu svých zaměstnanců ve vlastní prospěch. Na druhou stranu zaměstnanci očekávají určitou kompenzaci ve formě dalšího rozvoje v organizaci či splnění jiných cílů. Jedná se tedy o vzájemný soulad cílů organizace s individuálními cíli.

Koubek (2008, s. 15) zastává názor, že se *"řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace."*

2 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU

Stejně jako se odborníci různí v pohledu na řízení lidských zdrojů, zaujímají jiné postoje vůči talent managementu. Otázky, kterými se zabývají, jsou v zásadě následující: Kdo je talent? Co si máme představit pod pojmem talent management? Jaký význam má využití talent managementu v organizaci? Jaké jsou podmínky pro úspěšný talent management?

2.1 Vymezení pojmu talent

Vymezení přesné definice toho, kdo bude v organizaci chápán jako talent a kdo ne podle Horváthové (2011, s. 24) umožní:

- Určit přesné cíle talent managementu.
- Soustředit se na správné rozmístění zdrojů.
- Přesně hodnotit zaměstnance a identifikovat talenty.
- Srovnat organizaci s konkurenčními společnostmi.

Podle Koubka (2008, s. 29) existují 2 přístupy k otázce toho, co nebo kdo je talentem. Jedna skupina odborníků (např. Barton, 2012) zastává názor, že o talent se jedná v případě jedince s vysokým potenciálem, který má zároveň velký vliv na chod organizace.

Druhá skupina (např. Hroník, 2007) však říká, že řízení talentů by se nemělo omezovat pouze na jedince v řídicích pozicích, ale mělo by zahrnout v potaz všechny pracovníky a věnovat přiměřené množství pozornosti pro rozvíjení jejich talentu.

V této bakalářské práci je za talent považován jednotlivec, který podává vysoký výkon a má nadprůměrné schopnosti a vlohy, které dokáže jak sám, tak i organizace, ve které pracuje, dále rozvíjet a využívat při dosahování stanovených cílů.

Horváthová (2011, s. 24) upozorňuje, že je důležité počítat s možností, že se může jednat o talentovaného člověka, který je na druhou stranu nepřizpůsobivý a má adaptační problémy. Tyto skutečnosti je zapotřebí při práci s talenty také zohlednit.

2.2 Vymezení pojmu talent management

Koncepce řízení talentů se začala utvářet po roce 2000. Děje se tak návazností na očekávání pracovníků, že budou mít možnost na oplátku za své vynaložené úsilí

v organizaci dále rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti a také zvýšit své šance na kariérní růst ať už v rámci firmy, případně u konkurence. (Koubek, 2008, s. 29)

Koubek (2008, s. 29) konstatuje, že *"řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace."* Horváthová (2011, s. 26) k tomu doplňuje, že *"talent management klade důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce a na udržení klíčových zaměstnanců jako nástrojů konkurenceschopnosti organizace."*

Pojem talent management by neměl být zaměňován za synonymum pro odbornou přípravu, která má za hlavní cíl připravit člověka v co nejkratším časovém úseku na práci, kterou bude vykonávat. Neměl by být ani zaměňován s adaptačním procesem, kterým prochází všichni nově vstupující pracovníci do organizace. Talent development zahrnuje jak časovou, tak odbornou perspektivu. (Hroník, 2007, s. 109)

Talent development je určen pro osoby, které již v organizaci pracují, ale zároveň mají svou kariéru před sebou a potřebují si najít její směr. Zaměření talent developmentu má podobu generálního, speciálního, mezinárodního nebo lokálního programu, přičemž jednotlivé programy mohou být mezi sebou různě kombinovány. (Hroník, 2007, s. 80)

Často mají organizace tendence aplikovat různé metody pro rozvoj talentů, ale opravdového úspěchu dosáhnou ty, kterým se podaří své talenty nadchnout. Těchto výsledků dosahují, protože cíle firmy se shodují s cíli jednotlivců. Problém může nastat ve chvíli, kdy firma nabude dojmu, že k řízení talentů stačí stanovit postup, jak talenty řídit. Pouhé sepsání daných kroků nestačí. Je potřeba vytvořit určitou firemní kulturu se zaměřením na společné hodnoty a důvěru. (Thorne a Pellant, 2007, s. 6)

Problémem podle Hroníka (2007, s. 98) je i to, že přestože by talent management neměl být určen pouze pro vybrané jednotlivce, obvykle pokrývá menšinu populace firmy.

2.3 Význam talent managementu

S měnícím se pohledem na HRM si české i zahraniční společnosti začínají uvědomovat význam a výhody práce s talenty. Talent management pomáhá řešit problémové situace, které při provozu podniku vznikají, zároveň umožňuje správně řídit lidské zdroje, jejich rozvoj, rozmístění a vzájemné propojení. (Horváthová, 2011, s. 26)

Při využití práce s talenty lze podle Horváthové (2011, s. 26 - 27) řešit tyto situace:

- Organizace obtížně obsazuje nejdůležitější pozice, na trhu i v rámci organizace existuje nedostatek kvalifikovaných lidí.
- Organizaci se nedaří udržet talentované zaměstnance.
- V organizaci nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem.
- V organizaci existuje vysoká fluktuace, zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly.
- Zákazníci organizace přecházejí ke konkurenci kvůli osobním vztahům s dřívějšími zaměstnanci.
- V budoucnu se očekává výrazný organizační růst nebo bude realizována akvizice vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců.

Za předpokladu, že má organizace správně nastavený a zavedený systém talent managementu, talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k dosažení cílů organizace, ve společnosti klesají náklady na fluktuaci a tím pádem i na nábor nových zaměstnanců. Organizace se stává pro talenty atraktivním zaměstnavatelem, talentovaní zaměstnanci zůstávají v organizaci, jsou umístěni na vhodných pozicích atd. (Horváthová, 2011, s. 27)

Cílem talent managementu je vytvořit tzv. **talent-pool**, tzn. vytvořit fond kvalifikovaných, motivovaných a vysoce talentovaných jedinců, kteří pomáhají organizaci k dosažení současných i budoucích cílů. (Horváthová, 2011, s. 29)

Protože je talent management poměrně novým pojmem, v oblasti HRM je velmi módní. Někdo může tvrdit, že společnost, která se "nepyšní" žádným nástrojem talent managementu je v určitém směru pozadu. Nemusí to však být pravda. Zásadním úkolem by mělo stále být obsazení pracovních pozic správnými lidmi a využití jejich talentu jako konkurenční výhody. (Zíková, 2012a)

2.4 Podmínky pro úspěšný talent management

Pro úspěšný talent management je potřeba podle Hroníka (2007, s. 110) dodržet několik podmínek:

- Všichni zaměstnanci mají stejnou šanci pro postup na jakoukoliv pozici.

- Z talentů není tvořena jakási "elita" firmy.
- Organizace má schopnost talenty náležitě rozvíjet a udržet je.
- Probíhá komunikace se "zbytkem" firmy.

Zároveň je důležité, aby organizace zjistila, jakým způsobem může pomoci talentovaným lidem dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti. (Thorne a Pellant, 2007, s. 77)

V zásadě je hlavní, aby si organizace vytvořila takovou strategii talent managementu, která bude podporovat její celkovou podnikatelskou strategii. Rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu organizace ve skutečnosti realizuje, se poté odvíjí od této podnikatelské strategie. (Horváthová, 2011, s. 33)

2.5 Modely talent managementu

K talent managementu se dá přistupovat různě, proto jako dva základní modely můžeme uvést například tradiční lineární model a model Develop-Deploy-Connect. (Horváthová, 2011, s. 33)

2.5.1 Tradiční lineární model

Tento model organizace využívají v případě, že nemají k dispozici dostatek talentovaných zaměstnanců. Pozornost je zaměřena na dvě základní činnosti, a to na získání a udržení talentů. Tento model pro potřeby organizace nemusí být zcela vyhovující, má několik negativních vlivů. Je zpravidla finančně náročný, neumožňuje zaměstnancům a organizacím flexibilní růst, zaměřuje se spíše na metriky a výstupy, takže je často odloučen od podnikatelských záměrů organizace a nesleduje výkon a přínos zaměstnance pro tuto organizaci. (Horváthová, 2011, s. 35)

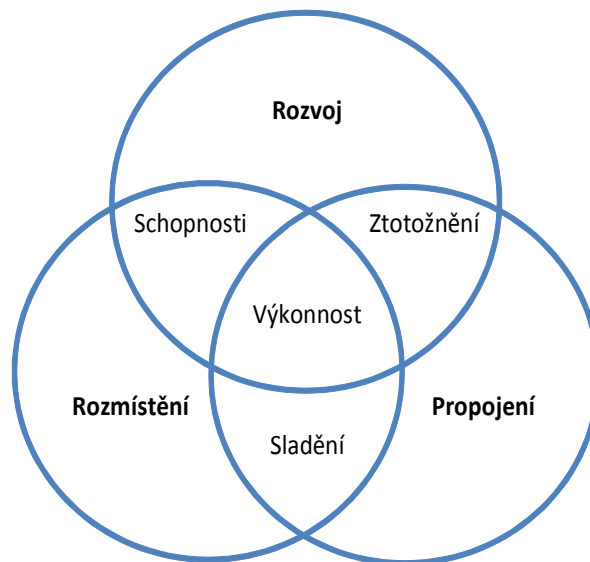
Pokud se organizace řídí tradičním lineárním modelem, výstupem je skutečnost, že ignoruje fakta, která mají pro talenty opravdový význam. Měla by se tedy zaměřit kromě dvou koncových bodů (získání a udržení talentů) i na činnosti středové (rozmístování a rozvíjení talentů). (Horváthová, 2011, s. 35)



Obr. 1 Tradiční lineární model talent managementu (Horváthová, 2011, s. 35)

2.5.2 Model Develop-Deploy-Connect

Model Develop-Deploy-Connect sleduje talent management jako vzájemně provázaný celek činností. Vyzdvihuje potřebu rozvoje a motivace zaměstnanců v těch oblastech, které přispívají k dosažení strategických cílů organizace. Výsledkem je hledání rovnováhy mezi motivací a tužbami talentů a tím, co organizace vyžaduje a co přispívá k dosažení jejích cílů. Odlišuje se od tradičního lineárního modelu tím, že nesleduje pouze metriky a výstupy, ale zejména se zajímá o rozvíjení talentů, rozmísťování talentů na pozice, ve kterých mohou maximálně uplatnit svůj potenciál a schopnosti a jejich propojení s lidmi, kteří jim dále mohou pomáhat s plněním úkolů. (Horváthová, 2011, s. 36)



Obr. 2 Model Develop-Deploy-Connect (Horváthová, 2011, s. 36)

U **rozvoje** se při použití tohoto modelu nejedná pouze o klasické školení, případně využití e-learningových kurzů. Zahrnuje také využití mentoringu, koučinku, pověření zaměstnance úkolem a pod. Zaměstnanec tak získává zkušenosti z praxe, posiluje své sociální vazby na ostatní zaměstnance a může se s organizací lépe ztotožnit. **Rozmístění** spočívá v umístění pracovníka na takovou pozici, ve které nejlépe uplatní své schopnosti a zároveň pracuje se specialisty, od kterých se může dále učit a rozvíjet se. **Propojení** pak poskytuje nástroje a rady, které umožní vybudování sítě vztahů a zlepší vzájemnou komunikaci zaměstnanců v organizaci. (Horváthová, 2011, s. 36 - 37)

Podle Horváthové (2011, s. 37) by měl model Develop-Deploy-Connect tvořit jádro strategie talent managementu. Pokud se společnost zaměří na tyto tři prvky (rozvoj, rozmístění, propojení), může dosáhnout zvýšení schopností, sladění a ztotožnění zaměstnanců, což v důsledku vede ke zlepšení celkové výkonnosti organizace.

2.6 Strategie talent managementu

Významným požadavkem pro správné fungování talent managementu v organizaci je kvalitně propracovaná strategie. Při tvorbě této strategie se vychází z podnikatelského plánu organizace, určení klíčových faktorů pro úspěch organizace a specifických potřeb talentů. Výstupem je návrh možností, jak tyto potřeby či nedostatky uspokojit. Veškerá rozhodnutí, jaké činnosti talent managementu bude organizace realizovat, mají pramenit z vytyčené strategie. (Horváthová, 2011, s. 38 - 41)

Haid (2012) zastává názor, že strategie talent managementu musí:

- Vymezit jasnou vizi, jakým směrem se chce společnost vydat, jaká bude přidaná hodnota a jaké očekává výsledky.
- Umožnit, aby pro dosažení této vize měl každý zaměstnanec možnost uplatnit své znalosti a kreativitu.
- Analyzovat a porozumět požadavkům, které mají zaměstnanci na svého zaměstnavatele a pracovní prostředí.

Jednotlivé strategie se poté vzájemně odlišují podle specifických cílů, které si společnosti stanoví. Existuje však velké množství rad, pomocí kterých může organizace svou strategii vylepšit. Blakely (2012) uvádí např. tyto:

- Určete pět procent nejdůležitějších pozic napříč celou organizací.
- Snažte se porozumět motivaci vašeho týmu - pokud dosud tyto motivy neznáte, zeptejte se, proveďte krátký průzkum, nepředjímejte.
- Poskytněte zaměstnancům důvod zůstat, umožněte jim budování vlastního jména.
- Identifikujte špičkové leadery a na základě výsledků do nich investujte.
- Vyzdvihněte přednosti organizace - staňte se atraktivním zaměstnavatelem.

2.6.1 Řídící role v talent managementu

Již na začátku tvorby strategie talent managementu by měly být vymezeny řídicí role, které stanovují, kdo bude při řízení talent managementu zastávat jakou roli a co bude náplní jeho práce. Tyto role se mohou vzájemně překrývat, takže jeden zaměstnanec může vystupovat ve více než jedné roli. (Horváthová, 2011, s. 41 - 44)

Rozdělení řídicích rolí a s tím souvisejících činností je v talent managementu podle Horváthové (2011, s. 41 - 44) následující:

Talent manažer (nebo manažer HR oddělení) zajišťuje dostatek talentů pro organizaci, odhaduje dopad různých organizačních scénářů na talenty a připravuje možná řešení, vede diskusi o potřebě talentů a talent-poolů napříč celou organizací, zajišťuje důsledný sběr přesných údajů v celé organizaci a že tato data jsou potřebně analyzována, dohlíží na tvorbu plánů nástupnictví, dohlíží na strategii talent managementu.

Spolupracovník talent manažera vystupuje v roli kouče pro přímé nadřízené, odhaduje budoucí podnikatelské potřeby a s nadřízenými diskutuje jejich vliv na talent management.

Hlavním úkolem **přímému nadřízenému** je precizně hodnotit výsledky zaměstnanců a poskytovat jim zpětnou vazbu. Působí jako vykonavatel talent managementu, provádí administrativní práce, snaží se rozvíjet méně výkonné zaměstnance, dohlíží na dodržování pravidel, směrnic, nařízení a pod.

Generálnímu/vrchnímu řediteli je svěřeno řízení, zajišťování správného procesu talent managementu, podpora sdílení talentů napříč organizací, a spousta dalších činností včetně těch, které vykonává přímý nadřízený.

Úlohou **zaměstnance** je účast na hodnotících aktivitách a zpětné vazbě hodnocení. Zaměstnanec by se měl ideálně z vlastní iniciativy dále rozvíjet, aby byl schopen zvládat případné překážky a náročné úkoly.

Personální oddělení zajišťuje, že lidé, kteří vystupují v řídicích rolích, se orientují v legislativě rovných příležitostí. Toto oddělení zodpovídá za veškeré osobní materiály a dokumenty, ověřuje spravedlivost a konzistentnost všech procesů talent managementu a v případě potřeby poskytuje právní rady vztahující se k vymezení talentů a plánů nástupnictví.

3 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Procesy talent managementu je soubor několika vzájemně provázaných činností. Jedná se o logický proces, který začíná identifikací talentu a končí využíváním jeho schopností (Hroník, 2007, s. 110). Všechny procesy talent managementu souvisí s pojmem "válka o talenty", který vznikl na konci devadesátých let (Armstrong, 2007, s. 327).

Tyto procesy pomáhají společnosti, aby přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi. Hlavním úkolem je zabezpečit tok talentů a uvědomit si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku. (Armstrong, 2007, s. 327)

Mezi procesy talent managementu patří identifikace a získání talentů, rozvoj talentů, jejich využití a následné udržení talentů v organizaci.

3.1 Identifikace a získání talentů

Prvním krokem, který musí organizace při identifikaci talentů udělat, je zhodnotit, zda má k dispozici zaměstnance s klíčovými kompetencemi, kteří jsou zapotřebí. Pokud dojde k závěru, že nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty může hledat jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. (Horváthová, 2011, s. 48)

3.1.1 Identifikace talentů

Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci velmi důležité. Proces identifikace talentů se skládá ze tří základních kroků (Horváthová, 2011, s. 50):

- Identifikace klíčových kompetencí a vytvoření tzv. kompetenční mřížky - stupnice, podle které budou talentovaní lidé hodnoceni.
- Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu.
- Vytvoření talent-poolu.

Výběr talentů musí být objektivní a spravedlivý, proto se do tohoto procesu často zapojují spolupracovníci. Identifikace probíhá ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením. Důležité je, aby měla u zaměstnanců podporu a nebyla jednostranným rozhodnutím vedoucího pracovníka. (Hroník, 2007, s. 113)

Jak uvádí Hroník (2007, s. 113), při hledání talentů z vlastních zdrojů jsou nejčastěji používány tyto metody:

- Fungující systém hodnocení.
- Účast pracovníka na projektech.
- Development centra.
- 360° zpětná vazba.
- Měření potenciálu.
- Nominace.

