

# **Projekt zaměřený na stabilizaci talentovaných pracovníků ve firmě CS CABOT, spol. s r.o.**

Bc. Markéta Stavinohová

---

Diplomová práce  
2013/14

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Stavínohová**  
Osobní číslo: **M12540**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zaměřený na stabilizaci talentovaných pracovníků ve firmě CS CABOT, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti talent managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav práce s talenty ve firmě CS Cabot, spol. s r.o.
- Navrhněte projekt pro udržení talentů ve firmě CS Cabot, spol. s r.o.
- Zhodnoťte přínosy projektu a proveďte nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill, 2004, 448 s. ISBN 0-07-141434-7.  
HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.  
MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. Human Resource Management: Essential Perspectives. 6th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012, 265 s. ISBN 0-538-48170-6.  
THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014  
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavlová  
děkanka



doc. Ing. Pevlá Šatková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beni 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejněním obhajoby práce

(1) Vysoká škola neodkladně zveřejňuje diplomové, bakalářské a rigorózní práce, a dalších práce obhajobu, včetně poznámek k odpovědi a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze bakalářských prací, kterou spravuje. Zpracování zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Diplomové, bakalářské a rigorózní práce odváděné veřejnosti k obhajobě musí být k dispozici pro pracovníky školy prostřednictvím obhajoby k obhajobě uchýleni v místě určeném rektorem vysoké školy nebo v místě tak určené, v místě pracovníci vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý se může se zveřejněním práce setkat na místě náležející výstav, opisy nebo rozmnožením.

(3) Práci se odváděnou práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3.

(1) O právu autorském také rozhoduje škola nebo školská či vzdělávací zařízení, zejména pokud jde o právo převodu nebo poskytnutí kopírování nebo odevzdání prostředků k výuce nebo k výzkupu, pokud jde o výzkumné dílo vytvořené školou nebo studiem na vysoké škole nebo studijním pracovním vypracováním z jeho předmětu vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení školského.

<sup>3</sup> 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.

(1) Škola nebo školská či vzdělávací zařízení mají na obdržených podáních právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 12 odst. 3) autorského zákona, pokud dílo vzniklo v rámci školy, včetně učebnic, pokud se tato díla odevzdávají učebnicovému přípravu jeho výuce a studia. Ústavovou § 35 odst. 3 stanoví pravidla.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou 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 30.4.2014

Halimková

<sup>4</sup> 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 přihlížíme k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá talent managementem ve firmě CS CABOT, spol. s r.o. Cílem je analyzovat systém řízení talentů ve firmě na základě teoretických poznatků dle literárních zdrojů, analýzy interních dokumentů firmy a na základě rozhovorů s personalistkou a talentovanými pracovníky. Dalším cílem je vyhodnotit přednosti a nedostatky tohoto procesu. Hlavním cílem poté bude na základě analýzy navrhnout opatření vedoucí ke stabilizaci talentovaných zaměstnanců této firmy.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení talentů, talent, motivace, pracovní spokojenost

## **ABSTRACT**

This thesis is attended to analysis of Talent Management in CS CABOT, Ltd. The aim of this thesis is an analysis of the current system of Talent management in the Company on the basis of theoretical knowledge according to literary sources, analysis of the company's internal documents, interviews with HR manager and talented staff and then evaluate the strengths and weaknesses of the system. The main aim will be based on the analysis suggest measures to stabilize the talented employees of the Company.

Keywords: Human Resources, Talent Management, talent, motivation, job satisfaction

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce za ochotu, věnovaný čas a cenné rady.

Děkuji také paní Mgr. Marcele Janišové za věnovaný čas a cenné informace pro zpracování mé diplomové práce.

*„Nepracuji jak chci, pracuji jak umím“*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 TALENT MANAGEMENT .....</b>	<b>15</b>
2.1    DEFINICE TALENT MANAGEMENTU A JEHO VÝZNAM.....	15
2.2    PŘÍNOSY TALENT MANAGEMENTU .....	16
2.3    POSTUP IMPLEMENTACE TALENT MANAGEMENTU .....	16
2.4    PROCES TALENT MANAGEMENTU .....	18
2.4.1    Získávání talentů .....	18
2.4.1.1    Identifikace talentů .....	20
2.4.2    Rozvoj talentů .....	24
2.4.2.1    Metody rozvoje .....	25
2.4.3    Řízení kariéry .....	27
2.4.4    Udržení talentů .....	30
2.5    HODNOCENÍ A POSUZOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI TALENT MANAGEMENTU .....	31
2.5.1    Audit talentů.....	31
2.5.2    Ukazatele pro posouzení efektivity talent managementu .....	32
<b>3 TALENT MANAGEMENT V ČR.....</b>	<b>34</b>
<b>4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST.....</b>	<b>36</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>37</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CS CABOT, SPOL. S R.O.....</b>	<b>38</b>
5.1    PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	39
5.2    ANALÝZA POMOCÍ PERSONÁLNÍCH UKAZATELŮ .....	40
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TALENT MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI CS CABOT, SPOL. S R.O.....</b>	<b>47</b>
6.1    ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	47
6.2    ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	50
6.3    STABILIZACE .....	51
6.4    VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	51
6.4.1    Charakteristika metod sběru dat.....	51
6.4.2    Metody zpracování dat.....	53
6.4.3    Výsledky a jejich interpretace .....	53
6.4.4    Přednosti a nedostatky.....	56
<b>7 PROJEKTNÁ UDRŽENÍ TALENTOVANÝCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ CS CABOT, SPOL. S R.O.....</b>	<b>58</b>
7.1    CÍLE PROJEKTU.....	58
7.2    VÝSTUPY A AKTIVITY PROJEKTU .....	58
7.2.1    Vyhledání možnosti spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce .....	59
7.2.2    Identifikace klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí.....	60
7.2.3    Příprava podkladů pro organizaci assessment centra.....	61
7.2.4    Vytvoření podkladů pro talent pool .....	62



7.2.5	Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory.....	62
7.2.6	Snaha o udržení pracovníků - organizace pravidelné aktivity pro zaměstnance .....	64
7.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	65
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	66
7.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	69
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	73
7.6.1	Návrhy opatření na eliminaci rizik.....	74
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>75</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>80</b>

## ÚVOD

Téma příspěvku spadá do oblasti lidských zdrojů. Úkolem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu a schopností pracovníků a vytváření vhodných předpokladů pro výkon práce. Obecným cílem každé společnosti je zvyšovat její výkonnost pomocí pracovníků, kteří mají nejen velký potenciál a mimořádné schopnosti, ale také jsou vysoce motivováni k osobnímu rozvoji. Tito pracovníci jsou hlavním zdrojem organizace poskytující výborné výsledky a bývají nazýváni jako talenti.

Řízení talentovaných pracovníků je celosvětově aktuálním tématem fungování organizací a prioritní záležitostí manažerů, věnujících se řízení lidských zdrojů. Pro každou společnost je žádoucí, aby měla spokojené a motivované zaměstnance, kteří budou přispívat jak k větší konkurenceschopnosti firmy, tak i k lepšímu firemnímu klimatu – zejména ve středních firmách. Střední firmy, jako je právě CS CABOT spol. s r.o., mívají často obtíže s obsazováním nejdůležitějších klíčových pozic na základě nedostatku kvalifikovaných pracovníků v daném regionu.

Diplomová práce se skládá z teoretické, analytické a projektové části.

Teoretická část je zpracována na základě literárních, popř. jiných poznatků a na základě těchto podkladů je dále zpracována praktická část. Praktická část obsahuje analýzu systému řízení talentů ve firmě CS CABOT spol. s r.o. a následné zjištění předností a nedostatků tohoto systému. Následující poznatky jsou podkladem pro zpracování projektu. Účelem tohoto projektu je snaha stabilizovat talentované pracovníky ve firmě, což obnáší nejen zavedení talent managementu ve firmě, ale také zvýšení spokojenosti těchto pracovníků. Projekt obsahuje logický rámec, matici odpovědnosti a také časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007) tvoří tu část společnosti, která se zabývá zaměstnanci. Tedy jejich získáváním, formováním, fungováním, využíváním, organizováním.

Horváthová (2011, s. 17-18) uvádí, že řízení lidských zdrojů se skládá z těchto personálních činností:

- Vytváření a analýza pracovních pozic,
- Personální plánování,
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- Hodnocení pracovníků,
- Rozmíst'ování personálu,
- Odměňování,
- Vzdělávání a rozvoj,
- Pracovní vztahy, péče o zaměstnance,
- Personální informační systém,
- Průzkum trhu práce,
- Dodržování zákonů v oblasti práce.

Úkolem řízení lidských zdrojů je optimální využívání potenciálu a schopností pracovníků a vytváření vhodných předpokladů pro výkon práce. Úkolem je také vytváření předpokladů pro motivaci k jejich rozvoji a k napomáhání identifikace s cíli firmy. (Kociánová, 2004, s. 10).

Co se týče problematiky talent managementu, je vhodné nejprve objasnit základní pojmy, s nimiž téma souvisí.

**Talent** je podle Tapomoy (2005, s. 21) člověk, který je schopný dělat věci snadno a kreativně. Znamená to tedy, že talentovaní jednotlivci mají schopnost učinit významný rozdíl mezi aktuální a budoucí výkonností firmy.

Talent se projevuje tehdy, když se u někoho objeví v podstatné míře tyto prvky: potenciál, osobní předpoklady a silná vnitřní motivace. (Horváthová, 2011, s. 23)

Horváthová (2011, s. 26), cituje Financial Times z roku 2006 a uvádí, že „*talent je nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě*“.

Často se o talentech mluví jako o mladých lidech, kteří jsou na kariérním začátku. Mohou to být ale také zaměstnanci s velkým potenciálem, kteří mají významný vliv na výkon firmy. Odlišnost talentů je založena na kombinaci osobnosti a výkonu. Talentovaní jedinci jsou přirozeně zvědaví a rozšiřují své znalosti a dovednosti prostřednictvím různých forem vzdělání. Pro firmu jsou velmi vzácným a cenným kapitálem.

Podle Thorne (2007, s. 77), nadaní lidé:

- snadno se nudí,
- potřebují uznání, rozmanitost, podněty,
- potřebují mít pocit, že jejich práce má smysl,
- sami si stanoví náročný pracovní režim,
- mají více nápadů, než je možno realizovat,
- jsou zvědaví a stanovují si vysoké cíle.

V České republice jsou talenti především ti, se kterými se počítá do manažerských rolí. Manažeři ale nejsou jediná skupina, která může být označena za talenty. Mohou to být i specialisté nebo dělníci, kteří dokážou řídit a motivovat jak sebe, tak i ostatní. Mohou se stát například vedoucími týmu nebo mistry. (Horváthová, 2011, s. 23)

**Talent pool** zahrnuje všechny talenty, které firma má. Je zdrojem budoucích vedoucích pracovníků – manažerů. Od členů talent pool se očekává, že budou schopni žít se změnami. Organizace by měla zajistit, aby tito členové trávili více času hraním rolí a získali praxi v tom, jak provádět různé úkoly a předávat znalosti. (Davis, 2007, s. 39)

Podle Horváthové (2011, s. 76) existují **tři základní typy talent-poolů**:

#### 1. *Všeobecný talent-pool*

- členy jsou lidé, kteří mají jakékoli různé dovednosti. Mohou se v organizaci pohybovat bez výcviku a vstupují do talent poolu na základě obecných dovedností.

#### 2. *Vůdcovský talent-pool*

- lidé jsou vybíráni pouze v případě, že projevují určitou kompetenci nebo mají potenciál pro vykonání této kompetence v budoucnu. Jsou umísťováni do řídicích rolí. Jsou vymezeny specifické vůdcovské kompetence, mezi které podle Bergera (2003) patří

schopnost motivovat, zplnomocňovat, vytvářet kulturu ztotožnění se s cíli firmy, zaměřovat pozornost členů týmu na kolektivní úkoly, atd.

### 3. *Technický talent-pool*

- je potřeba technických dovedností, např. vědci. Podle Bergera (2003) patří mezi technické kompetence schopnost ovládat plánování, uvědomovat si jeho vliv na fungování celé organizace, dokonale znát organizaci a její strategii a především schopnost být jak odborně, tak funkčně zdatný.

## 2 TALENT MANAGEMENT

Talent management je celosvětově aktuálním tématem fungování organizací a prioritní záležitostí manažerů věnujících se řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Definice talent managementu a jeho význam

Většina odborníků se shoduje, že pojem talent management znamená systém získávání, udržování a rozvoje talentů ve firmě. Např. podle Armstronga (2007, s. 327) nebo Davise talent management znamená soubor činností, které mají zabezpečit, aby byli přitahováni, udržováni, rozvíjeni a motivováni talentovaní zaměstnanci, kteří soustavně poskytují vynikající výsledky a které firma potřebuje jak pro současnost, tak i pro budoucnost. Účelem je uvědomit si, že talentovaní pracovníci jsou hlavním zdrojem organizace. Hroník (2007, s. 109) a Gaya Sims (2007) se shodují, že talent management je nástrojem řízení kariéry a nástrojem k zvyšování výkonnosti a potenciálu vybraných zaměstnanců. Řízení talentů je zdrojem konkurenční výhody vybrané organizace.

Podle Tapomoy (2005, s. 19) slovo **talent management** může být rozděleno takto:

T – Triumph (vítězství)

A – Ability (schopnosti)

L – Leadership (vedení)

E – Easiness (snadnost)

N – Novel, Creativity and Inovation (novost, kreativita a inovace)

T – Time (čas)

Manage + Men + T = Tactfully (taktně) – vedení zaměstnanců taktickým způsobem, které povede ke zvýšení výkonnosti organizace.

Mezi problémy, které práce s talenty může řešit, patří například to, že organizace má problém obsazovat nejdůležitější pozice, a to především díky nedostatku kvalifikovaných lidí. Dále může mít problém udržet talentované zaměstnance, kteří mohou odcházet z důvodu nabídky lepšího zaměstnání a kariérního růstu, protože ve stávající organizaci nemusí mít příležitost pro jejich další rozvoj nebo také to, že firma nemá žádné talenty ani zaměstnance s vysokým potenciálem. (Horváthová, 2011, s. 27)

## 2.2 Přínosy talent managementu

Talent management byl identifikován jako klíčová strategie pro řešení řady problémů spojených s HR oddělením, jako např. stárnutí pracovní síly nebo nízká konkurenceschopnost.

Efektivní strategie řízení talentů zahrnuje sdílení informací o talentovaných pracovnících a jejich potencionální profesní dráhy v rámci celé organizace.

Očekává se, že zavedení talent managementu povede k vytvoření takového prostředí pro zaměstnance, kde budou moci rozvíjet své schopnosti a připravovat se na změny v pracovních místech.(DRILL, © 2012)

Mezi hlavní výhody řízení talentů patří zajištění fungování modelu „*správní lidé na správných místech a ve správný čas*“.(DRILL, © 2012)

Tento model, a tím i dobrá práce s talenty zajišťuje:

- dobré jméno firmy, která se tak může stát atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem pro talenty,
- vysokou konkurenceschopnost firmy,
- pokles fluktuace, a tím i náklady na nábor nových pracovníků,
- úspora nákladů na obsazování klíčových pozic,
- umístění talentovaných pracovníků na takových pozicích, kde jejich talent bude využit a bude se rozvíjet,
- talentovaní pracovníci přinesou efektivnější výkon,
- efektivnější plánování nástupnictví na klíčové pozice a minimální ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi,
- přínos talentovaných pracovníků k naplnění i náročnějších cílů firmy. (DRILL, © 2012)

Podle Petzold(2012) může práce s talenty pomoci firmám v boji s krizí. Talentovaní pracovníci mohou své organizaci pomoci k dosažení náročných cílů. Petzold (2012) také uvádí, že například Tomáš Baťa velmi úspěšně aplikoval principy řízení talentů ve své společnosti v době největší hospodářské krize. Byl to pro něj motor pro obchodní úspěch.

## 2.3 Postup implementace talent managementu

Podle Heathfield je řízení talentů obchodní strategií a musí být plně integrována do všech zaměstnaneckých procesů. Přilákat a udržet talentované zaměstnance je úkolem každého člena organizace, a to především manažerů, kteří mají zaměstnance na starost.



Pro dobré fungování systému talent managementu je potřeba nejen podpora, ale i dobré a úzké spolupráce vrcholového vedení spolu s HR oddělením. HR by mělo v rámci společnosti rozvíjet schopnosti pro dosažení výborných výsledků a zajistit, aby jednotlivé části systému řízení talentů (nábor, řízení výkonnosti, strategie hodnocení a odměňování, atd.) byly integrovány do obchodního modelu společnosti. Výsledkem je, že talent management zajistí, aby talentovaní pracovníci zůstali vůči své firmě loajální a přispívali k úspěchům v podnikání. Především talentovaní zaměstnanci musí mít pocit přidané hodnoty. (Tapomoy, 2005, s. 29)

Pokud je integrována strategie řízení talentů, je potřeba ptát se na tyto otázky:

- Jaké kompetence budou potřeba?
- Které pracovní pozice budou kritické?
- Jak by měla být kritická pozice vyplněna?
- Budou potřeba mezinárodní úkoly?

Organizace musí také pro práci s talenty zajistit potřebné množství zdrojů, a to nejen finančních.

Strategický plán řízení talentů by měl být předložen a schválen výkonnou radou. Jakmile je plán akceptován, je důležité sdělit strategický záměr (a tím i cíle) a ujistit se, že se strategie stane součástí celé organizace. Výkonná rada by měla být neustále informována o vývoji a implementaci této strategie. Strategie řízení talentů by měla mít podporu všech členů společnosti, a to především členů vedení. Pokud vedení firmy nemá dostatečné zkušenosti s řízením talentů, tak při realizaci strategie talent managementu může být přijat odborník na talent management. (Davis, 2007, s. 20).

K celému procesu, tedy k získávání, identifikaci, rozvoji a stabilizaci talentů vede firemní plán.

**Firemní plán** jasně definuje rizika zavedení talent managementu do firmy. Riziko může být finanční či politické. Finančním rizikem je to, že investice nebudou mít pozitivní či měřitelnou návratnost, ale výhody plynoucí z řízení talentů budou nevyčíslitelné. Politickým rizikem může být to, že navrhovaná strategie nebude přinášet očekávané výhody, a že osoby odpovědné za prosazování této strategie budou určitým způsobem sankcionovány. Při posuzování podstaty strategie řízení talentů je třeba vzít v úvahu důsledky nečinnosti. (Davis, 2007, s. 3-4)

## 2.4 Proces talent managementu

Proces zavedení talent managementu začíná identifikací a získáním talentovaného člověka a je zakončen využíváním jeho znalostí. Podle Tapomoy (2005, s. 30), vypadá proces řízení talentů takto:

### 1. Získávání talentů a jejich identifikace

- Odsouhlasení vysokého výkonu jedince a vysokých kritérií pro identifikaci potenciálu
- Používání „talent fóra“ a různých vyhledávacích technik, které identifikují jedince na základě požadovaných kritérií
- Budování osobních profilů současných i potenciálních talentů

### 2. Příprava talentů (rozvoj)

- Možnost pro všechny zaměstnance těžit z vysokého výkonu
- Informování o plánování kariéry
- Přiřazování jednotlivců k přiměřeným možnostem jejich rozvoje
- Rozbílání assesment center

### 3. Umístění talentů (udržení)

- Zveřejňování informací o kariérních možnostech
- Vytvoření zdrojového týmu pro rozvíjení vysokého výkonu
- Poskytování zpětné vazby zaměstnancům

### 4. Zapojení talentů

- Začlenění zaměstnanců
- Vytvoření strategie odměňování
- Využívání organizační strategie rozvoje

#### 2.4.1 Získávání talentů

Obecnou strategií získávání talentů je stát se atraktivním zaměstnavatelem. Atraktivním zaměstnavatelem se organizace stává, jakmile získává dobrou pověst jako firma, která dosahuje dobrých výsledků, dodává kvalitní výrobky a kvalitní služby, poskytuje svým zaměstnancům dobré pracovní podmínky a chová se eticky vůči svému okolí. (Armstrong, 2007, s. 331).

Horváthová (2011, s. 116-117) doplňuje, že pro to, aby se firma stala atraktivním zaměstnavatelem, musí nejen nabízet zajímavou práci, ale také respektovat vyrovnanost mezi

pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Přitahovat kvalitní zaměstnance může také nabídka konkurenceschopné mzdy, zaměstnaneckých benefitů, apod. Talentovaní jedinci podle ní chtějí spíše pracovat v organizaci, která nějakým způsobem obohacuje společnost – tzn., že v organizaci funguje tzv. společenská odpovědnost.

Dalším úkolem získávání talentů je analyzovat požadavky zaměstnanců firmy a zaměřit se na odlišnosti těch úspěšných od neúspěšných. (Armstrong, 2007, s. 331)

Talentovaní pracovníci, kteří chtějí něco dokázat, musí být především motivovaní. Hospodářová (2008, s. 98) uvádí, že pokud chce firma takové pracovníky získat, může využít pravidlo 50:50, které zní: „*Chcete-li mít ve své organizaci motivované lidi, tak si je už motivované vybírejte*“. Znamená to, že zvenku je možné ovlivnit pouze část výkonu zaměstnance, ale ta druhá (důležitější) část jeho výkonu závisí vždy na něm. Tato druhá část závisí jak na potřebách a zájmech pracovníka, tak i na sociálním prostředí a klimatu. Dalším zlatým pravidlem je tzv. pravidlo 3x3x3, kdy s kandidáty na určitou pracovní pozici mluví nejméně třikrát tři různí lidé na třech různých místech. Pohovor může probíhat i na neformálním místě, kde se může projevit spousta osobnostních charakteristik a postojů uchazeče.

Existují tyto strategie získání talentů: (Horváthová, 2011, s. 49-50)

- Oportunistické získávání - cílem je získat talent v momentě, kdy ho objevíme a ne v momentě kdy jej potřebujeme. Tato strategie se používá v případě, kdy je potřeba, aby zaměstnanci vykonali danou práci ihned nebo v případě, kdy je doba realizace úkolu krátká.
- Udržení kontaktu s bývalými pracovníky se používá v případě klasického získávání. Mohou nastat problémy v nespokojenosti současných zaměstnanců.
- Outsourcing – interní zaměstnanci jsou přeloženi do jiné jednotky či jiné země. To vypadá jako levná metoda, ale mohou nastat skryté náklady z výcviku a kontrolních systémů.
- Vnitřní dočasné týmy – jsou vytvořeny z dočasně převedených pracovníků za účelem vyřešení problémů podniku v krizových situacích.
- Práce na částečný pracovní úvazek – pokud organizace potřebuje krátkodobě výpomoc.

