

Projekt zlepšení talent managementu ve společnosti XY

Bc. Ivana Krchnavá

Diplomová práce
2014



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: **Ivana Krchnavá**
Osobní číslo: **M12692**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zlepšení talent managementu ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti talent managementu a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav talent managementu ve společnosti XY a zhodnoťte výsledky tohoto stavu.
- Zpracujte projekt zlepšení talent managementu ve společnosti XY.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného projektu, rizika a přínosy spojené s jeho realizací.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 07-494-5242-0.
BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people. 1st ed. New York: McGraw-Hill, 2004, 448 s. ISBN 0-07-141434-7.
HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, 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 Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

¹ 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 Zveřejňování závěrečných prací:

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

² 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:

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

³ 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:

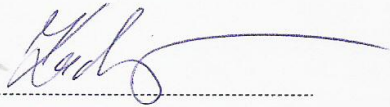
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo –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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 04.04.2014



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

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

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá talent manažmentom v spoločnosti XY. Cieľom teoretickej časti diplomovej práce je spracovať literárnu rešerš z oblasti talent manažmentu a na jej základe formulovať teoretické východiska pre spracovanie praktickej časti. Cieľom praktickej časti je analyzovať súčasný stav talent manažmentu v spoločnosti XY a následne zhodnotiť prednosti a nedostatky tohto systému. V rámci analýzy je využitý kvalitatívny výskum formou interview. Získané výsledky sú implementované do spracovania projektu zameraného na zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY. Súčasťou projektu je taktiež ekonomická náročnosť, analýza rizík a prínosy spojené s realizáciou projektu.

Kľúčové slová: talent, talent manažment, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj talentov

ABSTRACT

This thesis deals with the improvement of talent management in the company XY. The aim of the theoretical part of the thesis is to prepare literature research in the area of talent management and on the basis to formulate a theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part of thesis is to analyze the current state of talent management in the company XY and assess the advantages and disadvantages of the system. The analysis used the qualitative research based on interview. The results are implemented in the processing of a project focused on improving talent management in the company XY. The project also including its economic performance, risk analysis and benefits associated with the implementation of the project

Keywords: Talent, Talent Management, Human Resource Management, Talent Development

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D. za odbornú pomoc, cenné pripomienky a čas, ktorý mi venoval pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

Taktiež by som sa chcela poďakovať vedeniu spoločnosti XY za spoluprácu a poskytnutie potrebných informácií ku vypracovaniu mojej diplomovej práce.

Motto:

„Jediná vec, ktorá dokáže roztancovať kapitál, je talent.“

Kjell A Nördström

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PROCES RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
2 TALENT MANAŽMENT	15
2.1 POJEM TALENT	15
2.2 VYMEDZENIE POJMU TALENT MANAŽMENT	16
2.3 VÝZNAM TALENT MANAŽMENTU	17
2.4 ZLOŽKY TALENT MANAŽMENTU	18
2.5 STRATÉGIA TALENT MANAŽMENTU.....	20
2.6 PRÍSTUPY A MODELY TALENT MANAŽMENTU.....	21
2.6.1 Tradičný lineárny model.....	21
2.6.2 Model Develop – Deploy – Connect.....	21
2.7 ROLE V TALENT MANAŽMENTE.....	23
3 PROCESY TALENT MANAŽMENTU	25
3.1 ZÍSKAVANIE TALENTOV	25
3.1.1 Identifikácia, hodnotenie výkonu a predpoveď potenciálu	26
3.1.2 Vytvorenie talent – poolu	27
3.2 ROZVOJ TALENTOV	29
3.2.1 Rozvoj zamestnancov pri výkone práce.....	30
3.2.2 Rozvoj zamestnancov mimo pracoviska.....	31
3.3 RIADENIE KARIÉRY	32
3.4 UDRŽANIE TALENTOV	33
4 HODNOTENIE TALENT MANAŽMENTU	35
4.1 AUDIT TALENT MANAŽMENTU	35
4.1.1 Hodnotenie úspešnosti	35
4.2 HODNOTENIE KĹÚČOVÝCH UKAZOVATEĽOV	36
5 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PROFIL SPOLOČNOSTI XY	40
6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY	40
6.1.1 História spoločnosti XY na Slovensku	40
6.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI XY	41
6.2.1 Slovenský manažment.....	41

6.3	VÝVOJ OBRATU A EBITU SPOLOČNOSTI XY	42
6.4	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY	43
6.5	PERSONÁLNE ODDELENIE	44
6.6	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PERSONÁLNEHO ODDELENIA.....	45
7	ŠTRUKTÚRA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SPOLOČNOSTI XY	46
7.1	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI XY	46
7.1.1	Štruktúra zamestnancov v spoločnosti XY	47
7.1.2	Štruktúra ľudských zdrojov podľa pohlavia v spoločnosti XY.....	47
7.1.3	Vzdelanostná štruktúra v spoločnosti XY	48
7.1.4	Fluktuácia a stabilita zamestnancov v spoločnosti XY.....	49
8	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY	51
8.1	TALENT MANAŽMENT V SPOLOČNOSTI XY	52
8.1.1	Plánovanie talentov	52
8.2	KRITÉRIA VÝBERU TALENTOVANÝCH JEDINCOV V SPOLOČNOSTI XY	53
8.3	VÝBER A IDENTIFIKÁCIA TALENTOV V SPOLOČNOSTI XY	56
8.4	ROZVOJ TALENTOVANÝCH JEDINCOV V SPOLOČNOSTI XY	56
8.5	UDRŽIAVANIE TALENTOV V SPOLOČNOSTI XY	59
8.6	HODNOTENIE TALENTOV V SPOLOČNOSTI XY	60
9	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI – PREDNOSTI A NEDOSTATKY SÚČASNÉHO STAVU TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY	61
III	PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	63
10	PROJEKT ZLEPŠENIA TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY	64
10.1	CIELE PROJEKTU	64
10.2	OBMEDZENIE PROJEKTU	64
10.3	ZODPOVEDNÉ OSOBY ZA TALENT MANAŽMENT.....	65
10.4	TALENT MANAŽMENT	66
10.4.1	Určenie kľúčových pozícií v spoločnosti XY	66
10.4.2	Určenie kľúčových kompetencií v spoločnosti XY	66
10.4.3	Identifikácia talentov v spoločnosti XY	68
10.4.4	Kritéria nominácie do jednotlivých programov talent manažmentu v spoločnosti XY	69
10.4.5	Výber talentov v spoločnosti XY	70
10.4.6	Rozvoj talentov v spoločnosti XY	72
10.4.7	Rozvojové programy pre jednotlivé programy v spoločnosti XY.....	72
10.4.8	Kariéra v spoločnosti XY	74
10.4.9	Hodnotenie talent manažmentu v spoločnosti XY	75