3.1.1.1 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu je měření dosahovaných výsledků v těch oblastech, za které je zaměstnanec zodpovědný. Předpověď potenciálu určuje, o kolik úrovní může zaměstnanec povýšit na základě jeho současného (nebo minulého) hodnocení výkonu, výcviku, rozvoje a preferencí v kariéře. Výsledky tohoto hodnocení musí být zaznamenány. Součástí tohoto hodnocení by mělo být i zhodnocení celkového výkonu hodnoceného. (Horváthová, 2011, s. 59 - 61)

Hodnocení pracovníka v ideálním případě bere v úvahu všechny průniky oblastí hodnocení a časových úseků. Tohoto stavu lze sice v případě nutnosti dosáhnout pomocí pouze jednoho hodnotícího cyklu, ale je potřeba počítat s tím, že takové hodnocení je možné při vynaložení vysokých nákladů. (Hroník, 2006, s. 55)

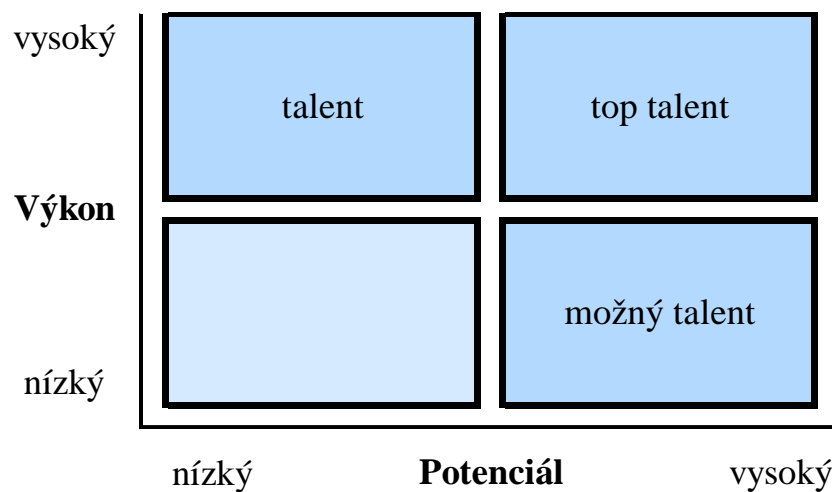
Někdy může procesu hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu předcházet tzv. předběžné hodnocení, při kterém jsou hodnoceny dovednosti, zájem a silné stránky. Jedná se o přezkoumání dovedností a úrovně zájmu s přihlédnutím na řadu způsobilostí a na skutečnost, zda jsou tyto způsobilosti aktivně využívány v současné pracovní pozici. (Horváthová, 2011, s. 71)

3.1.1.2 Vytvoření talent-poolu

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu následuje vytvoření **talent-poolu** - skupiny talentovaných jednotlivců. Záleží na každé organizaci, jakou klasifikaci talentů si stanoví. Zaměstnanci, kteří stanoveným kritériím vyhovují, mohou být označeni za talenty, nebo se může tato skupina dále dělit podle výše jejich potenciálu a výkonu do tří skupin na top talenty, talenty a možné talenty. (Horváthová, 2011, s. 73 - 74)

Za **top talenty** jsou označováni takoví lidé, kteří podávají vysoký výkon a zároveň mají vysoký potenciál. Top talenti musí být v organizaci udrženi a je třeba jim věnovat

pozornost. **Talenty** jsou ti zaměstnanci, kteří podávají vyhovující výkon ale jejich potenciál je omezený. U talentů je potřeba zajistit, aby nebyli demotivováni tím, že je veškerá pozornost současně s většinou zdrojů na rozvoj věnována právě top talentům. Je dobré se věnovat i lidem s menším potenciálem. Jednotlivci, kteří mají vysoký potenciál, ale podávají pouze omezený výkon, jsou označeni za **možné talenty**. Jsou to takoví zaměstnanci, o jejichž talentu si organizace zpravidla není jistá a pochybuje o nich. (Horváthová, 2011, s.75 - 125)



Obr. 3 Matice talentů (Horváthová, 2011, s. 75)

Horváthová (2011, s. 75-76) dále uvádí, že je vhodné, aby se organizace pro úspěšné řízení svých talentovaných zaměstnanců rozhodla pro jeden ze tří základních typů talent-poolu:

- Všeobecný talent-pool, do kterého může patřit jednatel vyznačující se jakýmkoli rozmanitými dovednostmi. Čas výcviku talentů je krátký. Zaměstnanci vstupují do talent-poolu na základě určitého měřítka - např. obecných kompetencí.
- Vůdcovský talent-pool, do kterého jsou lidé vybíráni v případě, že v současné době již mají určitou vůdcovskou kompetenci nebo jsou považováni za osobu s potenciálem tuto kompetenci ovládnout. Do vůdcovských rolí jsou přemísťováni buď v návaznosti na projevení dovednosti v současné pracovní roli nebo v assessment centru.

- Technický talent-pool je vymezen specifickými dovednostmi, které jsou důležité pro budoucnost organizace. Vstup do talent-poolu je umožněn na základě projevení výkonu nebo potenciálu v technické oblasti.

Po identifikaci talentovaného jedince je potřeba jej získat - učinit mu nabídku a sjednat dohodu, která určuje povinnosti obou stran. Tato dohoda by měla být jasně formulována. (Hroník, 2007, s. 113)

3.2 Rozvoj a využití talentů

Rozvoj talentů je extrémně důležitý proces, skrze který po určitém čase mohou jak jednotlivci, tak organizace naplnit svůj potenciál. Rozvoj zaměstnanců má pro organizaci užitečný přínos například ve formě zlepšení výkonu nebo dosažení pracovních cílů prostřednictvím zvýšení znalostí, schopností a dovedností zaměstnance. (Foot a Hook, 2002, s. 205)

"Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností." (Armstrong, 2007, s. 470)

Podle Koubka (2004, s. 75) osobní rozvoj není pouhé rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnance, ovlivňuje také celkovou osobnost každého rozvíjeného zaměstnance a formuje jeho chování tak, aby ve výsledku jeho odbornost byla přínosem jak pro organizaci, tak pro něj samotného.

Jak uvádí Urban (2003, s. 164 - 165), při snaze o zvýšení konkurenceschopnosti a produktivity firem patří trénink a rozvoj zaměstnanců mezi jeden z nejvýznamnějších faktorů a jeho dopady jsou zcela srovnatelné s vlivem, které mají např. technologické změny a inovace. Určitý systematický trénink a rozvoj je zapotřebí provádět ve všech organizacích. Zároveň by každá společnost měla přihlédnout k okolnosti, že k rozvoji nelze zaměstnance přinutit násilím - rozvoj je možný pouze na základě jeho vlastní motivace.

Hroník (2007, s. 114) přichází s myšlenkou, že v talent managementu jsou možné dva následující typy rozvoje talentů - buď jsou to **trainee programy**, které využívají externích zdrojů talentů, nebo **talent development**, který se používá u stávajících zaměstnanců.

Trainee programy jsou primárně určeny absolventům škol a obvyklá délka programu se pohybuje mezi půl až jedním rokem. Každý účastník tohoto programu má sestaven individuální rozvojový plán. Po skončení je nejúspěšnějším účastníkům nabídnuta možnost dále pracovat v organizaci. (Hroník, 2007, s. 80)

Výhodu trainee programů spatřuje Zíková (2012b, s. 26) v tom, že organizace tímto způsobem může rozšiřovat oblasti, ve kterých má možnost najít své potenciální talentované zaměstnance. Novým trendem je dnes podle Zíkové i využití starších zaměstnanců v důchodu pro roli mentora či kouče.

Na toto navazuje Horváthová (2011, s. 78), která dodává, že v organizaci by měl být vypracován a v úzké spolupráci s přímými nadřízenými realizován rozvojový program, který je určen pro přesně vymezenou skupinu talentů, doplněný o individuální potřeby jednotlivých účastníků.

Rozvojový program se může skládat z kombinace několika metod, aktivit či nástrojů rozvoje talentů s přihlédnutím ke specifickým potřebám konkrétní organizace. Jsou využívány jak metody k rozvoji na pracovišti při výkonu práce (on-the-job), tak metody používané k rozvoji mimo pracoviště (off-the-job). Častěji jsou využívány metody používané ke vzdělávání na pracovišti. (Horváthová, 2007, s. 81)

Podle Koubka (2007, s. 151) by měla organizace vždy pečlivě zvážit, které metody při vzdělávání svých pracovníků použije. Některé se dají využít spíše pro zapracování nových pracovníků, jiné k doškolování pracovníků, další k jejich rozvoji. Dále uvádí, že některé jsou častěji využívány k rozvoji duševních pracovníků a jiné jsou vhodnější při rozvoji pracovníků manuálních.

Přestože je talent development časově ohraničený, hranice mezi rozvojem a využitím není striktně určená. Například rozvoj pomocí projektů je už využíváním. Využití talentů probíhá průběžně, ne tedy až ve chvíli, kdy vznikla potřeba dosadit talentovaného zaměstnance na klíčovou pozici. (Hroník, 2007, s. 115)

3.2.1 Rozvoj při výkonu práce

Metody rozvoje při vykonávání práce, tedy na pracovišti, se aplikují především individuálně (Šikýř, 2012, s. 150). Nejčastěji se využívají za účelem vzdělávání nových pracovníků i pro doškolování současných pracovníků (Koubek, 2007, s. 152).

Hlavní výhody vzdělávání na pracovišti vidí Koubek (2007, s. 153 - 154) v následujícím:

- Je levné, přestože může docházet k tomu, že pracovní výkon školitele se částečně sníží, protože bude nucen věnovat svou pozornost vzdělávanému pracovníkovi.
- Je individuální, průběh vzdělávání může být flexibilně přizpůsoben vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka.
- Vzdělávaný pracovník si odnáší praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti, které si osvojuje prací.

Mezi nevýhody naopak zahrnuje:

- Možnost nedostatku vhodných a schopných školitelů.
- Organizace nemusí mít vždy vytvořeny vhodné podmínky pro nerušený průběh vzdělávání.
- Pokud školitel kvůli svým povinnostem vůči vzdělávanému pracovníkovi nestihne část své práce a ta je pak přiřazena jinému zaměstnanci, může to vzbudit nelibost těch pracovníků, kterým se navýší jejich povinnosti.

Podle Horváthové (2011, s. 85 - 86) jsou metody vzdělávání na pracovišti nejefektivnější způsob rozvoje talentů. Je při něm propojeno učení v konkrétní organizaci a zároveň v rámci týmu. Talentovaný jedinec se díky zpětné vazbě může také lépe ztotožnit s organizací a jejími cíli.

Mezi metody rozvoje při výkonu práce patří:

Koučování se využívá, pokud chceme rychle zlepšit své dovednosti, chování či výkon, nejčastěji v souvislosti s prací, kterou v současné době zaměstnanec vykonává. Podstatou koučování je strukturovaný dialog mezi koučem a koučovaným jedincem, který je směřován k určitému cíli. (Armstrong, 2007, s. 467 - 468)

Na rozdíl od koučování můžeme **mentoring** definovat jako metodu pomáhání lidem při rozvoji. Žádné oficiální procesy mentoringu nejsou stanoveny, ale je důležité vybrat si správného mentora. Vždy je zapotřebí, aby byl mentor pro svou roli dostatečně kvalifikován (Armstrong, 2007, s. 469). Mentor by měl ve své roli působit jako autorita a poskytovat mentee mu pomoc, rady, péči a konzultovat s ním případné problémy (Stýblo, 1998, s. 120).

Stínování znamená, že rozvíjený zaměstnanec sleduje při výkonu práce jiného člověka. Může být krátkodobé, kdy zaměstnanec „stínuje“ manažera pouhý den, nebo dlouhodobé. (Horváthová, 2011, s. 81)

Pověření úkolem znamená pověření jedince splněním určitého úkolu, zaměstnanec musí prokázat svou schopnost prakticky aplikovat získané znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem pomáhá zaměstnancům zlepšit odpovědnost při výkonu práce a vede je k větší samostatnosti. (Šikýř, 2012, s. 151)

Při vzdělávání řídicích nebo univerzálních pracovníků se stále častěji využívá tzv. **rotace práce**. Tato metoda spočívá v postupném pověřování rozvíjeného zaměstnance různými pracovními úkoly v různých částech firmy po určité období. Zaměstnanec tak komplexněji pozná firemní procesy, případně získá větší okruh znalostí a dovedností. (Koubek, 2007, s. 153)

V rámci **práce na projektech** se rozvíjí týmová spolupráce, je rozvíjena schopnost vést a zaměstnanci mají možnost účasti při skupinových aktivitách. Výhodou pro vedoucí pracovníky je, že mají možnost sledovat zaměstnance v situacích, které pro něj nejsou běžné. (Horváthová, 2011, s. 82)

Cílem **stáže či dočasného přeložení** je rozšířit a prohloubit praktické znalosti a dovednosti účastníka, případně rozšířit jeho odbornou kvalifikaci na jiném pracovišti, než na které je zvyklý, např. i na zahraničním. (Horváthová, 2011, s. 82)

3.2.2 Rozvoj mimo pracoviště

Metody rozvoje mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni, jsou uplatňovány při zapracování nových pracovníků, ale i při rozvoji či doškolování současných pracovníků. Tradičnější off-the-job metody se zaměřují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, modernější off-the-job metody jsou pak charakteristické zaměřením pozornosti rovnoměrně mezi rozvoj znalostí a rozvoj dovedností. (Koubek, 2007, s. 154)

Mezi největší výhody rozvoje mimo pracoviště Koubek (2007, 155 - 156) řadí:

- Vedení kurzů zkušenými odborníky, díky kterým účastníci získávají nejnovější informace, znalosti a dovednosti.
- Pracovníci mají příležitost vyměňovat si zkušenosti se zaměstnanci jiných firem, což přispěje k přínosu ve formě nových myšlenek a přístupů.

Oproti tomu však stojí i jisté nevýhody (Koubek, 2007, s. 155 - 156):

- Metody rozvoje mimo pracoviště bývají drahé, či zaměřené na teoretické poznatky, které ve firmě není možné zcela uplatnit.
- Kurzy nabízené vzdělávacími institucemi nemusí potřebám organizace vždy vyhovovat.
- Společnost může mít problémy s uvolňováním pracovníků, pokud během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které bez nich nelze vyřešit.

Mezi metody rozvoje mimo pracoviště patří:

Přednáška je výklad předem určeného tématu s malou nebo žádnou participací účastníků. Používá se zejména pro přenos informací ke vzdělávaným jedincům a je charakteristická tím, že přednášející má plnou kontrolu jak nad časovým rozvrhem přednášky, tak nad jejím obsahem. Efektivita této metody závisí na schopnosti přednášejícího podat látku zajímavým způsobem s rozumným využitím vizuálních pomůcek. (Armstrong, 2007, s. 477 - 478)

Seminář představuje vzdělávání zaměstnanců za pomoci výkladu školitele a vzájemné diskuze mezi školitelem a ostatními účastníky. (Šikýř, 2012, s. 152)

U **případové studie** se zaměstnanci učí za využití společného hledání řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců a podporuje vzájemnou spolupráci v týmu. (Šikýř, 2012, s. 152)

Simulace si klade za cíl dosáhnout přenos získaných znalostí a schopností nabytých při vzdělávání mimo pracoviště do pracovního chování za pomoci nácviku situace, která co nejlépe odpovídá skutečnému životu. (Armstrong, 2007, s. 479)

Workshop je obdobou případové studie. Předložené problémy se taktéž řeší v rámci týmové spolupráce, z globálního hlediska. Výhodou je možnost seznámit se s reálnými problémy, které mohou nastat, vyměňovat své nápady na možná řešení a posoudit tak daný problém z různých hledisek. (Horváthová, 2011, s. 84)

Při **outdoor trainingu** se zaměstnanci učí formou různých sportovních aktivit v přírodě. Tímto způsobem jsou nuceni objevovat a využívat své přirozené schopnosti, které posléze uplatňují při výkonu práce. (Šikýř, 2012, s. 152)

Přínos **e-learningu** neboli elektronického vzdělávání spočívá v rozšiřování a doplňování znalostí a dovedností, které zaměstnanec získává při rozvoji při výkonu práce. Je založen na využívání počítačových sítí (intranetu či internetu), ale je možné využít i informační technologie, které přístup k síti nevyžadují, např. disky CD-ROM (Armstrong, 2007, s. 481). E-learning je v současnosti velmi populárním nástrojem rozvoje zaměstnanců a jeho využití v praxi stále vzrůstá. (Horváthová, 2011, s. 85)

V případě, že má organizace zahraničního vlastníka, je jedinečnou možností pro rozvoj talentů využití mezinárodního prostoru pro sdílení znalostí, např. prostřednictvím stáží, exkurzí, služebních cest, zaškolování v jiné firmě nebo vzájemné předávání zkušeností mezi pobočkami na stejných pozicích. Všechny vyjmenované činnosti pak mohou být zaměstnanci vnímány jako další možnosti rozvoje i jako způsob motivace - zaměstnanecký benefit. (Zíková, 2012b, s. 26)

Z ankety, kterou provádělo periodikum HRM (2012, s. 13), vyplývá, že potřeby a "nejlepší" způsob rozvoje pro každého zaměstnance je individuální. Byli osloveni 3 vedoucí personální pracovníci s otázkou, co dělají pro svůj osobní a personální rozvoj. Odpovědi byly různorodé, jednomu dotazovanému nejvíce vyhovuje přímý kontakt s experty v různých oborech, lektory a kouči. Tímto způsobem pak získává nové náměty, inspiraci, rozšiřuje své znalosti a sdílí zkušenosti. Druhý přispěvatel raději čte odbornou literaturu a články, na školení prostřednictvím agentur má spíše negativní pohled. Poslední respondent zmiňuje jako největší osobní přínos plnění pracovních úkolů. Tato metoda je podle něj v dnešní době opomíjená.