Pokud probíhá proces získávání z vnějších zdrojů, The Recruiters Lounge (2012) uvádí, že je třeba podniknout tyto kroky, aby firma přilákala ty největší talenty:

1. Změnit popis nabízených pracovní míst – zaměřit se na to, co budoucí pracovník bude dělat, co se může naučit, apod.;
2. Shodnout se na požadavcích pro nabízenou pracovní pozici,
3. Nabízet postup v kariéře, ne jen peníze,
4. Zajistit, aby byl inzerát snadno vyhledatelný na internetu,
5. Zajistit možnost komunikace (rozhovoru uchazeče s náboráři) ještě před přihlášením na konkrétní místo,
6. Při pohovoru nezjišťovat jen schopnosti uchazeče, ale také zjistit, zda mu můžeme nabídnout práci, která jej bude naplňovat,
7. Zavést více-faktorové hodnocení uchazeče na základě faktů,
8. Vybírat uchazeče na základě reálných pracovních požadavků, které také fungují ve firmě jako měřítko pro hodnocení výkonnosti,
9. Nabídnout uchazečům již předem připravený formulář s faktory pro hodnocení, kdy mohou srovnat svou současnou práci s prací dané firmy či konkurencí. Nadání uchazeči se totiž nejdříve rozhlíží po tom, co jim trh nabízí a vybírají z více nabídek.

Organizace musí ale ze všeho nejdříve identifikovat talentované pracovníky.

#### **2.4.1.1 Identifikace talentů**

Cílem této fáze je určit klíčové pozice.

Organizace dále identifikuje klíčové kompetence, které jsou vodítkem úspěchu každého zaměstnance. Každá z těchto kompetencí je ohodnocena na základě jejího přínosu pro firmu a je pro ni vytvořena hodnotící stupnice. Každé pozici ve firmě je přiřazena určitá úroveň kompetence nutná pro vykonávání dané práce. Poté je vytvořena kompetenční mřížka, kdy talenti jsou rozděleni na top talenty, talenty a možné talenty. Jejich výkon je hodnocen jako nadprůměrný (5) až podprůměrný (1). Stejně je hodnocen i potenciál. (Berger, 2004)

Tab.1 Klasifikační mřížka talentů (vlastní zpracování)

	Výkon					
	Nízký	(1)	(2)	(3)	(4)	Vysoký
Nízký	(1)					
	(2)				možný talent	
Potenciál	(3)			možný talent	možný talent	Talent
	(4)		možný talent	možný talent	talent	top talent
Vysoký	(5)			talent	top talent	top talent

Mohou ale existovat i určité bariéry při identifikaci talentů. Talentovaní lidé mají svůj vývoj, a ne všichni si svůj talent uvědomují. Může se stát, že pracovník na sebe nebude upozorňovat, bude rozvíjet svůj potenciál neokázalým způsobem, nebude mít vhodnou příležitost a jeho schopností si nikdo z nadřízených nevšimne. V tomto případě nastává možnost, že pracovník bude hledat uplatnění jinde. Pokud organizace rozpozná jeho talent až ve chvíli jeho odchodu, je to pro ni neštěstí, protože vznikne problém, jak nahradit práci takového pracovníka. (Náhlovský, 2011).

Hroník (2007, s. 111) a Horváthová (2001, s. 48) se shodují, že talenty je možné identifikovat jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Hledat je možné jak mezi současnými, tak i bývalými zaměstnanci, mezi zaměstnanci konkurenčních firem, mezi absolventy, studenty nebo dodavateli dané organizace.

Talentovaný člověk se může projevat například tak, že stále něco připomínkuje nebo kritizuje. To může být pro nadřízeného nepříjemné, a proto se takového člověka snaží umlčet nebo se jej zbavit. Můžeme v něj také vidět konkurenta a začít se bát o své místo. Někdy může být talent objeven, ale nadřízený si jej schovává pro sebe (pro svůj útvar). Nebo objevování talentů není úkolem ani cílem manažera. Objevovat talenty mezi zaměstnanci a dále je rozvíjet, je pro manažera velmi těžký úkol. (Náhlovský, 2011)

Hroník (2007, s. 112) uvádí, že identifikace talentů a jejich zařazení do programu je pro firmu důležité a musí být spravedlivé. Je tedy přínosné, aby rozhodnutí o nominaci do programu talentů, bylo rozhodnutím co nejvyššího počtu spolupracovníků. Pro nalezení talentovaných pracovníků z vlastních zdrojů jsou podle Hroníka (2007, s. 112) i podle Hor-

váthové (2011, s. 68-69) používány především tyto metody, které slouží také pro hodnocení výkonu pracovníka:

- **Fungující systém hodnocení** - hodnotí se jak pracovník plní úkoly a požadavky svého pracovního místa. Také se zjišťuje pracovníkovo chování, jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, apod.
- **Účast na projektech** – zjišťuje se schopnost pracovníka řídit sám sebe a vypořádat se s novým problémem při řešení konkrétního úkolu.
- **Development či assesment centrum**
- **Měření potenciálu nebo hodnocení podle stanovených cílů** – stanovení cílů SMART, kterých má být dosaženo. Nejdříve se vytvoří postup pro dosažení cílů a pak se vytvoří vhodné podmínky pro realizaci. Přitom se sledují emoce, synergie, apod. Poté se dosažené cíle měří a kontrolují. Cíle se stanovují ve spolupráci nadřízeného s pracovníkem.
- **360° zpětná vazba** – hodnocení pracovního výkonu na základě velkého množství kritérií. Poskytuje informace, které mohou být předpokladem pro kvalitní plán osobního rozvoje. Hodnotitelů bývá více a mezi ně patří nejčastěji nadřízený, kolega, podřízený nebo zákazník. Používá se před realizací plánů osobního rozvoje a vzdělávání. Výsledkem může být určení silných a slabých stránek pracovníka a také poskytnutí návrhů k odstranění slabých stránek.

Podle Hroníka (2007, s. 109) je hlavním kritériem talentu výkonnost, respekt a perspektiva. Talent u člověka není tedy omezen věkem.

### **Typologie talentů**

Při objevování talentů mohou podle Náhlovského (2011) pomoci následující typologie:

- a) *Talent začátečník* – většinou absolvent, který si klade vysoké cíle a hledá své uplatnění ve firmě. Protože nemá dost zkušeností, snadno se dopouští chyb.
- b) *Nevědomý talent* – tento pracovník dělá něco výborně, ale nesnaží se hodnotit ani porovnávat.
- c) *Soustředěný talent* – má velké zkušenosti v soustředění se na úzkou oblast své působnosti a svých zájmů.
- d) *Demotivovaný talent* – prosazoval různé změny nebo zlepšení, ale setkal se s negativní odezvou a přešel do pasivity.

- e) *Fiktivní talent* – tento člověk se snaží zviditelnit sám sebe. Má různé diplomy, certifikáty. Něco podstatného k tomu, aby byl opravdový talent, mu ale chybí.

Také Červený (2009) doplňuje další dělení talentů:

- a) *1. úroveň talentu (génies)* - výjimečné mozky, kterých je velmi málo. Tito lidé většinou nejsou zaměstnání v žádné firmě, ale pracují například ve výzkumných ústavech.
- b) *2. úroveň (mimořádně kreativní talent)* – těchto lidí je asi 1-2 % v populaci, přichází s novými vynálezy a objevy.
- c) *3. úroveň (velmi kreativní talent)* – jsou produktivní, pokud jsou to vývojáři či konstruktéři. Firma má díky nim zakázky s vysokou přidanou hodnotou. Podnik je díky nim vysoce konkurenceschopný. Pokud jsou to manažeři, jsou to vůdcové, kteří umí tvořit vize a získat lidi pro jejich naplňování. Mají tak velkou potřebu tvořit, že často opouštějí prostředí, kde tuto potřebu nemohou uplatnit.
- d) *4. úroveň (mimořádně výrazný talent)* – v populaci jich je 3-4%. Jsou to kreativní lidé mající potřebu stále něco zlepšovat. Mají velkou tvořivost. Většinou jsou to ředitelé, nejlépe se cítí na pozici generálního ředitele, kdy mohou tvořit vize a udávat tón.
- e) *5. úroveň (všestranný nebo výrazný talent)* – pracovníci, kteří se snadno naučí téměř vše. Mají talent ve více oblastech najednou, dobře jim to myslí a mají schopnost propojovat různé souvislosti. Bývají zdatnými konstruktéry nebo vývojáři. Chybí-li ve firmě proinovativní firemní kultura, jejich talent se nemůže projevit a odcházejí jinam. Často se stávají podnikateli.
- f) *6. úroveň (velmi výrazný nadprůměr)* – pokud jde o zlepšovatele, je nositelem inovací, neustále něco zlepšuje. Neumí však přijít s převratným řešením, které nebylo ještě nikdy použito. Pokud jde o manažera, neumí vymýšlet vize, ale bývá velmi dobrý ve vedení svého úseku.
- g) *7. úroveň (výrazný nadprůměr)* – tito lidé mají některou schopnost na excelentní úrovni nebo velmi vyrovnaný a nadprůměrný soubor schopností. Jedná se buď o skvělého zlepšovatele, výborného specialistu nebo velmi schopného organizátora.
- h) *8. úroveň (nadprůměr)* – podávají zlepšovací návrhy, dívají se kolem sebe a všímají si nedostatků. Jejich schopnosti mohou vyniknout na pozici pracovníků státní a veřejné správy, manažera, mistra, vedoucího projektu, atd.

- i) *9. úroveň (lehký nadprůměr)* - průměrný člověk, který vymýšlí o něco lepší nápady než ti úplně průměrní. Například si ví lépe rady s méně přesným zadáním úkolu. Hodí se na samostatné plnění běžných úkolů, které mohou vylepšovat. Pokud jsou manažeři, povzbuzují podřízené ke zlepšovacím návrhům.
- j) *10. úroveň (průměr)* – vymýšlí běžné a jednoduché záležitosti vyplývající ze všeobecné zkušenosti. Bývá zastoupen ve všech profesích. Je obvykle samostatný. Je průměrným manažerem jakékoli úrovně.

Na základě identifikace a získání talentů, je firma schopna vytvořit talent pool.

Aby firma získala co největší počet vysoce výkonných pracovníků, musí se především zaměřit na rozvíjení jejich dovedností.

#### **2.4.2 Rozvoj talentů**

Pro talentované pracovníky by měly být ve firmě vyvinuty rozvojové programy. Tyto programy by měly uspokojovat nejen potřeby jednotlivých účastníků, ale i potřeby celé organizace.

Pro založení rozvojového programu je potřeba nejdříve zajistit, aby vrcholového vedení firmy mělo zájem investovat do programu talent managementu. Dále je potřeba zapojení přímých nadřízených, kteří budou mít díky koučování a mentoringu méně času vykonávat svou obvyklou práci. Firma musí naplánovat činnosti programu tak, aby vytvářely přidanou hodnotu, která bude odlišovat firmu od konkurence. Dále by měla být stanovená délka programu a měla by se zajistit logická posloupnost rozvoje kompetencí tak, aby každý další rozvoj budoval na předcházející zkušenosti. Je důležité určit způsob hodnocení výkonu účastníků a pak také zhodnotit celý rozvojový program: tzn., jakých znalostí nabyli účastníci během programu a zjistit, zda program přispěl k udržení účastníků ve firmě, apod. (Horváthová, 2011, s. 180)

Podle Hroníka (2007, s. 114) existují dva typy programů, jejichž cílem je, aby účastníci pochopili všechny souvislosti mezi jednotlivými odděleními a celou organizací. Mezi tyto programy patří talent development a trainee programy.

##### **➤ Talent development**

- je určen pro lidi, kteří již nějakou dobu ve firmě pracují, ale současně stojí na začátku své kariéry a mají potřebu najít svůj směr.



Podle Hroníka (2007, s. 114) mohou vzniknout tyto podoby talent developmentu u velké mezinárodní firmy.

- mezinárodní nebo lokální program zaměřený na rozvoj manažerských dovedností,
- mezinárodní nebo lokální program orientovaný na rozvoj odborného směru (finance, atd.)

➤ **Trainee programy**

- účastníky trainee programů bývají většinou absolventi, kteří se pak stávají zaměstnanci firmy, ve které tento program absolvují,
- obvyklá délka programu je půl roku až rok,
- trainee programy mohou probíhat buď „in house“, tedy v rámci firmy nebo je mohou vést externí školitelé. Výhodou „in house“ je, že program je vyvinut speciálně pro dané firmy a splňuje potřeby jejich zaměstnanců. Externí programy jsou často plny různých cvičení, které mohou poskytovat praktické ukázky jednotlivých technik. Je také pravděpodobné, že se účastníci naučí věcem v širším slova smyslu (nejen co se týče jedné firmy). Účastníci se také seznámí se stážisty z jiných firem a získají větší nadhled.
- nevýhodou „in house“ může být, že firma nebude mít dostatečně specializované prostředky k tréninku svých stážistů. Při externím školení může nastat problém v nákladech a dále může být problém v koordinaci pracovního volna pro zaměstnance - pokud se nejedná o absolventa. (Jaks, 2012)

#### 2.4.2.1 *Metody rozvoje*

Rozvoj a vzdělávání pracovníků může probíhat přímo na pracovišti nebo mimo pracoviště. Většina autorů, např. Tureckiová (2007, s. 104); Horváthová (2011, s. 81-82) nebo Berger, (2004) se shodují, že mezi nejčastější metody probíhající přímo na pracovišti patří:

- **Koučování** – dlouhodobá interakce, při níž dochází k rozhovorům, kdy kouč směřuje zaměstnance k samostatnému výkonu a vlastní iniciativě. Dochází ke zjištění cílů koučovaného pro jeho pracovní kariéru.
- **Asistování** – pracovník je přidělen nějakému zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá v plnění jeho úkolů a učí se od něj.
- **Rotace práce** – zaměstnanec se seznamuje se všemi odděleními podniku, rotuje na různých pracovních místech a seznamuje se s jejich náplní. Rozšiřuje si tak své znalosti ale i povědomí o chodu celé organizace.

- **Stáže** – studijní pobyty na jiných místech v rámci podobného oboru. Účastník si prohloubí své praktické dovednosti a získá řadu zkušeností.
- **Mentorování** – mentor je vyloženě v roli rádce, je zkušenější než ten, kdo je mentorován a předává mu své praktické poznatky a dovednosti.
- **Konzultace** – dva odborní pracovníci společně řeší problém, kdy cílem je dosáhnout určité změny. Na rozdíl od výše uvedených technik se jedná o jednorázovou činnost.

Také se shodují, že mezi metody probíhající mimo pracoviště patří:

- **Seminář** – na semináři se předpokládá aktivita účastníků, jejich diskuze, případné řešení problémů.
- **Přednáška** – výkladová metoda, rychlý přenos informací, posluchači jsou převážně pasivní.
- **E-learning** – poskytování informací pomocí počítače, simulace pracovních situací pomocí grafů a schémat. Ověření znalostí pomocí e-testů. Velmi snadná komunikace, flexibilita, možnost komunikovat online. (Hroník, 2007, s. 198)

Mezi výhody e-learningu patří, že je přesně zacílený, všem šíří stejné informace, vzdělává mnoho lidí v krátkém čase nebo poskytuje možnost ověřit si efektivnost tohoto kurzu. (Hroník, 2007, s. 198)

- **Případové studie** – skutečný či smyšlený popis určitého problému, kdy účastníci tento problém analyzují a na základě této analýzy jej postupně řeší.
- **Assesment centrum** – realizování velkého množství činností v týmu, cílem je hodnocení potenciálu jednotlivců.
- **Development centrum** – je podobné assesment centrum s rozdílem cílu vytvoření rozvojového plánu založené na základě vylepšení schopností talentů.
- **Manažerské hry**– jsou zaměřeny na rozvoj praktických schopností, myšlení, ovládnání emocí.
- **Samostudium**– četba odborné literatury ve volném čase.
- **Workshop** – možnost případové studie, v týmu se řeší reálné situace.

Tureckiová (2009, s. 91) uvádí, že mezi další specifickou formu vzdělávání patří také **blended learning**. Tato metoda kombinuje různé metody učení se a je často spojována s e-learningem. Jde o samostatnou formu vzdělávání, kde jsou správně využívány tradiční i moderní nástroje a aplikovány didaktické principy na základě aktivní podpory účastníků.

Blended learning přispívá k účinnému získávání informací a k rozvoji vědomostí potřebných pro různé semináře, workshopy a další techniky.

Velmi podstatné je také zhodnocení rozvojového programu. Hodnotí se, zda byly použity odpovídající metody, vhodní lektoři, zda účastníci získali nové znalosti a jak je využívají, jaká je jejich zpětná vazba, jak se programy rozvoje odrazily ve výsledcích firmy, apod. (Horváthová, 2011, s. 181)

Podle Armstronga (2007, s. 335) „*příležitost, která je poskytována lidem k postupu ve funkcích a k rozvoji jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla dostatek talentů, může být nazývána jako řízení kariéry*“.

### 2.4.3 Řízení kariéry

Podle Career Vision (2004) je řízení kariéry celoživotním procesem investování prostředků k dosažení profesních cílů jedince.

Jak poukazuje Tureckiová (2009, s. 77), pomocí řízení kariéry si pracovník může vyvíjet své dovednosti a svůj potenciál na základě podmínek a prostředků, které mu jeho firma nabízí.

Tureckiová (2009, s. 77) definuje cíle řízení kariéry takto:

- Na úrovni jednotlivce – růst pracovní motivace a potenciálu pracovníků
- Na úrovni firmy – růst „lidského kapitálu“ a zajištění propojenosti vedoucích procesů.

Armstrong (2007, s. 335) doplňuje, že z hlediska pracovníků je cílem řízení kariéry také jejich jistota vzdělávání a získávání zkušeností, díky kterým mohou získat potřebné dovednosti pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomoci, které by mohli dosáhnout. Z hlediska firmy je cílem také zajištění, aby docházelo k přílivu talentovaných pracovníků, který by udržoval jejich potřebné množství.

Úspěšnost řízení kariéry podle (Career Vision, 2004) závisí především na vizi kariéry, celoživotním vzdělávání a řízení vztahů.

Vize kariéry – je postavená na profilu jedince a řídí naše možnosti k rozvíjení toho, co potřebuje, aby byl spokojený a úspěšný. Může trvat i několik let. Velmi produktivní může být také stanovení ročních učebních cílů.

Celoživotní vzdělávání – je žádoucí přizpůsobit se dnešním vyvinutým technologiím a inovacím. To ale záleží na znalostech a dovednostech člověka.

Řízení vztahů – dobré vztahy s kolegy vedou k efektivnějšímu plnění týmových úkolů. Dobré vztahy s konkurenty, zákazníky nebo dodavateli vedou k vysoké informovanosti o trhu. To, jak jsou lidé schopni komunikovat, reagovat nebo přizpůsobovat se i v osobním životě, má velký vliv na jejich výkonnost a budoucí příležitosti v práci.

Řízení kariéry se skládá z jejího plánování, realizace.

### **Plánování kariéry**

Hlavním úkolem plánování kariéry je nalezení identity. Jak uvádí Hroník (2007, s. 101), plánování kariéry se skládá z přípravy, rozvoje a vrcholu. Příprava probíhá ještě během studií či praxe, kdy člověk zjišťuje, co ho baví a v jakém oboru by rád pracoval. Rozvoj začíná nejdříve postupem v hierarchii a získáváním dalších a dalších odborností. Vrchol je úroveň, kdy už se pracovník vypracoval do takové pozice, kdy je respektován, dosahuje nejvyšší výkonnosti a jde ostatním pracovníkům příkladem (je schopnykonávat i roli kouče).

Mezi metody plánování kariéry podle Hroníka (2007, s. 101-104) patří:

- *Kariérové typy, dráhy*
  - jedná se například o pravidlo, že na pozici, která je přímo nad určitou pozicí v daném úseku, je možné postoupit jen přes jinou pozici v jiném oddělení. Těchto pozic bývá většinou 3-5. Tohle pravidlo lze uskutečňovat spíše ve větších firmách. V menších firmách tato kariéra po určité dráze může probíhat od projektu k projektu.
- *Rozvojový plán*
  - nadřizený si se svým podřízeným na základě jeho hodnocení stanoví rozvojové cíle. Rozvojový plán obsahuje vzdělávací činnosti, různé metody a také finanční limit.
- *Plány rotací*
  - pracovník se seznamuje s více pracovními pozicemi, kdy si prohlubuje znalosti a dovednosti z více oblastí.
- *Plány zastupitelnosti a následnictví*
  - identifikují se jednotlivci, kteří budou pokrývat potřebu zaměstnanců na klíčových pracovních pozicích. Nástupnictví se plánuje na základě auditu talentů, záznamů o

způsobilosti a rozvoji zaměstnanců a také na predikci jejich potenciálu. (Horváthová, 2011, s. 99).

Jak uvádí Dvořáková (2007, s. 308), obraz o vývoji a perspektivách pracovníků podává tzv. „Hodnocení manažerských rezerv“, kdy by měla být předem dána kritéria hodnocení, oblasti a cíle hodnocení. Plán následnictví je úspěšný, pokud má podporu od vrcholového vedení, je propojen se strategií podniku, jsou identifikovány klíčové pracovní dovednosti, a pokud vzdělávání a rozvoj je efektivní a jsou uplatněny metody hodnocení potenciálu zaměstnanců (např. assesment centrum). Plán následnictví musí být také spojován se všemi systémy řízení lidských zdrojů.

### **Realizace**

Hroník (2007, s. 104) a Horváthová (2011, s. 109) se shodují, že mezi nástroje řízení kariéry patří koučování a mentorink. Také uvádí i další aktivity: tréninkové programy, stínování a projekty.

Mezi koučkem a mentorinkem spočívá podle Hroníka (2007, s. 105) tento rozdíl:

*Kouč* je velmi výkonný a aktivní, pokládá otázky, na které si ten kdo je koučovaný zodpoví. Nedává rady, spíše vede. Může být i externí.

*Mentor* je respektovaný, zkušený a moudrý. Svému svěřenci radí a poskytuje mu informace, většinou je z firmy.

### ***Mentorink***

Mentorink je klíčovou součástí rozvoje talentovaných pracovníků a jejich udržení ve firmě. Proces mentorinku by měl být v souladu s kariérním růstem, profesním rozvojem, vztahy na pracovišti a také s podporou vedení firmy. (Defilippo, 2010).