10.5	HARMONOGRAM PROJEKTU ZLEPŠENIA TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY	76
10.5.1	Časová analýza projektu pomocou programu WinQSB.....	78
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
10.6.1	Náklady spojené s realizáciou projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY	80
10.6.2	Periodické náklady súvisiace s realizáciou projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY	81
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	82
10.7.1	Opatrenia na elimináciu rizík	84
10.8	PRÍNOSY PROJEKTU ZLEPŠENIA TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY	85
11	ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI.....	87
	ZÁVER	88
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV	94
	ZOZNAM OBRÁZKOV	95
	ZOZNAM TABULIEK	96
	ZOZNAM PRÍLOH.....	97

ÚVOD

V súčasnosti si väčšina spoločností uvedomuje význam ľudských zdrojov pre úspešný chod organizácie a úlohu, ktorú zohrávajú pri dosahovaní stanovených podnikových cieľov. Ľudia, čiže zamestnanci sú základnou hodnotou a patria k najdrahším zdrojom organizácií. Pre spoločnosť predstavujú zdroj nápadov a znalostí, ktoré umožňujú podniku rozvoj. Kvalita ľudských zdrojov bezprostredne vplýva na konkurenčné možnosti organizácie a taktiež patria k najdôležitejším zdrojom vytvorenia konkurenčnej výhody. K tomu aby spoločnosť dosahovala lepšie výsledky ako konkurencia potrebuje organizácia vysoko motivovaných (stimulovaných) zamestnancov, ktorých získava vďaka rozvinutým oblastiam riadenia ľudských zdrojov medzi, ktoré napríklad patrí výška platu/mzdy, systém odmeňovania a bonusov, rozvoj a vzdelávanie, možnosti kariérneho rastu a podobne. Preto sa v organizáciách kladie veľká pozornosť na zložky riadenia ľudských zdrojov ako sú plánovanie a výber, adaptácia, vzdelávanie a rozvoj, hodnotenie a odmeňovanie.

V dnešnej dobe, v čase keď často dochádza k neočakávaným zmenám na trhoch si mnohé spoločnosti začali uvedomovať význam talentovaných zamestnancov, ktorých schopnosti, znalosti a zručnosti patria ku kľúčovým pre chod organizácie. Takýchto zamestnancov si mnohé organizácie vážia a snažia si ich udržať za každú cenu, pretože vďaka týmto zamestnancom spoločnosti lepšie dosahujú strategické podnikové ciele. Oblasť, ktorá sa venuje práci s talentami k ich identifikácii, získaniu, rozvoju a udržiavaniu sa nazýva talent manažment.

Ako tému svojej diplomovej práce som si vybrala talent manažment a to z dôvodu, že táto téma patrí k pomerne novým oblastiam riadenia ľudských zdrojov. Okrem iného táto téma mi dovoľí získať nové poznatky. Taktiež talent manažment patrí k aktuálnym témam a mnohé organizácie jej venujú veľkú pozornosť.

Diplomovú prácu budem spracovávať v spoločnosti XY, ktorá pôsobí na slovenskom trhu. Manažment spoločnosti XY chce zanalyzovať súčasný stav talent manažmentu v ich organizácii a navrhnúť zlepšenia v tejto oblasti, ktorá budú súčasťou projektu.

Diplomová práca bude rozdelená na teoretickú, praktickú a projektovú časť.

Cieľom teoretickej časti bude vypracovať literárnu rešerš z oblasti talent manažmentu a následne formulovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti. Praktická časť bude mať za cieľ analyzovať súčasný stav talent manažmentu v spoločnosti XY

a zhodnotiť jeho prednosti a nedostatky. V rámci analýzy bude využitý kvalitatívny výskum a to interview. Získané výsledky budú implementované do spracovania projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY.

Projekt bude zameraný najmä na zlepšenie a vytvorenie procesov, ktoré sú potrebné pre správne a efektívne fungovanie talent manažmentu v organizáciách. Súčasťou projektu bude aj ekonomická náročnosť, analýza rizík a prínosy spojené s realizáciou projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

O riadení ľudských zdrojov sa začalo hovoriť od počiatku 80. rokov 20. storočia, v súvislosti so zmenou celkového manažérskeho chovania a myslenia. V súčasnosti ľudské zdroje (zamestnanci) tvoria dôležitú úlohu pri napĺňaní podnikových cieľov a v mnohých prípadoch úspech projektov závisí viac na ľudských zdrojoch ako na kapitáli alebo na materiálnych zdrojoch. (Dvořáková, 2012, s. 6)

Dvořáková (2012, s. 4) uvádza, že v riadení ľudských zdrojov neexistujú žiadne jednoznačné poučky alebo vzorce. Jedná sa skôr o súbor určitých zásad, politík a postupov označovaných ako best practises. Pri riadení ľudských zdrojov je dôležité si uvedomiť zložitosť a rozporuplnosť súčasných sociálnych a ekonomických procesov, pretože to má v personalistike zásadný význam.

Podľa Koubka (2007, s. 14) riadenie ľudských zdrojov sa vo zvýšenej miere zaujíma o vonkajšie podmienky formovania a fungovania pracovnej sily firmy. Takisto existuje výrazná väzba medzi spokojnosťou zamestnanca a jeho výkonom a oddanosťou firme. V súčasnosti sa organizácie orientujú na kvalitu pracovného prostredia, rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, a venujú sa personálnemu a sociálnemu rozvoju zamestnancov.

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou riadenia organizácie, ide o špecifickú oblasť činností orientovaných na človeka v organizácii zaisťovaných odborníkmi (personálnymi zamestnanci). Taktiež je súčasťou práce každého vedúceho zamestnanca. Hlavnou úlohou riadenie ľudských zdrojov je (Kocianová, 2012, s.9; Šikýř, 2012. s. 16):

- navrhovanie, formulovanie a prijímanie personálnej stratégie,
- vedenie manažmentu organizácie k implementácii personálnej stratégie,
- zabezpečenie dostatku schopných a motivovaných zamestnancov,
- zaisťovanie personálnych služieb pre organizáciu.

2 TALENT MANAŽMENT

Odborníci mají různý pohľad na riadenie ľudských zdrojov a taktiež majú aj iné názory v oblasti talent manažmentu. Otázky, ktoré riešia v rámci tejto problematiky sú nasledujúce: Kto je talent? Čo je talent manažment? Aký význam a úlohu má talent manažment v organizácii?

2.1 Pojem talent

Na pojem talent sa dá charakterizovať z dvoch uhl'ov pohľadov a to zo všeobecného a podnikového. Vzhľadom k tomu je veľmi ťažké pojem talent jasne zadefinovať a existuje mnoho rôznych definícií a skoro každá zahrňuje iné charakteristiky.