Thorne a Pellant uvádí (2007, s. 103), že při výběru metody rozvoje talentů v konečném důsledku pro organizaci nejdůležitější zaměřit se již na to, co existuje, ale pracovat s tím, co ve společnosti funguje a stavět na tom.

3.3 Řízení kariéry

Cílem řízení kariéry **z pohledu organizace** je dosáhnout potřebného počtu talentovaných zaměstnanců jak v současnosti, tak i do budoucna. K tomuto slouží audity talentů, jejichž smyslem je zkoumat existující talenty a potřebné talenty. S pomocí auditu poté společnost rozhodne, zda bude využívat a rozvíjet vlastní talenty, nebo se zaměří na získávání talentů z vnějších zdrojů. **Z pohledu zaměstnanců** je pak cílem řízení kariéry poskytnout potřebné informace, vedení a podporu, které potřebují, aby mohli dále

rozvíjet své znalosti a dovednosti tak, aby mohli dosáhnout úspěšné kariéry. (Horváthová, 2011, s. 91)

Horváthová (2011, s. 91) uvádí, že: "*Programy řízení rozvoje talentů poskytují talentům příležitosti růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.*"

Mezi nejdůležitější přínosy kariérního plánování podle Urbana (2003, s. 175) patří:

- Možnost včas identifikovat a připravit zaměstnance pro nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, lépe využít zaměstnance s požadovanými znalostmi a kvalifikací.
- Zaměstnanci s jasnou kariérní perspektivou jsou výkonnější a kariérní plány je lépe motivují k rozvoji odpovídajícímu jejich cílům.
- Je posílen pocit pracovní jistoty zaměstnanců.

Podle Hroníka (2007, s. 100) jsou možné jen tři směry rozvoje kariéry a to - postup v hierarchii, získávání další či dalších odborností nebo prohlubování odborností. V rámci jedné kariéry pak může zaměstnanec postupovat všemi směry.

I když panuje obecný předpoklad, že vybrané skupiny pracovníků (většinou klíčoví lidé na klíčových pozicích) budou v organizaci setrávat pět let i více, kariérní plány je vhodné tvořit na maximální dobu tří let u plánů nástupnictví a u rozvojových plánů by neměl být přesažen horizont jednoho roku. (Hroník, 2007, s. 100)

3.4 Udržení talentů

Existuje řada důvodů, proč společnosti přichází o talentované zaměstnance. Mezi hlavní příčiny Jackson (2012, s. 23) řadí např. velkou byrokracii v organizaci, nemožnost najít projekt, který by talentovaného jedince oslovil, nedostatečná zpětná vazba, špatná nebo žádná informovanost o možnostech kariérního postupu, neustálé změny priorit organizace, nedostatek odpovědnosti, kontaktu s dalšími talentovanými lidmi a pod.

Jak poukazuje Armstrong (2007, s. 332), odchod klíčových pracovníků může mít veliký, jejich počtu dokonce nepřiměřený dopad na chod podniku a talenti, které si společnost přeje udržet, jsou s největší pravděpodobností těmi, kteří společnost opustí.

Obecnou strategií, jak udržet talentovaného člověka, by podle Armstronga (2007, s. 331) mělo být, aby se organizace samotná stala atraktivním zaměstnavatelem, tzn. vytvořit dobrou pověst společnosti.

S tímto tvrzením souhlasí Horváthová (2011, s. 116), podle které je potřeba, aby tato organizace byla uznávána jako ta, která *"dosahuje výsledků, chová se eticky, nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi a soubor propojených a fungujících hodnot"*.

Podle Bartáka (2010, s. 92) je nesmírně důležité přesvědčit zaměstnance o smysluplnosti jejich práce. Vycházet jim vstříc ve všech směrech, kde je to možné a účelné, nepřizpůsobovat člověka práci, ale práci člověku. Dávat zaměstnancům příležitost růst, například postupně svěřovat náročnější úkoly.

Pro zvýšení angažovanosti a tím pádem pro snížení rizika odchodu zaměstnanců může organizace podniknout několik opatření (Periodikum Moderní řízení, 2012, s. 14):

- Naslouchání zaměstnancům pomáhá zjistit, co zaměstnanci očekávají a potřebují.
- Vyjasnění politiky a strategie organizace umožní zaměstnancům, aby pomohli své firmě k úspěchu.
- Pocit důležitosti posílí loajalitu zaměstnanců k firmě i kvalitu poskytovaných služeb zákazníkům.
- Vytvoření příležitostí pro osobní růst stimuluje zaměstnance k větší produktivitě a angažovanosti ve firmě.
- Podpora dobrých vztahů v kolektivu může pomoci k lepším výsledkům.
- Změna označení "firma" na "naše firma" také posílí angažovanost zaměstnanců.
- Je vhodné využívat pravidelnou zpětnou vazbu (poměr pozitivní a negativní zpětné vazby - 5:1).

4 HODNOCENÍ TALENT MANAGEMENTU

Jako všechny činnosti podniku by měl být talent management v organizaci jistým způsobem hodnocen. Může být využito auditu talent managementu nebo hodnocení úspěšnosti - tzv. systému LAMP. Cílem obou těchto přístupů je zhodnocení celkového postupu a určení, zda není potřeba vykonat určitá nezbytná opatření, která by mohla pomoci lépe dosahovat požadovanou výkonnost organizace prostřednictvím talent managementu. (Horváthová, 2011, s. 142)

4.1 Audit talent managementu

Audit talent managementu pomáhá identifikovat, které části talent managementu fungují správně a které naopak vyžadují další pozornost. Navrhuje také možné způsoby, jak mohou být případné nedostatky odstraněny. Měl by být proveden po zavedení celkové strategie talent managementu nebo po implementaci dílčí etapy. Poté by měl být prováděn nejméně jedenkrát ročně. Měl by se zároveň stát základem pro tvorbu strategie talent managementu. Audit může vypracovávat buď jednotlivec, který je zodpovědný za jeho realizaci, nebo skupinou, ve které se jednotliví členové skupiny věnují určitým oblastem, výsledky svého výzkumu shromáždí, kolektivně projdou, vyjádří se k nim a společně vypracují závěrečný dokument. (Horváthová, 2011, s. 142)

4.2 Systém LAMP

Systém LAMP může být použit v úvodní fázi procesu jako součást průběžného hodnocení společně s auditem talent managementu. Slouží k zhodnocení úspěšnosti talent managementu, hodnocení zlepšení znalostí a vlivu na celou organizaci. Při tomto systému se využívá více ukazatelů a "ideálního stavu", kterého chce organizace dosáhnout. Tento ideální stav se pak srovnává se současným stavem, popíší se jednotlivé problémy či nedostatky a určí se činnosti, které bude třeba podniknout pro zlepšení. Poslední část systému LAMP je propojena se způsobem, jakým jsou v organizaci řízeny znalosti. Pokud společnost dokáže spojit kolektivní inteligenci, dosáhne více. (Horváthová, 2011, s. 142 - 148)

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Systém talent managementu lze rozčlenit do jednotlivých procesů, kterými jsou identifikace a získání talentů, rozvoj talentů, řízení kariéry, využití a udržení talentů a hodnocení talent managementu.

Prvním krokem je identifikace a získání talentů, kdy si organizace klade za cíl zhodnotit, zda má k dispozici dostatek talentovaných zaměstnanců s klíčovými kompetencemi. Pokud tomu tak není, musí talenty nalézt a to ať už z vnitřních, nebo vnějších zdrojů. Talentované jedince vybírá pomocí metod hodnocení a následně vytvoří talent-pool, zásobu talentovaných lidí.

Druhou fází je rozvoj talentů, při kterém se zvyšují znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance tak, aby z tohoto rozvoje měla přínos jak organizace prostřednictvím zvýšení produktivity práce, tak rozvíjený zaměstnanec ve svém osobním životě. Hlavní metody rozvoje se liší podle místa, kde je talent rozvíjen. Jedná se buď o metody při výkonu práce (na pracovišti) nebo metody využívané mimo pracoviště.

Dále následuje řízení kariéry, které úzce souvisí s rozvojem talentů. V této fázi organizace vytváří plány potřebného počtu zaměstnanců pro současnou, i budoucí potřebu, vytváří kariérní plány a plány nástupnictví. Zaměstnanci s jasnou vizí kariérního postupu jsou výkonnější a lépe motivováni.

Využití talentů často probíhá již ve fázi rozvoje, zejména pokud jde o metody rozvoje při výkonu práce. Neméně důležitým krokem je udržení talentů, zejména proto, aby bylo omezeno plýtvání náklady na rozvoj zaměstnanců, kteří následně organizaci opustí a uplatní nabyté znalosti a schopnosti u nového zaměstnavatele. K omezení tohoto negativního jevu je možné využít různá podpůrná opatření.

Celý proces je završen hodnocením úspěšnosti systému talent managementu, pro které lze využít buď auditu talent managementu, nebo systému LAMP. Na základě tohoto hodnocení poté může ošetřit případné problémy či nedostatky.

Na základě poznatků z teoretické části bude v praktické části pomocí získaných firemních údajů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci analyzován současný stav využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SOUČASNÝ STAV VYUŽITÍ SYSTÉMU TALENT MANAGEMENTU MEZI ČLENSKÝMI ORGANIZACEMI SDRUŽENÍ CZECH TOP 100

Za účelem srovnání stávající situace využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. bylo realizováno dotazníkové šetření mezi členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100.

6.1 Obsah šetření a stanovení hypotéz

Obsahem šetření bylo zmapování stávající situace využití talent managementu mezi těmito organizacemi. Cílem bylo zejména zjistit, zda talent management využívají, jak dlouho, příčiny nevyužívání talent managementu a druhy nástrojů uplatňované při řízení lidských zdrojů. Hypotézy, které mělo dotazníkové šetření potvrdit, nebo vyvrátit, byly formulovány následovně:

1. hypotéza

H_0 : Mezi nástroji využívanými v oblasti motivace a udržení pracovníků a využitím talent managementu neexistuje závislost

2. hypotéza

H_0 : Mezi existencí zahraničního majitele (podílníka) organizace a dobou využití talent managementu neexistuje závislost.

6.2 Sběr dat

Sběr dat probíhal v podobě dotazníkového šetření v období od 7. 3. 2013 do 25. 3. 2013. Byla zvolena elektronická forma dotazování prostřednictvím e-mailu, který byl jednotlivým organizacím zaslán spolu s průvodním dopisem a odkazem na sestavený dotazník. Dotazník se skládal celkem z 15 otázek, z toho 2 otázky byly otevřené, 5 polouzavřených a 8 otázek bylo uzavřených. Většina otázek měla záměrně uzavřenou podobu pro jednoduchost dotazníku a snadnější orientaci. Otázky 7 a 12 byly otevřené (respondent nevybíral z uvedených možností ale odpověď tvořil sám). Otázky 2, 3, 4, 5 a 6 byly polootevřené. Respondent v nich měl možnost výběru jedné nebo více možností,

ale měl zároveň možnost formulace vlastní odpovědi, kterou mohl v nabízených možnostech postrádat. Dotazník je uveden v *příloze P I*.

Z celkového počtu 100 zaslaných dotazníků se 3 vrátilo jako nedoručitelné, 59 organizací neodpovědělo a 38 dotazníků se vrátilo vyplněných. Návratnost dotazníků tedy dosáhla 38 %. Další fáze šetření, zpracování získaných dat, probíhala v období od 25. 3. 2013 do 28. 3. 2013. V této fázi bylo nejprve provedeno třídění prvního stupně - zpracování frekvenčních tabulek v programu MS Office Excel. Výstupem šetření bylo ověření stanovených hypotéz prostřednictvím χ^2 testu.

6.3 Výsledky a jejich interpretace

Ze získaných odpovědí vyplynulo, že 26 respondentů (68,42 %) tvořily organizace, které využívají talent management. Zbývajících 12 respondentů (31,58 %) uvedlo, že talent management nevyužívá.

Průzkumu se zúčastnilo 32 obchodních společností (84,21 %), 3 soukromí podnikatelé (7,89 %) a 3 státní podniky (7,89 %). Z těchto 38 respondentů tvořilo 20 organizací se zahraniční účastí a 18 organizací bez účasti zahraničního majitele nebo podílníka. Celkem 35 respondentů (92,11 %) uvedlo, že v současnosti zaměstnává více než 251 pracovníků, zbylé 3 organizace (7,89 %) zaměstnává 51 - 250 pracovníků. Dle odpovědí žádný z respondentů nezaměstnává v současné době méně než 50 pracovníků.

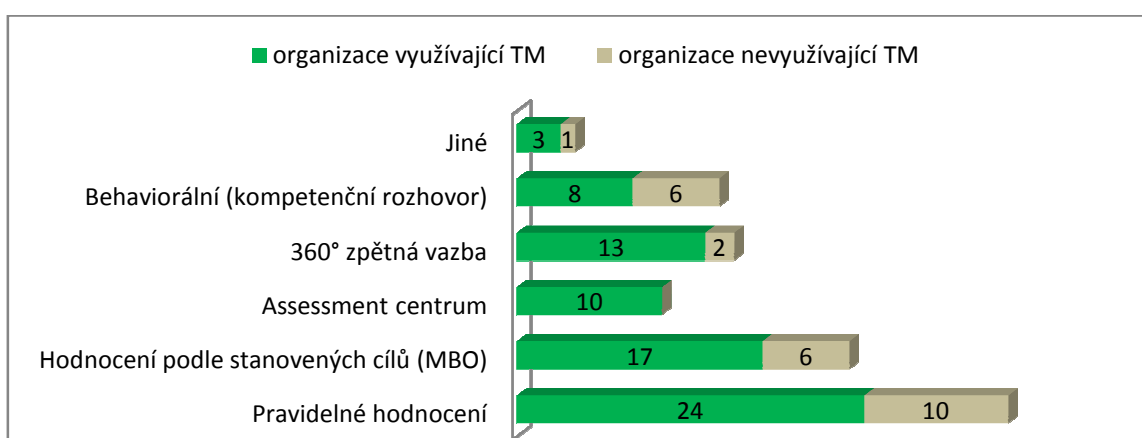
V případě, že organizace talent management nevyužívá, byl v celé polovině odpovědí jako důvod nevyužití talent managementu uveden fakt, že o této možnosti ví, ale nevyužívají ji pro nedostatek personálních či finančních zdrojů. Podíl odpovědí, že jejich organizace nepovažují za vhodný a možnost "Jiné", byl stejný (16,67 %). Nejmenší část (8,33 %) tvořily shodně důvody, kdy dle odpovědí respondentů talent management buď neznají, nebo se jim zdá příliš organizačně náročný.

V prvním případě respondent uvedl, že talent management je v jejich organizaci v rámci příprav, v druhém případě se jednalo o organizaci, která pracuje s personálními náhradami. Zjištěné údaje jsou zobrazeny v tabulce 1.

Tab. 1 Důvod nevyužívání talent managementu v členských organizacích sdružení CZECH TOP 100 (vlastní zpracování)

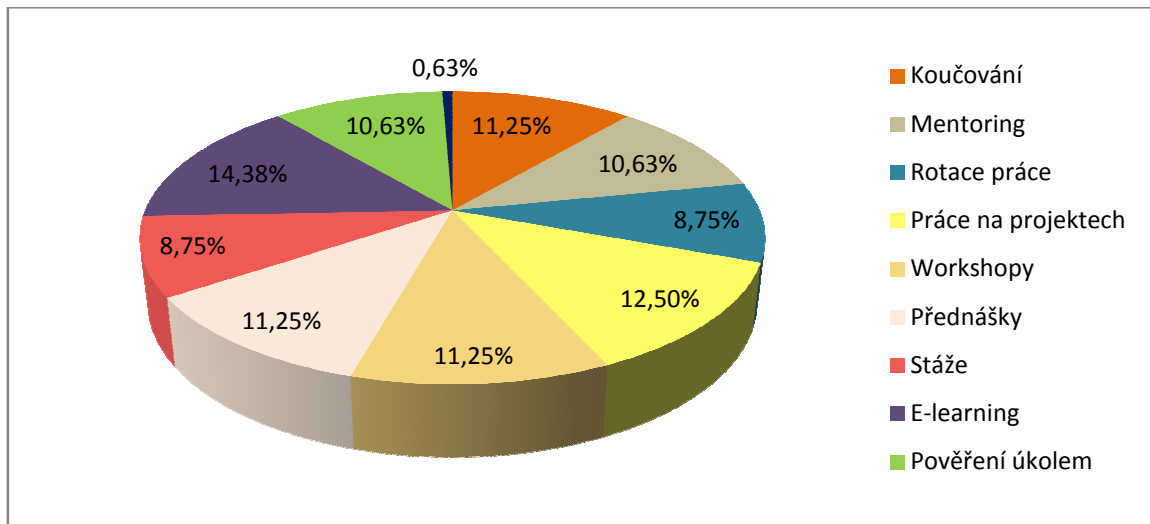
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Neznáme ho	1	8,33%
Známe ho, ale zdá se nám organizačně příliš náročný	1	8,33%
Známe ho, ale nemáme k dispozici zdroje (personální, finanční)	6	50,00%
Známe ho, ale nepovažujeme ho za vhodný	2	16,67%
Jiné	2	16,67%
Celkem	12	100,00%

V další části dotazníku byli respondenti požádáni, aby vybrali všechny nástroje, které v oblasti hodnocení zaměstnanců využívají. V této části odpovídaly obě skupiny členů sdružení CZECH TOP 100, tedy všech 38 respondentů. Nejčastější odpovědí bylo u obou skupin pravidelné hodnocení. U organizací využívající talent management tento nástroj představuje 32 % odpovědí, u druhé skupiny to pak je celých 40 %. Respondenti, kteří dle svého tvrzení využívají talent management u možnosti "Jiné" uvedli například využití development centre a analýzy THOMAS. Překvapivou skutečností bylo, že jeden respondent nevyužívající talent management uvedl, že v organizaci není využíván žádný nástroj hodnocení zaměstnanců. Bližší srovnání je vyobrazeno na obrázku 4.