Mentor sije vědom, že toho ví víc než jeho svěřenec, ale nehraje si na hrdinu. Předloží vše, co může svěřenci nabídnout a dává mu prostor vzít si z toho informace, které chce a učít se jeho vlastním tempem. Mentorovi opravdu záleží na tom, co se od něj svěřenec naučí. Není za něj ale zodpovědný. Záleží pouze na svěřenci, zda svému mentorovi bude věřit a zda jej bude respektovat. (Viljoen, 2005)

### ***Koučink***

Pro koučink je dobré znát dobře své okolí (nadřízené, podřízené, kolegy) a také hned na začátku zjistit jaké jsou slabé a silné stránky koučované osoby. Na prvním sezení se zjišťu-

je, čeho chce daná osoba dosáhnout, co od koučinku očekává, jaké očekává výsledky, apod. Může se řešit jak oblast osobní, tak i pracovní. Kouč svým „klientům“ neposkytuje rady, pouze naslouchá a pokládá „trefné“ otázky. Směřuje k tomu, aby si na otázky odpověděli nakonec sami, například tím, že jim zopakuje a připomene to, co už předtím řekli. Při koučinku je důležité respektovat to, že „lidé jsou v pořádku takoví, jací jsou“. Důležitá je také důvěra v kouče a jeho schopnosti. (Tejnorová, 2013); (Tuka, 2013).

Největší prioritou organizace by mělo být zajištění stabilizace talentovaných pracovníků. Měla by jim tedy být nabídnuta náročná práce, která je bude nejen motivovat, ale bude jim pomáhat v jejich rozvoji a v získání dalších dovedností a schopností vyžadovaných pro práci na klíčových pracovních pozicích.

#### **2.4.4 Udržení talentů**

Udržení talentů má za cíl stabilizaci svých talentovaných zaměstnanců. Pro to, aby tito pracovníci chtěli v organizaci pracovat a neopouštěli ji, měla by se chovat eticky, nabízet dobré pracovní podmínky a jak už bylo zmíněno, být atraktivním zaměstnavatelem.

Odchody talentovaných pracovníků mají velmi negativní vliv na podnik. Pravdou je, že lidé, které chce firma nejvíce udržet, jsou obvykle těmi, kteří odcházejí. Ke stabilizaci přispívá především motivace, podněcování pracovníků k maximálnímu přispění k cílům firmy. Mezi faktory, které ovlivňují stabilizaci, patří: image firmy, získávání a výběr pracovníků, styl vedení, příležitosti k rozvoji, ocenění a odměňování dobrého výkonu. (Armstrong, 2007, s. 333)

Většina autorů např. Armstrong(2007, s. 333); Horváthová (2011, s. 116-117) nebo Thorne(2007, s. 29), se shodují, že je potřeba, aby si manažeři vážili svých zaměstnanců, aby se snažili je poznat (jejich silné a slabé stránky), aby k nim projevovali respekt a úctu, pečovali o ně, předávali jim určitou odpovědnost, sledovali jejich rozvoj a poskytovali jim příležitosti k dalšímu postupu v kariéře. Firma by měla svým zaměstnancům ponechat volnost a flexibilitu, a také vytvořit prostředí, kde se budou cítit dobře, kde budou mít pocit jistoty a sebedůvěry.

Pro pracovníky ve věku do 30 let je důležitý postup v jejich kariéře. Pro pracovníky ve střední fázi (31-49 let) je důležité uspokojení v práci a schopnost řízení kariéry. A pro pracující v pozdních fázích (nad 50 let) je důležitá především jistota.

Mezi osvědčené zásady **jak vzbudit v druhých to nejlepší** patří: (Hospodářová, 2008, s. 108-110)

- Být sám motivovaný,
- Dávat dobrý příklad druhým,
- Zjistit co druhé momentálně motivuje,
- Princip 50:50,
- Poskytovat zpětnou vazbu (jak pozitivní, tak i konstruktivní negativní),
- Být spravedliví a každou dobře vykonanou práci ocenit a pochválit (s určitými hranicemi),
- Ujistit se, že všichni zaměstnanci souhlasí s cíli a vizemi firmy,
- Komunikovat (informovat, ptát se),
- Delegovat, pomáhat rozvíjet schopnosti.

K rozpoznání možné hrozby, že talentovaní zaměstnanci odejdou, je možné použít audit talentů. Díky němu je firma schopna posuzovat efektivnost řízení talentů.

## **2.5 Hodnocení a posuzování efektivnosti talent managementu**

Aby byl talent management ve firmě účinný a respektovaný, musí být personální oddělení schopno měřit a hodnotit výsledky investic do oblasti řízení talentů.

Mezi nástroje hodnocení talent managementu patří audit řízení talentů a posouzení efektivity řízení talentů pomocí ukazatelů.

### **2.5.1 Audit talentů**

Audit talentů je možné použít ke stanovení kroků vedoucích k jejich udržení. Audit nejdříve zjišťuje, zda má dostatek talentovaných pracovníků a jaká je popř. prognóza jejich poptávky a nabídky. Jakmile jsou talenti identifikováni tak firma zabezpečuje, aby prošli určitými vzdělávacími programy a zkušenostmi tak, aby byli připraveni pro budoucí náročnější pracovní pozici. (Armstrong, 2007, s. 329)

Horváthová (2011, s. 142) uvádí, že audit vyznačuje, které úseky dané oblasti jsou v pořádku a které vyžadují ostražitost. Na základě toho také nastiňuje možnosti, jak tyto nedostatky odstranit. Armstrong (2007, s. 329) doplňuje, že audit talentů identifikuje potencionální talentované pracovníky a to zejména prostřednictvím hodnocení výkonnosti. To poskytuje základ pro jejich rozvoj, který je zajišťován pomocí koučování či jiných vzdělávacích pro-

gramů, které talentované pracovníky připraví pro jejich budoucí náročné pracovní role. Díky auditu lze také předvídat možné nebezpečí odchodů talentovaných lidí z firmy a stanovit tak kroky, které povedou k udržení těchto pracovníků.

Audit talentů by měl být prováděn až po zavedení celkové strategie řízení talentů ve firmě. Poté by měl být realizován pravidelně jednou ročně. Audit může vypracovávat pracovník za něj zodpovědný nebo skupina, kdy každý člen skupiny přinese své výsledky práce, které se nakonec shromažďují a všichni se k nim společně vyjadřují a zpracovávají závěrečnou zprávu. (Horváthová, 2011, s. 142)

### 2.5.2 Ukazatele pro posouzení efektivnosti talent managementu

Podle Neznámý (2010), indikátory měření úspěšnosti řízení talentů lze rozdělit do těchto skupin:

- *Skladba talentu* – identifikuje, zda talent pochází z externích či interních zdrojů
- *Dopad* – je kariérní růst neboli rychlost jakou talent postupuje v organizaci
- *Diverzita* – poukazuje na zastoupení žen nebo zaměstnanců s postižením
- *Udržování kritických mas* - procesy přispívající k identifikaci, obsazování a nahrazování klíčových pozic
- *Mobilita talentu* - pohyb talentů do talent poolu a ven
- *Řízení procesu*– poukazuje na to, jakou roli má HR při facilitaci talent managementu politiky a investic do rozvoje identifikovaného talentu

Mezi ukazatele, díky kterým lze posoudit efektivnost řízení talentů ve firmě patří: (Finanční management, © 2010)

**Talent Recruitment index (%)** - počet talentovaných zaměstnanců z celkového počtu zaměstnanců získaných externím náborem. Říká, jak firma dokáže rozeznávat talenty nejen uvnitř organizace.

**Index dobrovolných odchodů talentů (%)** - poměr dobrovolných odchodů zaměstnanců z talent poolu k celkovému počtu zaměstnanců v talent poolu.

**Pokrytí nástupnictví (%)** - celkový počet pokrytí klíčových pozic k celkovému počtu klíčových pozic.

**Průběh nástupnictví** - počet identifikovaných nástupců vztažený k počtu klíčových pozic. Říká, kolik pracovníků byla firma schopna připravit na budoucí klíčové pozice.



**Míra fluktuace talentovaných pracovníků** – pokud je tento ukazatel vysoký, je třeba zjistit hlavní příčiny odchodů pracovníků a zavést opatření k jejich zamezení.

### 3 TALENT MANAGEMENT V ČR

Podle studie firmy Deloitte „*Index světové konkurenceschopnosti ve výrobě pro rok 2013*“ se zjistilo, že hlavním klíčem ke konkurenceschopnosti jednotlivých zemí je přístup k talentovaným pracovníkům.

Kvapil (2011) uvádí, že oproti zahraničí, tři čtvrtiny (78 %) firem v České Republice nepracují s talenty. Jako hlavní důvody uvádí, že firmy se orientují spíše na krátko- a střednědobé cíle a práce s talenty se projevuje až při delším časovém horizontu. Podle Duka (2012) firmy stále častěji vyhledávají skryté talenty uvnitř organizace. To také z toho důvodu, že výběr z interních kandidátů je levnější. Většina organizací v České Republice využívá k rozvoji talentu svých stávajících pracovníků koučink a také novou nadstavbu koučinkového programu, **Energy streaming**, který zapojuje do koučinku i podvědomí. Energy streaming pomáhá pracovníkům především odbourávat stres a pracovat s vlastním talentem.

Pokud má nějaká firma zavedený talent management, zaměřuje se spíše na udržení a rozvoj stávajících talentovaných pracovníků, než na nábor nových talentů. Což potvrzuje také výzkum na téma řízení talentů v České Republice (Deloitte, 2011). České firmy si pro své pracovníky připravují spíše formální programy rozvoje a hlavním cílem bývá plánování nástupnictví (na manažerské pozice). Oproti ostatním státům, kde průzkum souběžně probíhal, by v ČR mohlo být řízení talentů spíše zaměřeno na vymezení jednotlivých skupin, které jsou do řízení talentů zahrnuty. Schopnosti společností řídit talenty od průzkumu v roce 2008 vzrostly jen mírně.

Mnoho firem také ignoruje talenty, kteří pro ně chtějí pracovat. Vždy vyberou vítězného kandidáta a ostatním uchazečům pouze zašlou odpověď o zamítnutí.

Mezi firmy, které mají v oblasti HR úspěšně zavedený talent management, patří např. společnost:

- Dalkia ČR a.s. má vytvořený kvalitní program rozvoje kariéry, do něhož patří péče o talenty a plány nástupnictví. *„Naše firma si vytipovala úzkou skupinu talentů, jejichž potenciál a rozvoj podporujeme. Vycházíme vstříc jejich požadavkům např. v oblasti vzdělávání, a to nejen v rámci aktuální pracovní pozice, ale i s výhledem do budoucna. Na základě našeho plánu nástupnictví si „vychováváme“ zaměstnance na klíčové pozice tím, že každému připravíme plán osobního rozvoje „na míru“. Cí-*

*lem je pomoci jim získat potřebné kompetence a připravit je na funkce s vyšší odpovědností.*“(Dalkia, © 2011)

- GE Money – má především program pro rozvoj mladých talentovaných absolventů
- Tieto Czech, s.r.o. pracuje s programem „Greenhouse“ zaměřeným na rozvoj talentů. Tento program nejen rozvíjí, ale také identifikuje a vybírá talentované pracovníky. *„Do tohoto programu mohou být zařazeni zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti déle než jeden rok a mají vůli a chuť na sobě dále pracovat. O zařazení do programu rozhoduje v poslední fázi úspěšný výsledek hodnocení, který je zaměřen na zjištění potenciálu jednotlivých přihlášených a výběr skutečných talentů.*“(PHE, 2012)
- Mark2 Corporation Czech –firma uskutečnila projekt „Zvýšení konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců Mark2 Corporation Czech a.s.“V projektu byly využity vzdělávací nástroje využitelné pro samostudium z domova. Také se realizovaly 3 vzdělávací programy vytvořené na míru pro zaměstnance a kurz na PC a jazykový kurz. Tento projekt pomohl k identifikaci talentovaných pracovníků a k jejich rozvoji. (Mark2 Corporation, 2014)

## 4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Talent management je velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů, která zvyšuje především konkurenceschopnost firmy.

Prvním krokem systému talent managementu je získávání a identifikace talentů. Aby firma získala talentované pracovníky, musí se stát atraktivním zaměstnavatelem, tzn. vytvořit talentovaným zaměstnancům prostředí pro jejich rozvoj a podpořit je ve zvyšování jejich pracovního výkonu. Cílem tohoto kroku je vymezení talentů s klíčovými kompetencemi na základě hodnocení jejich pracovního výkonu. Potom je firma schopna vytvořit soubor talentovaných lidí (tzv. talent pool) a věnovat se dalšímu kroku, což je jejich rozvoj.

Pro rozvoj pracovníků existují různé metody, které mohou probíhat buď přímo na pracovišti či mimo pracoviště. Cílem rozvoje je rozvíjet nejen dovednosti a znalosti pracovníků, ale především jejich potenciál. Do procesu rozvoje patří i řízení kariéry, což je rozvoj kariéry pracovníka v čase, kdy je zařazen do pracovního procesu.

V neposlední řadě je důležité udržení talentovaných pracovníků. Organizace by měla vytvořit dobré pracovní podmínky, motivovat a podporovat své pracovníky, dát jim možnost dalšího vzdělávání, delegovat a dávat jim pocit zodpovědnosti, poskytovat zpětnou vazbu, hodnotit a chválit.

Nezbytné je posouzení efektivnosti zavedení systému řízení talentů ve firmě. Tento systém lze zhodnotit na základě auditu talentů a také pomocí různých personálních ukazatelů.

Na základě znalostí z teoretické části je v praktické části analyzován systém talent managementu ve firmě CS Cabot, spol. s r.o. Také je vedeno vlastní šetření na základě rozhovorů a dotazníků. Následuje sestavení projektu zaměřeného na stabilizaci talentovaných pracovníků v této společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI CS CABOT, SPOL. S R.O.**

Firma CS CABOT, spol. s r.o. vyrábí a prodává saze pro výrobu pneumatik a technické pryže. Má sídlo ve Valašském Meziříčí v České republice.

V roce 1992 začala výstavba nového závodu s kompletní technologií firmy CABOT a výroba na dvou výrobních linkách byla zahájena v květnu 1994. Výrobky se prodávají na trhu pod ochrannými značkami firmy CABOT. Tento závod je jednou ze tří evropských sazoven firmy CABOT. Spolupracuje s dalšími prodejními místy po celé Evropě. Ústředí firmy je v Bostonu v USA a v Billerice.

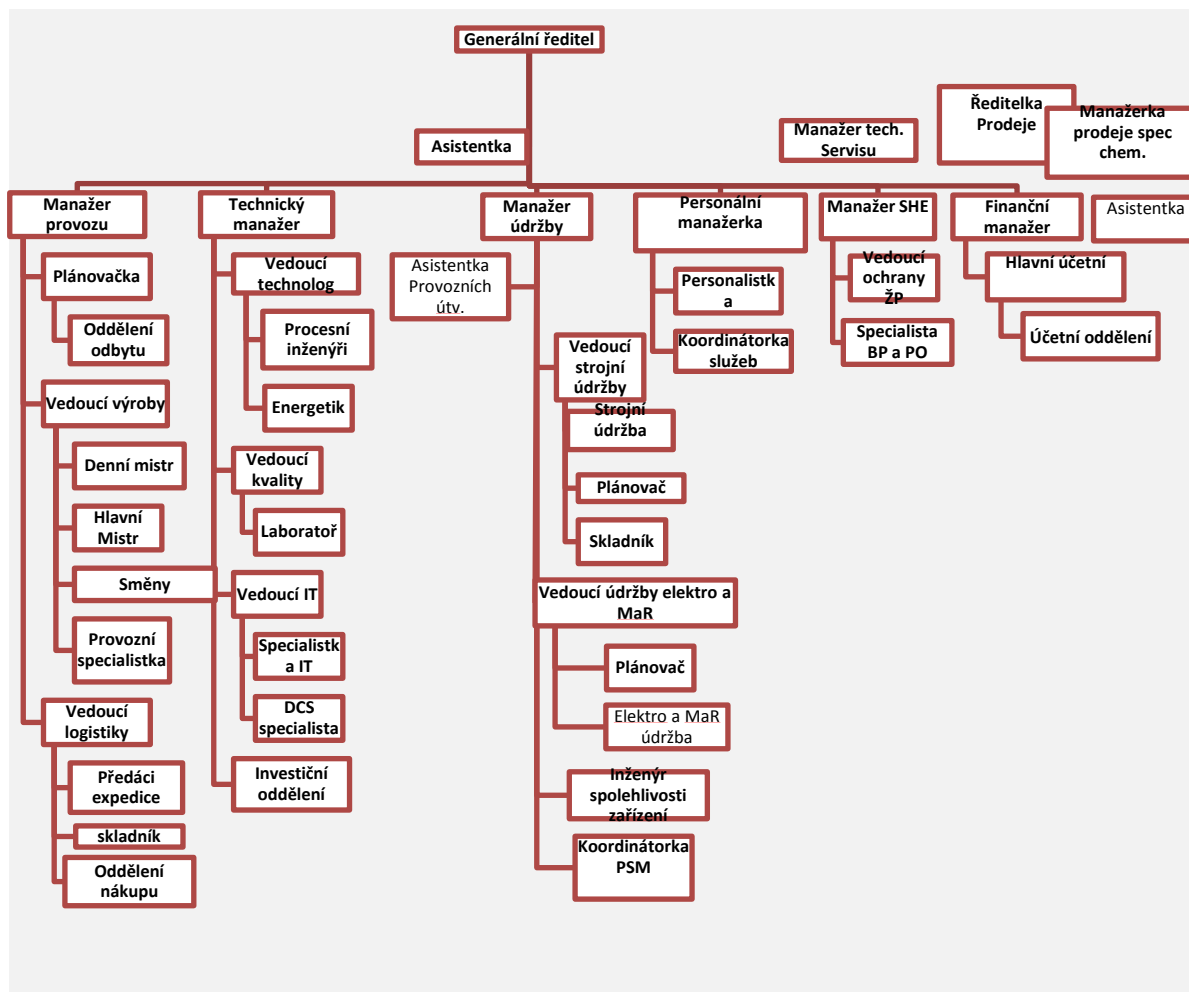
CS CABOT chce být vynikající společností – nejlepší ve všech oblastech své působnosti, zejména v bezpečnosti práce, kvalitě a inovacích, nejlepší v uspokojování potřeb zákazníků, zaměstnanců společnosti a akcionářů. (interní materiály)

### **Hodnoty CS CABOT, spol. s r.o.**

Firma charakterizuje svou kulturu hodnotami, kterými jsou čestnost, respekt, úsilí o prvotřídnost a zodpovědný přístup. Klade se velký důraz na bezpečnost, která je věcí všech. V některých oblastech funguje rovnost, v některých jsou zaměstnanci diferencováni. Například ne všichni mohou mít pružnou pracovní dobu. Firma se snaží odměňovat zaměstnance v závislosti na výkonu. Atmosféra ve firmě je dobrá, nikdo se nepovyšuje nad nikým. (interní materiály)

### **Organizační struktura**

Společnost má nyní 104 zaměstnanců a je řízena generálním ředitelem. Dále je složena z vrcholového a středního managementu. Organizační struktura se změnila v roce 2012, kdy firma chtěla změnit styl řízení a tak byly vytvořeny nová pracovní místa, čemuž předcházelo zrušení některých míst s menší přidanou hodnotou. Organizační strukturu tvoří také personální oddělení. (interní materiály)



Obr. 1 Organizační struktura CS CABOT

*(interní materiály)*

## 5.1 Personální oddělení

Personální útvar, pod který spadá také oddělení služeb, se skládá z jedné personální manažerky, zastupované jednou personalistkou. Tento útvar se nachází pod generálním ředitelem.

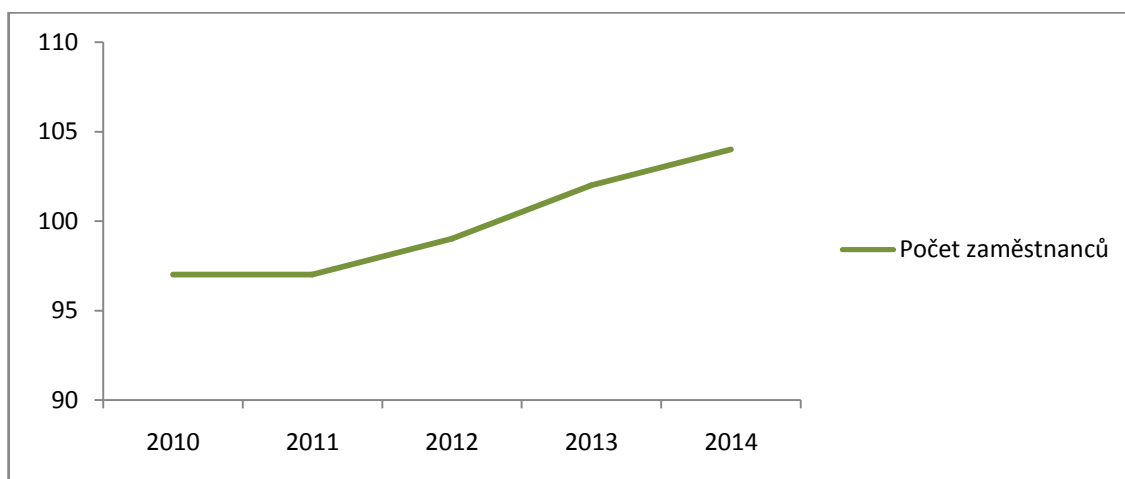
Personální manažerka vyvíjí, doporučuje a zavádí místní personální politiku a nástroje řízení a poskytuje podporu ostatním členům vedení firmy vedoucí k optimalizaci využití lidských zdrojů ve společnosti. Mezi její hlavní zodpovědnost patří dohlížení na zajištění personálních služeb ostatním manažerům při výběru a nábore nových pracovníků, jejich vývoje, plánování mezd, školení, atd. Má za cíl udržovat pozitivní vztahy s odbory a vytváří dobré klima ve firmě. Personální manažerka své podřízené přijímá, rozvíjí, řídí a přede-

vším motivuje. Dále zajišťuje podporu službami, včetně kantýny, prádelny, sprch, telefonů, pošty, atd., jež jsou účinné a nákladově efektivní vzhledem k odsouhlaseným plánům.