Vo všeobecnej rovine Hartl (2000, s. 597) charakterizuje talent ako *súbor schopností, spravidla považovaný za vrodenný, umožňujúci dosiahnuť v určitej oblasti nadpriemerných výkonov, talent je taktiež označovaný ako prejavené nadanie.*

V podnikovej praxi podľa Horváthovej (2011, s. 24) každá organizácia by mala mať zadefinované, čo si predstavuje pod pojmom talent a to umožní spoločnosti:

- určiť ciele talent manažmentu,
- klasifikovať zamestnancov, a zamerať sa na ich rozvoj,
- zamerať sa na rozmiestnenie zdrojov,
- porovnávať organizáciu s konkurenciou.

Armstrong (2009, s. 511) definuje talent ako jedincov, ktorí majú zvláštny dar, schopnosti a zručnosti, ktoré majú významný vplyv na zlepšenie výkonnosti organizácie.

Iní odborníci charakterizujú, že za talent môže byť považovaný ktokoľvek, ale musí prispieť k dosahovaniu cieľov organizácie pričom by nemalo dochádzať k zvýhodňovaniu favorizovaných jednotlivcov. Talent nie je limitovaný vekom ale jeho kritériom je vysoká výkonnosť a vyznačuje sa perspektívou. (Bláha, 2013, s. 175; Hroník, 2007, s. 108)

Thorne a Pellant (2007, s. 104) tvrdia, že talent, je jedinec, ktorý spĺňa tieto kritéria a to:

- má obmedzenú schopnosť udržať si pozornosť,
- je zvedavý a ľahko sa nudí,

- stanovuje si vysoké ciele,
- produkuje viac nápadov ako je možné realizovať,
- pracuje dlho a ťažko, ak ho to baví,
- potrebuje uznanie a podnety,
- pocit, že bez neho to nejde.

Mnohí experti sa zhodnú na tom, že v prípade talentovaných jedincov často vzniká situácia, keď talentovaná osoba je neprispôsobivá, má adaptačné problémy a nerovnomerný vývoj, preto je dôležité tieto fakty pri práci s talentami zohľadniť. (Horváthová, 2011, s. 24)

2.2 Vymedzenie pojmu talent manažment

Pojem talent manažment sa začal používať v polovici 90. rokov 20. storočia ako dôsledok potreby zaistenia kvalitných zamestnancov a lídrov. Talent manažment patrí v súčasnosti k najaktuálnejším témam fungovania organizácie a patrí k prioritám manažérov, ktorý sa venujú riadeniu ľudských zdrojov. (Marants, 2012)

Talent manažment je proces identifikácie, rozvoju, náboru, udržania a nasadenia talentovaných ľudí, ktorých organizácia potrebuje v prítomnosti a bude potrebovať v budúcnosti. (Armstrong, 2009, s. 580)

Talent manažment ma za úlohu obsadiť kľúčové pozície v organizácií talentovanými jedincami a nejedná sa len o miesta manažérov alebo vedúcich zamestnancov. Ide o pozície, ktoré sú kľúčové pre úspešný chod organizácie ako napríklad špecialisti na rôznych úrovniach, ktorý zabezpečia vysokú výkonnosť organizácie. (Phillips a Edwards, 2009, s. 27)

Hroník (2007, s. 109) upozorňuje na fakt, že pojem talent manažment je dôležité odlišiť od odbornej prípravy. Odborná príprava je zameraná nato, aby človek bol v danej pozícii schopný čo najrýchlejšie zastávať pozíciu, na ktorej sa momentálne nachádza alebo bude v blízkej budúcnosti na ňu zaradený. Taktiež je veľmi dôležité odlišiť pojem talent manažment adaptačný proces, ktorý je zameraný na všetkých zamestnancov, ktorí do organizácie vstupujú.

2.3 Význam talent managementu

V současnosti si predstavitelia domáчих či zahraničných organizácií uvedomujú, že ľudské zdroje sú kľúčovejšie než kedykoľvek predtým pre chod organizácie a z toho dôvodu si uvedomujú význam a výhody práce s talentami. Vďaka systematickej práci s talentami môže organizácia riešiť nasledujúce situácie a strategické otázky ako napríklad (Horváthová, 2011, s. 26-27):

- organizácia má problémy s obsadzovaním najdôležitejších pozícií, na trhu a v rámci organizácie existuje nedostatok kvalifikovaných ľudí,
- organizácia má problém udržať si talentovaných zamestnancov,
- v organizácií sa ťažko hľadajú talenty a identifikujú zamestnanci s vysokým potenciálom,
- zákazníci prechádzajú ku konkurencii kvôli osobným vzťahom s bývalými zamestnancami,
- očakáva sa, že v budúcnosti dôjde k výraznému organizačnému rastu alebo bude realizovaná akvizícia vyžadujúca si prítomnosť skúsených zamestnancov.

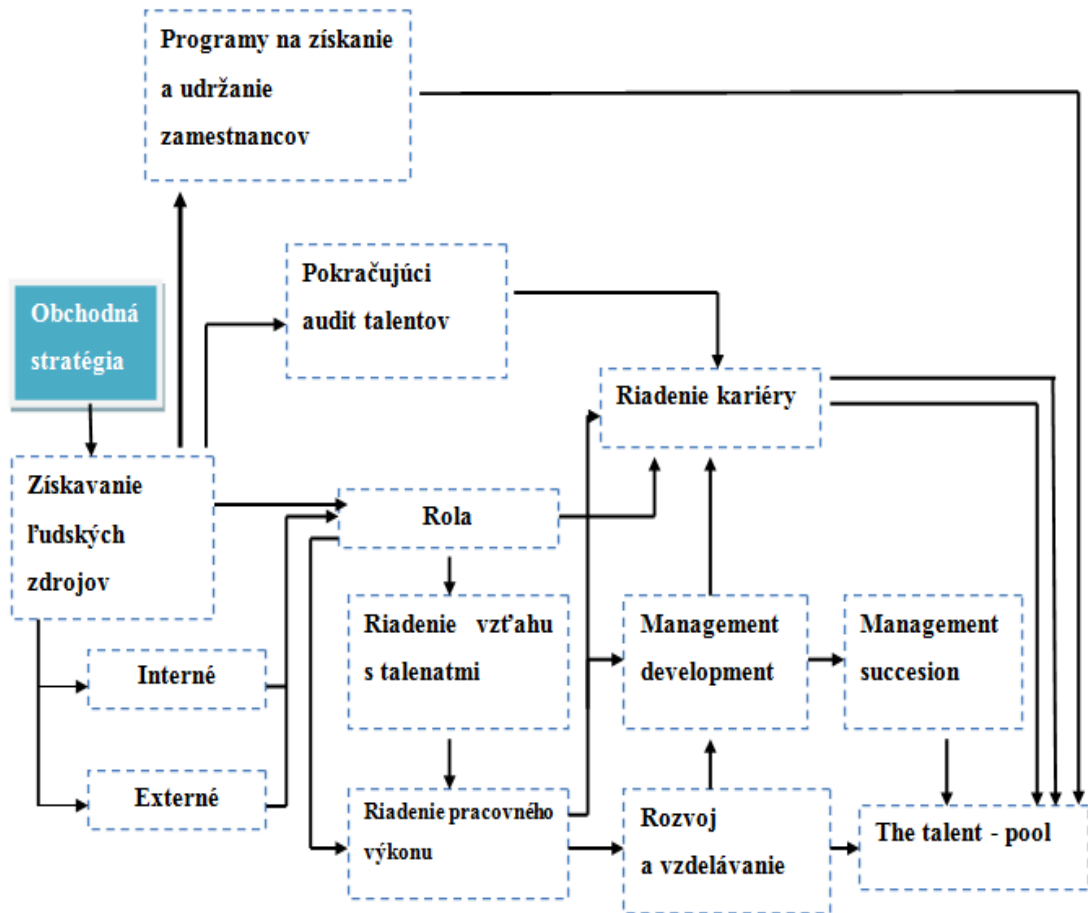
Bláha (2013, s. 174) tvrdí, že organizácia, ktorá má správne zavedený talent management, prináša spoločnosti tieto výhody:

- talentovaní jedinci prispievajú väčšou mierou k naplňovaniu stratégie a ekonomických cieľov organizácie,
- klesajúce náklady na fluktuáciu a na nábor nových zamestnancov,
- organizácia sa stáva vyhľadávaným a atraktívnym zamestnávateľom,
- plánovanie nástupníctva kľúčových pozícií je efektívnejšie,
- talentovaní zamestnanci sú umiestnený na vhodných pozíciách a ich potenciál je lepšie využiteľný.

Cieľom talent managementu je taktiež vytvorenie fondu, pozostávajúci z talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizácii oddaných jednotlivcov schopných prispieť k dosiahnutiu súčasných a budúcich požiadavkou organizácie tzv. talent – pool.

2.4 Zložky talent manažmentu

Armstrong (2009, s. 582-584) uvádza, že proces riadenie talentov začína v organizačnej stratégii. Cieľom je tak vytvárať a udržiavať si kvalifikovaných, angažovaných a oddaných pracovných síl zamestnancov. Zložky talent manažmentu zobrazuje obrázok (Obr. 1).



Obr. 1. Zložky talent manažmentu (Armstrong, 2009, s. 582)

Získavanie ľudských zdrojov

Podnikateľský plán poskytuje základ pre plánovanie ľudských zdrojov, čo napomáha k identifikácii potrieb ľudských zdrojov a vedie politiku k vytváraniu programov pre stabilizáciu a interné získavanie zamestnancov, čiže k identifikácii talentov v rámci organizácie a starať sa o ich rozvoj. (Armstrong, 2009, s. 582)

Vytvorenie programov na získavanie a udržiavanie zamestnancov

Navrhnutie takého systému, ktorý umožní organizácii získavať a udržiavať talenty, ktoré potrebuje. Tento systém zabezpečí organizácii možnosť získavať ľudí z externých zdrojov. Programy zamerané na udržiavanie talentovaných jedincov, zabezpečia oddanosť osôb voči spoločnosti.

Audít talentov

Audít talentov identifikuje a poskytuje informácie pre kariérne plánovanie a rozvoj nadaných jedincov. Zabezpečuje hlavne stály systém vzdelávacích programov, ktoré im umožnia prejsť určitým sledom skúsenosti, čo im poskytne možnosť vykonávať náročnejšie úlohy v budúcnosti. Tento typ auditu organizácii umožňuje identifikáciu hrozieb odchodov talentovaných ľudí. (Armstrong, 2009, s. 582)

Vytváranie rolí

Talent manažment sa zaoberá aj tým akú rolu má daný jedinec v organizácii. Jedná sa o vytvorenie role, ktorá poskytuje zodpovednosť, výzvu, nezávislosť a motiváciu. Zásady riadenia talentov dávajú ľuďom príležitosť rozvíjať svoje role s využitím ich talentu.

Riadenie vzťahu s talentami

Riadenie vzťahu s talentami je proces budovania efektívnych vzťahov s ľuďmi vo svojich rolách. Ide o vytvorenie dobrého pracovného miesta ale predovšetkým o spravodlivé zaobchádzanie s jednotlivými zamestnancami, uznať ich hodnotu a poskytnúť im možnosť rastu. Cieľom je dosiahnuť oddanosť osôb pre prácu a organizáciu. (Armstrong, 2009, s. 582)

Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu poskytuje prostriedky na budovanie vzťahov s ľuďmi, identifikáciu talentov, plánovanie vzdelávania a ich rozvoju pomocou líniových manažérov, ktorý vytvárajú analýzu rizík pravdepodobnosti odchodu talentovaných jedincov. Riadenie pracovného výkonu zvyšuje stimuláciu zamestnancov a poskytuje spätnú väzbu pre organizáciu.

Vzdelávanie a rozvoj

Vzdelávanie a rozvoj patria ku kľúčovým programov v talent manažmente. Zabezpečuje, že ľudia získajú a zlepšia svoje schopnosti v potrebných oblastiach. Systém by mal byť nastavený tak, aby zodpovedali profilu úspešného zamestnanca, ktorý obsahuje kompetencie jednotlivých zamestnancov a schopnosti, ktoré by mali byť rozvíjané.(Armstrong, 2009, s. 582)

Riadenie nástupníctva

Riadenie nástupníctva zaisťuje to, aby organizácia mala čo v najskoršom možnom termíne manažérov, ktorých potrebuje pre naplnenie budúcich obchodných a iných plánov.

Riadenie kariéry

Riadenie kariéry poskytuje príležitosti pre zamestnancov rozvíjať svoje schopnosti a plánovať svoju kariéru, tak aby organizácia mala dostatok talentov na pokrytie svojich potrieb. (Armstrong, 2009, s. 583)

2.5 Stratégia talent manažmentu

Významnú úlohu pre správne fungovanie talent manažmentu v organizácií je kvalitne spracovaná stratégia. Tvorba stratégie talent manažmentu sa odvíja od podnikateľského plánu organizácie a z identifikácie faktorov kľúčových pre úspech organizácie a špecifických potrieb talentov a ich výstupom je návrh možností uspokojenia týchto potrieb.

Podľa Holta (2010) vytvorenie stratégie sa skladá zo štyroch bodov a to:

1. nastaviť stratégiu riadenia talentov s podnikovými cieľmi,
2. určiť, kto je zodpovedný za rozvojový program talent manažmentu,
3. vytvoriť a navrhnuť štruktúru talent manažmentu zameranú na rozvoj kľúčových schopností,
4. zaviesť také pravidlá, ktoré nebudú zvýhodňovať talentovaného jedinca pred menej výkonnými zamestnancami.