Obr. 4 Srovnání nástrojů řízení lidských zdrojů využívaných v oblasti hodnocení zaměstnanců mezi členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100 (vlastní zpracování)

Z výzkumu vyplynulo, že nejvyužívanějším nástrojem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích využívajících talent management je e-learning, který s 23 odpověďmi tvoří 14,38 % odpovědí. S 12,5 % odpovědí následuje práce na projektech, třetí nejčastější volbou s 11,25 % představuje shodně koučování, workshopy a přednášky. Jako další alternativu v možnosti "Jiné" jeden respondent uvedl tréninky šité na míru. Viz následující obrázek (obr. 5).



Obr. 5 Podíly nástrojů využívaných v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100, využívající talent management (vlastní zpracování)

Organizace nevyužívající talent management z celkového počtu 43 vybraných nástrojů v oblasti vzdělávání a rozvoje vybraly na prvním místě s 11 odpověďmi (25,58 %) přednášky, 7 odpovědí (16,28 %) byla práce na projektech a 6 organizací (13,95 %) uvedlo, že v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců využívají e-learning. Z odpovědí na zbývající možnosti tvořil jejich podíl u všech případů méně než 10 %.

Záměrem další části dotazníku bylo zjistit, které nástroje využívají členské organizace sdružení CZECH TOP 100 pro motivaci a udržení svých pracovníků. Největší podíl (20,83 %) organizací využívajících talent management, uvedlo, že k zajištění motivace a udržení svých zaměstnanců poskytuje možnost rozvoje a kariérního růstu. Naopak největší podíl organizací, které talent management nevyužívají (22,7 %) jako nejvyužívanější nástroj, kterým se snaží své zaměstnance motivovat a udržet uvedlo nabídku finanční odměny spolu s kvalitními pracovními podmínkami a vybavením. V obou případech, kdy respondenti vybrali možnost "Jiné", uvedli, že jsou pracovníkům poskytnuty zaměstnanecké výhody - bez bližšího upřesnění. Podrobné srovnání nástrojů

využívaných členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100 v oblasti motivace a udržení pracovníků nabízí tabulka 2.

Tab. 2 Srovnání nástrojů využívaných členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100 v oblasti motivace a udržení pracovníků (vlastní zpracování)

	Organizace využívající TM - absolutní četnost	Organizace využívající TM - relativní četnost	Organizace nevyužívající TM - absolutní četnost	Organizace nevyužívající TM - relativní četnost
Nabídka finanční odměny	19	15,83%	10	22,7%
Nabídka zajímavé a oceňované práce	20	16,67%	7	15,9%
Možnost rozvoje a kariérního růstu	25	20,83%	8	18,2%
Kvalitní pracovní podmínky a vybavení	19	15,83%	10	22,7%
Pocit uznání a respektu	19	15,83%	3	6,8%
Nabídka flexibilní pracovní doby	17	14,17%	5	11,4%
Jiné	1	0,83%	1	2,3%
Celkem	120	100,00%	44	100,0%

Část dotazníku (otázky č. 6 - 12) byla zaměřena pouze na ty organizace, které využívají talent management. Na tyto otázky odpovídalo 26 respondentů.

Z průzkumu vyplynulo, že 58 % organizací využívajících talent management tento systém využívá již déle než 5 let. Mezi 2 - 5 lety jej využívá 23 % organizací a zbylých 19% s talent managementem začíná, využívají jej méně než 2 roky. Odpovědi na 6. otázku byly využity také pro ověření 2. hypotézy.

Respondenti byli v této části dotázáni, které oddělení (případně pracovníci) řídí proces talent managementu v jejich firmě. Získané odpovědi byly následně rozděleny do pěti nejčastěji se vyskytujících skupin: HR oddělení, HR oddělení ve spolupráci s manažery, management organizace a speciální oddělení či pozice pro rozvoj HR. Nejčastější odpovědí s 53,85 % byla možnost HR oddělení. 26,92 % respondentů uvedlo, že v organizaci existuje speciální oddělení či pracovní pozice, které má na starosti řízení procesu talent managementu. HR oddělení dle získaných odpovědí řídí proces talent

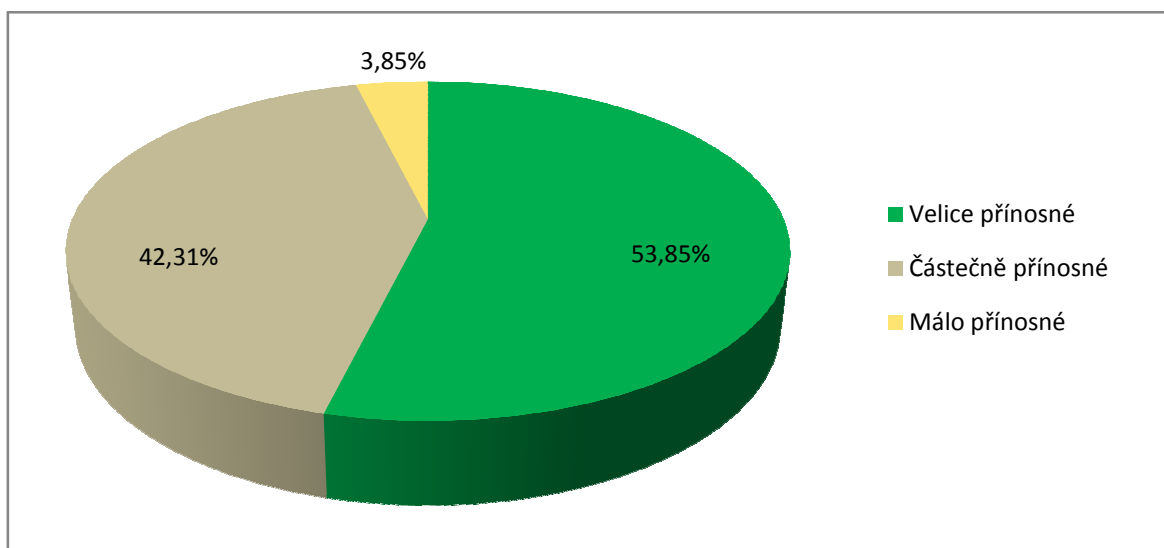
managementu ve spolupráci s manažery v 11,54 % případů a u 7,69 % je řídicí složkou pouze management firmy.

Dotazníkové šetření vedlo ke zjištění, že 73,08 % organizací využívajících talent management hledá své talenty mezi všemi zaměstnanci, což odpovídá přesvědčení Horváthové (2011) a Hroníka (2007), podle kterých by se neměly firmy omezovat pouze na určité skupiny pracovníků. Zbýlých 26,92 % respondentů uvádí, že talent management zaměřují na manažery a specialisty.

Naprostá většina (96,15 %) respondentů uvedla, že při vyhledávání talentů raději využívají vnitřních zdrojů.

Z průzkumu dále vyplývá, že pravidelnému hodnocení (audit) talent managementu stávající systém podrobuje 16 organizací (61,54 %). Naopak 10 společností (38,46 %) žádné pravidelné hodnocení systému talent managementu nemá v současné době zavedeno.

Respondenti byli také tázáni, do jaké míry vnímají (v případě, kdy provádí hodnocení talent managementu - hodnotí) přínosnost využití talent managementu. Převážná polovina (53,85 %) respondentů uvádí, že využití talent managementu je pro organizaci velkým přínosem, jako částečně přínosné jej hodnotí 42,31 % respondentů. Pouhých 3,85 % organizací vnímá využití talent managementu jako malý přínos. Procentuální podíly odpovědí znázorňuje obrázek 6.



Obr. 6 Vnímaná (hodnocená) přínosnost využití talent managementu v členských organizacích sdružení CZECH TOP 100 (vlastní zpracování)

Respondenti měli také možnost uvést rady ostatním organizacím za účelem zkvalitnění stávajícího systému talent managementu. Mezi radami, které byly organizace ochotny poskytnout, se objevily následující:

- Využívat talent management, kvalitním lidem nabízet odpovídající práci.
- Využít několik různých cest vyhledávání, rozvoje a podpory talentů.
- Věnovat systému talent managementu náležitý čas, kvalitně jej propracovat.
- Věnovat se talent managementu pouze v případě, že je podporován vrcholovým managementem firmy.
- Před nastavením rozvojového programu nebo individuálního rozvojového plánu provést development centre a zjistit, zda tito zaměstnanci mají požadované osobnostní předpoklady.
- Komunikovat se zaměstnanci smysl talent managementu a také jejich očekávání. Pracovat s talenty i po skončení talent programu.
- Provádět v pravidelných intervalech hodnocení talentů, definovat a sledovat klíčové ukazatele výkonnosti u jednotlivých skupin talentů.

Dle jednoho respondenta zařazení do programů talent managementu není samo o sobě zárukou kariérního postupu, ale pouze příležitost. Záleží poté na každém jednotlivci, jak ji uchopí a zda se skutečně chová jako vlastník procesu svého rozvoje.

Dle tohoto respondenta se také vyplatí velice pečlivě vybírat již mezi studenty druhých ročníků technických VŠ, do jejich praxí investovat již během studia (například prostřednictvím zpracovávání bakalářských a diplomových prací). Tito praktikanti poté mohou do organizace nastoupit jako čerství absolventi, kteří si "námluvami se společností" prošli již během studia, poznali firemní procesy a kulturu.

6.4 Ověření statistických hypotéz

Statistické hypotézy byly podrobeny χ^2 testu o nezávislosti. U každé hypotézy bylo počítáno s hladinou významnosti $\alpha=0,05$.

Hypotéza č. 1

H_0 : Mezi nástroji využívanými v oblasti motivace a udržení pracovníků a využitím talent managementu neexistuje závislost.

Výchozí údaje jsou uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3 Nástroje využívané v oblasti motivace a rozvoje zaměstnanců v závislosti na využití talent managementu (vlastní zpracování)

Ukazatel	Organizace využívající TM	Organizace nevyužívající TM	Celkem
Nabídka finanční odměny	19	10	29
Nabídka zajímavé a oceňované práce	20	7	27
Možnost rozvoje a kariérního růstu	25	8	33
Kvalitní pracovní podmínky a vybavení	19	10	29
Pocit uznání a respektu	19	3	22
Nabídka flexibilní pracovní doby	17	5	22
Jiné	1	1	2
Celkem	120	44	164

Hypotetické četnosti pro výpočet testového kritéria χ^2 jsou uvedeny v tabulce 4.

Tab. 4 Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Organizace využívající TM	Organizace nevyužívající TM	Celkem
Nabídka finanční odměny	21,220	7,780	29
Nabídka zajímavé a oceňované práce	19,756	7,244	27
Možnost rozvoje a kariérního růstu	24,146	8,854	33
Kvalitní pracovní podmínky a vybavení	21,220	7,780	29
Pocit uznání a respektu	16,098	5,902	22
Nabídka flexibilní pracovní doby	16,098	5,902	22
Jiné	1,463	0,537	2
Celkem	120	44	164

Kritická hodnota byla stanovena jako kvantil χ^2 rozdělení o $(7-1) \times (2-1) = 6$ stupních volnosti. Tato hodnota je rovna 12,6. Kritický obor je proto stanoven nerovností $\chi^2 \geq 12,6$.

Vypočtená hodnota testového kritéria je rovna 4,539 (viz tabulka 5).

Tab. 5 Výpočet testového kritéria k hypotéze č.1 (vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
19	21,220	-2,220	4,928	0,232
10	7,780	2,220	4,928	0,633
20	19,756	0,244	0,060	0,003
7	7,244	-0,244	0,060	0,008
25	24,146	0,854	0,729	0,030
8	8,854	-0,854	0,729	0,082
19	21,220	-2,220	4,928	0,232
10	7,780	2,220	4,928	0,633
19	16,098	2,902	8,422	0,523
3	5,902	-2,902	8,422	1,427
17	16,098	0,902	0,814	0,051
5	5,902	-0,902	0,814	0,138
1	1,463	-0,463	0,214	0,147
1	0,537	0,463	0,214	0,399
164	164,000	0	x	4,539

Protože testové kritérium nespadá do kritického oboru, na hladině významnosti 5 % neexistuje mezi právní formou organizace a využíváním či nevyužíváním talent managementu souvislost. Přijímáme hypotézu H_0 o nezávislosti.

Hypotéza č. 2

H_0 : Mezi existencí zahraničního majitele (podílníka) organizace a dobou využití talent managementu neexistuje závislost.

Výchozí údaje jsou znázorněny v tabulce 6.

Tab. 6 Počet let využívání systému talent managementu v závislosti na existenci zahraničního majitele nebo podílníka (vlastní zpracování)

Ukazatel	Využití TM 2 roky a méně	Využití TM 2 - 5 let	Využití TM 5 let a déle	Celkem
Zahraniční majitel (podílník) existuje	3	2	13	18
Zahraniční majitel (podílník) neexistuje	2	4	2	8
Celkem	5	6	15	26

Hypotetické četnosti pro výpočet testového kritéria χ^2 jsou uvedeny v tabulce 7.

Tab. 7 Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	Využití TM 2 roky a méně	Využití TM 2 - 5 let	Využití TM 5 let a déle	Celkem
Zahraniční majitel (podílník) existuje	3,462	4,154	10,385	18
Zahraniční majitel (podílník) neexistuje	1,538	1,846	4,615	8
Celkem	5	6	15	26

Kritická hodnota byla stanovena jako kvantil χ^2 rozdělení o $(3-1) \times (2-1) = 2$ stupních volnosti. Tato hodnota je rovna 5,99. Kritický obor je proto stanoven nerovností $\chi^2 \geq 5,99$.

Vypočtená hodnota testového kritéria v tomto je případě rovna 5,97 (viz tabulka 8).

Tab. 8 Výpočet testového kritéria k hypotéze č. 2 (vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
3	3,462	-0,462	0,213	0,062
2	4,154	-2,154	4,639	1,117
13	10,385	2,615	6,840	0,659
2	1,539	0,462	0,213	0,138
4	1,846	2,154	4,639	2,513
2	4,615	-2,615	6,840	1,482
26	26	0	x	5,970

I u hypotézy č. 2 se hodnota testového kritéria nachází mimo kritický obor, na hladině významnosti 5 % neexistuje závislost mezi zahraniční účastí ve společnosti a počtem let využívání talent managementu v organizaci. Přijímáme proto hypotézu H_0 o nezávislosti.

7 SPOLEČNOST HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC, S.R.O.

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je členem skupiny Honeywell International Inc. v USA.

Firma sídlí v Hlubočkách - Mariánském Údolí a do obchodního rejstříku byla zapsána dne 10. listopadu 1997. Hlavním předmětem podnikání společnosti je vývoj, projektování, výroba, zkoušky, údržba, opravy, modifikace a konstrukční změny letecké techniky. V současné době zaměstnává 1272 zaměstnanců.

Historie společnosti začala v roce 1951. Byla založena firma Mora-Moravia Aero s.r.o., která se zabývala výrobou součástí pro turbo tryskové letadlové motory. V roce 1991 začala spolupracovat s americkou společností Garret Aerospace (dnešní Honeywell). K 1. lednu 2000 vznikla společnost Mora Aerospace. O dva roky později proběhla akvizice firmou Honeywell. V roce 2008 proběhla změna názvu firmy na Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Významným rokem pro společnost byl rok 2011, kdy došlo ke značnému rozšíření výroby díky přesunu výrobních kapacit od sesterské společnosti v Phoenixu, USA. (HONEYWELL, © 2013)

7.1 Vize společnosti

K základním hodnotám firmy Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. patří tzv. **pět iniciativ** (HONEYWELL, © 2013):

- **Růst** - cílem společnosti je dosáhnout udržitelného růstu s důrazem na přirozený, vnitřní růst za použití čtyř pilířů. Tyto pilíře zahrnují špičkový servis a produkty poskytované zákazníkům, lepší prodej a marketing, globalizaci a rozsáhlé financované plány technologií pro nové produkty a služby.
- **Produktivita** - firma se snaží o nepřetržité zlepšování produktivity zároveň s důrazem na růst.
- **Peníze** - organizace se snaží o zvyšování cash flow, využití reinvestic peněz zpět do firmy například prostřednictvím klíčových akvizic.
- **Lidé** - od nejvyššího vedení firmy po výrobní halu se společnost zaměřuje na to, mít ty nejlepší lidi organizované a motivované správnými způsoby. Zaměstnanci mají možnost učit se, profesně růst a rozvíjet a jsou odměňováni za své příspěvky k dosažení stanovených cílů.