Ve všech těchto činnostech ji doprovází personalistka. Poskytuje podporu hlavním personálním procesům (nábor, trénink, hodnocení). Zodpovídá za administraci systému peněžního i nepeněžního odměňování zaměstnanců. Samostatně zabezpečuje funkci mzdového účetnictví a poskytuje podporu například v oblasti zaměstnanecké legislativy. (interní materiály, 2014)

## 5.2 Analýza pomoci personálních ukazatelů

Mezi hlavní ukazatele patří počet zaměstnanců. Jak je vidět z grafu 1, vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let mírně stoupal.

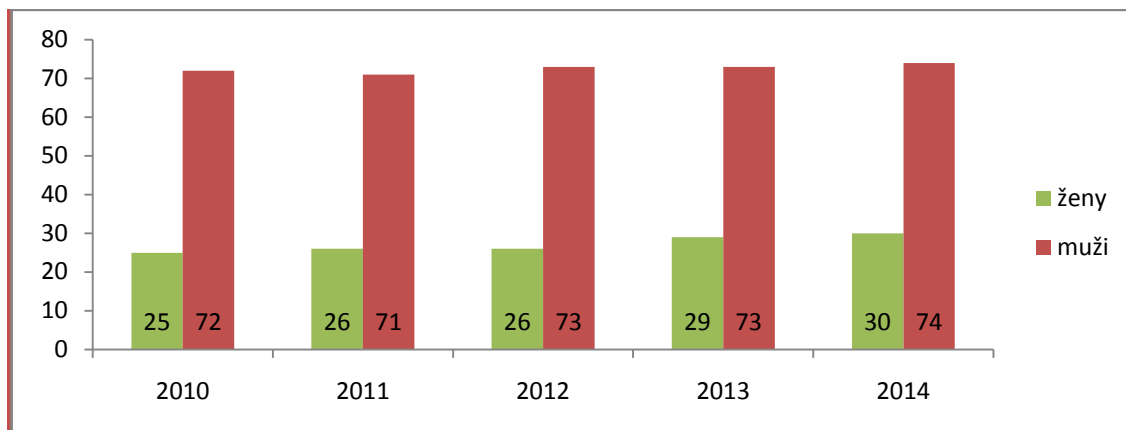


Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014

(vlastní zpracování)

Dle závěru studií (např. Red, 2012), lepších výsledků dosahují firmy, kde je mezi zaměstnanci **podíl mužů a žen** vyrovnaný. Avšak v oblasti zpracovatelského průmyslu je tradičně zaměstnáno více mužů. To dokládá i struktura dle pohlaví. Nicméně, ve srovnání s ostatními závody korporace je ve Valašské Meziříčí mnohem více žen, které zaujímají jak vedoucí, tak technické pozice.





Graf 2 Podíl mužů a žen v roce 2010 – 2014

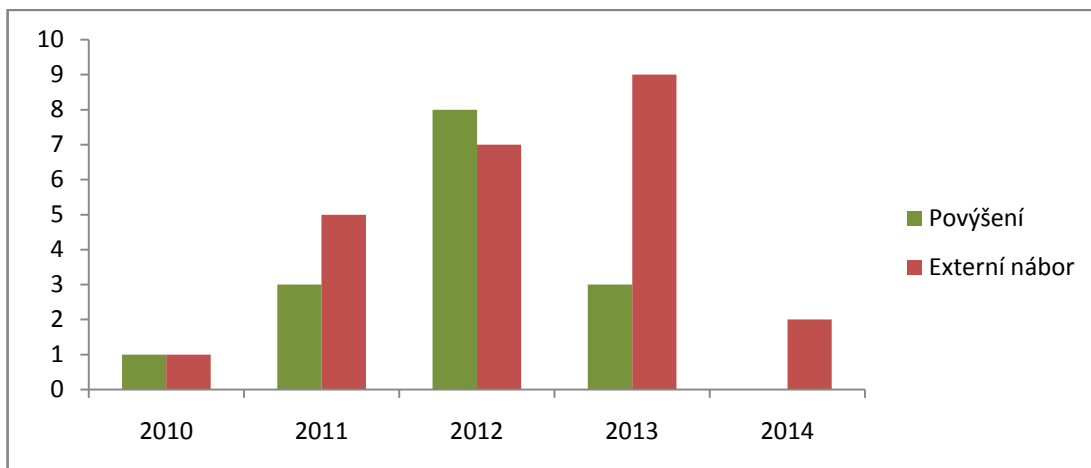
(vlastní zpracování)

**Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců** poukazuje na to, zda počet řídicích pracovníků je ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců optimální tak, aby se přímí nadřízení měli čas věnovat všem svým podřízeným pracovníkům, především jejich rozvoji. Tento ukazatel souvisí také s plány následnictví, tedy kolik je potřeba mít připravených talentů pro klíčové pozice (vedoucí pozice).

Tab.2 Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

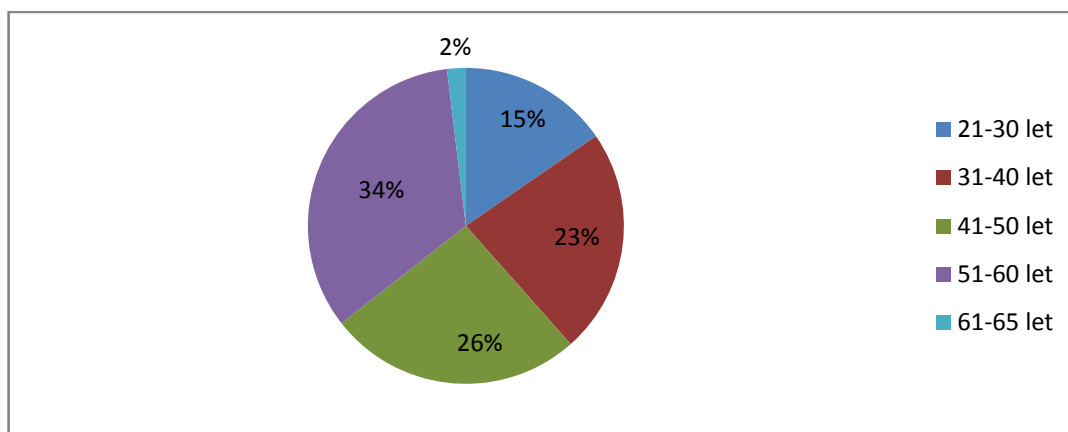
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Počet řídicích pracovníků</b>	8	9	8	8	10
<b>Celkový počet pracovníků</b>	97	97	99	102	104
<b>Podíl</b>	8,2 %	9,3 %	8,1 %	7,8 %	9,6 %

Pro talentované pracovníky je také důležitá možnost povýšení. Společnost tuto možnost dává všem těmto pracovníkům. Následující graf 3 uvádí **počet pracovníků získaných interně (povýšených) a externě**.



Graf 3 Počet pracovních pozic obsazených interně a externě v letech 2010 – 2011  
(vlastní zpracování)

Co se týče struktury zaměstnanců dle věku, firma CS CABOT se chce zaměřit na talentované pracovníky především do 35 let, pro které je důležitý postup v kariéře. Pracovníků v tomto věku je 29, což je z celkového počtu pracovníků 28 %.



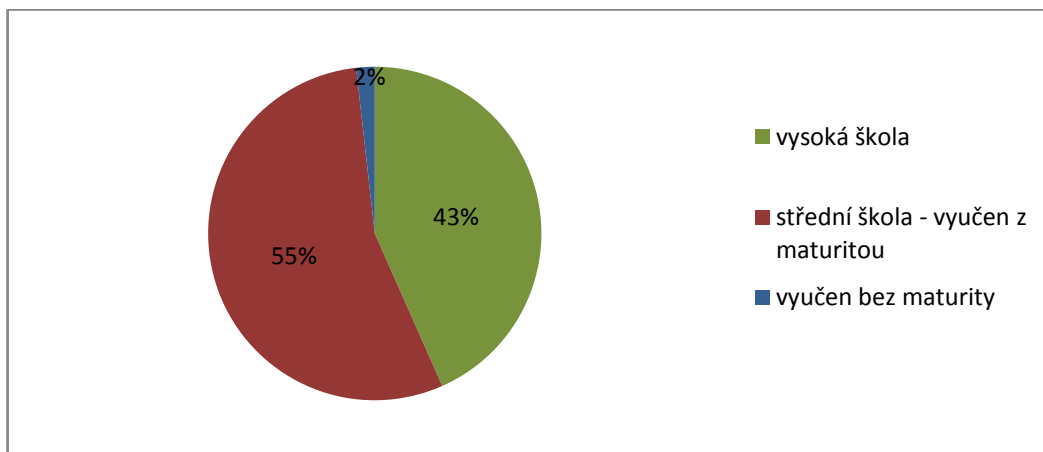
Graf 4 Struktura zaměstnanců dle věku k 1. 1. 2014(vlastní zpracování)

Ve firmě se **průměrný věk zaměstnanců** pohybuje v roce 2014 kolem 40 let.

Tab.3 Průměrný věk zaměstnanců 2010 – 2014(vlastní zpracování)

2010	2011	2012	2013	2014
45,4	44,7	41,6	35,8	40,3

Pro firmu je také velmi důležitá kvalita zaměstnanců. Na tu poukazují nejen jejich zkušenosti a dovednosti, ale také **vzdělání**.



Graf 5 Struktura dle vzdělání za rok 2014

(vlastní zpracování)

**Míra fluktuace** se pohybuje na optimální úrovni (5-9 %). Výjimkou je rok 2012, kdy příčinou fluktuace bylo stěhování pracovníků do jiných krajů nebo odchod ve zkušební době. Oproti průměrům v ČR si CABOT vede dobře, avšak se chce vyhnout další vysoké fluktuaci, jako tomu bylo v roce 2012. Firma si dobře uvědomuje, že spokojení a kvalitní pracovníci jsou jejím nejvzácnějším faktorem.

Tab.4 Míra fluktuace v letech 2009 – 2013

(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Počet rozvázaných pracovních poměrů</b>	1	2	8	13	8
<b>Počet zaměstnanců</b>	95	97	97	99	102
<b>Míra fluktuace</b>	1,1 %	2,1 %	8,2 %	13,1 %	7,8 %

Mezi další ukazatele patří ukazatele nemocnosti. Zde patří například míra pracovních absencí. Ne vždy jsou zaměstnanci schopni přijít do zaměstnání. Může je potkat náhlé one-

mocnění či nehoda. Pokud se ale míra absencí vymkne kontrole, může to firmě přinést rapidní zvýšení nákladů a ohrožení plnění stanovených cílů. Proto by se absence měly sledovat u každého pracovníka zvlášť a v případě překročení určitého limitu na to upozornit jak zaměstnance, tak i jeho přímého nadřízeného.

Míra absence CS CABOTU v roce 2013 (viz tab. 5) byla oproti průměru v ČR, který byl podle Českého statistického úřadu (© 2014) v roce 2013 3,615%, velmi nízká.

Tab. 5 Míra absencí v letech 2009 – 2013

(vlastní zpracování)

2009	2010	2011	2012	2013
1,95 %	2,53 %	2,58 %	1 %	0,84 %

S mírou pracovních absencí úzce souvisí také **míra stability**. Míru neboli index stability je důležité sledovat pro zjištění tendence dlouhodobějších pracovníků zůstat v podniku a na základě toho si jich vážit a patřičným způsobem je dále motivovat. Vypočítá se jako:

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{počet pracovníků zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

Následující tabulka (tab. 6) znázorňuje míru stability v posledních pěti letech pohybující se na více než devadesáti procentech. To potvrzuje informaci, že spousta pracovníků (především ve výrobě) zůstává ve firmě až do důchodu. Výjimkou je opět rok 2012, kdy důvody odchodů pracovníků jsou již popsány u ukazatele fluktuace.

Tab. 6 Míra stability v letech 2009 – 2013

(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Pracovníci zaměstnaní alespoň 1 rok</b>	101	93	89	85	94
<b>Počet pracovníků před rokem</b>	106	95	97	97	99
<b>Míra stability</b>	95 %	97,9 %	92 %	88%	95 %

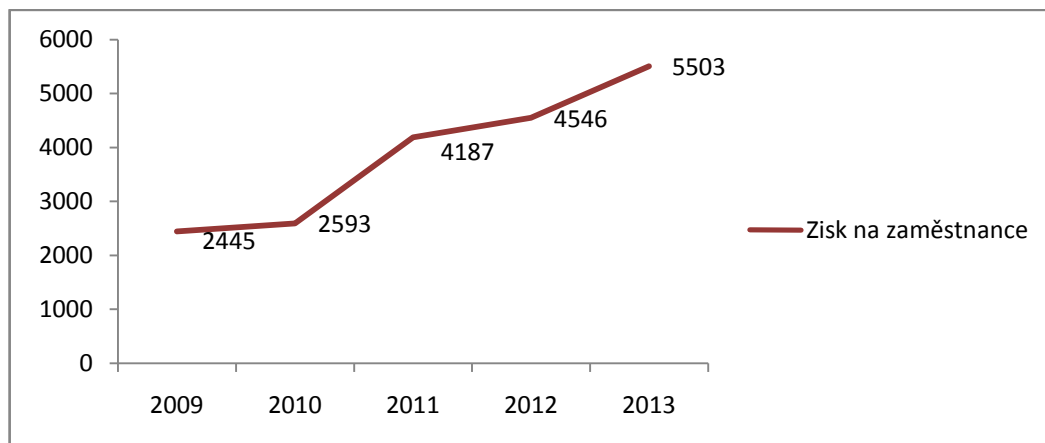
Co se týče ukazatelů produktivity, bude znázorněn **zisk na zaměstnance**, který odpovídá tomu, jak se firmě daří (jak velká je produktivita práce) a **osobní náklady na zaměstnance**, kam jsou zahrnuty hrubé mzdy, náklady na sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, různé sociální výhody jako příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, příspěvky na stravování, cestování, atd. Výše osobních nákladů by se měla sledovat, aby firma měla přehled o tom, jak moc šetří či nešetří na svých zaměstnancích.

Tab. 7 Zisk na zaměstnance v letech 2009 – 2013

(vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>VH (tis. Kč)</b>	232 294	251 477	406 140	450 071	561 263
<b>Zisk na zaměstnance (tis. Kč)</b>	2445	2593	4 187	4546	5503

Na základě zvyšujícího se zisku na zaměstnance (graf 6) se také zvyšovala průměrná hodinová mzda, která činí **160 Kč** za rok 2013.



*Graf 6 Zisk na zaměstnance v letech 2009 – 2013*

*(vlastní zpracování)*

V tabulce 8 jsou dále znázorněny osobní náklady na zaměstnance.

*Tab. 8 Osobní náklady na zaměstnance*

*(vlastní zpracování)*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celkové osobní náklady (tis. Kč)</b>	82 763	90 878	97 342	106 909	93 315
<b>Počet zaměstnanců</b>	95	97	97	99	98
<b>Poměr (tis. Kč)</b>	871	937	1004	1080	952

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU TALENT MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI CS CABOT, SPOL. S R.O.

Ve firmě CS CABOT se objevují prvky talent managementu, které nejsou zcela zaceleny a začleněny do personální strategie. Řízení talentů zde funguje pouze na nízké úrovni proto, že firma si dosud díky své nízké fluktuaci neuvědomovala, jak je práce s talenty v dnešní době důležitá. V této části bude analyzován proces získávání, rozvoje a stabilizace zaměstnanců ve firmě CS CABOT, spol. s r.o.

### 6.1 Získávání zaměstnanců

Pokud se uvolní pracovní místo, společnost se nejdříve zajímá o to, zda by ho nemohl obsadit některý z interních zaměstnanců (moc obvykle se to nestává). Inzerát firma zveřejní nejen na svých webových stránkách, ale také dle typu pozice v pravidelně vycházejícím deníku Anna, Mladá Fronta Dnes či úzce spolupracuje s úřadem práce. Počet uchazečů na jednotlivé pozice se velmi liší. Na dělnické pozice se hlásí 100 – 150 uchazečů a na inženýrské pozice třeba jen 20 uchazečů.

Výběrové řízení má následně většinou 3-4 kola (záleží na typu pozice). Prvním kolem je selekce životopisů, kdy jsou vybraní uchazeči na základě telefonního kontaktu pozváni na tzv. 2. kolo - pohovor (rozhovor s personalistkou a přímým nadřízeným). Třetím kolem bývá assesment centrum pro inženýrské, administrativní pozice či specialisty nebo probíhá tzv. psychodiagnostika. Ta se provádí v různé formě na všechny pozice a bývá většinou v podobě dotazníku, který uchazeči mohou vyplnit i doma na počítači. Pro administrativní či inženýrské pozice se používá tzv. „Talent Q“ od Graftonu. Tento test zahrnuje profil charakteristických rysů, profil týmových rolí, profil typů chování při práci, prodejní profil, apod. Pro dělnické pozice se používá tzv. Test „Thomas“.

Assesment centrum si firma provádí sama. Personální oddělení ve spolupráci s vedoucím připraví úkoly odpovídající budoucí pracovní náplni a časy nutné ke splnění. Dále zajišťují uchazečům kapacitní i prostorové možnosti. Probíhá tak, že jsou pozváni většinou 3-4 uchazeči, kteří sedí samostatně v jednotlivých místnostech a plní zadané úkoly. Poté co je jejich práce splněna, následuje diskuze s personalistou, popř. přímým nadřízeným, kteří pak celou práci vyhodnotí. Posledním kolem, v němž už jsou max. 2 kandidáti, bývá ještě rozhovor, kterého se účastní i manažer daného úseku, popřípadě generální ředitel. Firma se snaží komunikovat s uchazeči velmi otevřeně na partnerské bázi. Proto i v rámci užších kol

provádí kandidáty na pozice v provozu pracovním prostředím, aby jednak měli představu o podmínkách, v nichž budou pracovat, a jednak se dá pozorovat jejich reakce a chování na provozní podmínky. Nepřijatým uchazečům je zaslán zamítavý email a vybranému uchazeči je zaslána nabídka práce a v případě jejího přijetí se s ním personální oddělení telefonicky domluví na sepsání pracovní smlouvy. Pracovní smlouva se vždy sepisuje nejdříve na dobu určitou (1 rok) a poté se většinou (pokud se pracovník osvědčí), prodlužuje na dobu neurčitou. Adaptační program musí být předpřipraven před nástupem zaměstnance do funkce. V prvních dnech zaměstnání se ještě i se zaměstnancem doladuje. Při tvorbě programu vychází vedoucí z minimálních kvalifikačních požadavků stanovených pro pozici, na kterou zaměstnanec nastupuje. Přihlíží se také ke stanoveným optimálním kvalifikačním požadavkům dle aktuální situace. Minimální kvalifikační požadavky musí zaměstnanec splňovat nejpozději do konce zkušební doby. Firma si je vědoma, že efektivní zapracování nového člověka je důležité pro jeho další výkon. Proto zavedla formalizovaný přístup, včetně jednotného formuláře “Úvodní program pro nové zaměstnance”, který se stává průvodcem zaměstnance v prvních měsících v CS CABOT. Jeho cílem je zajistit, aby noví zaměstnanci obdrželi všechny příslušné informace. Po dokončení každého školení je podepsán školícím koordinátorem. Během rozhovoru ke konci zkušební doby vyhodnotí vedoucí se zaměstnancem efektivitu absolvovaného zaškolovacího procesu. Po absolvování programu zapracování, personalistka zkontroluje jeho průběh, setká se se zaměstnancem, potvrdí formulář svým podpisem a zajistí založení do Osobní karty zaměstnance. Úvodní program se používá také při změně pracovní pozice.

V případě potřeby obsadit pozici externě, se CS CABOT snaží vždy najmout talentovaného člověka, který je motivovaný k dalšímu růstu. Tomu přizpůsobuje i požadavky na kandidáty v inzerci volného pracovního místa. Ve standardních případech jsou o obsazovaném místě nejdříve informováni zaměstnanci pomocí intranetu. Inzerát je umístěn rovněž na webových stránkách firmy [www.cabot.cz](http://www.cabot.cz). Vývěsní deska Úřadu práce se osvědčuje jako zdroj, z něhož si pozice přebírají další neplacené pracovní servery. Jako inzertní medium se osvědčil čtrnáctidenník Anna, kde jsou inzerovány všechny pozice. Pokud je nabídka na trhu práce na danou pozici nízká, je nábor podpořen i inzercí v jiných novinách, např. v deníku Mladá Fronta Dnes. K pozicím v administrativě nebo IT se využívají také inzeráty přes internet. Při obsazování těchto pozic firma spolupracuje také s agenturou Grafton, případně dalšími, které nemají podmínku exkluzivity.



Náklady na náborů pracovníků v roce 2013 byly cca 100 000 Kč. Náborů proběhlo v roce 2013 celkem 11, proto ***náklady na obsazení jedné pracovní pozice činily kolem 9000 Kč***. Tyto náklady na obsazení jedné pracovní pozice obsahují inzerci a osobnostní testování.

### **Identifikace talentů uvnitř firmy**

Identifikace talentů se zaměřuje především na dělnické a inženýrské pozice a probíhá na základě pracovního výkonu, pracovního chování a především hodnocení.

***Formální hodnocení*** talentovaných pracovníků probíhá stejně jako hodnocení ostatních, a to pololetně. Hodnocení probíhá formou rozhovoru přímého nadřízeného s podřízeným. Zaměstnanec se na tuto schůzku připraví tak, že si projde svůj popis práce, stanovené cíle, poznámky z minulého hodnocení a vyplní sebehodnocení. Vedoucí si také projde popis práce zaměstnance a stanovené cíle, získá zpětnou vazbu od kolegů a jiných přímých nadřízených a seznámí se sebehodnocením zaměstnance. Hodnocený by měl mluvit 60 – 80 % času. Výstupem je formulář, uvedený v příloze (viz příloha PI), v jehož závěru je člověk ohodnocen jednou ze čtyř kategorií podle svého výkonu:

*Mimořádný, vynikající* – zaměstnanec svými výkony a chováním trvale překračuje požadavky své pozice. Tento zaměstnanec může sloužit jako vzor pro ostatní.

*Přesvědčivý* – zaměstnanec zcela splňuje požadavky na jeho výkon. Je stoprocentní.

*Vyhovující* – zaměstnanec podává uspokojivý výkon, který občas nemusí vyhovovat požadavkům na práci, může být nestabilní. Nemuselo být dosaženo některého z klíčových cílů.

*Vyžaduje zlepšení* – zaměstnanec jen zčásti plní požadavky na výkon, jeho výkon a nedostatky v kompetencích vyžadují pozornost a nápravná opatření.