Haid (2013) tvrdí, že stratégia by mala mať jasne stanovené ciele, výsledky by mali byť merateľná a v rámci zavádzanie stratégie v organizácií musí fungovať komunikácia na všetkých úrovniach. Stratégia by mala brať do úvahy jedinečné obchodné výzvy, ako aj ekonomické podmienky a rovnako aj regulačné a geopolitické prostredie.

2.6 Prístupy a modely talent manažmentu

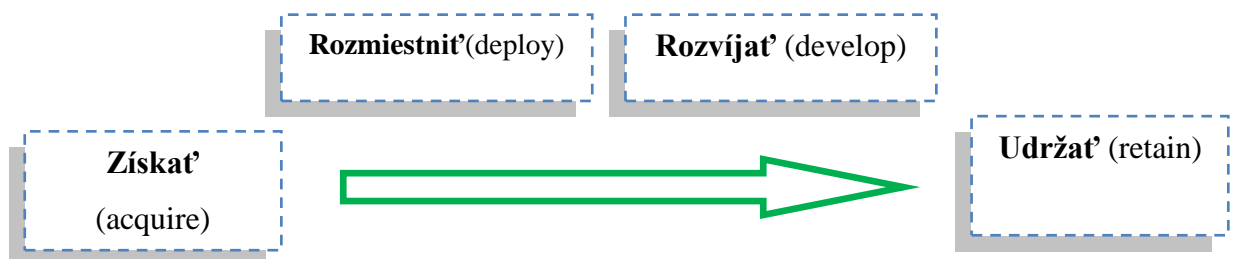
Existujú mnohé prístupy k talent manažmentu. K najznámejším patria modely vytvorené spoločnosťou Deloitte, ktorá vytvorila tradičný lineárny model a model Develop-Deploy-Connect (rozvoj – rozmiestnenie – prepojenie). (Horváthová, 2011, s. 34)

2.6.1 Tradičný lineárny model

Tento model sa využíva v organizáciách, ktoré nemajú k dispozícii dostatočné množstvo talentovaných zamestnancov. Jeho hlavnou úlohou je získať formálne metriky pričom sa nesleduje výkon zamestnancov. Model sa sústreďuje len na dve základné činnosti a to získanie a udržanie talentovaných zamestnancov.

Tento tradičný prístup k talent manažmentu nemá dostatočnú pridanú hodnotu pre strategické ciele organizácie. K jeho hlavným nevýhodám patrí jeho finančná náročnosť, neumožňuje zamestnancom flexibilný rast a nezladuje výkon a prínos zamestnanca pre organizáciu. Jedným z veľkých problémov je takisto zameranie sa len na získavanie a udržanie talentovaných jedincov, pričom organizácia zanedbáva činnosti ako sú mala rozmiestňovanie a rozvíjanie. (Horváthová, 2011, s. 34-35)

Tradičný lineárny model je prezentovaný na obrázku (Obr. 2).



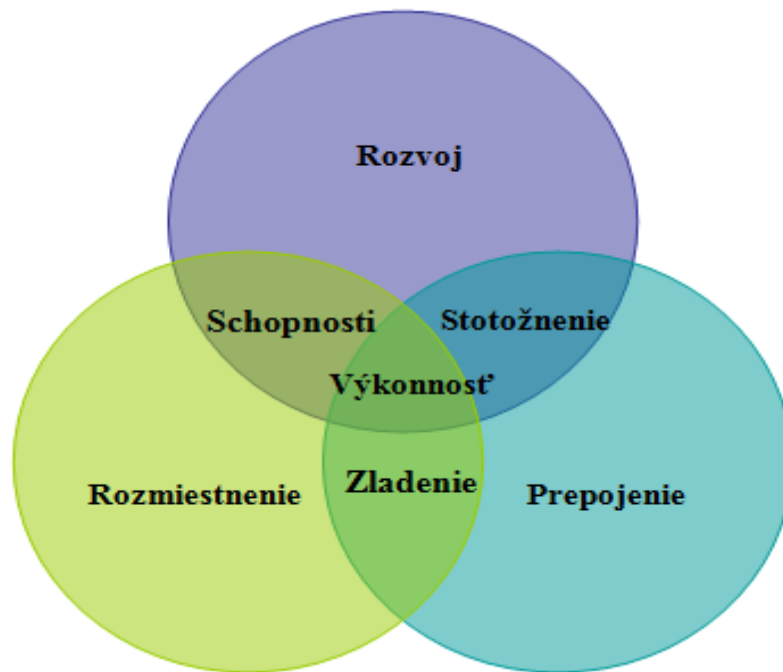
Obr. 2. Tradičný lineárny model (Horváthová, 2011, s. 35)

2.6.2 Model Develop – Deploy – Connect

Rozdiel medzi tradičným modelom a modelom Develop – Deploy – Connect je najmä na maximálnom využití výkonnosti a potenciálu talentovaných zamestnancov pre organizáciu. Model Develop – Deploy – Connect berie do úvahy hlavne správne rozmiestnenie talentov, tak aby mohli rozvíjať svoje schopnosti a potenciál, ich prepojenie s ľuďmi, ktorý im umožnia dosiahnuť stanovené ciele. (Deloitte, ©2008)

Štúdia Deloitte taktiež tvrdí, že model predstavuje komplexný prístup k talent manažmentu. Zdôrazňuje stav, že maximálnu hodnotu organizácii prináša situácia, keď dochádza k systematickému rozvoji a motivácii zamestnancov – talentov v tých oblastiach, ktoré prispievajú k naplneniu strategických cieľov.

Na obrázku (Obr. 3) je uvedený model Develop – Deploy – Connect.



Obr. 3. Model Develop – Deploy – Connect (Deloitte, ©2008)

Rozvoj znamená možnosť učenia sa prostredníctvom získavania skúsenosti na pracovisku alebo na projektoch (on the job), s podporou manažéra, mentora alebo kouča. Talentovaný jedinec získava spätnú väzbu od ostatných, čo mu umožňuje sa lepšie stotožniť s organizáciou. **Rozmiestnenie** znamená umiestniť jedinca v organizačnej štruktúre tak, aby mal možnosť pracovať s najlepšimi špecialistami, tak aby došlo k identifikácii jeho záujmov a znalosti, taktiež aby došlo k nájdeniu najvhodnejšej pozície v spoločnosti a nastaviť podmienky tak aby došlo k plneniu úloh. **Prepojenie** ide o to, aby si zamestnanec vytvoril sieť vzťahov, ktoré mu umožnia zvýšiť organizačný a individuálny výkon a zlepšiť komunikáciu a interakciu s ostatnými zamestnancami v spoločnosti. (Deloitte, ©2008)

2.7 Role v talent manažmente

Jedným z problémov integrácie talent manažmentu do organizácie je nedostatočné zapojenie a aktivita tých rolí, ktoré v rámci talent manažmentu existujú.