- **Firemní procesy** - Honeywell Operating System (HOS), Functional Transformation (FT) a Velocity Product Development (VPD) jsou 3 interní firemní procesy, které mají za cíl zabezpečit špičkové produkty a servis poskytovaný zákazníkům s ohledem na efektivně vynaložené náklady.

7.2 Oddělení personalistiky

Personální oddělení Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. čítá celkem 6 zaměstnanců, kteří mají na starosti personální řízení v této společnosti. Při zpracování analýzy v bakalářské práci bylo vycházeno z interních materiálů a informací poskytnutých paní Janou Tomanovou, která v současnosti zastává funkci HR generalist v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Začlenění personálního útvaru v organizační struktuře je znázorněno v *příloze P II*.

Personální oddělení organizace se dle Tomanové (2013) člení následovně:

- **HR manažer** - je přímým nadřízeným HRG a HRT. Náplní jeho práce je řízení strategie HR, zodpovídá za metriky, plnění globálních procesů a účastní se aktivit, týkajících se Honeywell Operating System.
- **HR generalist** - poskytuje business partnering, vede školení v organizaci, zpracovává reporty, koordinuje proces HRS, má na starosti mzdy a poskytuje manažerům konzultace v souvislosti s pracovně-právní legislativou.
- **HR training specialist** - zodpovídá za administraci školení, organizuje jednotlivá školení, vyhodnocuje jejich kvalitu, dohlíží na deadlines a sleduje, jestli všichni zaměstnanci absolvovali potřebná školení.
- **HR operation specialist** - jeho nadřízeným není HR manažer, ale HR country leader. Tento pracovník zodpovídá za přípravu pracovně-právních dokumentů a má na starosti správu benefitů pro zaměstnance.
- **Staffing specialist** - zodpovídá za proces náboru zaměstnanců.
- **School relations specialist** - zodpovídá za komunikaci se školami a studenty.

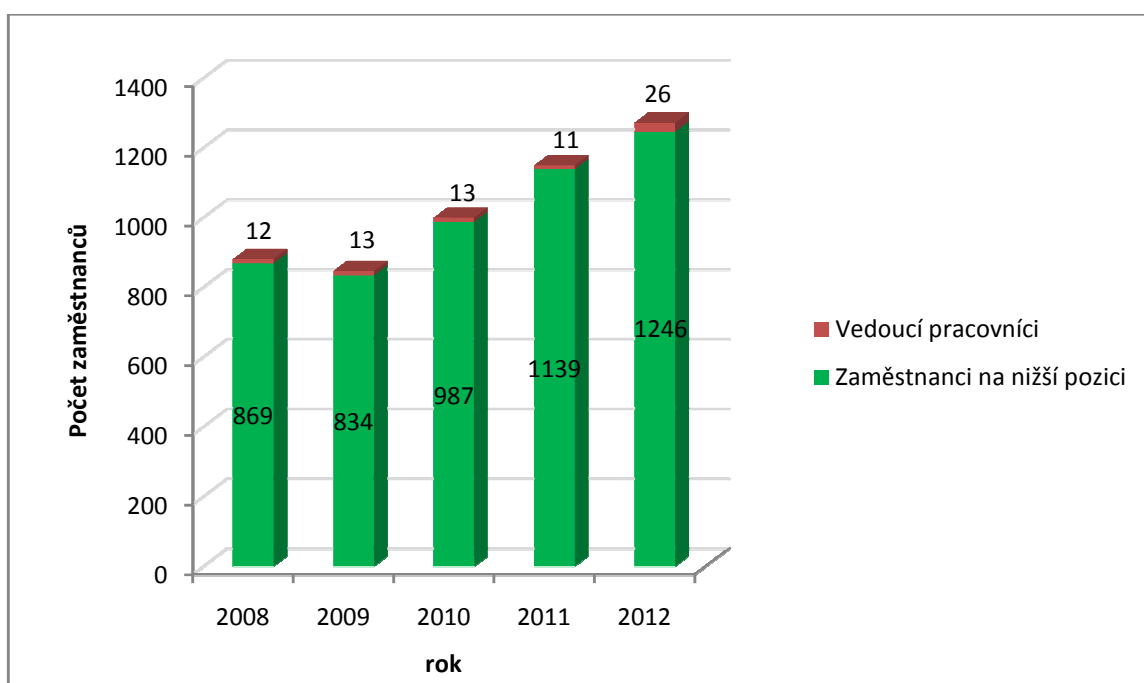
Kromě HR oddělení má na systém talent managementu vliv **HOS site leader**, jehož náplní práce je implementace nástrojů a procesů HOS ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Mezi ně patří například Lean Six Sigma, 5S a TPM. (Tomanová, 2013)

7.3 Přehled o zaměstnancích společnosti

Následující kapitola je věnována zaměstnancům společnosti, jejich vývoji, struktuře a dalších ukazatelích týkajících se zaměstnanců.

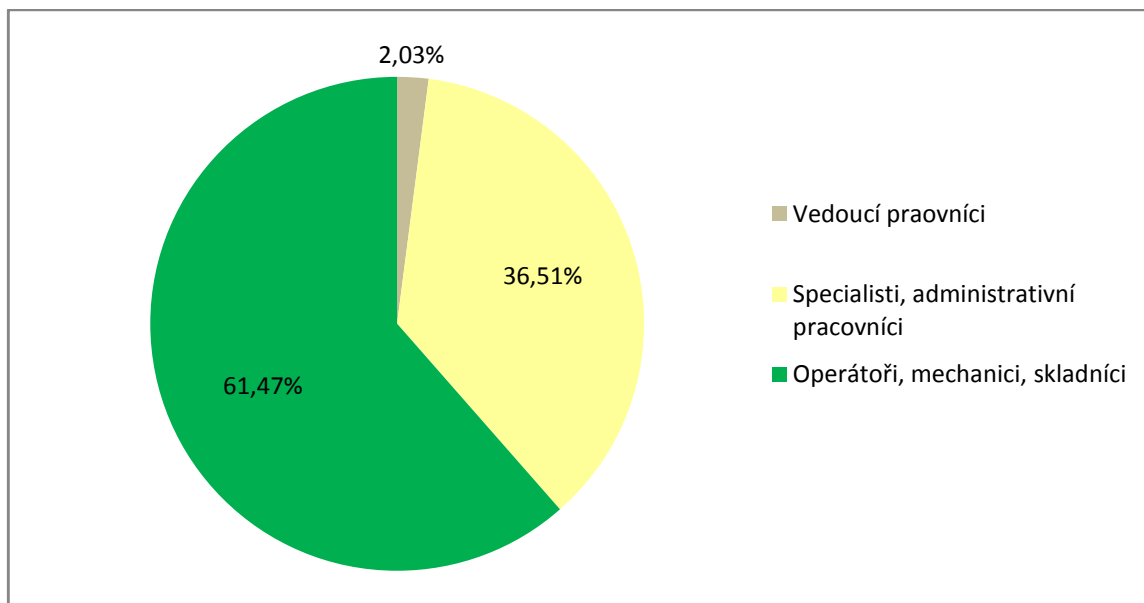
7.3.1 Analýza počtu a struktury zaměstnanců

Na obrázku 7 je znázorněn vývoj počtu zaměstnanců v letech 2008 - 2012. Z obrázku je patrné, že od roku 2009, kdy proběhlo významné rozšíření výroby z Phoenixu do Hluboček, stav zaměstnanců každým rokem stoupá. Do tohoto údaje nejsou započítáni zaměstnanci v mimoevidenčním stavu, např. na mateřské dovolené. Stejně tak zde nejsou zahrnuti zaměstnanci pracující mimo hlavní pracovní poměr.



Obr. 7 Vývoj celkového evidenčního počtu kmenových zaměstnanců za posledních 5 let k 31. 12. příslušných let (Zpracováno dle: Tomanová, 2013)

K 31. 3. 2013 ve společnosti pracovalo 1061 mužů a 211 žen. Průměrná délka zaměstnání u této firmy byla 6,2 let na jednoho zaměstnance. Strukturu zaměstnanců znázorňuje obrázek 8. Největší podíl tvoří operátoři, mechanici a skladníci, k 31. 3. 2013 jich bylo zaměstnáno 778. Celkem 468 zaměstnanců pracovalo na pozici specialistů a administrativních pracovníků. Ve vedení společnosti bylo zaměstnáno v úhrnu 26 zaměstnanců.



Obr. 8 Struktura zaměstnanců k 31. 3. 2013 (Zpracováno dle: Tomanová, 2013)

7.3.2 Analýza produktivity práce

V tabulce 9 je vypočítána roční produktivita práce na jednoho zaměstnance. Spočítá se jako podíl tržeb a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců. Vlivem hospodářské krize meziroční změna v produktivitě práce v roce 2009 byla záporná. Celkem o 16,07 % nižší než v roce 2008. Významný nárůst proběhl v roce 2010. V tomto roce na jednoho zaměstnance připadaly 2 085 887 Kč tržeb, s meziročním nárůstem produktivity 42,87 %. Toto zvýšení produktivity bylo významně ovlivněno nárůstem výkonů společnosti, které byly spjaty s převodem výroby z mateřské společnosti do Hluboček.

Tab. 9 Analýza produktivity práce připadající na jednoho zaměstnance v letech 2008 - 2011 (Zpracováno dle: výroční zprávy společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.)

Rok	2008	2009	2010	2011
Tržby (Kč)	1 532 517 000	1 236 619 000	2 085 887 000	2 785 705 000
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	881	847	1000	1150
Roční produktivita práce na 1 zaměstnance (Kč)	1 739 520	1 459 999	2 085 887	2 422 352
Dynamika produktivity práce	x	-16,07 %	42,87 %	16,13 %

7.3.3 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy

Jak je znázorněno v tabulce 10, podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy mírně klesá. Tato skutečnost je zčásti ovlivněna i podnikovou strategií Lean Six Sigma, která si klade za důraz výrobu s minimem nákladů bez snížení kvality v co nejkratším čase. Snížení podílu osobních nákladů na celkových nákladech ovlivnilo zejména snížení průměrných mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance. Tento pokles byl způsoben snížením průměrného počtu zaměstnanců ve vedení společnosti z 13 na 11, což následně vedlo ke snížení mzdových nákladů, odměn a nákladů na sociální zabezpečení těchto zaměstnanců.

Tab. 10 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy v letech 2008 - 2011 (Zpracováno dle: výroční zprávy společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.)

Rok	2008	2009	2010	2011
Osobní náklady (Kč)	393 132 000	376 702 000	493 672 000	562 331 000
Celkové náklady (Kč)	1 532 370 000	1 351 581 000	2 514 189 000	2 872 709 000
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	25,66 %	27,87 %	19,64 %	19,57 %

8 ANALÝZA VYUŽITÍ TALENT MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

Procesy talent managementu v Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. řídí HR oddělení. Pracovníci HR oddělení i manažeři také absolvují povinná školení týkající se talent managementu, která jsou zejména globálního charakteru. Pro systém talent managementu má organizace také vyčleněn speciální rozpočet. Na jeho sestavení se podílí HR manažer, finanční oddělení a HOS site leader. (Tomanová, 2013)

8.1 Identifikace talentů

Dle Tomanové (2013) společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. primárně vyhledává talenty z interních zdrojů. V případě vyhledávání talentů z externích zdrojů je využívána spolupráce s univerzitami technického zaměření. Identifikace talentů není ve společnosti omezena na žádnou specifickou skupinu (jako např. pouze na manažery nebo specialisty), je relevantní pro všechny zaměstnance.

Zaměstnanci společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. jsou rozděleni do čtyř **bandů** (skupin) a každý jednotlivý band se dále dělí na **levely**, které určují senioritu zaměstnance. V nejnižším bandu (band 1) jsou zařazeni zaměstnanci, kteří jsou placeni hodinovou mzdou (nejčastěji dělníci). Tento band se jako jediný nečlení na další levely. Specialisti jsou zařazeni v bandu 2 a 3, manažeři poté v bandu 3 a 4. Kariérní vzestup zaměstnance na určitém levelu v příslušném bandu se odvíjí od výstupního hodnocení z procesu Honeywell Performance and Development (dále HPD). Druhá možnost kariérního postupu je v případě, že se talentovaný zaměstnanec sám přihlásí na pro něj dostupnou pozici. (Tomanová, 2013)

Identifikace talentů probíhá jednou ročně standardizovaným hodnocením, které se používá globálně ve všech pobočkách Honeywell. Jak je uvedeno výše, jedná se o proces s názvem HPD. Tento proces se skládá celkem ze čtyř fází:

1. Nastavení cílů na následující období (např. rok 2014).
2. Zhodnocení splnění, případně nesplnění cílů za uplynulé období (např. rok 2013).
3. Návrh na změnu mzdy v souvislosti s hodnocením za uplynulé období.
4. Podání zpětné vazby zaměstnanci s informací, jak mu bude nebo nebude navýšena mzda. (Tomanová, 2013)

V rámci procesu HPD jsou hodnocení zaměstnanci rozčleněni do tzv. **9 block** tabulky, která rozděluje zaměstnance do devíti skupin podle jejich výkonu a potenciálu. Na základě 9 block tabulky jsou pak identifikováni a dále rozvíjeni talentovaní zaměstnanci vykazující nadprůměrný výkon a potenciál. K 31. 3. 2013 bylo v organizaci pomocí procesu HPD a 9 block tabulky jako talent identifikováno celkem 122 zaměstnanců. (Tomanová, 2013)

Personální oddělení zodpovídá za to, že jednotlivé body HPD budou uskutečněny. Zajišťuje, aby všichni účastníci byli seznámeni s procesem, podporuje manažery v případě, že si nejsou jisti, poskytuje jim školení a zajišťuje dodržení stanovených termínů. Výkonnou složkou při procesu HPD jsou manažeři. Proces HPD je stejný pro všechny zaměstnance bez rozdílu, do kterého bandu spadají. (Tomanová, 2013)

V polovině roku pak vždy probíhá tzv. **mid-review**. Mid-review spočívá v tom, že zaměstnanec poskytne informace manažerovi o tom, jak plní nebo neplní stanovené cíle na budoucí období. Následně jsou organizovány schůzky s HOS site leaderem, na kterých mu manažeři poskytnou stručné informace o zaměstnancích a stávajících či nových talentech. (Tomanová, 2013)

Jednotlivé cíle, které zaměstnanci stanovují, jsou vždy individuální. Musí však být v souladu s **pěti iniciativami** a **dvanácti modely chování**. Jak je uvedeno výše, po zhodnocení splnění nebo nesplnění cílů následuje návrh na změnu mzdy. Pokud zaměstnanec dosahuje velmi dobrých výsledků, může, kromě finanční odměny, na základě hodnocení HPD postoupit výše. V případě, že nedosahuje stanovených výsledků, cíle se v průběhu dalšího hodnocení předefinují. Pokud je zaměstnanec pod standardem, nedostane finanční odměnu. Při dlouhodobé neschopnosti dosáhnout určených cílů může být pracovní poměr ukončen výpovědí pro neuspokojivé pracovní výsledky (Tomanová, 2013). S procesem HPD souvisí tzv. dvanáct modelů chování.

8.1.1 12 modelů chování

Za účelem dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů jsou mezi zaměstnanci společnosti podporována specifická chování. Tato chování jsou zakomponována v každém firemním projektu, procesu i produktu. Jsou také nezbytná pro úspěšné dosažení vizí společnosti. Během procesu HPD jsou hodnoceny pracovní výsledky zaměstnanců a následujících dvanáct modelů chování (HONEYWELL, © 2013):

- **Zaměření na zákazníka a růst** – zaměstnanec dosahuje skvělých výsledků každý den co do kvality, dodávek, technologie a hodnoty pro zákazníka. Aktivně sleduje nové příležitosti pomocí podrobných plánů prodeje a marketingu, globalizace nebo technologií podporovaných nástroji Six Sigma.
- **Vůdčovství** – zaměstnanec uvažuje jako leader bez ohledu na skutečnou pracovní pozici, dodržuje závazky a je vzorem pro ostatní pracovníky. Všichni leadeři dávají najevo zápal pro práci a zajímají se o zaměstnance společnosti. Každý zaměstnanec musí být schopen definovat problém, vytvořit návrh řešení problému a provést plán řešení.
- **Orientace na výsledky** – zaměstnanec dodržuje závazky k firmě i ostatním lidem. Je schopen rychlého přeformulování pracovních požadavků do praxe definováním „kdo do kdy co udělá“, aby bylo zajištěno uskutečnění plánů.
- **Pomoc ostatním k růstu** – zaměstnanec podporuje rozvoj u kolegů, podřízených a/nebo manažerů společnosti. Usiluje o pozitivní vliv na rozvoj ostatních.
- **Otevřenost vůči změnám** – zaměstnanec se snaží o neustálé zlepšování a usiluje o podporu strategie Six Sigma, za účelem dosažení rozhodnutí, která jsou v nejlepším zájmu zákazníků, spoluvlastníků a firmy. Toto chování představuje rozhodnutí dělat svou práci lépe.
- **Pozitivní přístup k týmové práci a rozmanitosti** – tento model chování je předpokladem úspěchu celého týmu. Zaměstnanec chápe fakt, že pracovní síla Honeywellu se skládá z jednotlivců, kteří představují velkou rozmanitost hodnot, názorů, kultur a cílů. Efektivní team leadeři proto musí naplňovat očekávání, která jsou na ně kladena jak ze strany nadřízených, tak i ze strany podřízených.
- **Globální přístup** – představuje schopnost dívat se na svou práci ze všech relevantních úhlů pohledu a vnímat svět v rámci integrovaného řetězce hodnot.
- **Ochota podstoupit rozumné riziko** – zaměstnanec uznává, že k dosažení vyššího výnosu je zapotřebí podstoupit větší riziko. Využívá svůj zdravý podnikatelský úsudek a má odvahu přijmout opatření tam, kde jsou výsledky nejisté, ale potenciální přínos je velký.
- **Schopnost učení a sebereflexe** – zaměstnanec si uvědomuje své chování a skutečnost, jaký vliv tím má na své okolí. Umí správně posoudit své silné/slabe stránky a učinit potřebná opatření ke zlepšení.