Firma před rokem chtěla podpořit zaměření hodnocení také na jednání zaměstnanců v souladu s firemními hodnotami. Proto zavedla tzv. ***matici*** (viz příloha PII), kdy na jedné ose je měřen pracovní výkon zaměstnance a na druhé ose je měřen jeho přístup (aktivita, hodnotové postoje). Na základě této matice vedoucí rozhodne, kde se pracovník nachází a následně je zařazen do určité skupiny pracovníků, kterými jsou: kandidáti na změnu, zaměstnanci ve stabilním rozvoji, tahouni, anebo pracovníci v zácviku. Dle tohoto zařazení se také s lidmi následně pracuje.

Na talentované pracovníky je ovšem zaměřena větší řízená pozornost také personálního oddělení.

Čerstvě se zavádí tzv. **roundtable**, diskuze manažerů, vedoucích a personalistů o potenciálu všech zaměstnanců a vybraní zaměstnanci mají potom na základě roundtablu svůj osobní rozvojový plán. Roundtable trvá dle počtu hodnocených zaměstnanců cca 2-3 hodiny a vedoucí by měli mít připraveno o každém ze svých podřízených, kde se nachází v matici, jeho silné a slabé stránky v oblasti výkonu a v oblasti jednání a jak s ním chce dále pracovat (v čem má prostor pro zlepšení, co potřebuje posílit). V případě talentů (tahounů) by měli vedoucí vyjádřit svůj názor, kde by je potenciálně viděli v rámci firmy, zda by se mohli účastnit nějakého projektu a jakým způsobem by mohli být dále rozvíjeni. V případě kandidátů na změnu, by měl vedoucí informovat o tom, jak se projevuje jednání těchto zaměstnanců, jaký vliv to má na kolektiv a jaké manažerské nástroje už vedoucí vyzkoušel. Očekávaným výstupem roundtablu je procesní příprava, sdílení zpětné vazby, přehled tahounů a high potential + možností jejich dalšího rozvoje a uplatnění a také přehled zaměstnanců, kteří ve výkonu pokulhávají + možnosti další práce s nimi. Přínosem roundtablu pro vedoucí je získání zpětné vazby o práci jejich lidí od ostatních vedoucích a spravedlivé ohodnocení. Přínosem pro firmu je dlouhodobý rozvoj zaměstnanců, a tedy podklad pro další práci pro plánování nástupců.

## 6.2 Rozvoj zaměstnanců

Každý zaměstnanec má svůj osobní rozvojový plán, který si na základě hodnocení stanoví nadřizený se svým podřízeným. Tento rozvojový plán obsahuje jak profesní školení nezbytná pro výkon práce, tak také aktivity potřebné pro další osobní rozvoj.

K rozvoji zaměstnanců se využívají především povinná i nepovinná školení, práce v týmech či na různých projektech, díky nimž se mohou projevit schopnosti pracovníka. Pracovník se také naučí techniky týmové práce, pozná širší problematiku firmy a může předejít i syndromu vyhoření. Klasicky se pro rozvoj zaměstnanců využívají různé typy otevřených kurzů (ať už externích či interních). Jedná se například o kurz angličtiny, ale také občasně semináře, workshopy a konference. K rozvoji pracovníků se úzce využívá také e-learning sloužící k pravidelnému školení Etického kodexu a dalších korporátních pravidel. Dále se využívá krátkodobá rotace práce pouze po určitých odděleních (závisí na typu pracovní pozice) nebo mentorink (pouze při dohodě, kdy mentorem je většinou starší pracovník). Koučink je využíván pouze výjimečně v případě, kdy pracovník má problém s aklimatizací, či se připravuje na novou pozici apod. Existují zde i trainee programy, především v oddělení údržby a výroby, kdy studenti či čerství absolventi jsou zařazeni do pracovního

procesu, kde probíhá jejich postupné začleňování a následně může být realizován jejich zaměstnanecký poměr.

### 6.3 Stabilizace

Pro udržení pracovníků využívá firma zejména své stability, prosperity a rodinné atmosféry, což jsou také důvody nízké fluktuace. Zaměstnanci jsou také motivováni nejen dobrými mzdovými podmínkami, ale také sociálním fondem, z kterého se pořádají různé společenské akce nebo zájezdy, anebo nabízenou flexibilní pracovní dobou, kterou ne jeden pracovník ocení. Pracovníci mají možnost týmové práce, což může být pro většinu z nich také prvek motivace. Firmou jsou poskytovány měsíční prémie, avšak co se týče dalších ročních bonusů za dobře odvedenou práci, vedení firmy příliš nedoceňuje. Důvodem je nebezpečí zvyku pracovníků na tenhle benefit a v případě, kdy bonus nedostanou, to mohou vnímat jako trest.

K rozpoznání možné hrozby odchodu talentovaného zaměstnance není využito auditu.

### 6.4 Vlastní šetření

Cílem vlastního šetření bylo zjistit, jak probíhá řízení talentů ve firmě CS CABOT spol. s.r.o., jakým způsobem jsou talentovaní pracovníci odlišováni od ostatních a zda je na ně zaměřena dostatečná pozornost. Dalším úkolem bylo zjistit, jak je firma vnímána z pohledu těchto talentovaných pracovníků, jestli jsou se svou prací a pracovním prostředím spokojeni a zda firma dělá vše proto, aby si je udržela.

#### 6.4.1 Charakteristika metod sběru dat

Za účelem analýzy byly použity následující metody sběru dat:

##### **Analýza literárních zdrojů k danému tématu**

- literární zdroje, jejichž seznam je uveden v seznamu použité literatury, se týkaly tématu talent managementu a také oblasti řízení lidských zdrojů, do které toto téma spadá. Zdroje byly vybrány na základě konzultací a nabídky knihovny UTB. Byly objasněny základní pojmy jako talent, talent pool, talent management a dále byly teoreticky rozebrány jednotlivé kroky procesu talent managementu potřebné ke zpracování této práce. Zahraniční zdroje tvořily  $\frac{1}{4}$  z celkového počtu.

-

### **Analýza interních dokumentů organizace**

- interní dokumenty firmy z roku 2013 týkající se hodnocení a motivace zaměstnanců poskytovány personálním oddělením. Těmito dokumenty byly hodnotící matice, formulář a metodika hodnocení zaměstnanců, formulář pro adaptační období, organizační struktura.

### **Rozhovory s personální manažerkou**

- rozhovory probíhaly v období listopad 2013 – březen 2014 a bylo jich celkem 10. Byly nestrukturované a trvaly vždy přibližně 45 minut. Rozhovory byly zaznamenávány písemnou formou, na diktafon nahrávány nebyly. Byly probírány způsoby získávání, rozvoje a hodnocení pracovníků, způsob identifikace talentů, představy do budoucna. Probíhala také vzájemná informovanost o představách výstupu projektu udržení talentovaných pracovníků ve firmě. Jeden rozhovor byl polostrukturovaný. Položeno bylo 16 otevřených otázek. Rozhovor trval 40 minut a probíhal přímo v kanceláři personální manažerky. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem probíhá řízení talentů ve firmě a jejich případný rozvoj. Seznam otázek k rozhovoru je uveden v příloze PIII.

### **Rozhovor s generálním ředitelem**

- rozhovor byl polostrukturovaný a bylo položeno celkem 10 otázek týkajících se řízení talentů. Rozhovor probíhal v kanceláři generálního ředitele 12. 2. 2014 a trval 50 minut. Respondent spolupracoval a zodpověděl všechny otázky. Seznam otázek je také uveden v příloze PIII.

### **Rozhovory s talentovanými pracovníky**

- na základě konzultace s personální manažerkou byli pro rozhovor vybráni zaměstnanci na dělnických a inženýrských pozicích ve věku do 35 let s dobou zaměstnání ve firmě max. 5 let. Dotazováno bylo celkem 12 talentovaných zaměstnanců, z nichž bylo 10 mužů a 2 ženy. Každý z nich na začátku rozhovoru vyplnil a podepsal identifikační list, který obsahoval jméno a příjmení zaměstnance, věk, pracovní pozici a počet podřízených. Dotazováni byli celkem 3 operátoři výroby, 3 procesní inženýři, SHE manager pro ochranu životního prostředí, inženýr pro provozní bezpečnost, provozní specialista, vedoucí logistiky, inženýr pro spolehlivost zařízení a technik údržby. V průměru jsou tito pracovníci ve firmě 2,2 roky. Rozhovory

byly polostrukturované, kdy otázky byly taktéž otevřené a bylo jich celkem 16. Otázky byly zaměřeny na spokojenost pracovníků s jejich pracovním místem a zaměstnavatelem, na systém hodnocení jejich pracovního výkonu a na zjištění stavu firemního klimatu. Rozhovory probíhaly v období února 2014, a to buď většinou na recepci, nebo v kanceláři vybraných zaměstnanců a v průměru trvaly asi 30 minut. Ne všem pracovníkům bylo vždy jasné, co je myšleno určitými otázkami. S 1/3 pracovníků trval rozhovor přibližně 15 minut, s druhou třetinou 25 minut a s ostatními zhruba 45 minut. Rozhovory byly s předchozím souhlasem respondentů zaznamenávány na diktafon.

- byl také proveden terénní výzkum na základě zkušeností a vlastního pozorování chování a gestikulace respondentů. Seznam otázek je uveden v příloze PIV.

#### **6.4.2 Metody zpracování dat**

Data z rozhovorů byly zaznamenávány pomocí notebooku a audiozáznamu (diktafonu). Takto získaná data byla dále upravována tak, aby mohla být prováděna následná analýza. Tedy pomocí audiozáznamu byla provedena transkripce dat. Za účelem redukce 1. řádu byly vymazány věty, které nesdělovaly informaci k tématu.

Za účelem zpracování charakteristik respondentů byla použita jednoduchá popisná statistika v programu MS Excel (např. průměrný věk, průměrná doba zaměstnání ve firmě, atd.).

Při zpracování dat byla využita identifikace témat, označení významových jednotek, shlukování dat (seskupování informací do skupin). Následně byla použita metoda kontrastů a srovnávání dat, metoda porovnávání dat s teoretickými poznatky a metoda prostého výčtu, kdy se zjišťovalo, jak často se určitý jev vyskytl.

#### **6.4.3 Výsledky a jejich interpretace**

Dotazovaní zaměstnanci CS CABOT zde pracují především proto, že je to stabilní firma, která jim poskytuje jistotu a velmi dobré mzdové podmínky. Protože je to národní korporace, mají zde více možností a uplatnění. O firmě se říká, že poskytuje velmi stabilní prostředí, ve kterém lidé vydrží od nástupu až do důchodu a mnoho zaměstnanců to svým působením tady dokazuje. Dalšími důvody jsou také nespokojenost v minulém zaměstnání, blízkost bydliště a práce v oboru. Pro všechny talentované pracovníky je tato společnost atraktivní zaměstnavatel.

Další otázkou na talentované pracovníky bylo, co oceňují na své práci. Většina dotazovaných na své práci oceňuje pestrost, různorodost – to, že se v podstatě pořád učí novým věcem, práci s lidmi a také jedinečnou technologii, kterou firma disponuje. Manažeři úseků, vedoucí oddělení, mistři, inženýři a specialisté mají flexibilní pracovní dobu, což ocení každý z nich.

K tomu, aby tito talenti podávali lepší pracovní výkon, je motivuje osobní naplnění cílů, sebezdokonalování, prosazení se ve firmě, ale také v nemalé míře vyšší mzda a spokojenost nadřízeného. To, co koho motivuje více, záleží na určité pracovní pozici (zda má určitý pracovník možnost povýšení či ne, apod.)

Co se týče vzdělávání a rozvoje, každý pracovník má své povinné a nepovinné školení. Každá pracovní pozice vyžaduje samozřejmě jiný počet těchto školení, avšak podle respondentů, není tento počet nijak zvlášť velký (spíše optimální). U určitých pozic je dále potřeba zaučení v oboru, které trvá 1-2 roky. Takové zaučení probíhá prováděním běžné pracovní náplně, kdy novému pracovníkovi jsou po ruce jeho starší a zkušení kolegové a přímý nadřízený. Pro pracovníky na takových pozicích je nejefektivnější samotná praxe při plnění pracovních úkolů. Vzdělávání také probíhá formou samostudia a vnitřofirmního e-learningu - to se týká spíše různých norem a předpisů.

Z rozhovoru s personální manažerkou plyne, že firma nabízí svým zaměstnancům dostatek možností kurzů a jiných školení (např. kurz angličtiny, kurzy osobního rozvoje, kurzy komunikace a asertivity, apod.). Pár respondentů potvrzuje, že po dohodě se svým nadřízeným se stanoví jejich roční plán rozvoje, který obsahuje všechny školení a kurzy, které HR nabízí nebo které si zaměstnanec sám vyhledá a bude je absolvovat. Avšak podle některých respondentů nejsou dobrovolné školení vyloženě nabízeny firmou, ale je potřeba si je vyhledat samostatně. Místo velkého množství aktivit, které se dějí ve firmě, by byla oceněna jedna globální aktivita, která by sjednotila všechny zaměstnance dohromady. Spousty kurzů se účastní pořád ti samí lidé a nemá to pro firmu žádný přínos. Dalším faktem je to, že i když má každý svůj plán osobního rozvoje obsahující cíle, ne u každého je plnění těchto cílů přezkoumáváno.

Většina zaměstnanců má pocit, že se ve firmě šetří pochvalami. Tedy, že když udělají něco nadprůměrně či něco navíc, nedostane se jim žádného ocenění či pochvaly. Pokud zaměstnanec vykoná svůj pracovní úkol špatně, není to většinou probíráno konkrétně s ním, ale přímý nadřízený o tom mluví obecně. Neznamená to, ale že je to tak na všech odděleních.

Jsou i výjimky, kdy přímý nadřízený své podřízené ocení alespoň jednou za týden a pokud je pokárá, probere s nimi co je špatně a jak to zlepšit.

Pracovní výkon zaměstnanců bývá hodnocen formálně 2x za rok na základě otevřeného rozhovoru přímého nadřízeného s podřízeným. (viz kap. 6.1.). Pracovník mluví o tom, co mu dělá problém ve vykonávání pracovních úkolů a nadřízený mu radí, v čem by měl zabrat. Součástí tohoto rozhovoru by mělo být i hodnocení plnění pevně stanovených cílů, ale ne u všech to probíhá. Neoficiální hodnocení probíhá jen u některých pozic. U operátorů výroby, či procesních inženýrů neprobíhá skoro vůbec. Chybí jim větší zpětná vazba od svého nadřízeného. Čerstvě přichozí pracovníci nejsou dostatečně informováni o tom, jak si ve své nové práci stojí nebo jak jsou vnímáni vrcholovým vedením, zda je s nimi firma spokojena, apod. U ostatních pozic na základě domluvy probíhá neformální hodnocení 1x týdně, kde je probíráno, co bylo za poslední týden dobře nebo špatně a co by se mělo zlepšit, atd. Délka těchto rozhovorů závisí na domluvě nadřízeného s podřízeným. Pracovníci výroby jsou se svým přímým nadřízeným denně a řeší s ním věci, které potřebují. Těmto pracovníkům poskytují největší oporu právě jejich nadřízení, naopak pracovníky výroby podporují spíše jejich spolupracovníci. Všichni od svých nadřízených očekávají upřímnost, férové jednání, určitou motivaci (pocit zodpovědnosti, pochvaly) a již zmíněnou pravidelnou zpětnou vazbu.

Firemní klima je podle všeho přátelské, rodinné a přívětivé, avšak nepůsobí napříč celou firmou, ale pouze v rámci jednotlivých úseků. Celkové klima ve firmě bylo charakterizováno i jako standardní, ale ostražitě, každopádně lepší jako v jiných společnostech. Jako kdyby byla firma rozdělena na „dva světy“ – bílý dům (administrativní pracovníci, manažeři) a velín (výroba) a oba tyto světy vnímají různé věci jinak. Například jsou to velmi přísné bezpečnostní normy a předpisy, které se mnoha pracovníkům zdají přehnané. Každý předpis, který je vydán, znamená pro ně značné omezení a někteří to vnímají velmi negativně. Informovanost napříč společností je dostatečná. Probíhá pravidelný výpis události, které se staly ve firmě, a je přístupný všem zaměstnancům. Každopádně chybí pracovníkům na nižších pozicích určité informace o tom, jak si firma stojí i po finanční stránce.

Co se týče řešení různých projektů, management firmy očekává od mladých lidí, že přinesou nové nápady, které se následně seskupují a hodnotí. Těmto lidem se dostane maximálně pochvala, ale dále už to s nimi nekonzultují a rozhodují sami. To se některým zaměstnancům nelíbí. Zdá se, že ve firmě panuje značná neupřímnost, ale pomluvy tu nejsou zvykem.

Bylo zjišťováno, jaké faktory nejčastěji ovlivňují spokojenost těchto pracovníků ve firmě. Nejčastějším faktorem byla různorodost práce a flexibilní pracovní doba. Dále byl zjišťován jejich nejčastější důvod práce zde a tím byla dobrá pracovní nabídka (mzda), navíc v oboru a stabilita firmy. Co se týče nejčastějšího motivu k podání lepšího pracovního výkonu, odpovědi byly celkem vyrovnané. Vyskytl se osobní rozvoj, uspokojení nadřízeného a vyšší mzda. Podrobnější přehled počtu výskytu těchto jevů uvádí následující tabulka (tab. 9).

*Tab. 9 Počet výskytu odpovědí*

*(vlastní zpracování na základě rozhovorů s talentovanými pracovníky)*

<b>Faktory ovlivňující spokojenost</b>	Různorodost práce	10x
	Flexibilní pracovní doba	9x
<b>Důvody práce ve firmě</b>	Dobrá pracovní nabídka	11x
	Stabilita firmy	8x
<b>Motiv k podání lepšího pracovního výkonu</b>	Osobní rozvoj	4x
	Uspokojení nadřízeného	4x
	Vyšší mzda a odměny	5x

#### 6.4.4 Přednosti a nedostatky

Z analýzy vyplývá, že společnost CS CABOT je jako zaměstnavatel na vysoké úrovni. Zaměstnanci společnosti jsou zde relativně spokojeni. Avšak jako v každé společnosti, se i tady najde pár nedostatků.

Analýza byla zaměřena na talentované pracovníky. Tito talenti zde pracují především z důvodu různorodé, zajímavé a dobře mzdově ohodnocené práce. K podávání vysokého výkonu je motivuje ale nejen to, ale také osobní rozvoj a dobré vztahy se spolupracovníky. V oblasti osobního rozvoje vidím nedostatek v tom, že těmto talentům není věnováno dostatek času a pozornosti. Někteří tito pracovníci nejsou ani informováni o tom, že by byli vedením vnímáni jako talenti nebo že je s nimi teoreticky počítáno na potenciální vyšší pozice.



Obečně je firemní atmosféra vnímána jako přátelská, ale když je rozebrána více do hloubky, signalizuje mírný nedostatek v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. I když každý pracovník to může vnímat jinak a skoro vůbec se o tom nemluví, většina respondentů zmínila své nepříjemné pocity právě,co se týče tohoto problému.

Zmíněné nedostatky budou řešeny a odstraněny v následující kapitole, která je věnována již samotnému projektu udržení talentovaných pracovníků ve společnosti CS CABOT.

## **7 PROJEKTNA UDRŽENÍ TALETOVANÝCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ CS CABOT, SPOL. S R.O.**

Projekt vychází z výsledků analýzy systému talent managementu ve firmě CS CABOT spol. s r.o., jejíž součástí byly také rozhovory s talentovanými zaměstnanci. Z provedené analýzy vyplývá, že firma si plně uvědomuje, že její zaměstnanci jsou klíčovým faktorem pro její úspěchy a vyšší konkurenceschopnost. Z výsledků rozhovorů a pozorování také plyne, že zaměstnanci jsou se svým zaměstnavatelem spokojeni. Vlastní šetření ale také poukázalo na mírné neshody mezi jednotlivými odděleními firmy a na určité nedostatky v práci s talentovanými pracovníky.

Logický rámec navrženého projektu je uveden v příloze PV. Logický rámec umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a stanovit konkrétní aktivity k jejich řešení.

### **7.1 Cíle projektu**

Mezi projektové cíle patří zlepšení systému práce s talenty a zlepšení komunikace mezi vrcholovým managementem a ostatními zaměstnanci. Očekávanými přínosy projektu je zvýšení výkonu talentovaných pracovníků, zvýšení jejich loajality a dále zlepšení firemního klimatu a snížení či udržení fluktuace na dosavadní úrovni. Mezi kritéria pro splnění účelu projektu patří:

- rozšíření využívaných možností získávání talentů o minimálně 1 další způsob,
- minimálně 1x ročně realizované rozšířené assessment centrum,
- zvýšení frekvence hodnotících pohovorů pro talenty (na minimálně 1x za půl roku),
- rozšíření metod rozvoje talentů o 1 další metodu,
- realizace globální aktivity zaměřené na zlepšení komunikace zaměstnanců firmy alespoň 1x ročně.

Mezi výchozí předpoklady projektu patří:

- ochota nadřízených
- dostatečné finanční prostředky

### **7.2 Výstupy a aktivity projektu**

Mezi *výstupy projektu* patří:

1. Posouzení efektivnosti řízení talentů
2. Zlepšení způsobu získávání talentovaných pracovníků
3. Zavedení systému hodnocení talentů
4. Zavedení pravidelné aktivity pro zaměstnance

Mezi *aktivity projektu* patří:

- 1.1. Zpracování teoretické rešerše
- 1.2. Analýza současného stavu řízení talentů v CS CABOT
  - 2.1. Vyhledání možností spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce
  - 2.2. Identifikace klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí
  - 2.3. Příprava podkladů pro organizaci AC
    - 3.1. Vytvoření podkladů pro talent pool
    - 3.2. Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory
  - 4.1. Vytvoření plánu pro organizaci aktivity

### **7.2.1 Vyhledání možnosti spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce**

Protože CS CABOT vyhledává talentované pracovníky až s výskytem volného pracovního místa a především mezi těmi mladými, tak by měl udržovat průběžný přehled o talentovaných uchazečích o práci. Takový přehled může získat pomocí spolupráce s agenturou AIESEC, která v průběhu roku pořádá vzdělávací fóra, přednášky a workshopy na vysokých školách. Tam mají společnosti možnost ukázat svůj zájem o mladé talentované absolventy, ukázat čím se zabývají, jaká tam funguje firemní kultura, apod. Firma může vyzvat studenty či absolventy k vyplnění dotazníku, který ji může pomoci identifikovat potenciální talenty, anebo je vyzvat k odevzdání svých životopisů. Tato akce je AIESECEM nazývána jako *Youth to Business forum*. Firma může využít také veletrhu tzv. Career days, na kterém si může vybudovat velmi dobrou značku zaměstnavatele nejen mezi absolventy, ale i na celém trhu práce.