V organizácií existuje niekoľko rolí, ktorá sa môžu navzájom prekrývať, čo znamená, že jedna osoba – zamestnanec – môže vykonávať viac než jednu rolu. Poznáme najmä tieto role:

- **talent manažér** – osoba zodpovedná za talent manažment v organizácii, väčšinou sa jedná o manažéra oddelenia ľudských zdrojov, jeho hlavnou úlohou je zaistenie talentov, ktoré vyhovujú krátkodobým a dlhodobým potrebám, v rámci organizácie identifikuje možné talenty a zaisťuje implementáciu stratégie talent manažmentu. (Horváthová, 2011, s. 41) Silzer a Dowell (2010, s. 61) dodávajú, že by mal pomáhať výkonnému riaditeľovi, vedeniu spoločnosti a manažérom robiť správne rozhodnutia v rámci talent manažmentu a takisto využívať platné metriky k monitorovaniu efektívnosti programu talent manažmentu.
- **priamy nadriadený** – jeho hlavnou úlohou je prevzatie zodpovednosti za rozhodnutia týkajúceho sa talent manažmentu a zaviesť jasný a vysoký štandard na talenty (Shizler a Dowell, 2010, s. 61). K ďalším úlohám patrí hodnotenie zamestnanca v oblasti súčasného výkonu a taktiež v možnosti budúceho potenciálu. (Horváthová, 2011, s. 42)
- **zamestnanec (talent)** – osoba, ktorá pozná a chápe požiadavky na talenty a stratégiu organizácie. Pozná svoje vlastné schopnosti a znalosti, potreby rozvoja a záujmy v oblasti kariérneho postupu. Preberá zodpovednosť za svoj rozvoj a aktívne vyhľadáva kariérne príležitosti, ktoré odrážajú jeho hodnoty a schopnosti. (Shizler a Dowell, 2010, s. 62)
- **generálny riaditeľ** – jeho hlavnou úlohou je riadiť, revidovať a plánovať stratégiu v rámci talent manažmentu. Prevziať osobnú zodpovednosť za zaistenie kvalitných talentov v rámci top úrovni pre top manažment. Stanoviť vývoj politiky talent manažmentu a aktívne sa zúčastňovať na procesoch a programoch talent manažmentu pre rozvoj a stabilitu zamestnancov. (Shizler a Dowell, 2010, s. 61)

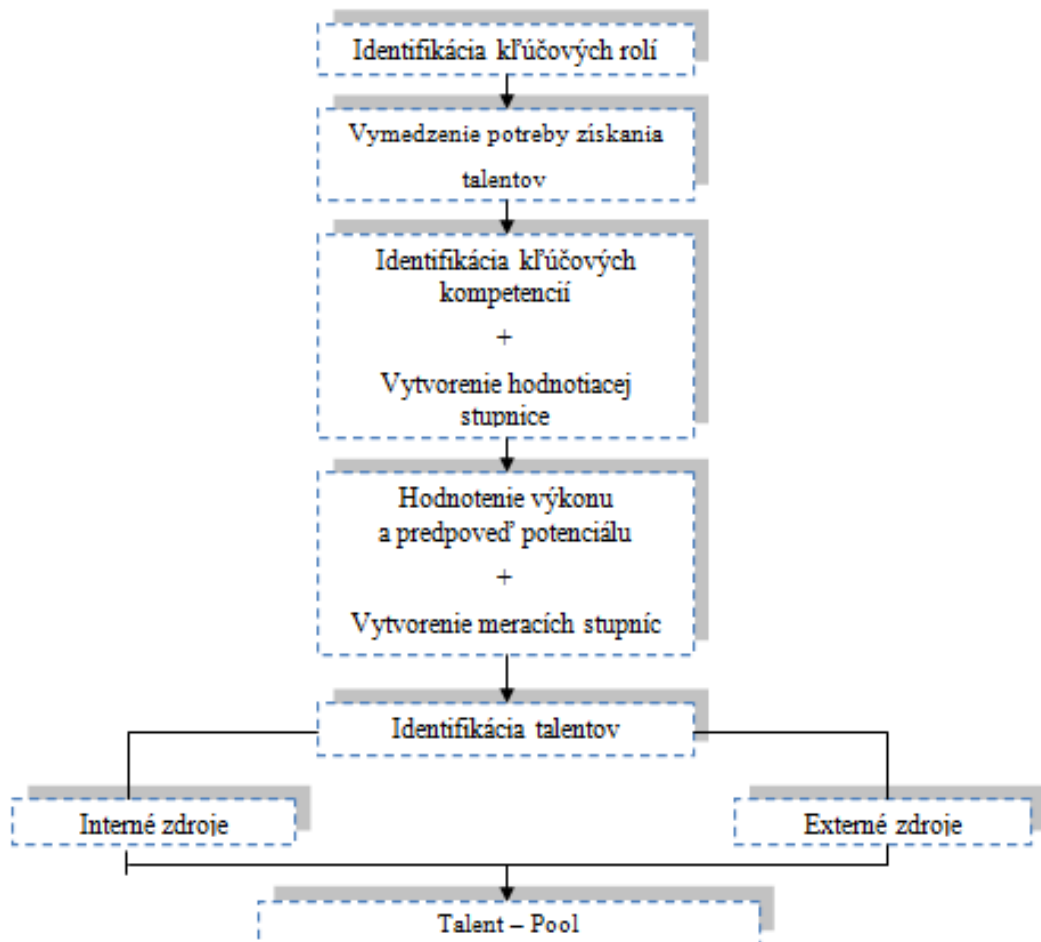
- **špecialista zodpovedný za rozvoj a vzdelávanie** – zabezpečuje potrebu rozvoja a vzdelávania pre organizáciu. Priamy nadriadeným poskytuje výcvik v koučovaní a zaisťuje fond koučov pre organizáciu. (Horváthová, 2011, s. 43)

3 PROCESY TALENT MANAŽMENTU

Stratégia talent manažmentu vyúsťuje do troch základných skupín procesov talent manažmentu, vedúcich k dosiahnutiu cieľov talent manažmentu, k zabezpečeniu odpovedajúceho talent – poolu. Do procesov sa zaraduje získavanie talentov, rozvoj talentov a udržanie talentov. Každý tento proces sa skladá ešte z ďalších čiastkových činností. (Bláha, 2013, s. 181)

3.1 Získavanie talentov

Prvý krok, ktorý musí organizácia urobiť v rámci procesu získavania talentov je identifikovať kľúčové role, ktoré ak nie sú v organizácii obsadené, tak to vedie k narušeniu fungovania firmy. Pokiaľ organizácia nemá dostatok existujúcich zdrojov, musí tieto talenty nájsť a to identifikáciou z interných zdrojov alebo z externých zdrojov. (Bláha, 2013, s. 182)



Obr. 4. Proces získavania talentov (Bláha, 2013, s. 182)

Horváthová (2011, s. 48) uvádza, že nové talenty môže spoločnosť získať rôznymi spôsobmi ako napríklad:

- identifikácia medzi súčasnými zamestnancami alebo vyhľadávanie medzi zamestnancami konkurenčných firiem,
- vyhľadávanie talentovaných študentov či absolventov,
- vyhľadávanie v databázach agentúr a špecialistov zaoberajúcich sa náborom, získavaním a outplacementom,
- využitie headhunterov.