- **Efektivní komunikace** – zaměstnanec věcně a včas poskytuje informace ostatním pracovníkům, používá vhodných (ústních či písemných) prostředků komunikace za účelem efektivní spolupráce, vyjednávání nebo řízení. Vedoucí i zaměstnanci si jsou vědomi, že efektivní komunikace spočívá ve vzájemném naslouchání, ale nemusí být vždy založena na shodě.
- **Komplexní myšlení** – zaměstnanec se rozhoduje a pracuje s dostupnými daty za pomoci intuice, zkušeností a svého uvážení. Zaměstnanec má schopnost rozlišit rozdílné a konfliktní informace nebo názory a dosáhnout tak správně promyšleného rozhodnutí. Rozumí vlivu svého jednání nebo poskytnutých doporučení na jiné systémy, trhy, procesy a funkce.
- **Vysoká technická a pracovní odbornost** – tento model chování je zaměřen na schopnosti a efektivní výsledky v oboru. Zaměstnanec má přehled o pokroku a současných událostech a hledá způsoby, kterými může tyto nejnovější trendy do své práce zakomponovat.

Manažeři, kteří provádí hodnocení HPD, jsou v době tohoto procesu školeni na to, jak tento proces probíhá, jakým způsobem má být zaměstnancům podána zpětná vazba a na jaký rozvoj mají zaměstnanci nárok. (Tomanová, 2013)

8.2 Rozvoj talentovaných zaměstnanců

Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. si z 95 % své zaměstnance školí sama. Školení u bandu 1 a 2 je převážně technického zaměření. U těchto dvou bandů jsou využívána také specifická školení týkající se kodexu firmy. Využívané metody rozvoje znalostí, schopností a dovedností pracovníků se mezi jednotlivými levely a bandy principiálně neliší, pouze jsou přizpůsobeny konkrétní pozici, na které zaměstnanec pracuje. (Tomanová, 2013)

Kromě školení je využíván e-learning, team buildingové aktivity, dotace jazykových kurzů, účast na projektech v rámci republiky i v zahraničí, speciální školení pro vybrané zaměstnance. Speciální školení týkající se rozvoje zaměstnanců probíhá každý rok a jsou na něj zváni všichni manažeři. (Tomanová, 2013)

Formu rozvoje pomocí e-learningu mohou využívat všichni zaměstnanci, kteří mají přístup k počítači. Zpravidla se tato metoda netýká operátorů. Oblasti rozvoje, které se tímto způsobem zaměstnanci učí, jsou soft skills, Honeywell kodex, ochrana firemních dat aj. (Tomanová, 2013)

Četnost team buildingových aktivit má na starosti manažer oddělení, odvíjí se také od výše rozpočtu. V roce 2013 ve společnosti neprobíhají žádné team buildingové aktivity. Zpravidla tato akce trvá maximálně 2 dny, o účastnících programu rozhoduje manažer příslušného oddělení. (Tomanová, 2013)

Protože anglický jazyk je při komunikaci ve společnosti hojně využíván, poskytuje společnost jazykové kurzy zaměřené na tuto oblast. Kurzy jsou přístupné všem zaměstnancům firmy a jsou dobrovolné. Výuka probíhá s interním lektorem, přičemž na konci kurzu účastníci absolvují závěrečný test. Tyto kurzy jsou plně dotovány ze strany zaměstnavatele. (Tomanová, 2013)

Účast na projektech je dostupná pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec se musí na projektech podílet, ať už z nařízení manažera, nebo dobrovolně. Všechny projekty jsou zaměřeny na optimalizaci a zlepšení procesů. Zpravidla se tedy jedná o takové projekty, které souvisí s náplní práce zaměstnance. Protože zaměstnanci společnosti Honeywell mají možnost pracovat na projektech v České republice i mimo ni, je snaha talentované pracovníky do těchto projektů zahrnovat. (Tomanová, 2013)

Všichni manažeři společnosti by při výkonu své práce měli vykonávat koučování a mentoring zaměstnanců. (Tomanová, 2013)

Ve společnosti v současné době není praktikována žádná forma plánování nástupnictví. Dle Tomanové (2013) se jedná o netransparentní proces, což je v rozporu s kodexem firmy. Společnost Honeywell preferuje takový přístup, kdy každý má rovné možnosti stát se nástupcem odcházejícího manažera. S tím také souvisí strategie náboru ve společnosti. Tato strategie říká, že každá volná pozice musí být inzerována napříč celou společností.

V případě absence manažera či jiného vedoucího pracovníka (např. z důvodu nemoci) je v organizaci využívána možnost zástupnictví z interních zdrojů. Zástupce určuje vždy dle svého uvážení vedoucí pracovník. Pokud je potřeba, může pozici zástupce zastat i zaměstnanec z jiného oddělení, který disponuje náležitými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. (Tomanová, 2013)

8.3 Udržení talentů

Podle HR generalist mezi nástroje využívané v oblasti motivace a udržení zaměstnanců společnost poskytuje všem zaměstnancům zajímavou a oceňovanou práci, možnost rozvoje a kariérního růstu, nabídku finanční odměny, kvalitní pracovní podmínky

a vybavení a pocit uznání a respektu. Technicko-hospodářští pracovníci navíc mají možnost jako benefit využívat flexibilní pracovní dobu. (Tomanová, 2013)

Benefity, které společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. poskytuje všem svým zaměstnancům, jsou následující (Tomanová, 2013):

- Slevy na Honeywell produkty.
- Stipendijní program pro studenty a učně.
- Odměna při pracovním výročí.
- Dotované podnikové stravování.
- Možnost stáží v USA pro děti zaměstnanců společnosti.
- Zaměstnanecký příspěvek na penzijní připojištění.
- Odměna za zprostředkování nového zaměstnance.
- Podpora zaměstnanců prostřednictvím kvalifikovaných poradců.
- Týden dovolené navíc.
- Příspěvek na regenerační program 1 000 Kč.
- Odměna při odchodu do důchodu.
- Očkování proti chřipce.
- Možnost zvýhodněného tarifu na volání pro zaměstnance i jejich rodiny.

Zaměstnanci zařazení v bandu 1 mají nárok na příspěvek na ubytování. Zaměstnanci v bandu 4 navíc odměnu z obrátu firmy. (Tomanová, 2013)

Pro absolventy se snaží společnost o image atraktivního zaměstnavatele prostřednictvím účasti na veletrzích pracovních příležitostí a budováním vztahů s univerzitami, kdy spolupracují na různých projektech fakult technického zaměření. (Tomanová, 2013)

8.4 Hodnocení talent managementu

Poslední fází procesu talent managementu by měl tvořit audit talent managementu. Prostřednictvím tohoto hodnocení je pak možno lépe identifikovat problémy či nedostatky, které se v procesu mohou vyskytnout.

Dle Tomanové (2013) společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. v současné době neprovádí žádnou revizi procesu talent managementu. Každá pobočka Honeywell v České republice tvoří plány pro práci s talenty samostatně, může se proto stát, že i mezi pobočkami Honeywell jsou v oblasti práci s talenty uplatňovány různé přístupy.

9 VLASTNÍ ŠETŘENÍ MEZI TALENTOVANÝMI ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

V rámci analýzy bylo provedeno také dotazníkové šetření mezi talentovanými zaměstnanci společnosti. Cílem šetření bylo zjistit, zda současný stav rozvoje talentovaných zaměstnanců ve společnosti probíhá stejně, jak je popsáno v kapitole 8.

9.1 Sběr dat

Dotazník byl distribuován v elektronické podobě na zaměstnanecké e-mailové adresy dne 15. 4. 2013 a byl přístupný do 12. 5. 2013. Celkem se skládal z 9 otázek, přičemž 3 byly identifikační, 2 otázky byly polootevřené a zbylé 4 otázky byly otevřené - tudíž respondenti sami tvořili odpověď na danou otázku. Dotazník byl přístupný všem 122 zaměstnancům, kteří pomocí procesu HPD byli identifikováni jako talent. Tento dotazník celkem vyplnilo 34 zaměstnanců. Návratnost tedy činila 27,87 %. Nízká návratnost může mimo jiné ukazovat na časovou zaneprázdněnost zaměstnanců společnosti, případně i na to, že téma talent managementu není mezi zaměstnanci považováno za důležité. Zpracování dat probíhalo dne 13. 5. 2013.

9.2 Výsledky a jejich interpretace

Výsledky dotazníkového šetření jsou následující. Dle uvedených odpovědí 73,53 % respondentů tvořili muži, zbývajících 26,47 % byly ženy. Většina talentovaných zaměstnanců (61,76 %) je ve společnosti zaměstnána 1 - 4 roky, 26,47 % identifikovaných talentů pracuje ve společnosti 5 - 9 let a 11,77 % tvoří talenti, kteří jsou zaměstnáni 10 a více let. Žádný respondent neuvedl dobu zaměstnání kratší než 1 rok. Skupinu talentovaných zaměstnanců z 55,88 % tvoří specialisté, následují manažerské pozice s 26,47 % podílem. Zaměstnanci na nižších pozicích, kteří byli identifikováni jako talent tvoří 17,65 %.

Na základě hodnocení HPD bylo povýšeno na pozici s vyšší odpovědností 16 respondentů (47,06 %), 17 zaměstnanců (50 %) zůstává na stejné pozici.

Povědomí zaměstnanců o individuálních rozvojových plánech v organizaci je poměrně nízké, více než jedna třetina respondentů (35,29 %) uvedla, že o této možnosti neví.

Názor na poskytnutí prostoru pro využití znalostí, schopností a dovedností je z velké části pozitivní, ať už jde o respondenty z řad manažerů, specialistů nebo jiné zaměstnanecké

pozice. Mezi respondenty na manažerských pozicích převládá názor, že své znalosti, schopnosti a dovednosti mohou využít do velké míry. Postoj respondentů na nižších pozicích je taktéž kladný, přičemž jde zejména o využití znalostí cizích jazyků a prezentací vlastních nápadů. Největší rozdíly byly zjištěny mezi respondenty z řad specialistů.

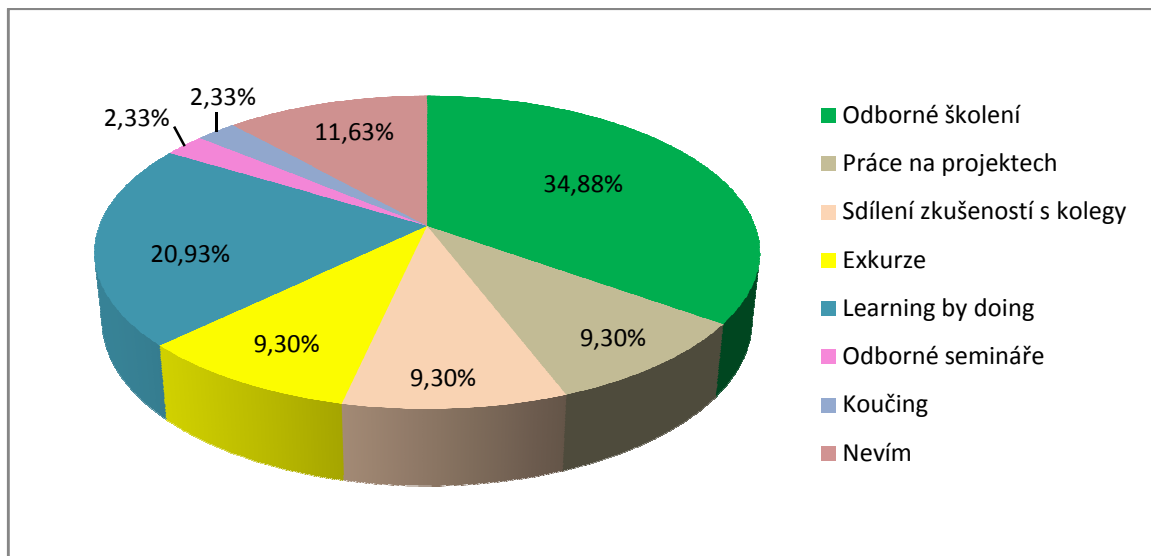
Část z nich je stejně jako předchozí dvě skupiny spokojena, mezi některými však převládá skeptický názor na využití svých znalostí, schopností a dovedností při práci. Možnost jejich využití je dle odpovědi jednoho respondenta závislá na prioritách výroby, tři respondenti jsou se stávající situací spíše nespokojeni, protože své znalosti, schopnosti a dovednosti nemohou na stávající pozici využít dostatečnou měrou.

Největší podíl na rozvoji talentů ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. tvoří systém školení, které bylo nejčastěji uváděnou metodou rozvoje. Mezi další využívané metody respondenti uvedli účast na projektech a řešení problémů, spolupráci s ostatními odděleními, sdílení zkušeností s kolegy - tzv. best practice sharing, kurzy pro výuku anglického jazyka a pořádání exkurzí.

Většina respondentů je s rozvojem ze strany zaměstnavatele spokojena, přestože v současné době společnost nevyužívá žádné externí školitele. Dva respondenti uvedli, že jediná forma rozvoje je u nich výuka anglického jazyka, což je pro ně z jejich pohledu nedostačující. Vyskytl se také názor, že zaměstnanec nepociťuje zájem ze strany zaměstnavatele o další rozvoj svých zaměstnanců v rámci odborných znalostí a schopností. Jeden z respondentů taktéž uvedl, že ve společnosti chybí rozvoj zaměstnanců a jejich informovanost o novinkách v oblasti strojírenství.

V návaznosti na užívané metody rozvoje ze strany zaměstnavatele byli zaměstnanci dotázáni, které metody rozvoje jim jsou nejbližší. Rozdělení odpovědí je zachyceno v obrázku 9. U této otázky někteří zaměstnanci uvedli více než jednu metodu rozvoje, celkem se jednalo o 43 odpovědí. Největší podíl z nich opět tvořilo odborné školení. Druhou nejčastější volbou respondentů byla možnost "learning by doing", tedy učení se praxí. Stejný podíl poté tvořila možnost zúčastnit se na projektech, sdílení zkušeností s kolegy a účast na exkurzích. Nové projekty ve spolupráci s dalšími odděleními podle názoru zaměstnanců vedou k rozšíření znalostí, lepšímu získání povědomí o fungování firmy a vzájemných návaznostech. Projekty jsou dle respondentů nejlepší způsob, jak se seznámit s danou problematikou v praxi - jedná se tedy o zkušenost, na kterou se

nezapomene. Mezi zaměstnanci, kteří vítají rozvoj prostřednictvím exkurzí na pracovišti, převládá názor, že se jedná o zajímavý způsob, jakým se mohou dozvídat nové informace o své profesi, zejména pokud je provázena výkladem odborníka. Někteří ze zaměstnanců by při sdílení zkušeností s kolegy uvítali spolupráci se zkušenějšími odborníky.



Obr. 9 Nejblíže metody rozvoje znalostí, schopností a dovedností z pohledu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Ve volném čase se dále snaží rozvíjet 64,7 % respondentů, zbývajících 35,3 % tuto možnost z různých důvodů nevyužívají. Nejčastějším důvodem, kvůli kterému se zaměstnanci ve volném čase nerozvíjí, je ten, že následkem pracovního vytížení nemají dostatek volného času a raději se mimo zaměstnání snaží věnovat rodině a nemyslet na pracovní problémy. Jeden z respondentů uvedl, že se sice v současné době nerozvíjí, ale uvažuje od září o kurzu německého jazyka. Talentovaní zaměstnanci, kteří volný čas věnují dalšímu rozvoji, uvedli jako nejčastější způsob rozvoje pomocí čtení odborných článků na internetu. Následovalo zdokonalování anglického jazyka, účast v internetových fórech, sledování odborných dokumentů a čtení odborných knih. Mezi dalšími způsoby rozvoje, které dotázaní zaměstnanci využívají, byla uvedena četba odborných časopisů, účast na konferencích a kurzy, které souvisí se zálibami zaměstnanců.

10 SHRNUTÍ POZNATKŮ

Současný systém využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je primárně zaměřen na vyhledávání talentů mezi stávajícími zaměstnanci a jejich následný rozvoj. Talent management v této organizaci zahrnuje častý dialog mezi leadery, manažery a zaměstnanci. Jsou tak odhalovány silné stránky, oblasti, které je možné dále zlepšit a potenciál zaměstnance pro další rozvoj v rámci firmy. V analytické části bylo zjištěno také několik nedostatků. Návrhy na jejich odstranění se zabývá následující kapitola.

Firma v současné době zaměstnává celkem 1271 zaměstnanců, z toho největší část připadá na operátory, mechaniky a skladníky. Protože je na personálním oddělení společnosti zaměstnáno 6 personálních pracovníků, za současné situace na jednoho personálního pracovníka připadá více než 200 zaměstnanců.