AIESEC nemá v ČR zastoupení pouze v Praze, ale hned v 8 univerzitních městech, kde sdružuje více než 400 členů. Probíhají zde panelové diskuse, workshopy nebo vzdělávací semináře, na kterých mají firmy opět možnost ukázat jejich vlastní a jedinečný způsob prá-

ce v různých oborech a získat si tak na svou stranu nejnadanější studenty z Česka. Mimo národních konferencí pak každá z devíti poboček pořádá každým rokem rovněž 2 vlastní konference.

Spolupráci s agenturou bude zajišťovat personální oddělení na základě kontaktování manažera pro rozvoj obchodních aktivit. Veškeré kontakty nalezneme na webových stránkách Aie-sec. Pro CS CABOT budou stěžejní konference pořádající pobočky ve Zlíně, Ostravě nebo Olomouci. Bylo by také dobré zúčastnit se veletrhů v Brně, protože zde studuje mnoho nadaných studentů, kteří bydlí v okolí, kde firma sídlí.

### **7.2.2 Identifikace klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí**

Velmi důležitým krokem je identifikovat požadované znalosti a dovednosti, které CABOT u těchto talentů a jednotlivých pozic vyhledává a označit jejich důležitost na škále 1-5 (1 – nejdůležitější a 5 nejméně důležité). Tato činnost tedy byla již realizována, proto už bude v časové analýze brán pouze krok schválení této činnosti, který zabere 4 pracovní dny.

Po vyplnění tohoto přehledu získává personální oddělení jasný pohled na to, na které dovednosti a znalosti má nejvíce zacílit rozvojový plán těchto pracovníků. Klíčové pozice jsou vybrány na základě konzultace s personální manažerkou a jsou jimi již zmíněné pozice inženýrské a dělnické (viz kap. 6.4.1). Požadované znalosti a dovednosti jsou blíže vysvětleny v příloze PVI. Klíčové pozice a důležitost požadovaných znalostí a dovedností na pracovníky uvádí následující tabulka (tab. 10)

Tab. 10 Důležitost znalostí a dovedností na klíčové pracovní pozice  
(vlastní zpracování)

	Procesníin- ženýr	Operátor výroby	SHE ma- nager	Provozní specialista	Vedoucí logistiky	Reliability engineer	Technik údržby	Správce pro provozní bezpečnost
<i>Vytrvalost</i>	1	3	1	3	1	1	2	1
<i>Logické myšlení</i>	1	3	3	3	3	1	2	2
<i>Týmová práce</i>	2	2	2	4	2	1	3	1
<i>Vnitřní motivace</i>	2	2	2	2	2	2	2	2
<i>Kreativita</i>	4	5	1	5	2	4	4	4
<i>Prezentačnídovednosti</i>	2	5	1	5	1	2	4	1
<i>Angažovanost</i>	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Komunikační dovednosti</i>	1	4	1	2	1	2	4	1
<i>Potenciál k vedení</i>	1	4	1	5	1	2	3	3
<i>Flexibilita</i>	2	4	1	3	3	3	3	3
<i>Orientace na výsledek</i>	1	1	1	1	1	1	1	1

### 7.2.3 Příprava podkladů pro organizaci assessment centra

I když firma při výběru uchazečů na určité pracovní pozice využívá assessment centrum, tak by toto AC mělo obsahovat nejen rutinní praktické úkoly (MS Excel, Word, případové studie, atd.), ale i specifické úkoly či případové studie, u kterých záleží především na logice a kreativité uchazeče, jak tyto úkoly vyřeší. Doporučuji občas využít při obsazování určité pozice takové AC, kdy bude pozváno více uchazečů za účelem zjišťování jejich potenciálu a dovedností a na základě tohoto pozorování jim v budoucnu nabídnout i jinou pracovní pozici, která by pro ně byla vhodná. Cílem takového AC je také ušetřit náklady na inzerci a při obsazování pracovní pozice si pozvat již uchazeče, jejichž životopis má firma k dispozici a o kterých ví, že by na tuto pozici byli na základě účasti předchozího AC vhodní. Příklad takového assessment centra je uveden v příloze PVII.

#### 7.2.4 Vytvoření podkladů pro talent pool

Na základě již zmíněných forem hodnocení a identifikace požadavků na klíčové pozice, by měl být vytvořen talent pool. Talent pool budou tedy tvořit talentovaní pracovníci a pracovníci s vysokým potenciálem na to, aby se připravili na převzetí vyšších a klíčových pozic. Tyto talenty budou navrhovat jak přímí nadřízení, personální oddělení, tak i vyšší management při účasti na roundtable. Tyto návrhy budou podávány na základě podkladů z formulářů hodnocení pracovníků a hodnotící matice. Dále také na základě rozhovorů s danými pracovníky a jejich pozorování při práci. Pracovníky v talent poolu bude firma cíleně připravovat na možné vyšší pozice, sledovat jejich rozvoj a motivaci k práci.

Postup implementace talent poolu:

1. Vytvoření individuálních plánů rozvoje neboli řízení kariéry. Tyto plány se budou týkat osobního rozvoje, rozvoje schopností a dovedností k současné pracovní pozici a rozvoje ve smyslu klíčových kompetencí. Plány rozvoje budou obsahovat práce na projektech, koučink, rotace práce a různé semináře a kurzy, atd.
2. Monitoring pracovníků – sledování, jak se jim daří plnit plán rozvoje + průběžné hodnocení a ověřování získaných dovedností.

#### 7.2.5 Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory

Talentovaný pracovník bude mít svůj **individuální plán rozvoje**, který bude obsahovat aktivity na základě jednotlivých charakteristik pracovních pozic. Tento plán bude dále obsahovat minimálně 1 metodu pro osobní rozvoj. Tedy, pokud jsou na pracovníka kladené velké požadavky na potenciál k vůdcovství a má předpoklady pro nástupnictví na manažerskou pozici, bude veden k práci na projektu, kde bude mít určitou míru odpovědnosti. Bude pozorováno, jak zvládá vedení kolektivu lidí a práci v týmu. Pokud je na pracovníka kladen spíše požadavek všeobecného přehledu a očekává se od něj pouze stále lepší pracovní výkon na stávající pozici, nesmí chybět plán rotace práce. Rotace práce nemusí probíhat po všech odděleních, ale pouze na místech, která budou mít efektivní přínos pro daného pracovníka. Rotaci práce bude zařizovat personální oddělení a mělo by trvat zhruba 1 měsíc (záleží na plánu rozvoje pracovníka).

Se všemi talenty by měl být realizován **koučink**, který povede buď jejich nadřízený, nebo jej může vést i personalista či generální ředitel (kouč musí být zaškolen). Cílem koučinku může být zvýšení pracovníkovy spokojenosti v práci, zvýšení jeho pracovního výkonu,

zlepšení jeho firemní komunikace. Kouč bude pomáhat pracovníkovi pochopit, jaký má vliv jeho osobnost, dovednosti, schopnosti pracovní chování a postoje na pracovní sféru. Pomůže mu uvědomovat si jeho silné stránky, osobnostní zdroje a vnitřní potenciál, a tím naplňovat pracovní cíle, které si vytyčil. Pokud jsou vybraní talenti již vedoucími pracovníky nebo mají potenciál k vedoucí pozici, sami by měli absolvovat kurzy koučinku. Koučink je pro firmu vždy levnější a rychlejší, než následné řešení personálních krizí. Pro firmu jsou vhodné dva následující kurzy. Pro vedoucí úseků je to dvoudenní kurz „základní principy koučinku“ poskytované firmou **Koučink Centrum, s. r. o.** sídlící v Praze. Cílem tohoto kurzu je seznámit účastníky se základními principy koučování. Kurz kombinuje klasickou výuku (znalosti) s praktickým nácvikem koučování ve skupinách a sebekoučování. Všichni účastníci obdrží potvrzení o absolvování kurzu ve formě certifikátu vydaného společností Koučink Centrum.

Pro manažery je efektivnější třídní kurz „koučink nejen pro manažery“ společnosti **Grada - CEGOS, s. r. o.** sídlící taktéž v Praze. Cílem tohoto kurzu je, aby účastník pochopil význam koučinku pro dlouhodobý rozvoj pracovníků, ale i sebe sama a zároveň mu pomohl uplatnit ho v praxi. Metodika kurzu nabízí interaktivní výklad s diskuzí, hraní rolí, trénink ve dvojicích s pozorovatelem, cvičení, testy, dotazníky, praktické ukázky, modelové situace, skupinová práce.

### **Monitoring pracovníků**

Každý týden budou probíhat rozhovory přímých nadřízených se všemi pracovníky zařazenými do talent poolu. Rozhovory by měly být nestrukturované a cílem bude probrat, co se událo za poslední týden, zpětná vazba od nadřízeného, prostor pro dotazy či připomínky pracovníka, atd. Častější frekvence bude motivovat pracovníky k podávání lepšího pracovního výkonu a bude jim poskytnuta častější zpětná vazba než doposud.

K hodnocení nabytých znalostí a dovedností talentovaných pracovníků bude sloužit pozorování jejich práce, následný hodnotící pohovor s nadřízeným a poté s personální manažerkou.

Cílem hodnotícího rozhovoru s přímým nadřízeným bude zhodnotit půl roční plnění rozvojového plánu pracovníka, zhodnocení pracovního výkonu nadřízeným a také zhodnocení celého období pracovníkem. Tento proces je firmou již realizován.

Výsledkem rozhovoru bude také stanovení či úprava rozvojového plánu na další půl rok. Výstupem bude formulář sloužící ke zhodnocení plnění osobního plánu rozvoje zaměst-

nance, který je již uveden v příloze PI. Tento formulář pak bude sloužit k nahlédnutí jak personálnímu oddělení, tak i vrcholovému vedení.

Poté proběhne hodnotící pohovor s personální manažerkou. Na základě hodnotícího formuláře proběhne slovní ohodnocení pracovníka a budou předloženy další návrhy na doplnění osobního rozvojového plánu.

### **7.2.6 Snaha o udržení pracovníků - organizace pravidelné aktivity pro zaměstnance**

Tato aktivita přispívá zejména ke stabilizaci talentů, což je hlavním cílem společnosti. Pracovníci setrvávají ve svém zaměstnání především, pokud jsou vysoce motivovaní a spokojení jak se svým pracovním výkonem, tak i se svým zaměstnavatelem. Jedním z faktorů motivace je možnost povýšení, která ale v této firmě není až tak velká. Teoreticky je povýšení možné u každé pozice, ale prakticky už je to obtížnější, pokud by měl pracovník odvádět podobnou práci jako doposud. Spousta zaměstnanců může povýšit, pokud jejich nadřazený odejde (většinou odchodem do důchodu).

Pro udržení talentů jsou jedním z klíčových motivů mezilidské vztahy a dobré firemní klima. Vzhledem k zjištěnému problému na základě rozhovorů s talentovanými pracovníky, je proto navrženo spojit příjemné s užitečným.

#### **Povinné školení BOZP s následným zábavným programem**

Organizátor: personální oddělení CS CABOT, spol. s r.o.

Navržená doba projektu: 4 – 6 hodin (BOZP 70 – 90 minut)

Časový odhad realizace projektu: kterýkoli pátek

Místo konání: místní restaurace či penzion (bude upřesněno)

Cíl projektu: Stmelit pracovní kolektiv výrobní a administrativní budovy a také zpestřit pro zaměstnance již „otravné“ další školní BOZP, kterých je ve firmě spousta i když jsou potřeba. Povinného školení se musí účastnit všichni zaměstnanci a je zde velká pravděpodobnost, že zůstanou i déle a dají se do řeči.

#### Program

13:00 - zahájení povinného školení BOZP (už ke konci projektu roznášení menšího občerstvení na stůl, čímž vznikne motivace zůstat déle).

14:30 - vyhlášení turnaje v bowlingu, stolním tenisu a kulečnicku



*Bowling*

- pětičlenné skupiny
- skupina s největším počtem nahraných bodů vyhraje poukaz na 2 hodiny bowlingu

*Stolní tenis a kulečnick*

- dvouhry
- konečný vítěz vyhraje poukaz na večeři pro dva

18:00 – vyhlášení vítězů, ukončení akce.

Je vhodné dát prostor zúčastněným k vyjádření svého názoru na tuto zorganizovanou akci a jakékoli připomínky. Tento prostor může být vyhrazen kdykoli v meziřečí mezi personalistou a zaměstnancem nebo v průběhu hodnocení.

Po skončení této akce bude během dalších pracovních dní rozdán hodnotící dotazník všem zúčastněným zaměstnancům (viz příloha PVIII). V tomto dotazníku budou moci vyjádřit svůj názor a připomínky k organizované akci.

### **7.3 Matice odpovědnosti**

Následující matice odpovědnosti představuje jasné vymezení kompetencí osob z týmu za jednotlivé projektové aktivity. Projektu se dotýkají vedoucí pracovníci, autor projektu, personální útvar, generální ředitel, finanční ředitel a zaměstnanci.

*Vysvětlivky k tabulce 12: Z – zodpovídá, S – spolupracuje, I – je informován, SCH – schvaluje*

Tab.11 Matice odpovědnosti

(vlastní zpracování)

Činnost	Vedoucí útvarů	Autor projektu	Personální útvar	Generální ředitel	Finanční ředitel	Zaměstnanci
Schválení projektu vrcholovým vedením	I	Z	S	SCH	SCH	
Zpracování teoretické rešerše		Z	I			I
Analýza současného stavu		Z	S	S, I		S, I
Vyhledání možností spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce		S	Z			
Identifikování klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí	S		Z	SCH		
Příprava podkladů pro organizaci AC			Z	I		
Vytvoření talent poolu	S		Z	SCH		
Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory	Z		Z			S
Vytvoření plánu pro organizaci aktivity			Z	SCH	S	
Seznámení zaměstnanců s projektem	S		Z	I		I
Testovací fáze	S		Z			
Kontrola a zhodnocení	I	I	Z	I	S	I

## 7.4 Časová analýza

V této části bude sestaven síťový graf, který poslouží k tomu, aby jednotlivé činnosti související s projektem na sebe navazovaly a nedošlo tak k selhání projektu z časového hlediska. Doba trvání je uváděna v kalendářních dnech. Časový harmonogram projektu uvádí následující tabulka (tab. 12).

Tab. 12 Časový harmonogram projektu  
(vlastní zpracování)

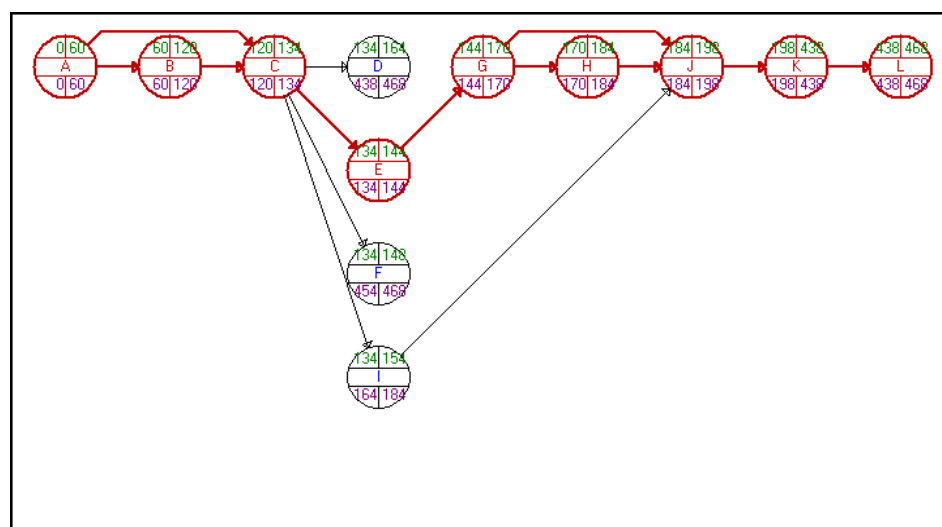
Činnost	Činnosti související s realizací projektu	Předcházející činnost	Doba trvání (dny)
A	Zpracování teoretické rešerše	-	60
B	Analýza současného stavu řízení talentu v CS	A	60
C	Schválení projektu vrcholovým vedením	A, B	14
D	Vyhledání možností spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce	C	30
E	Identifikování klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí, schválení vedením	C	10
F	Příprava podkladů pro organizaci AC a realizace	C	14
G	Vytvoření talent poolu	E	26
H	Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory a pravidelné sezení s talenty	G	14
I	Vytvoření plánů pro organizaci aktivit pro zaměstnance	C	20
J	Seznámení zaměstnanců s projektem	G, H, I	14
K	Testovací fáze	J	240
L	Kontrola a zhodnocení projektu	K	30

Z následující tabulky (tab. 13) je zřejmé, že nejkratší doba trvání projektu je 321 dní. Jsou zde zobrazeny nejkratší a nejpozději možné začátky a konce jednotlivých činností.

Tab. 13 Tabulka harmonogramu projektu(WinQSB)

04-28-2014 21:53:11	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	60	0	60	0	60	0
2	B	Yes	60	60	120	60	120	0
3	C	Yes	14	120	134	120	134	0
4	D	no	30	134	164	438	468	304
5	E	Yes	10	134	144	134	144	0
6	F	no	14	134	148	454	468	320
7	G	Yes	26	144	170	144	170	0
8	H	Yes	14	170	184	170	184	0
9	I	no	20	134	154	164	184	30
10	J	Yes	14	184	198	184	198	0
11	K	Yes	240	198	438	198	438	0
12	L	Yes	30	438	468	438	468	0
	Project Completion Time	=	468	DAYs				
	Number of Critical Path(s)	=	4					

1. Kritická cesta se skládá z těchto činností: A → B → C → E → G → H → J → K → L
2. Kritická cesta se skládá z těchto činností: A → B → C → E → G → J → K → L
3. Kritická cesta se skládá z těchto činností: A → C → E → G → H → J → K → L
4. Kritická cesta se skládá z těchto činností: A → C → E → G → J → K → L



Obr. 2 Kritická cesta (WinQSB)

## 7.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza zahrnuje veškeré náklady vynaložené na projekt. Tyto náklady budou nejdříve rozděleny podle činností, které budou provedeny při realizaci projektu. Nákladová analýza představuje pouze hrubé odhady. Oportunitní náklady na mzdy jsou stanoveny zhruba podle průměrné mzdy za 4. Čtvrtletí 2013 podle Českého statistického úřadu (© 2014) z důvodu neposkytnutí těchto údajů firmou. Mzda vedoucích a manažerů se určitě bude lišit od mzdy ostatních zaměstnanců. Pro ostatní zaměstnance bude brána právě průměrná mzda z ČSÚ, která v tomto období činila 26 637 Kč. Hrubá mzda bude zaokrouhlena na 27 000 Kč, aby se s ní lépe počítalo. Běžný měsíční fond pracovníků bude činit 160 hodin. Na základě něj budou vypočítány hodinové mzdy jednotlivých zaměstnanců. Mzda zaměstnanců bude tedy: **169 Kč/ hod.**

Hrubé mzdy vedoucích úseků a manažerů (včetně některých talentovaných pracovníků) budou hrubým odhadem na základě zisků firmy 35 000 Kč. Hrubá mzda na hodinu tedy bude **219 Kč/hod.**

### 1. Vyhledání možnosti spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce

Náklad na spolupráci s agenturou je pouze hrubý odhad. Do nákladů, je v případě zajištění spolupráce a účasti na konferenci, zahrnuta také mzda personalistek a cestovné. Jak mzda personální manažerky, tak mzda personalistky, bude počítána za 5 hodin, které stráví konferencí ve Zlíně. V úvahu bude prozatím brána pouze účast na konferenci ve Zlíně. Do Zlína pojedou manažerky vlastním autem, ale benzin jim bude proplacen.

Tab. 14 Náklady na spolupráci s agenturou AIESEC

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Náklady
<i>Spolupráce s agenturou</i>	35 000 Kč	1 rok	35 000 Kč
<i>Mzda personalistek</i>	169 Kč + 219 Kč	5 h	1940 Kč
<i>Cestovné</i>	2,50 Kč	120 km	300 Kč
<b><i>Celkové náklady</i></b>			<b>37 240 Kč</b>

## 2. Identifikace klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí

Tyto činnosti již byly realizovány autorem projektu. Míry důležitosti jednotlivých charakteristik na klíčové pracovní pozice byly stanoveny personální manažerkou, která této činnosti věnovala svůj čas navíc. Díky tomu vznikl pouze oportunitní náklad, a to její mzda. Personální manažerka tuto činnost vykonávala 1 hodinu. Oportunitním nákladem je tedy částka její hodinové mzdy – **219 Kč**.

## 3. Příprava podkladů pro organizaci assessment centra

Do nákladů není zahrnuto zajištění prostor, protože AC bude probíhat přímo v prostorech firmy. Mzdy personalistů a vedoucího příslušné pracovní pozice účastnících se AC zde budou v určité míře zahrnuty, protože organizace tak rozsáhlého AC zabere spoustu času navíc. Protože AC bude trvat zhruba 4 hodiny a několik hodin zabere jeho příprava a také konečné vyhodnocení a rozhodování o postupu uchazečů do dalšího kola, mzdy budou počítány za 3 hodiny práce navíc. Při analýze nákladů se bude uvažovat o počtu patnácti účastníků AC.

Tab. 15 Náklady související s organizací assessment centra

(vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady
Občerstvení	30 Kč	15	450 Kč
Tisk psychotestů atd.	2 Kč	8x15	250 Kč
Tisk zprávy (grafy, doporučení k rozvoji,..)	2 Kč	4x 15	120 Kč
Mzdy	170 Kč,	1 x 3 h	1830 Kč
	220 Kč	2 x 3 h	
<b>Celkové náklady</b>			<b>2650 Kč</b>

## 4. Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory

Na základě doporučení koučinkových kurzů pro manažery a vedoucí úseků jsou vyčísleny náklady ke každému kurzu zvlášť. Pro manažery je doporučen dražší a obsáhlejší kurz, pro ostatní vedoucí pouze základní kurzy. V úvahu je bráno také cestovné, kdy zaměstnanci

pojedou z Hranic na Moravě do Prahy vlakem a zpátky, společností Regiojet a třídou Relax. Ubytování budou v hotelu Max ve dvouúžkových pokojích. Pro vedoucí bude zaplacená pouze 1 noc (kurz trvá 2 dny) a pro manažery 2 noci (kurz trvá 3 dny).