Horváthová (2011, s. 65) a Hroník (2007, s. 113) medzi metódy, ktoré slúžia na internú identifikáciu talentov uvádzajú:

- metóda hodnotenia podľa stanovených cieľov,
- assesment centrum,
- analýza kritických udalostí,
- 360° spätná väzba,
- development centrum,
- účasť zamestnancov na projektoch.

K získavaniu externých zdrojov podľa Horváthovej (2011, s. 65) patria tieto metódy:

- testy pracovných spôsobilosti,
- metódy assesment centier,
- behaviorálne rozhovory.

3.1.1 Identifikácia, hodnotenie výkonu a predpoveď potenciálu

Ďalším krokom k získavaniu talentov je identifikácia kľúčových kompetencií, ktoré sú kritické pre úspech každého zamestnanca, ale aj celej organizácie. Kľúčové kompetencie sú kombináciou rôznych faktorov, ktoré vedú k zaisteniu trvalého úspechu organizácie na trhu, poskytujú významnú hodnotu pre zákazníkov a odlišujú podnik od konkurencie. (Horváthová, 2011, s. 51-52)

Proces získavania talentov sa skladá z troch základných krokov (Horváthová, 2011, s 59):

- identifikácia kľúčových kompetencií a vytvorenie hodnotenia pre určenie ich prínosu pre organizáciu,
- hodnotenie výkonu a jeho meranie,
- vytvorenie talent – poolu.

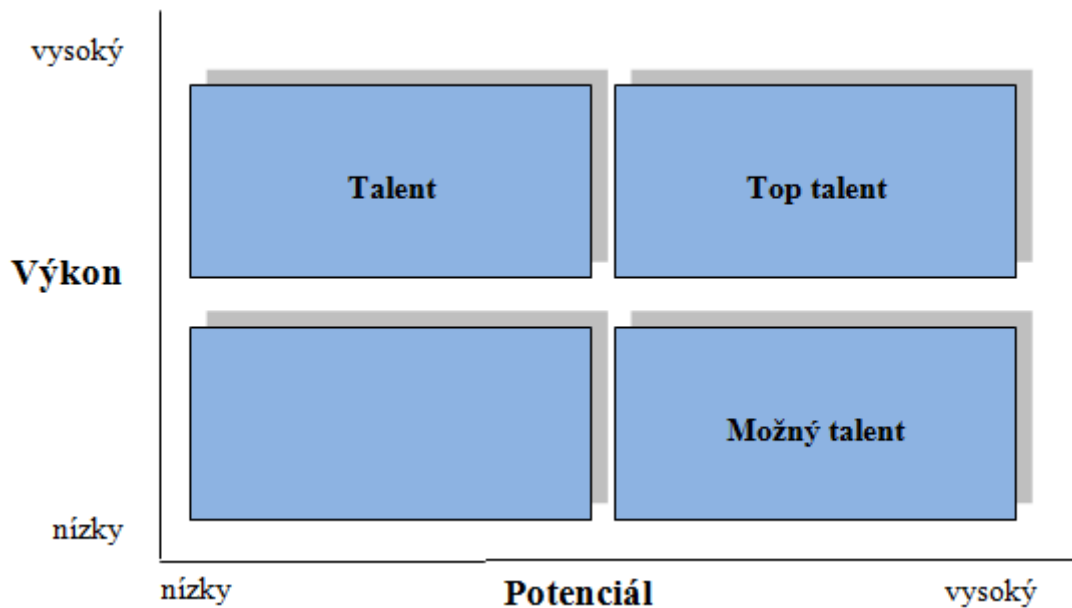
Hodnotenie výkonu je meranie dosiahnutých výsledkov v rámci tých oblastí, za ktoré je daný zamestnanec zodpovedný alebo kompetencií, ktoré sú považované za kritické pre úspech vykonávanej práce ale aj celej organizácie. Predpoveď potenciálu je predpoveď, o koľko úrovni môže zamestnanec v rámci organizácie postúpiť na základe jeho minulého alebo súčasného hodnotenia výkonu, rozvoja, preferencií v kariére a plánovaných úrovni kompetencií. Metódy hodnotenia výkonu a predpovedí potenciálu, ktoré slúžia k identifikácii talentov existuje niekoľko, preto je pre daný typ zamestnanca vhodné zvoliť si také druhy a kombinácie metód, ktoré budú slúžiť aj k hodnoteniu výkonu a k predpovedi potenciálu. (Horváthová, 2011, s. 59)

3.1.2 Vytvorenie talent – poolu

Po zhodnotení výkonu a predpovedi potenciálu dochádza k vlastnému vymedzeniu talentovaných zamestnancov – vytvorenie talent – poolu. Talent – pool vytvára organizácia, vtedy ak si určí skupinu ľudí, ktorých bude rozvíjať pre určitú špecifickú úlohu. Vytvorenie talent – poolu je zásadné manažérske rozhodnutie a vzniká aj z dôvodu nástupníctva. Talent – pool umožňuje organizácii obsadenie voľnej pozície odborníkmi v najkratšom možnom čase. Výhodou používania talent – poolu je flexibilita výberu vhodných zamestnancov na uvoľnenú pozíciu a to z toho dôvodu, že pri vyberaní vhodného kandidáta čerpáme z väčšieho počtu uchádzačov. (Hatun, 2010, s. 69-70)

Pri vytváraní talent – poolu sú jednotlivci rozdelený do troch skupín a to na top talenty, talenty a možné talenty. Za top talenty sú považovaný jednotlivci, ktorí podávajú vysoký výkon a súčasne sa vyznačujú veľkým potenciálom. Zamestnanci, ktorých výkon je úplne vyhovujúci, ale ich potenciál je obmedzený sa zaraďujú do talentov. Medzi možné talenty patria zamestnanci s vysokým potenciálom, ale podávajú len obmedzený výkon. Toto rozdelenie ide zobrazit' pomocou matice talentov, ktorá zobrazuje klasifikáciu talentov na základe výkonu a potenciálu. (Horváthová, 2011, s. 74-75)

Maticu talentov prezentuje následující obrázok (Obr. 5).