Pro identifikaci talentů ve společnosti slouží nástroj Honeywell Performance and Development, který využívají všechny pobočky Honeywell. U pracovníků je hodnocen jejich výkon a 12 modelů chování, které se snaží společnost u svých zaměstnanců podporovat a rozvíjet. Toto hodnocení probíhá jednou ročně, přičemž jím projdou všichni zaměstnanci. Na základě výstupů z procesu HPD je rozhodnuto o dalším postupu v kariéře pracovníka, příp. o výši finanční odměny za plnění plánů. K 15. 4. 2013 bylo na základě tohoto hodnocení určeno jako talent 122 zaměstnanců. Při použití Paretova pravidla "20 : 80", by toto číslo bylo více než dvojnásobné, přibližně 254 zaměstnanců.

Nedostatek byl nalezen v oblasti rozvoje pracovníků. Jednotlivé metody rozvoje jsou přizpůsobeny svým obsahem pozici, na které konkrétní zaměstnanec pracuje, ve společnosti však neexistuje žádný globální nástroj na práci s talenty. Rozvoj zaměstnanců je z 95 % prováděn pomocí interních školitelů. Největší podíl rozvoje ze strany zaměstnavatele tvoří různá školení, dále mají zaměstnanci možnost navštěvovat hrazené kurzy výuky angličtiny s lektorem. Pracovníci, kteří mají přístup k osobnímu počítači, mohou absolvovat e-learningové kurzy. Další hojně využívanou metodou rozvoje je účast zaměstnanců na projektech v rámci České republiky nebo v zahraničí.

Jako nedostatek v rozvojovém plánu zaměstnanců lze na základě provedeného dotazníkového šetření označit také relativně nízké povědomí mezi zaměstnanci o existenci rozvojových plánů. Někteří zaměstnanci mají navíc pocit, že v současné době nemají možnost kariérního růstu. Ve společnosti byla dále odhalena absence plánů

nástupnictví, které by mohly společnosti významně pomoci v případě nečekaného uvolnění pracovní pozice. Pozitivní pro image firmy je spolupráce se školami technického zaměření a účast na veletrzích pracovních příležitostí.

Program benefitů, který společnost svým zaměstnancům poskytuje, je také poměrně široký. Kromě společného systému výhod zaměstnanci zařazení v bandu 1 mají nárok na příspěvek na ubytování a zaměstnanci v bandu 4 nárok na odměnu z obratu firmy.

Zřejmě největší nedostatek má firma v chybějící revizi celého systému talent managementu.

Při srovnání společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. a členských organizací sdružení CZECH TOP 100 lze konstatovat, že z převážné části se jejich přístup k talent managementu podobá.

Přehled o zjištěných přednostech a nedostatcích v systému talent managementu udává následující tabulka (Tab. 11).

Tab. 11 Přednosti a nedostatky systému talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. (vlastní zpracování)

Přednosti	Nedostatky
<ul style="list-style-type: none"> • Propracovaný systém vyhledávání talentů • Upřednostňování vlastních zaměstnanců při identifikaci talentů • Systém vyhledávání není omezen na určité skupiny zaměstnanců • Spolupráce se školami • Školení převážně z vlastních zdrojů • Účast zaměstnanců i v nadnárodních projektech • Zajímavý systém zaměstnaneckých odměn • Využití nových trendů v řízení společnosti (např. Lean Six Sigma) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízký počet personalistů na celkový počet zaměstnanců • Nízká informovanost zaměstnanců ohledně možností rozvoje • Dle názoru respondentů dotazníkového šetření chybí při jejich rozvoji externí odborníci • Obtížný kariérní růst na některých pozicích • Absence plánů nástupnictví • Systém talent managementu není podroben žádné revizi • Dle názoru některých zaměstnanců nedostačující možnosti rozvoje znalostí, schopností a dovedností

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Získané poznatky z teoretické a analytické části jsou podkladem pro vypracování návrhů a doporučení ke zlepšení stávajícího systému talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.

11.1 Identifikace a získání talentů

Protože společnost prostřednictvím procesu HPD dokáže úspěšně identifikovat talenty mezi svými zaměstnanci, není nutné tento postup upravovat. Revize procesu HPD by připadala v úvahu, pokud by společnost zásadním způsobem změnila své podnikatelské cíle. V tomto případě by mohly proběhnout změny například v 12 modelech chování zaměstnanců.

Talentovaní zaměstnanci jsou získáváni převážně z interních zdrojů podniku, což představuje pro zaměstnavatele výhodnější variantu při jejich vyhledávání. Talenti jsou identifikováni na všech pracovních pozicích ve firmě. Je proto vhodné, aby pracovníci personálního oddělení prováděli **pravidelný audit jednotlivých oddělení firmy**. Tímto způsobem bude možné určit, ve kterých odděleních je talentů dostatek nebo naopak ve kterém oddělení chybí. Tento audit umožní firmě dále tvořit plány nástupnictví, pokud by došlo k uvolnění pozice.

Protože společnost taktéž spolupracuje s univerzitami technického zaměření, může talenty vyhledávat již mezi studenty a absolventy. Za účelem získání talentů zejména z řad čerstvých absolventů by mohlo sloužit **propagační video**. Při jeho tvorbě je podstatné nejprve určit cílovou skupinu diváků (zda se bude jednat o interní/externí publikum) a to, jakými cestami bude toto video distribuováno. Jako nejjednodušší způsob se jeví distribuce prostřednictvím internetu - na webových stránkách firmy. Dalším krokem je definování toho, co se snaží toto video sdělit. Při natáčení je vhodné využít autentického prostředí, tedy např. zkušenosti konkrétních zaměstnanců firmy, sdílení jejich zkušeností s kariérním růstem v rámci organizace a pod. Pro tvorbu tohoto videa je možné využít profesionální studio. Cena videa tvořeného za pomoci profesionální techniky se odvíjí podle požadavků, nabídky studií začínají od 30 000 Kč bez DPH.

Další možnou změnou při identifikaci a získání talentů je **analýza konkurenceschopnosti v oblasti talentů**. Při analýze konkurenceschopnosti v oblasti talentů by se společnost měla zaměřit na své konkurenty ze 2 důvodů:

- **Když konkurenční podniky nenabírají nové zaměstnance nebo zaměstnance propouští** - v rámci možností posílit nábor nových zaměstnanců.
- **Když konkurence neočekávaně zvýší nábor nových zaměstnanců** - dát pozor na nespokojené zaměstnance, pro které by se mohlo jednat o impuls ke změně zaměstnavatele.

Tato analýza by měla být založena na pravidelném sledování konkurenčních firem. Společnost Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. je členem Asociace leteckých výrobců České republiky. Tato asociace má dalších 39 členů, kteří jsou pro společnost konkurencí. V rámci analýzy by měly být zjištěny odpovědi na otázky, jako jsou tyto: Kdo je konkurentem v oblasti letectví? Jaké má postavení na trhu? Čím se odlišuje od srovnávané společnosti? Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence? Jaká je míra růstu trhu, tržní trendy a odhad poptávky?

Informace o konkrétním konkurentovi lze získat z výročních zpráv jednotlivých společností. Informace o trhu na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, případně na webových stránkách státní příspěvkové organizace CzechInvest.

11.2 Rozvoj talentů

Oblast rozvoje talentů ve společnosti vykazuje několik nedostatků. Prvním z nich je poměrně nízké povědomí mezi zaměstnanci o plánech rozvoje znalostí, schopností a dovedností. Takto byli dosud školeni pouze vedoucí pracovníci, kteří provádějí hodnocení HPD. Na začátku samotného procesu HPD proto může být věnováno úvodních 10 minut sdělení toho, jakým způsobem hodnocení probíhá, kdy bude zaměstnanci poskytnuta zpětná vazba, na jaký rozvoj nebo benefit v závislosti podle dosažených výsledků bude mít zaměstnanec nárok.

S tím souvisí také výsledek dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že na některých pozicích zaměstnanci na určitých pozicích vnímají kariérní růst v rámci firmy jako obtížný. Tyto situace je vhodné řešit individuálně, také na začátku procesu HPD. Měl by být vytvořen prostor, například 15 minut, pro diskusi mezi manažerem a zaměstnancem, která bude zaměřena na očekávání, která má pracovník od tohoto hodnocení a kam chce kariérně směřovat a možnosti, které mu zaměstnavatel může nabídnout. Tímto způsobem mohou být lépe nastaveny dílčí cíle zaměstnance pro následující období.

Další zjištěnou skutečností bylo, že podle některých zaměstnanců současný rozvoj znalostí, schopností a dovedností není dostačující. Rozvíjení by měli být jak HR pracovníci, tak i manažeři a ostatní zaměstnanci.

Rozvoj HR pracovníků představuje zejména návštěva workshopů a kurzů zaměřených na talent management. Prostřednictvím workshopů se mohou seznámit a diskutovat kolegy z oboru, kteří se talent managementem zabývají déle, vyměňovat si své zkušenosti a poznatky a získat nové informace o způsobech vyhledávání, získání, rozvoje a udržení talentů.

Workshopy s touto tématikou pořádá People Management Forum, poplatek za jednoho účastníka organizace bez předchozí registrace je 3 990 Kč, pro člena People Management Fora pak 2 990 Kč. (PMF, © 2013)

Členství v People Management Foru je zpoplatněno částkou 8 000 Kč bez DPH/rok až 45 000 Kč bez DPH/rok. Ceny se liší v závislosti na typu členství a rozsahu poskytovaných služeb. Výjimku tvoří studenti a zástupci univerzit, kteří nemusí hradit členský poplatek. (PMF, © 2013)

Další workshop vhodný pro HR pracovníky poskytuje Institut certifikovaného vzdělávání. Workshop je zaměřen na získání dovedností a znalostí, pomocí kterých budou schopni definovat vzdělávací potřeby pracovníků a na základě těchto výsledků budou moci sestavit rozvojový kariérový plán pro další zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Délka programu je 1 den, cena 3 100 Kč bez DPH. (ICV, © 2012)

Poslední kurz zaměřený na globální problematiku talent managementu poskytuje v rámci kurzů celoživotního vzdělávání Moravská vysoká škola Olomouc. Kurz je určen pro manažery i HR pracovníky, jeho rozsah činí 12 hodin. Cena kurzu je 3 100 Kč. (MVŠO, © 2009)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci zejména z řad manažerů by uvítali možnost rozvoje v oblasti soft skills. Této oblasti se věnuje mnoho společností nabízejících rozvojové kurzy a pokrývají poměrně širokou škálu schopností a dovedností. Jednou z takovýchto společností je např. Tutor, s.r.o. Nabídku vybraných kurzů této společnosti zachycuje tabulka 12.

Tab. 12 Vybrané kurzy pro manažery nabízené společností Tutor, s.r.o. (TUTOR, © 2000 -2013)

Název programu	Cílová skupina	Počet lekcí	Místo konání	Cena bez DPH
Trénink vyjednávání a komunikace s komplikovanými osobami	manažeři, personalisté	14 x 60 minut	Brno	12 900 Kč
Efektivní delegování	manažeři	7 x 60 minut	Praha	5 900 Kč
7 nejčastějších chyb ve vedení lidí	manažeři, personalisté	7 x 60 minut	Brno	5 900 Kč
Motivace zaměstnanců	manažeři	6 x 60 minut	Brno	3 499 Kč
Trénink suverenity a techniky vedení lidí	manažeři	14 x 60 minut	Praha	12 900 Kč

V případě, že by společnost uvažovala o rozvoji talentů pomocí jiných externích odborníků, může využít služby společnosti AHRA - Human Resource Agency, s. r. o. Tato společnost ve spolupráci s klienty pomáhá ve firmách budovat koncept tzv. **firemních akademií**. Jedná se o systém, při kterém je rozvíjena vybraná skupina cílových pracovníků. Může se jednat o skupiny talentů, personálních náhrad, obchodníků, team leaderů, vedoucích oddělení, specialistů atd. U účastníků jsou rozvíjeny komunikační dovednosti, týmová spolupráce, techniky projektového řízení, techniky time managementu a týmové role. V závěru akademie probíhá závěrečná obhajoba individuálních projektů. (AHRA, © 2009)

Doplňkovou formou rozvoje pro zaměstnance ve volných chvílích by mohla být četba **odborných časopisů**. Společnost proto může odebírat měsíční periodikum Letectví + Kosmonautika, které zveřejňuje širokou paletu článků zaměřených na modelářství, leteckou dopravu, sportovní letectví, vojenské letectvo i kosmické lety. Jedná se o univerzální letecký a kosmonautický magazín pro široký okruh čtenářů. Cena jednoho kusu činí 99 Kč, při půlročním předplatném 595 Kč a v případě ročního předplatného 1 150 Kč. (PERIODIK, © 2013) Časopis může být přístupný zaměstnancům buď na recepci a po skončení pracovní doby zaměstnanec vypůjčený časopis opět vrátí. Další možností je ponechat jej v odpočinkové místnosti. Kombinace obou variant by měla zajistit dostupnost časopisu pro co nejširší okruh zájemců.

Významným nedostatkem, který byl v analytické části odhalen, je absence plánů nástupnictví. Tyto plány není nutné sestavovat u každé pracovní pozice v podniku, rozhodně je však vhodné je využít u takových pozic, které jsou náročné na znalosti, schopnosti nebo dovednosti. Pokud společnost využívá plány nástupnictví, nevystavuje se tak riziku, že při povýšení stávajícího zaměstnance, odchodu do důchodu nebo odchodu z organizace zůstane tato pozice neobsazená. Pro všechny manažerské pozice by proto měli být určeni alespoň 3 potenciální nástupci. Informace o tom, který zaměstnanec je schopen v budoucnosti nahradit volnou pozici, bude získána z pravidelného hodnocení zaměstnanců - v tomto případě při procesu HPD. Výhoda nástupnictví z vlastních řad je ta, že pro zaměstnavatele je časově méně náročnější, než získání pracovníka z externích zdrojů. Navíc zaměstnanci, kteří jsou u společnosti již nějakou dobu zaměstnání, mají lepší povědomí o fungování organizace, pracovních postupech i požadavcích na danou pozici. Požadavky na nástupnictví se liší dle obsazované pozice, jiné jsou např. u vedoucího IT oddělení a jiné u obchodního ředitele. Při hledání vhodných nástupců je proto důležité stanovit konkrétní znalosti, schopnosti, dovednosti a osobnostní předpoklady, které jsou na dané pozici vyžadovány - tzv. klíčové kompetence dané pozice. Tyto kompetence stanoví manažer ve spolupráci s personálním oddělením. Revize plánu by měla být prováděna dvakrát ročně. S ohledem na požadavek transparentnosti mohou být potenciální nástupci o jejich nominaci informováni nadřazeným. Návrh na schéma plánu nástupnictví je uvedeno v *příloze P III*.

11.3 Udržení talentů

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří ze zaměstnanců jsou nespokojeni se současnými možnostmi kariérního růstu a rozvoje. Protože na dotazník neodpověděli všichni talentovaní zaměstnanci, tyto nespokojené zaměstnance je možné částečně odhalit buď prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření uvnitř firmy, nebo při pravidelných schůzkách manažerů s podřízenými. Podstatou tohoto odhalování nespokojených zaměstnanců je zmapování výskytu tohoto negativního jevu napříč organizací a mohou být podniknuta opatření, která zabrání odlivu talentů z firmy. Opatření mohou být tato:

- **Nabídka plánů nástupnictví** - v tomto kroku dává zaměstnavatel jasně najevo svůj zájem o rozvoj a kariérní růst zaměstnanců.

- **Mentoringové programy pro vybrané zaměstnance** - ideálně prováděny v malých skupinkách talentů (3 - 5 lidí). Zaměstnanci se budou v pravidelných intervalech scházet s mentory (vedoucí manažeři příslušného oddělení), za účelem profesního rozvoje a lepšího dosahování cílů. Periodicita pravidelných schůzek by měla být čtvrtletní, další (individuální) konzultace se mohou odvíjet dle potřeb zaměstnanců.

11.4 Hodnocení talent managementu

Dalším nedostatkem zjištěným v analytické části byla absence hodnocení systému talent managementu ve společnosti. Tato činnost by měla být pro firmu důležitá stejně jako všechny předchozí kroky, tzn. identifikace, získání, rozvoj, využití a udržení talentů. Cílem hodnocení talent managementu je zhodnocení stávajícího systému, odhalení případných nedostatků a podniknutí opatření k jejich nápravě.

Zúčastněné osoby při auditu talent managementu budou pracovníci personálního oddělení ve spolupráci s vrcholovým vedením organizace. Při sestavování plánu hodnocení talent managementu je zapotřebí nejprve určit ukazatele, pomocí kterých bude současný stav hodnocen. Poté by měl být ke každému ukazateli stanoven ideální stav, kterého se firma snaží dosáhnout. Následuje popis současného stavu a rozbor problémů či nedostatků, které byly v dané oblasti zjištěny. Poslední činností je návrh na opatření a podniknutí kroků k nápravě těchto nedostatků. Materiály, za pomoci kterých je tento audit prováděn, budou veškeré materiály a data, vztahující se k talent managementu v organizaci.

Jak je popsáno již v teoretické části, audit talent managementu by měl být prováděn buď po zavedení dílčí etapy talent managementu nebo po implementaci celkové strategie. Společnost by jej měla provádět pravidelně, ideálně v roční periodicitě. Návrh schématu pro hodnocení talent managementu je uveden v *příloze P IV*.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na využití talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Hlavním cílem bylo analyzovat systém identifikace, získání, rozvoje, využití, řízení kariéry a udržení talentů a na základě analýzy navrhnout doporučení na zlepšení stávajícího systému.