*Tab. 16 Náklady související s hodnocením talentů  
(vlastní zpracování)*

<b>Činnost</b>	<b>Náklady na jednotku</b>	<b>Počet jednotek</b>	<b>Celkové náklady</b>
<i>Tisk plánů rozvoje</i>	2 Kč	12 talentů x 2 s.	48 Kč
<i>Kurz pro vedoucí</i>	15 245 Kč	3 manažeři	45 735 Kč
<i>Kurz pro manažery</i>	7 900 Kč	5 vedoucích	39 500 Kč
<i>Cestovné zaměstnanců</i>	606 Kč	8	4 848 Kč
<i>Ubytování zaměstnanců</i>	490 Kč	5 + 3x2 dny	5 390 Kč
<i>Mzda manažerů</i>	219 Kč/hod	8 hod x 3 dny	5 256 Kč
<i>Mzda vedoucích</i>	219 Kč/hod	8 hod x 2 dny	3 504 Kč
<b><i>Celkové náklady</i></b>			<b>104 281 Kč</b>

### **5. Organizace pravidelné aktivity pro zaměstnance**

Zde budou zahrnuty pouze mzdy organizátorů, protože organizace zábavného programu je pro ně práce navíc. Organizátoři budou celkem 3 – personální oddělení a koordinátorka služeb. Mzdy zaměstnanců ani mzda školitele zde zahrnuta nebude, protože školení BOZP je součástí jejich práce a následný zábavný program už je dobrovolný.

Tab.17 Náklady na organizaci aktivity  
(vlastní zpracování)

Činnost	Náklady na jednotku	Počet jednotek	Celkové náklady
<i>Mzda organizátorů</i>	170 Kč/hod	2 x 2 h + 1 x 2 h	1 120 Kč
<i>Rezervace prostoru</i>	400 Kč/hod	6 hod	2400 Kč
<i>Pronájem data projektu, plátna, atd.</i>	1300 Kč/den	-	1300 Kč
<i>Bowling</i>	150 Kč/hod	3 hod	450 Kč
<i>Občerstvení</i>	60 Kč/osoba	104	6 240 Kč
<i>Poukaz na bowling</i>	150 Kč/hod	2 hod	300 Kč
<i>Poukaz na večeři pro 2</i>	400 Kč	2 poukazy	800 Kč
<i>Tisk dotazníků</i>	2 Kč	104	208 Kč
<b>Celkové náklady</b>	-	-	<b>12 818 Kč</b>

Celkové náklady na projekt činí **158 208 Kč**. Vzhledem k tomu, že firmě se daří dobře a je si vědoma, že je to především díky jejím zaměstnancům, je tato částka přijatelná. Podrobně jsou tyto náklady vyčísleny v následující tabulce tab. 18.

Tab. 18 Celkové náklady na projekt  
(vlastní zpracování)

Aktivita	Náklady na aktivitu
1	38 240 Kč
2	219 Kč
3	2 650 Kč
4	104 281 Kč
5	12 818 Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>158 208 Kč</b>



## 7.6 Riziková analýza

Cílem rizikové analýzy je identifikovat faktory, které by mohly projekt ohrozit, stanovit jejich váhu a pravděpodobnost. Následně je třeba navrhnout způsob jejich odstranění. Mezi rizika, která mohou ohrozit projekt, patří:

- nedostatečný časový prostor
- nedostatečný počet kvalitní pracovní síly na trhu práce (talentů)
- negativní přístup zaměstnanců
- špatný odhad nákladů na projekt
- špatné naplánování jednotlivých aktivit

Pro stanovení dopadu rizika byla stanovena škála od 0 do 5. Výslednou míru rizika lze definovat jako součin pravděpodobnosti výskytu uvažovaného rizika a jeho dopadu.

*Tab. 19 Rizika projektu*

*(vlastní zpracování)*

Riziko	Dopad	Pravděpodobnost	Míra rizika
Nedostatečný časový prostor	3	3	9
Nedostatečný počet kvalitní pracovní síly na trhu práce	4	3	12
Negativní přístup zaměstnanců	4	2	8
Špatný odhad nákladů na projekt	3	3	9
Špatné naplánování jednotlivých aktivit	2	2	4

Pro určení míry rizika byly stanoveny následující hladiny (tab. 20) :

*Tab. 20 Míra rizika*

*(vlastní zpracování)*

Míra rizika	0 - 5	5 – 15	15 – 25
Významnost	bezvýznamná	Významná	Kritická

Z výše uvedených údajů vyplývá, že většina rizik spadá do kategorie významných. Proto je třeba navrhnout opatření, které povedou ke snížení dopadu těchto rizik.

### 7.6.1 Návrhy opatření na eliminaci rizik

*Nedostatečný časový prostor* – všichni zaměstnanci firmy mají dost své práce a nemusí být příliš ochotni věnovat se něčemu „navíc“. Je třeba zpracovat harmonogram všech činností, který bude vyhovovat časovému prostoru všech zúčastněných (tj. personalistům, vedoucím, popř. zaměstnancům).

*Nedostatečný počet kvalitní pracovní síly (talentů) v daném regionu* – tohle riziko přináší největší míru pravděpodobnosti. Kvalitní pracovní síla v našem regionu nemusí být dostatečná zvláště pro některé technické pozice či specialisty. Pro jeho eliminaci by se měla firma při vyhledávání nových pracovníků na tyto pozice zaměřit nejen na daný region, ale také na větší studentská města (např. Brno, Ostrava) a popřípadě také rozšířit svou inzerci.

*Negativní přístup zaměstnanců* – ne všichni zaměstnanci mohou mít zájem o častější sezení nebo hodnocení s nadřízeným. Je ale důležité, aby byli zaměstnanci s návrhem projektu seznámeni co nejdříve. Je také žádoucí, vysvětlit jim, jaké změny a výhody jim projekt přinese a dát jim kdykoli prostor pro jakékoli dotazy.

*Špatný odhad nákladů na projekt* – náklady na projekt jsou pouze hrubým odhadem, je proto nutné zajistit dostatek finančních prostředků k realizaci projektu a permanentně kontrolovat plnění nákladů.

*Nevhodná struktura jednotlivých aktivit* – reálně mohou jednotlivé aktivity probíhat jinak, než stanovuje plán. Je důležité přizpůsobit jednotlivé aktivity časovým možnostem vedoucích i zaměstnanců a předem je informovat o časovém i obsahovém rozmezí trvání jednotlivých aktivit.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat systém řízení talentů ve firmě CS CABOT, spol. s r.o. Tento cíl byl splněn na základě vypracování teoretických poznatků, které se vztahovaly k talent managementu, dále na základě analýzy interních dokumentů a rozhovorů s personální manažerkou, generálním ředitelem a talentovanými pracovníky. Bylo zjištěno, jak je řízení talentů vnímáno jak ze strany managementu, tak ze strany talentovaných pracovníků. Tato analýza odhalila určité nedostatky a na základě nich byl navržen projekt, který je určen ke zlepšení tohoto systému.

Cílem projektu bylo zlepšování systému práce s talenty a zlepšení komunikace mezi vrcholovým vedením a všemi zaměstnanci. V úvodu projektu byly nejprve stanoveny potřebné výstupy a na ně navazující činnosti. Tyto činnosti byly následně podrobně popsány. Poté byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Mezi hlavní činnosti, díky kterým lze zlepšit proces řízení talentů v CS CABOT, patří především spolupráce s agenturou AIESEC, identifikace dovedností a znalostí na jednotlivé klíčové pozice, organizace assesment centra, vytvoření talent poolu, efektivnější hodnocení talentovaných pracovníků. Pro efektivnější hodnocení talentovaných pracovníků byly navrženy především kurzy koučinku pro vedoucí pracovníky a manažery. Pro zlepšení komunikace mezi vedením a všemi zaměstnanci byla navržena organizace jedné globální aktivity pro všechny zaměstnance.

Věřím, že zpracovaný projekt bude pro firmu CS CABOT, spol. s r.o. přínosem.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd.

Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*.

New York: McGraw-Hill, 2004, 448 s. ISBN 0-07-141434-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 252 s.

ISBN 978-80-7357-665-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008, 130 s.

ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN

978-80-247-1457-8.

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.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha:

EUROLEX BOHEMIA, 2004, 158 s. ISBN 80-86432-97-7.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human Resource Management: Essential*

*Perspectives*. 6th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012, 265 s. ISBN 0-538 48170-6.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Comp

uter Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose

Komenského, 2009, 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s.

ISBN 80-247-0405-6.

**Elektronické zdroje**

CAREER VISION [online]. Glen Ellyn, ©2004 [cit. 2013-11-20]. Dostupné z:

<http://www.careervision.org/About/CareerManagement.htm>

ČERVENÝ, Karel. TYPOLOGIE TALENTU: Jak rozlišovat talenty? Podle jakých kritérií? Příklady kreativního talentu. In: *Talent experts* [online]. 6. 11. 2009 [cit. 2013-11-01].

Dostupné z:

[http://www.talentexperts.cz/svet\\_personalistu/index.php?page=article&detail=111](http://www.talentexperts.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail=111)

DALKIA ČR [online]. Ostrava, ©2011 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z:

<http://www.dalkia.cz/cz/kontakty>

DAVIS, Tony. Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management [online].

Hampshire: Gower house, © 2007 [cit. 2014-01-16]. 227 s. ISBN 978-0-566-08731-8.

Dostupné z:

<http://books.google.cz/books?id=TVMFConRAoS&printsec=frontcover&dq=davis+talent+assessment&hl=cs&sa=X&ei=FSovU83eDMLNygOhqID4Cg&ved=0CDEQ6AEwA`#v=onepage&q=davis%20talent%20assessment&f=false>

DEFILIPPO, Dave. Mentoring programs; Talent management. *Leadership Excellence*

[online]. Provo: Executive Excellence Publishing, 2010, vol. 27, issue 9, s. 16 [cit. 2013-12-10]. ISSN 755420943.

DELOITTE [online]. Praha, ©2011 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z:

[https://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](https://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

DRILL B.S. [online]. Praha, © 2012 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z:

<http://www.drill.cz/?item=231>

DUK. České firmy objevují kouzlo talent managementu. In: *čt24* [online]. 31. 3. 2012. [cit. 2014-01-17]. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/169853-ceske-firmy-objevuji-kouzlo-talent-managementu/>

Finanční management. *IHNED.cz* [online]. ©2010 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z:

<http://financnimanagement.ihned.cz/c1-47419470-boj-o-talenty-se-v-brzke-dobe-vyrazne>

-zmeni

Finanční management. *IHNED.cz* [online].

GAY, Matthew a Doris SIMS. Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management and succession planning [online]. Bloomington: AuthorHouse, © 2007 [cit. 2014-01-18]. 215 s. ISBN 978-1-4259-9465-5. Dostupné z:

HEATHFIELD, Susan M. What Is Talent Management - Really? In: *About.com*. [online].

JAKS, Tara. Management Training Programs - In-House or External? In: *HRM Guide* [online]. 10. 2. 2012. [cit. 2013-11-20]. Dostupné z:

<http://www.hrmguidenet/canada/learning/management-training.htm>

KVAPIL, Karel. Většina firem v česká nepracuje s talenty. In: *Novinky CZ* [online]. 16. 11. 2011 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/250655-vetsina-firem-v-cesku-nepracuje-s-talenty.html>

MARK2 CORPORATION [online]. Praha, ©2014 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z:

<http://www.m2c.eu/>

NÁHLOVSKÝ, Pavel. Management talentů: priorita roku 2011. In: *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011 [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>

NEZNÁMÝ. Boj o talent se v brzké době výrazně změní. In: *ihned CZ* [online]. 25. 10. 2010 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z:

<http://financnimanagement.ihned.cz/c1-47419470-boj-o-talenty-se-v-brzke-dobe-vyrazne-zmeni>

PETZOLD, Jörg. Talent Management - motor pro úspěch v podnikání v době krize. In: *HR News* [online]. Hudson, 25. 7. 2012 [cit. 2013-11-28]. Dostupné z:

<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/talent-management-id-1525822/talent-management-motor-pro-uspech-v-podnikani-v-dobe-krize-id-1659673>

PHE. Práce s talenty ve společnosti tieto . In: *Idnes* [online]. 15. 10. 2012 [cit. 2014-01-17]. Dostupné z: <http://sdeleni.idnes.cz/prace-s-talenty-ve-spolecnosti-tieto-dsz>

[/zpr\\_sdeleni.aspx?c=A121008\\_104847\\_zpr\\_sdeleni\\_ahr](http://zpr_sdeleni.aspx?c=A121008_104847_zpr_sdeleni_ahr)

RED. Polemika: Povinné kvóty pro ženy ve firmách. In: *Euro.E15* [online]. 27. 11. 2012

[cit. 2014 – 04-08]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/polemika-povinne-kvoty-pro-zeny-ve-firmach-ano-ci-ne-935940>

TAPOMOY, Deb. A conceptual approach to strategic talent management [online]. New Delhi: Indus publishing Company, © 2005 [cit. 2014-01-18]. 192 s. ISBN 81-7387-178-7.

Dostupné z:

[http://books.google.cz/books?id=Da3rIqMLVUoC&printsec=frontcover&dq=tapomoy&h=cs&sa=X&ei=KCKvU9KbIMaO5ATW\\_oDIBQ&ved=0CEgQ6AEwAw#v=onepage&q=tapomoy&f=false](http://books.google.cz/books?id=Da3rIqMLVUoC&printsec=frontcover&dq=tapomoy&h=cs&sa=X&ei=KCKvU9KbIMaO5ATW_oDIBQ&ved=0CEgQ6AEwAw#v=onepage&q=tapomoy&f=false)

TEJNOROVÁ, Jitka. Koučink: cesta k cíli je těžká, ale vyplatí se. In: *Idnes* [online]. Praha, 30. 4. 2013 [cit. 2013-12-10]. Dostupné z:

[http://finance.idnes.cz/koucink-skola-personalistiky-co-poradi-kouc-fmv/podnikani.aspx?c=A130425\\_1921377\\_podnikani\\_sov](http://finance.idnes.cz/koucink-skola-personalistiky-co-poradi-kouc-fmv/podnikani.aspx?c=A130425_1921377_podnikani_sov)

The Recruiters Lounge. Deset kroků k získání nejlepších talent. In: *Hr News* [online]. 18. 10. 2012 [cit. 2013-11-27]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/deset-kroku-k-ziskani-nejlepsich-talentu-id-1707699>

TUKA, Vladimír. Koučovací dovednosti - koučovací přístup. In: *HR News* [online]. 11. 9. 2013 [cit. 2013-12-11]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/koucovaci-dovednosti-v-koucovaci-pristup-id-1934345>

### ***Interní zdroje***

Interní materiály CS CABOT, spol. s r.o., 2014.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HR Human Resources.

AC Assesment centrum



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Klasifikační mřížka talentů .....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. 2 Počet řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců .....</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 3 Průměrný věk zaměstnanců 2010 – 2014 .....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. 4 Míra fluktuace v letech 2009 – 2013 .....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 5 Míra absencí v letech 2009 – 2013 .....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 6 Míra stability v letech 2009 – 2013 .....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 7 Zisk na zaměstnance v letech 2009 – 2013 .....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 8 Osobní náklady na zaměstnance .....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 9 Počet výskytu odpovědí .....</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 10 Důležitost znalostí a dovedností na klíčové pracovní pozice .....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 11 Matice odpovědnosti .....</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 12 Časový harmonogram projektu .....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 13 Tabulka harmonogramu projektu (WinQSB) .....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 14 Náklady na spolupráci s agenturou AIESEC .....</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 15 Náklady související s organizací assessment centra .....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 16 Náklady související s hodnocením talentů .....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 17 Náklady na organizaci aktivity .....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 18 Celkové náklady na projekt .....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 19 Rizika projektu .....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 20 Míra rizika .....</i>	<i>73</i>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Organizační struktura CS CABOT</i> .....	39
<i>Obr. 2 Kritická cesta</i> .....	68

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014 .....</i>	40
<i>Graf 2 Podíl mužů a žen v roce 2010 – 2014.....</i>	41
<i>Graf 3 Počet pracovních pozic obsazených interně a externě v letech 2010 – 2011.....</i>	42
<i>Graf 4 Struktura zaměstnanců dle věku k 1. 1. 2014 .....</i>	42
<i>Graf 5 Struktura dle vzdělání za rok 2014.....</i>	43
<i>Graf 6 Zisk na zaměstnance v letech 2009 – 2013 .....</i>	46

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Výstupní formulář hodnocení zaměstnance
- PII Hodnotící matice CS CABOT
- PIII Seznam otázek pro rozhovor s personální manažerkou a generálním ředitelem
- PIV Seznam otázek pro rozhovory s talentovanými pracovníky
- PV Logický rámec projektu
- PVI Charakteristika požadovaných znalostí a dovedností ke klíčovým pozicím
- PVII Příklad assesment centra
- PVIII Dotazník pro zaměstnance

## PŘÍLOHA PI: VÝSTUPNÍ FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

(interní zdroj)

<b>CABOT</b>	<b>Hodnocení pracovního výkonu –FY 2013</b>
	Jméno zaměstnance: [ ]
	Zastávaná pozice: [ ]
	Jméno nadřízeného: [ ]
Půlroční hodnocení za období: 1.10.-31.3. Roční hodnocení za období: 1.10.-30.9.	
<b>Hodnocení výkonů u individuálních cílů stanovených na začátku roku:</b>	
<b>Cíl:</b> [ ]	
Poznámky k půlročnímu koučování: [ ]	
Poznámky k ročnímu hodnocení: [ ]	
Cíl byl: <input type="checkbox"/> nesplněn (na kolik % ..... ) <input type="checkbox"/> splněn (100 %) <input type="checkbox"/> překročen (o kolik % ..... )	
<b>Cíl:</b> [ ]	

Poznámky k půlročnímu koučování: [ ]
Poznámky k ročnímu hodnocení: [ ]
Cíl byl: <input type="checkbox"/> nesplněn (na kolik % ..... ) <input type="checkbox"/> splněn (100 %) <input type="checkbox"/> překročen (o kolik % ..... )
<i>V případě dalších cílů vložte další řádky – max 5-6 cílů na rok</i>
<b>Hodnocení výkonu vztahujícího se k pracovním požadavkům a kompetencím, které s nimi souvisí (viz popis práce a požadované znalosti a dovednosti)</b>
Poznámky k půlročnímu koučování: [ ]
Závazky na osobní rozvoj v této oblasti: [ ]
Poznámky k ročnímu hodnocení: [ ]

<b>Přístup a hodnoty</b>		
<p>Na této straně očekáváme diskuzi nad čtyřmi níže uvedenými projevy jednání a chování, vyjadřujícími hlavní očekávání ze strany CS CABOTu. Níže v části „Osobní rozvoj“ vaše závazky v rámci těchto hodnot či jiných oblastí (ne profesních).</p>		
<b>ZODPOVĚDNOST V BEZPEČNOSTI PRÁCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chrání sebe chrání druhé</li> <li>• Do práce se pouští s rozvahou</li> <li>• Vůči rizikům má otevřené oči a vyjadřuje se upřímně</li> <li>• Nehraje si na hrdinu, jde příkladem v sebekázni</li> </ul>	<b>Hodnocení</b>	
	<b>Půlroční</b>	<b>Roční</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>JEDNÁ S DRUHÝMI S RESPEKTEM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je otevřený, čestný, přímý, spolehlivý a slušný</li> <li>• Poskytuje podporu a pomoc jako týmový hráč</li> <li>• Projevuje ochotu a zájem naslouchat druhým, diskutovat a učit se od nich</li> <li>• Nese zodpovědnost za své závazky a činy, dotahuje co slíbí</li> </ul>	<b>Hodnocení</b>	
	<b>Půlroční</b>	<b>Roční</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>INICIATIVA A ZLEPŠOVÁNÍ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Navrhuje oblasti ke zlepšení, zkvalitnění pracovních postupů a pracovního prostředí</li> <li>• Uvádí pozitivní změny a zlepšovací návrhy do praxe</li> <li>• Soustředí se na hledání řešení, ne hledání výmluv a překážek</li> <li>• Při práci projevuje vlastní iniciativu a účelnou aktivitu</li> </ul>	<b>Hodnocení</b>	
	<b>Půlroční</b>	<b>Roční</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>ÚSILÍ O PRVOTŘÍDNOST</b>	<b>Hodnocení</b>	
	<b>Půlroční</b>	<b>Roční</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Předává výsledky své práce v požadované kvalitě, svou práci neodbytvá</li> <li>• Výsledky práce předává v podobě, která je pro jejich příjemce užitečná</li> <li>• Aktivně vyhledává zpětnou vazbu na svou práci.</li> <li>• Vyhledává příležitosti ke svému rozvoji a růstu.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Závazky na osobní rozvoj v této oblasti (v případě hodnocení Téměř nikdy a Málokdy povinné)</b>	
1.	<input type="checkbox"/>
2.	<input type="checkbox"/>
3.	<input type="checkbox"/>

**HODNOTÍCÍ ŠKÁLA – hodnocený jedná popsáním způsobem:**

Hodnocení	Popis	Podrobný popis
1	<b>Téměř nikdy</b>	Chování popsané v daném tvrzení není téměř nikdy pozorovatelné (jedná dle daného tvrzení jen v 20% uvedených situací nebo méně).
2	<b>Málokdy</b>	Hodnocená osoba nejedná způsobem, který je uvedený v daném tvrzení, nicméně některé podobné způsoby jednání u ní lze pozorovat. Stále však spíše převažují způsoby chování, které jsou k tvrzení v protikladu (jedná dle uvedeného tvrzení pouze ve 21-50% případů)
3	<b>Většinou</b>	Je to pravda ve většině situací. Hodnocená osoba jedná podle uvedeného tvrzení, ovšem místy lze pozorovat i opačné chování (v 51-80% případů se zachová podle tvrzení)
4	<b>Téměř vždy</b>	Hodnocená osoba téměř vždy jedná způsobem popsaným v uvedeném tvrzení, pokud je to v dané situaci žádoucí. Pozorovatelné v 81%-100% případů.