V rámci teoretické části byly definovány základní pojmy a procesy z oblasti talent managementu. Poznatky z teoretické části sloužily jako podklad pro zpracování části praktické.

V praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření mezi členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100 a analýza současného stavu systému talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Jako podklad pro vypracování analýzy sloužily jak poznatky z teoretické části, tak informace poskytnuté HR generalist a získané prostřednictvím vlastního šetření mezi zaměstnanci. Šetření bylo provedeno pomocí elektronicky distribuovaných strukturovaných dotazníků.

Z provedené analýzy vyplynulo několik nedostatků. Mezi největší se řadí absence plánů nástupnictví a to, že společnost v současné době neprovádí celkovou revizi systému talent managementu. Silnou stránkou společnosti je naopak proces HPD, pomocí kterého je organizace schopna identifikovat talenty a skutečnost, že při vyhledávání talentů preferuje interní zdroje.

V poslední části bakalářské práce byly popsány návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího systému talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. Mezi tato doporučení patří například pravidelný audit talentů v jednotlivých odděleních firmy, vytvoření propagačního videa, dialog manažerů se zaměstnanci zaměřený na možnosti rozvoje a kariérního růstu, sestavení plánů nástupnictví a pravidelný audit systému talent managementu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY*Monografické publikace a periodika*

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-97197-35-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: ComputerPress, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

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

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

JACKSON, Erik. Proč velké firmy ztrácejí talenty? *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2012, č. 2, s. 23-24. ISSN 1801-4690.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 248 s. ISBN 8024706024.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚSÍČNÍK HRM. Anketa: Co dělám pro svůj profesní a osobní rozvoj?. *HRM: HumanResources Management*. Praha: Economia, 2012, roč. 8, č. 6, s. 13. ISSN 1801-4690.

MĚSÍČNÍK MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2012, č. 7. ISSN 0026-8720.

STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 139 s. ISBN 80-7169-616-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

ZÍKOVÁ, Šárka. Práci s talenty výchova nástupců teprve začíná. *HRM: Human Resources Management*. Praha: Economia, 2012b, roč. 8, č. 2, s. 24-26. ISSN 1801-4690.

Elektronické zdroje

AHRA, © 2009. Firemní akademie. *AHRA* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.a-hra.cz/produkty-kurzy/firemni-akademie/>.

BARTON, Monika. Tři pasti v talent managementu. In: *ManagerWeb.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://barton.blog.managerweb.ihned.cz/c1-55852760-tri-pasti-v-talent-managementu>.

BLAKELY, Ann. Top 10 talent management strategies for 2012. In: *WICPA* [online]. 2012 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.wicpa.org/Content/Files/PDF/On%20Balance/JanFeb12/Top10.pdf>.

HAID, Michael. Why you need a talent strategy. In: *Talent Management magazine* [online]. 2012 [cit. 2012-10-01]. Dostupné z: <http://talentmgt.com/articles/view/why-you-need-a-talent-strategy>.

HONEYWELL, © 2013. Working at Honeywell. *Honeywell* [online]. 2013 [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.careersathoneywell.com/en/WorkingatHoneywell>.

ICV, © 2012. Vzdělávání zaměstnanců. *Institut certifikovaného vzdělávání* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.icv.cz/workshopy/personalistika/66-vzdelavani-zamestnancu#.UXWJ9IZKamA>.

MVŠO, © 2009. Talent management. *Moravská vysoká škola Olomouc* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.mvso.cz/cz/kurzy/kurzy-z-oblasti-obchod/talent-management/default.aspx?CatID=2118>.

PERIODIK, © 2013. Časopis Letectví + Kosmonautika. *Periodik: Barevný svět tisku* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.periodik.cz/predplatne/casopis.php?akce=titul&titul=100269>.

PMF, © 2013. Typy členství. *People Management Forum* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/cs/clenstvi/typy>.

TUTOR, © 2000 - 2013. Profesní vzdělávání. *Tutor: Komplexní vzdělávání* [online]. [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://tutor.cz/?ref=logo>.

ZÍKOVÁ, Šárka. HR selským rozumem: Talent management. In: *ManagerWeb.cz* [online]. 2012a [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://zikova.blog.managerweb.ihned.cz/c1-55871220-hr-selskym-rozumem-talent-management>.

Interní materiály

Výroční zprávy společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. 2009 - 2012. Hlubočky.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FT	Functional Transformation.
HOS	Honeywell Operating System.
HPD	Honeywell Performance and Development.
HR	Human Resources.
HRG	HR generalist.
HRM	Human Resource Management.
HRT	HR training specialist.
LAMP	Logic, analytics, measures, process.
TM	Talent Management.
TPM	Total Productive Maintenance.
VPD	Velocity Product Development.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Tradiční lineární model talent managementu</i>	16
<i>Obr. 2 Model Develop-Deploy-Connect</i>	17
<i>Obr. 3 Matice talentů</i>	22
<i>Obr. 4 Srovnání nástrojů řízení lidských zdrojů využívaných v oblasti hodnocení zaměstnanců mezi členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100</i>	36
<i>Obr. 5 Podíly nástrojů využívaných v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100, využívající talent management</i>	37
<i>Obr. 6 Vnímaná (hodnocená) přínosnost využití talent managementu v členských organizacích sdružení CZECH TOP 100</i>	39
<i>Obr. 7 Vývoj celkového evidenčního počtu kmenových zaměstnanců za posledních 5 let k 31. 12. příslušných let</i>	47
<i>Obr. 8 Struktura zaměstnanců k 31. 3. 2013</i>	48
<i>Obr. 9 Nejbližší metody rozvoje znalostí, schopností a dovedností z pohledu zaměstnanců</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Důvod nevyužívání talent managementu v členských organizacích sdružení CZECH TOP 100.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2 Srovnání nástrojů využívaných členskými organizacemi sdružení CZECH TOP 100 v oblasti motivace a udržení pracovníků</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 3 Nástroje využívané v oblasti motivace a rozvoje zaměstnanců v závislosti na využití talent managementu</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 4 Hypotetické četnosti.....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 5 Výpočet testového kritéria k hypotéze č.1</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 6 Počet let využívání systému talent managementu v závislosti na existenci zahraničního majitele nebo podílníka</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 7 Hypotetické četnosti.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 8 Výpočet testového kritéria k hypotéze č. 2.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 9 Analýza produktivity práce připadající na jednoho zaměstnance v letech 2008 - 2011</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 10 Podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy v letech 2008 - 2011</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 11 Přednosti a nedostatky systému talent managementu ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 12 Vybrané kurzy pro manažery nabízené společností Tutor, s.r.o. (TUTOR, ©.....</i>	<i>64</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník pro členské firmy sdružení CZECH TOP 100
- P II Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o. leadership team
- P III Návrh na podobu plánu nástupnictví ve společnosti Honeywell Aerospace Olomouc s.r.o.
- P IV Návrh schématu pro hodnocení systému talent managementu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ČLENSKÉ FIRMY SDRUŽENÍ CZECH TOP 100

1. Využívá Vaše organizace talent management? *

- ano
- ne

2. Z jakého důvodu nevyužíváte talent management?

- neznáme ho
- známe ho, ale zdá se nám organizačně příliš náročný
- známe ho, ale nemáme k dispozici zdroje (personální, finanční)
- známe ho, ale nepovažujeme ho za vhodný
- Jiné:

3. Které nástroje řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců využíváte? *

- pravidelné hodnocení
- hodnocení podle stanovených cílů (MBO)
- assessment centrum
- 360° zpětná vazba
- behaviorální (kompetenční rozhovor)
- Jiné:

4. Které nástroje používáte v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců? *

- koučování
- mentoring
- rotace práce
- práce na projektech
- workshopy
- přednášky
- stáže
- e-learning
- pověření úkolem
- Jiné:

5. Jaké nástroje využíváte pro motivaci a udržení zaměstnanců v organizaci? *

- nabídka finanční odměny
- nabídka zajímavé a oceňované práce
- možnost rozvoje a kariéerního růstu
- kvalitní pracovní podmínky a vybavení
- pocit uznání a respektu
- nabídka flexibilní pracovní doby
- Jiné:

6. Jak dlouho využíváte talent management?

- méně než 2 roky
- 2 - 5 let
- více než 5 let

7. Kdo ve Vaší organizaci řídí proces talent managementu?

8. Mezi kterými skupinami zaměstnanců vyhledáváte talentované zaměstnance?

- jen mezi manažery
- mezi manažery a specialisty
- jen mezi specialisty
- mezi všemi zaměstnanci
- jinde:

9. Vyhledáváte talenty spíše z externích nebo interních zdrojů?

- spíše z externích
- spíše z interních

10. Provádíte pravidelný audit (hodnocení) talent managementu?

- ano
- ne

11. Jak hodnotíte využití talent managementu ve vaší organizaci?

- velice přínosné
- částečně přínosné
- málo přínosné

12. Co byste v oblasti talent managementu poradili jiným organizacím?

13. Právní forma organizace *

- obchodní společnost
- soukromý podnikatel
- družstvo
- státní podnik

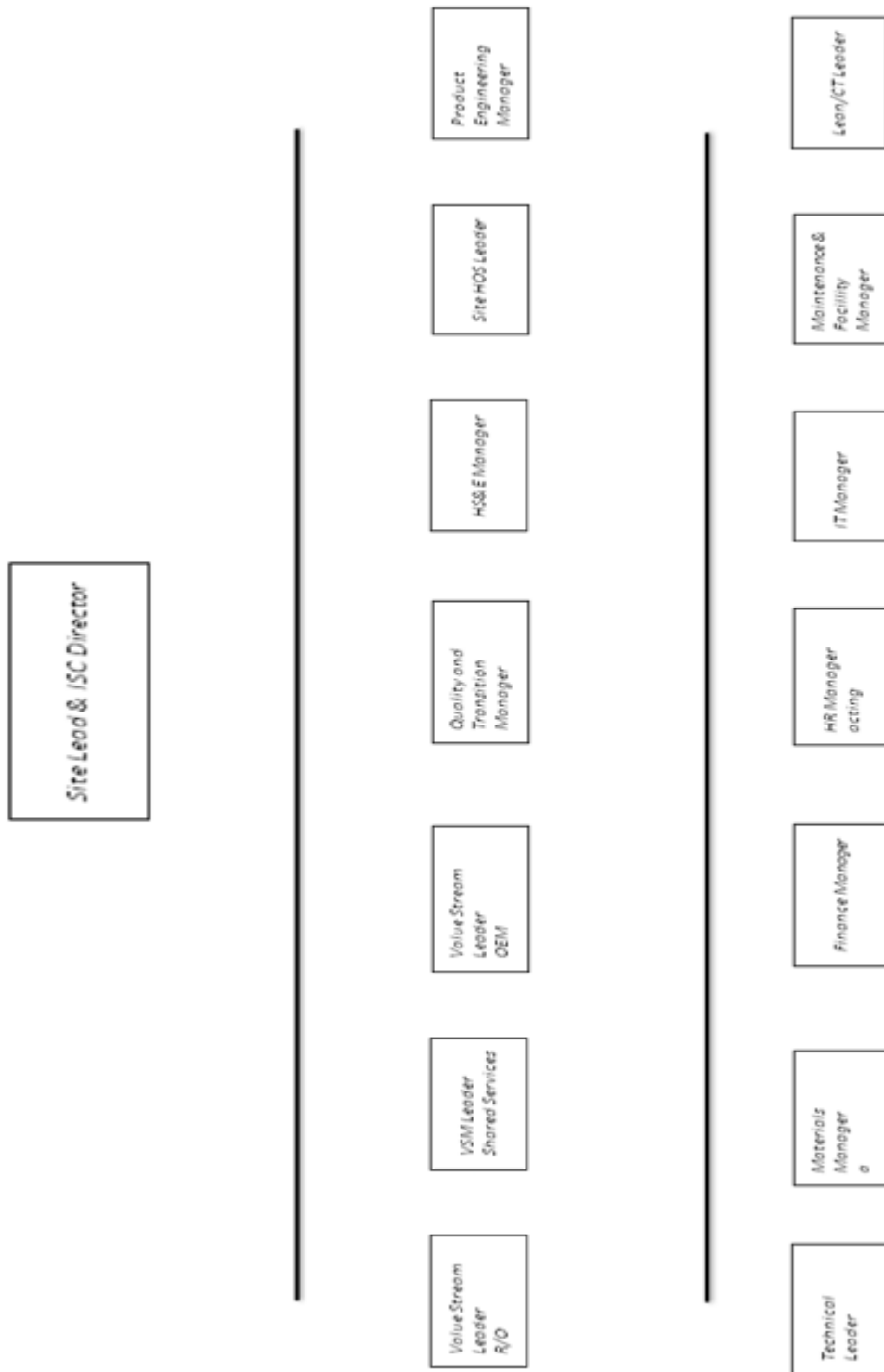
14. Má Vaše organizace zahraničního majitele (podílníka)? *

- ano
- ne

15. Kolik zaměstnanců v současné době Vaše organizace zaměstnává? *

- méně než 50
- 51 - 250
- 251 a více

PŘÍLOHA P II: HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC, S.R.O. LEADERSHIP TEAM



PŘÍLOHA P III: NÁVRH NA PODOBU PLÁNU NÁSTUPNICTVÍ VE SPOLEČNOSTI HONEYWELL AEROSPACE OLOMOUC S.R.O.

Plán nástupnictví

Útvar:

Informace o stávajícím zaměstnanci

Jméno a příjmení:

Věk:

Pracovní zařazení:

Datum narození:

Požadavky na nástupce

Kvalifikační požadavky:

Osobnostní předpoklady:

Informace o nástupcích/zástupcích

Nástupce	Jméno a příjmení	Pracovní zařazení	Výsledky hodnocení zaměstnance		Plán rozvoje	Předpokládané datum připravenosti k nástupnictví
			Pracovní výkon	Potenciál		
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Datum poslední revize:

Jméno a příjmení odpovědného pracovníka:

Podpis: _____

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH SCHÉMATU PRO HODNOCENÍ SYSTÉMU TALENT MANAGEMENTU

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Návrhy na opatření
Existence rozpočtu vyčleněného pro talent management	Je vyčleněn samostatný rozpočet pro talent management. Rozpočet je v náležitě výši a je pravidelně revidován.			
Jasně vymezení řídicích rolí v systému talent managementu	Jsou jasně vymezeny řídicí role talent managementu. Všichni řídicí pracovníci znají svá práva a povinnosti vztahující se k jejich pracovnímu zařazení.			
Zapojení vrcholového vedení do procesů talent managementu	Vrcholový management aktivně podporuje využití talent managementu v organizaci. Vystupuje jako vzor pro ostatní pracovníky.			
Existence strategie talent managementu v organizaci.	Je jasně definována strategie talent managementu. Strategie talent managementu vyhovuje potřebám podnikání.			
Propojení talent managementu s podnikatelskou strategií	Je definována podnikatelská strategie. Tato strategie je v souladu se systémem talent managementu, což vede k lepšímu dosahování cílů.			
Jasně vymezení pojmu talent	Je jasně vymezen pojem talent. K identifikaci talentů jsou využívány měřitelné ukazatele a vhodné postupy identifikace talentů.			
Vymezení potřeby a zdrojů talentů	Je vymezena potřeba počtu talentů a zdroje, ze kterých budou získáváni. Potřeba talentů je pravidelně revidována.			
Vymezení klíčových kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice	Pro jednotlivé pracovní pozice jsou vymezeny klíčové kompetence. Tyto kompetence jsou přizpůsobeny požadavkům na znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné u dané pozice.			
Vytvoření talent-poolu s odpovídajícím počtem talentů	Je vytvořen talent-pool, který pokrývá potřebu talentů v organizaci. Talent-pool je vytvořen na základě pravidelného hodnocení.			

Ukazatel	Ideální stav	Současný stav	Problémy/ nedostatky	Návrhy na opatření
Existence pravidelné revize talent-poolu	Zásoba talentů v organizaci je pravidelně revidována. Dlouhodobý neuspokojivý výkon je podnětem k vyřazení z talent-poolu. V případě nedostatku talentů z interních zdrojů jsou využity zdroje externí.			
Existence kvalitního rozvojového plánu pro talenty	Existuje kvalitní rozvojový plán pro talenty. Plán je přizpůsoben pracovní pozici zaměstnance. Rozvojový plán je konzultován s rozvíjeným talentem.			
Existence koučování a mentoringu talentů	Talentovaní zaměstnanci mohou využít koučování nebo mentoring. Oba způsoby rozvoje jsou primárně zabezpečovány z interních zdrojů. Koučování i mentoring provádí všichni vedoucí pracovníci.			
Provádění pravidelné revize rozvojových plánů	Plány rozvoje talentů jsou pravidelně revidovány. Revizi provádí personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky.			
Image společnosti jakožto atraktivního zaměstnavatele	Společnost si buduje pověst atraktivního zaměstnavatele. Společnost je vyhledávaným zaměstnavatelem.			
Provádění pravidelné revize systému talent managementu	V organizaci je pravidelně prováděn audit talent managementu. Jsou využívány veškeré materiály a dokumentace. Veškeré zjištěné problémy/nedostatky jsou cíleně odstraňovány. V případě potřeby je systém talent managementu upraven.			