**Hodnocení kompetencí vedoucích pracovníků pro vedení lidí**  
*(Tato část se týká pouze těch zaměstnanců, kteří mají přímou zodpovědnost za řízení lidí). Prosím, využijte přílohu Kompetence pro vedení lidí a jejich indikátory na konci tohoto formuláře.*

Poznámky k půlročnímu koučování:

Závazky na osobní rozvoj v této oblasti:

---

Poznámky k ročnímu hodnocení:

Závazky na osobní rozvoj v této oblasti:

**Celkové hodnocení pracovního výkonu:**  
*(Provádí se pouze na konci roku. Viz popis hodnocení níže)*

Vyjimečný Superior <input type="checkbox"/>	Velmi dobrý Strong <input type="checkbox"/>	Spolehlivý Solid <input type="checkbox"/>	Vyžaduje zlepšení Needs improvement <input type="checkbox"/>
--	--	--	---

Shmutí (na podporu výše uvedeného hodnocení):

Oblasti rozvoje v dalším roce:

**Půlroční koučování - podpisy** (pokud je hodnocení posíláno přes e-mail s kopií na hodnoceného, podpisů netřeba)

Zaměstnanec: \_\_\_\_\_ Datum:

Nadřízený: \_\_\_\_\_ Datum:



**Roční hodnocení - podpisy** (pokud je hodnocení posíláno přes e-mail s kopií na hodnoceného, podpisů netřeba)

Zaměstnanec: \_\_\_\_\_ Datum:

Nadřízený: \_\_\_\_\_ Datum:



Popis jednotlivých úrovní hodnocení			
<b>Superior</b>	Performance requirements and expectations have been consistently exceeded. Exhibits the competencies required for the job at an above average level and may serve as a role model for others.	<b>Vyjímečný</b>	Svími výkony zaměstnanec trvale překračuje očekávání a pracovní požadavky své pozice. Svým pracovním chováním vysoce převyšuje kompetence požadované pro danou pozici a může sloužit jako vzor pro ostatní.
<b>Strong</b>	Performance requirements have been fully met and often exceeded. Competencies required for the job have been demonstrated on a consistent basis.	<b>Velmi dobrý</b>	Zaměstnanec zcela splňuje a často i předčí požadavky na výkon. Přitom stabilně prokazuje kompetence požadované pro jeho pozici.
<b>Solid</b>	Performance requirements have been satisfied. Exhibits skills and knowledge though some competency gaps may exist.	<b>Spolehlivý</b>	Zaměstnanec splňuje pracovní požadavky. Prokazuje dostatečné pracovní znalosti a dovednosti, ačkoliv u některých kompetencí může být rozdíl mezi požadovanou a dosaženou úrovní.
<b>Needs Improvement</b>	Performance requirements have been partially met. Performance and competency gaps require attention and corrective action.	<b>Vyžaduje zlepšení</b>	Zaměstnanec částečně plní požadavky na výkon. Jeho výkon a nedostatky v kompetencích vyžadují pozornost a nápravná opatření.



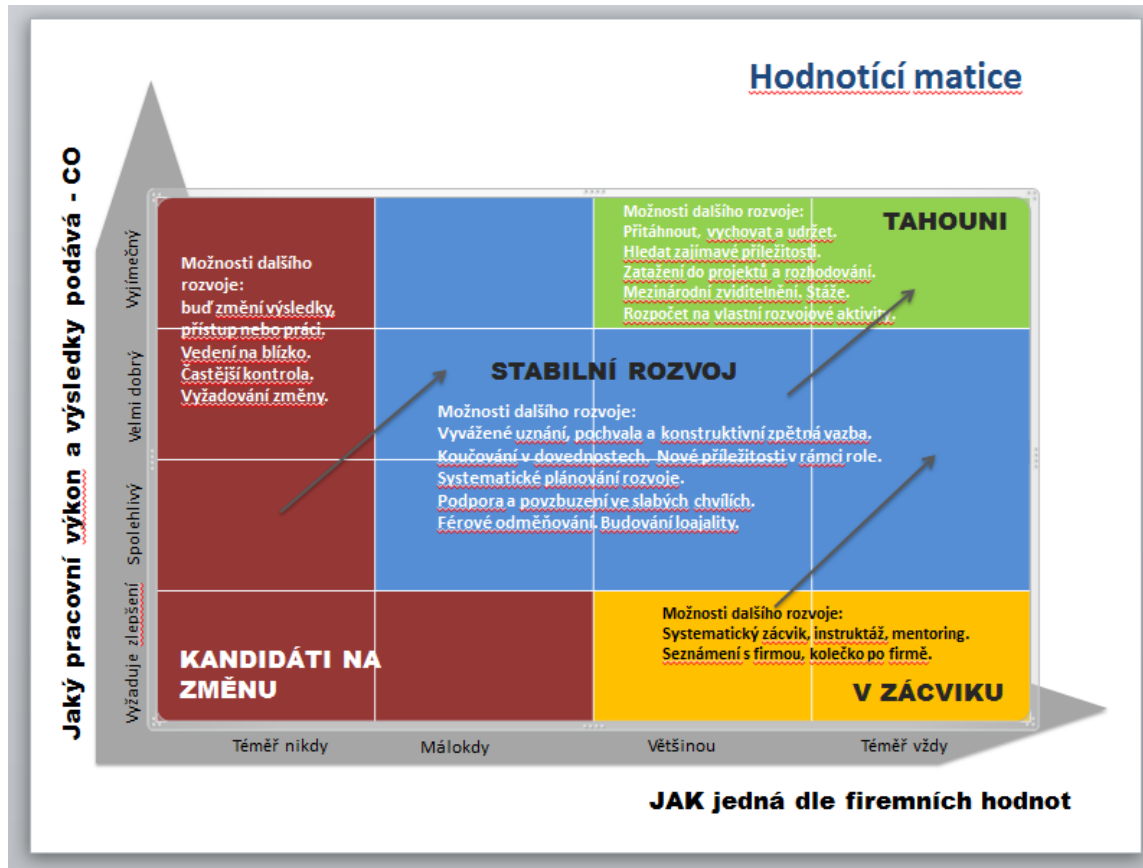
Kompetence pro vedení lidí	
<b>Rízení výkonu:</b>	<p><b>Stanovování a objasnování požadavků:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zajišťuje, aby požadavky na práci byly jasné i identifikovány, definovány a zdokumentovány. Zajišťuje, aby jeho zaměstnanci měli jasno o očekávaných výstupech jejich práce a o kompetencích potřebných pro dobrý výkon práce.</li> </ul> <p><b>Stanovování cílů:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pracuje se svými zaměstnanci na stanovení SMART cílů</li> <li><b>Ohodnocení výkonu, práce na výkonových nedostatcích:</b></li> <li>Monitoruje pokrok a výsledky;</li> <li>Spravedlivě, nezájatě a přiměřeně hodnotí; tam, kde je vhodné bere přitom v úvahu i názory ostatních (např. interních zákazníků)</li> <li>Pomáhá svým zaměstnancům identifikovat a pochopit oblasti pro zlepšení.</li> <li>Podporuje zaměstnance při zlepšování výkonu.</li> <li>Přiměřeným způsobem řídí špatné výkony.</li> </ul>

<b>výkonu:</b>	<p>zaměstnanci měli jasno o očekávaných výstupech jejich práce a o kompetencích potřebných pro dobrý výkon práce.</p> <p><b>Stanovování cílů:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pracuje se svými zaměstnanci na stanovení SMART cílů</li> <li><b>Ohodnocení výkonu, práce na výkonových nedostatcích:</b></li> <li>Monitoruje pokrok a výsledky;</li> <li>Spravedlivě, nezájatě a přiměřeně hodnotí; tam, kde je vhodné bere přitom v úvahu i názory ostatních (např. interních zákazníků)</li> <li>Pomáhá svým zaměstnancům identifikovat a pochopit oblasti pro zlepšení.</li> <li>Podporuje zaměstnance při zlepšování výkonu.</li> <li>Přiměřeným způsobem řídí špatné výkony.</li> </ul> <p><b>Zpětná vazba a koučování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>poskytuje svým zaměstnancům včasnou, jasnou a přímou zpětnou vazbu pro podporovanou konkrétními příklady.</li> <li>Neustále koučuje (vede) své zaměstnance k požadovanému zlepšení, k zvýšení úspěšnosti, což má pozitivní dopad na celou organizaci.</li> </ul> <p><b>Odměňování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zná a aplikuje firemní filosofii odměňování.</li> <li>Je citlivý k vnitřní spravedlivosti a poctivému jednání při rozhodování o odměnách</li> <li>ujímá se práva komunikace se zaměstnanci.</li> </ul>
<b>Nábor a přijímání:</b>	<p><b>Výběr a rozhodování:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupracuje s HR při posuzování interních a externích kandidátů a jejich způsobilosti k práci.</li> <li>Rozhoduje o finálním výběru na základě porovnání dovedností kandidátů a požadavků na výkon funkce.</li> </ul> <p><b>Zajišťuje orientaci /zaučení nových zaměstnanců:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zajistí, aby nový zaměstnanec získal přiměřené znalosti a přehled o funkci a struktuře oddělení tak, aby mohl svou funkci zastávat plnohodnotně co nejdříve.</li> </ul>
<b>Rozvoj zaměstnance:</b>	<p><b>Identifikuje silné stránky a oblasti ke zlepšení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zajišťuje, že zaměstnanci ví, na čem pracovat pro svůj vývoj v jejich současné pozici, a postup v jejich kariéře.</li> </ul> <p><b>Porozumění kariérovým očekáváním zaměstnanců:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>probírá se svými zaměstnanci jejich rozvojové očekávání a povzbuzuje je, aby byli osobně zodpovědní za svůj vlastní vývoj.</li> </ul> <p><b>Určení dalšího rozvoje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>určí vhodný typ vzdělávání (na pracovišti a nebo externí) a / nebo dle potřeby rozpoznává další rozvojové příležitosti (mimořádné úkoly, projekty nebo jiné zkušenosti) s cílem podpořit učení a rozvoj.</li> </ul>
<b>Vedení lidí</b>	<p><b>Komunikace:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>komunikuje cíle organizace a zajišťuje, aby zaměstnanci pochopili jak je svou rolí podporují.</li> <li>Pravidelně sdílí informace, které zaměstnanec potřebuje, aby byl ve své pozici efektivní.</li> </ul> <p><b>Schopnost motivovat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vytváří klima, ve kterém lidé chtějí pracovat jak nejlépe dovedou; má schopnost zprostředkovat zaměstnancům pohled na to, jaký pozitivní dopad na organizaci mají svým snažením;</li> <li>odměňuje a oceňuje pozitivní výsledky.</li> </ul> <p><b>Vlídný a přístupný:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vytváří konstruktivní a účinné vztahy se zaměstnanci;</li> <li>je přístupný a najde si čas vyslechnout problémy a obavy zaměstnanců.</li> </ul>



**PŘÍLOHA PII: HODNOTÍCÍ MATICE CS CABOT**

(interní materiály)



**PŘÍLOHA PIII: SEZNAM OTÁZEK PRO ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ MANAŽERKOU A GENERÁLNÍM ŘEDITELEM(vlastní zpracování)**

1. Pracujete ve Vaší firmě s talenty?
2. Pokud ano, jak široce jej využíváte? Zapadá koncepce TM do Vaší personální strategie?
3. Pokud ne, z jakého důvodu není zaveden?
4. Mezi jakými skupinami zaměstnanců vyhledáváte talenty?
5. Na jakou věkovou skupinu se chcete v oblasti řízení talentů zaměřit?
6. Jakým způsobem identifikujete talenty?
7. Jaké kritéria jsou pro Vás důležité pro identifikaci talentů?
8. Co plánujete s talentovanými pracovníky do budoucna?
9. Pomocí kterých nástrojů hodnotíte zaměstnance?
10. Které nástroje používáte k rozvoji zaměstnanců?
11. Na základě čeho motivujete zaměstnance?
12. Co si myslíte, že talenty nejvíce nabádá k lepším pracovním výkonům?
13. Je pro Vás důležitější hledat talenty mezi svými pracovníky než externě? Proč?
14. Máte nějaké poznatky z řízení talentů v jiných firmách? Je něco z toho, co byste uvítali i u Vás?
15. Co si myslíte, že talentovaný pracovník potřebuje ke své práci nejvíce?
16. Jak často se stává, že odejde talentovaný pracovník? Z jakého důvodu?

**Otázky pro generálního ředitele**

1. Pracujete ve Vaší firmě s talenty?
2. Mezi jakými skupinami zaměstnanců vyhledáváte talenty?
3. Jaké kritéria jsou pro Vás důležité pro identifikaci talentů?
4. Co plánujete s talentovanými pracovníky do budoucna?
5. Pomocí kterých nástrojů hodnotíte zaměstnance?
6. Které nástroje používáte k rozvoji zaměstnanců?
7. Na základě čeho motivujete zaměstnance?
8. Je pro Vás důležitější hledat talenty mezi svými pracovníky než externě? Proč?
9. Máte nějaké poznatky z řízení talentů v jiných firmách? Je něco z toho, co byste uvítali i u Vás?
10. Co si myslíte, že talentovaný pracovník potřebuje ke své práci nejvíce?

**PŘÍLOHA PIV: SEZNAM OTÁZEK PRO ROZHOVORY S TALETOVANÝMI PRACOVNÍKY**(vlastní zpracování)**Otázky pro rozhovory s talentovanými pracovníky**

1. Jakou zastáváte pozici a jaká je Vaše náplň práce?
2. Co oceňujete na své práci? Co vás baví nebo naopak nebaví?
3. Co Vás motivuje k tomu podávat lepší pracovní výkon?
4. Jakými způsoby probíhá Vaše vzdělávání a rozvoj?
5. Který z těchto způsobů Vás nejvíce bavil a byl pro Vás nejefektivnější?
6. Byl/a jste za poslední týden někým pochválen/a nebo naopak pokárán/a?
7. Jak často bývá hodnocen Vás pracovní výkon? Jak a kým?
8. Jaké jsou hlavní důvody Vaší práce zrovna v této firmě?
9. Je pro Vás firma atraktivním zaměstnavatelem?
10. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?
11. Jaká je podle Vás klima ve firmě? Tři charakteristická slova, která vás napadnou.
12. Když jste se ucházel o práci v Cabotu, co Vás k tomu vedlo a co Vás inspirovalo?  
Jak to vidíte po letech Vašeho zaměstnání zde nyní?
13. Jak často se setkáváte se svým přímým nadřízeným a řešíte věci, které potřebujete?
14. Kdo Vám poskytuje největší podporu v práci? Co očekáváte od svého nadřízeného a splňuje to?
15. Jak dlouho si představujete, že byste mohl/a ve firmě vydržet?
16. Co by Váš zaměstnavatel měl dělat více proto, aby si Vás jako zaměstnance udržel?

## PŘÍLOHA PV: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady a rizika
<b>Hlavní cíl</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení výkonu talentovaných pracovníků</li> <li>- zvýšení loajality talentů</li> <li>- zlepšení firemního klimatu</li> <li>- snížení fluktuace či její udržení na dosavadní úrovni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení produktivity práce o min. 2 % k 31. 12. 2016 (oproti stavu k 31. 12. 2013)</li> <li>- zvýšení spokojenosti s firemním klimatem o 20 % na základě dotazníkového šetření k 31. 12. 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozorování</li> <li>- rozhovory</li> <li>- dotazníkové šetření</li> </ul>	<p>Předpoklady:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dostatečné finanční prostředky</li> <li>- ochota nadřízených</li> </ul>
<b>Projektové cíle</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. zlepšení systému práce s talenty</li> <li>2. zlepšení komunikace mezi vrcholovým vedením a všemi zaměstnanci</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvýšení počtu možností získávání talentů o 1 způsob k 31. 12. 2015</li> <li>- alespoň 1x ročně provést při náboru na inženýrské či dělnické pozice rozsahově větší assesment centrum</li> <li>- zefektivnění metod rozvoje talentů min. o 20 % k 31. 12. 2016</li> <li>- zvýšení frekvence pravidelných sezení nadřízených s talenty na 1x týdně k 1. 1.2015</li> <li>- 2x ročně realizování jedné pravidelné aktivity zaměřené na zlepšení komunikace zaměstnanců firmy k 1. 1.2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- přehled hodnotících formulářů</li> <li>- zápisy z hodnotících rozhovorů</li> <li>- personální evidence</li> <li>- přehled výstupních zpráv z přijímacích pohovorů</li> <li>- fotografie</li> <li>- rozhovory s personální manažerkou</li> <li>- analýza</li> </ul>	<p>Rizika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatečný časový prostor</li> <li>- nedostatečný počet kvalitní pracovní síly (talentů) v daném regionu</li> <li>- negativní přístup zaměstnanců</li> <li>- špatný odhad nákladů na projekt</li> <li>- špatná struktura jednotlivých aktivit</li> </ul>
<b>Výstupy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Posouzení efektivnosti řízení talentů</li> <li>1.2. Zlepšení způsobu získávání talentovaných pracovníků</li> <li>1.3. Zavedení efektivnějších metod rozvoje a systému hodnocení talentů</li> <li>2.1. Zavedení pravidelné aktivity pro zaměstnance</li> </ol>			<p><b>Předběžné podmínky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora ze strany vrcholového vedení</li> <li>- schválení rozpočtu</li> </ul>
<b>Aktivity</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Zpracování teoretické rešerše</li> <li>1.1.2. Analýza současného stavu řízení talentů v CS CABOT</li> <li>1.2.1. Vyhledání možností spolupráce s agenturou, sepsání dohody, zajištění spolupráce</li> <li>1.2.2. Identifikace klíčových pozic a požadovaných dovedností a znalostí</li> <li>1.2.3. Příprava podkladů pro organizaci AC</li> <li>1.3.1. Vytvoření talent poolu</li> <li>1.3.2. Vytvoření podkladů pro hodnotící rozhovory</li> <li>2.1.2. Vytvoření plánu pro organizaci aktivity</li> </ol>	<p><b>Potřebné vstupy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lidské zdroje (personalisté, vedoucí pracovníci, volná pracovní síla na trhu práce, talentovaní pracovníci)</li> <li>- firemní finanční prostředky</li> <li>- personální dokumentace</li> <li>- projektová dokumentace</li> <li>- tištěná literatura</li> <li>- elektronické zdroje</li> <li>- interní materiály společnosti</li> <li>- výsledky rozhovorů</li> </ul>	<p><b>Časový rámec aktivit</b></p> <p>Červen 2014</p> <p>Schválení projektu vedením</p> <p>Červenec – Srpen 2014</p> <p>Příprava projektu</p> <p>Srpen 2014</p> <p>Seznámení zaměstnanců s projektem</p> <p>Leden – Prosinec 2015</p> <p>Testovací fáze</p> <p>Leden 2015</p> <p>Kontrola a zhodnocení projektu</p>	

(vlastní zpracování)

## **PŘÍLOHA PVI: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH CHARAKTERISTIK K PRACOVNÍM POZICÍM**

(vlastní zpracování)

Vytrvalost (plní úkoly až do konce, stojí si za svým názorem)

Logické myšlení (často vyřeší určitý problém, úkoly plní rychle a správně)

Schopnost týmové práce (úspěšné zvládnutí týmových úkolů, dobré reference týmových spolupracovníků)

Vnitřní motivace (má zájem o osobním rozvoj, absolvuje různé kurzy a semináře pro zvýšení dovedností, plní úkoly s plným nasazením, práce jej baví)

Kreativita (přichází s novými nápady a různými možnostmi řešení problému)

Prezentační dovednosti (úspěšně zvládá prezentace různých projektů, apod., při prezentování je uvolněný, gestikulace, barva i síla hlasu je dobrá)

Angažovanost (účastní se různých projektů, dobrovolných školení a kurzů, apod.)

Komunikační dovednosti (dobře vychází se spolupracovníky, zákazníky, dodavateli, atd., umí se domluvit, když je potřeba něco vyřešit)

Potenciál k vedení (má zkušenosti s úspěšným vedením týmu, má autoritu a dostatečné znalosti v daném oboru)

Flexibilita (je ochotný se přizpůsobit jak prostorově tak i časově)

**PŘÍLOHA P VII: PŘÍKLAD ASSESSMENT CENTRUM NA PRACOVNÍ POZICI  
NÁKUPNÍ REFERENT**(vlastní zpracování)

Doba trvání: 8.00 – 12.00

Počet uchazečů: 10 – 15

Organizátor: personální oddělení, účastníci: personální manažerka, personalistka, současný pracovník na obsazované pracovní pozici

Místo konání: CS CABOT, Valašské Meziříčí – zasedací místnost, kde bude připraveno malé občerstvení pro uchazeče

Program:

8:00 - 8:20 - prezentace o společnosti a obsazované pozici, poté budou uchazeči rozděleni do dvou skupinek a každou skupinku povede jeden z organizátorů.

8:20 – 9:00 – uchazeči představí sami sebe v angličtině, dále splní 2 úkoly v angličtině

1. úkol - na základě podkladů (předmět, cena, rozměry) napsat email dodavateli za účelem objednávky určitého zařízení či materiálu

2. úkol - je dáno zadání ohledně reklamace materiálu v angličtině a úkolem je napsat postup v takové situaci (v češtině)

9:00 – 9:45 – vyhodnocení úkolů personálním oddělením a současným pracovníkem, uchazeči mají možnost občerstvení v zasedací místnosti, atd.

9:45 – 9:50 – organizátoři oznámí, kdo na základě úkolů v angličtině neuspěl a nebude tedy pokračovat ve výběrovém řízení (přibližně 2-4 uchazeči)

9:50 – 10.20 – týmový úkol po těchto dvou skupinkách. Úkol bude mít logické řešení a bude realizován formou týmové práce, kde se každý uchazeč projeví i jinak. Doporučuji například úkoly typu Einsteinovy hádanky, aj. Při řešení tohoto úkolu bude pozorováno chování, projev a logika uchazečů.

12:00 – uchazeči budou jednotlivě po skupinkách plnit úkoly na počítači v Excelu a budou mít na to 20 minut. Neplnění těchto úkolů bude dohlížet pracovník na současné pozici. Mezitím budou probíhat rozhovory s jednotlivými uchazeči v trvání 20 minut. Tyto rozhovory povedou personální manažerka a personalistka zvlášť. Ostatní uchazeči mezitím budou vyčkávat v zasedací místnosti. S každým uchazečem se po splnění úkolu na počítači a rozhovoru organizátor rozloučí a informuje ho, kdy a jakým způsobem budou oznámeny výsledky.

**PŘÍLOHA PVIII: HODNOCENÍ BOZP SE ZÁBAVNÝM PROGRAMEM**

(vlastní zpracování)

1. Jakou pracovní pozici zastáváte?
  
2. Po školení BOZP jsem zůstal/a na zábavný program
  - Ano
  - Ne
  
3. Ocenil/a jste zábavný program?
  
4. Jaké soutěže jste se účastnil/a?
  
5. Měl/a jste možnost konverzovat během programu s ostatními spolupracovníky?
  
6. Co si myslíte o této firemní akci? Přispěla ke stmelení kolektivu a mohla by přispívat i dále?
  
7. Napište prosím další připomínky ohledně organizace atd.