Obr. 5. Talent – pool (Horváthová, 2011, s. 75)

Podľa Bláhu (2013, s. 188) existujú tri základné typy talent poolu:

- **všeobecný talent pool** – súčasťou sa môže stať jednotlivec a akýmkoľvek rozmanitými schopnosťami. Čas výcviku je krátky a ľudia môžu v organizácii rotovať bez špecifických schopností.
- **vodcovský talent pool** – sú vymedzené špecifické vodcovské kompetencie, jednotlivci sú do talent – poolu vyberaní na základe určitej kompetencie alebo majú potenciál túto kompetenciu zvládnuť.
- **technický talent pool** – sú identifikované špecifické schopnosti. Vstup do talent – poolu je možný na základe výkonu alebo potenciálu v technických schopnostiach.

Ako tvrdí Horváthová (2011, s. 75) pri vytváraní talent – poolu by mala organizácia dať najavo, že talentom sa môže stať ktokoľvek, ak bude stanovať vopred stanovené pravidlá. Program by mal byť nastavený motivačne (stimulačne), v momente ak účastník prestane spĺňať požadované kritéria, môže byť na jeho miesto nominovaný niekto iný.

3.2 Rozvoj talentov

Koubek (2000, s. 135) uvádza, že hlavnou úlohou rozvoja zamestnancov je to, aby jednotlivec bol pripravený plniť tradičné úlohy svojho povolania, ale takisto, aby bol schopný plniť nové a náročnejšie úlohy, ktoré si vyžadujú hlbšie a širšie znalosti a schopnosti pri súčasnej a neustálej zmene podnikateľského prostredia. Rozvoj zamestnancov by sa mal uskutočňovať pre všetkých obyčajných ale aj talentovaných zamestnancov.

Horváthová (2011, s. 77-78) radí rozvoj talentov k najdôležitejšej súčasťi talent manažmentu. Hlavnou úlohou rozvoja talentov je možnosť rozvoja silných stránok, zlepšenie individuálneho výkonu aj jednotlivých kompetencií, posilnenie ich motivácie a rozvoj kariéry. Ako ďalej autorka tvrdí, pre talentovaných zamestnancov by mal byť v organizácii a v úzkej spolupráci s ich priamymi nadriadenými realizovaný špeciálny rozvojový program, ktorý musí mať podobu uceleného programu, pre presne špecifikovanú skupinu talentov, doplnený o individuálne potreby jednotlivých účastníkov.

Podľa Hroníka (2007, s. 112) existujú v talent manažmente, dva základné typy programov:

- **trainee programy** – určené pre absolventov škôl, absolventi sa stávajú súčasťou organizácie po dobu konania programu. Každý účastník má vytvorený rozvojový program. Po úspešnom skončení programu je účastníkom ponúknutá možnosť zostať pracovať v organizácii.
- **talent development** – určený pre osoby, ktoré už nejakú dobu pracujú v organizácii, ale zároveň stoja na začiatku svojej kariéry v organizácii a potrebujú si nájsť jej smer.

Rozvojové programy môžu zahrňovať kombináciu najrôznejších, aktivít, metód a nástrojov rozvoja talentov, podľa potrieb organizácie. Rozvoj talentovaných zamestnancov môže prebiehať pri výkone práce (on – the – job), ale môže sa jednať aj o metódy uskutočňované mimo pracovisko (off – the – job). (Bláha, 2013, s. 192)

3.2.1 Rozvoj zamestnancov pri výkone práce

Rozvoj zamestnancov pri výkone práce sa aplikuje prevažne individuálne na bežnom pracovisku zamestnanca. (Šikýř, 2012, s. 150) Medzi najčastejšie metódy patrí: rotácia., tieňovanie, práca na projektoch, koučink, mentoring a iné

Rotácia práce – zamestnanec sa učí počas postupného a dočasného premiestňovania na iné pracovné miesta s inými pracovnými úlohami. (Šikýř, 2012, s. 151) Do plánu rotácií sa zahŕňajú aj stáže. Rotácia umožňuje získať rôzne skúsenosti a schopnosti, poznávanie pracovných procesov a úloh celej organizácie. (Horváthová, 2011, s. 82)

Tieňovanie – jednotlivcovi je umožnené sledovať iného človeka pri výkone jeho práce. Takto je umožnené zamestnancov byť v dostatočnej blízkosti skúsenejšieho kolegu a tým získava potrebné informácie o práci. (Horváthová, 2011, s. 81)

Práca na projektoch – pri práci na projektoch v organizácií dochádza k akčnému učeniu talentovaného zamestnanca, k rozvoji tímovej práce, k možnosti zúčastniť sa skupinových aktivít, k rozvoji schopnosti viesť. Talentovaný jedinec pracuje aj s reálnymi dátami, ktoré mu prinášajú reálne obchodné úžitky. (Horváthová, 2011, s. 82)

Koučink – jedná sa o periodickú inštruktaž a poskytovanie spätnej väzby zamestnancovi od kouča. Ide o proces, keď sa zamestnanec učí pri výkone práce. Pri koučinku je dôležitá otvorená komunikácia medzi zamestnancom a koučom. (Jackson a Mathis, 2010, s. 106)

Mentoring – zamestnanec si sám vyberá mentora, ktorým je skúsený kolega z organizácie, ktorý talentovanému zamestnancovi radí, usmerňuje ho, poskytuje mu informácie a pomáha mu v kariére. Táto metóda patrí v organizácií za kľúčovú aktivitu pri rozvoji. (Horváthová, 2011, s. 81 a 87)

Medzi hlavné výhody vzdelávania na pracovisku patrí to, že je lacné a jeho priebeh sa môže ľahko prispôbiť špecifickým vlastnostiam a schopnostiam zamestnanca. Zamestnanec sa učí v konkrétnych podmienkach organizácie a učí sa používať organizačné postupy. (Koubek, 2011, s. 152)

Medzi hlavné nevýhody patrí, že v organizácii nie je vhodný školiteľ, podmienky v organizácií nie sú zabezpečené tak, aby mohlo vzdelávanie prebiehať nerušene a školiteľ neplní svoje úlohy a posúva ich na spolupracovníkov, čo môže viesť k zhoršeniu pracovnej morálky na pracovisku. (Koubek, 2011, s. 152)

Ako uvádza Horváthová (2011, s. 86) rozvoj talentovaných zamestnancov je najefektívnejší priamo na pracovisku a to najmä z dôvodu prepojenia učenia sa na projektoch v organizácií a v rámci tímu. Talent získava týmto spôsobom spätnú väzbu a tým sa ľahšie stotožní s organizáciou.

3.2.2 Rozvoj zamestnancov mimo pracoviska

Metódy používané k rozvoji mimo pracoviska sa využívajú najmä pri zapracovaní nových zamestnancov ale aj pri doškoloňovaní a rozvoji súčasných zamestnancov.

Tradičné metódy sa zameriavajú hlavne na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, a modernejšie metódy sa vyznačujú rovnakou výraznou orientáciou na rozvoj znalostí ako na rozvoj schopností. (Koubek, 2011, s. 152)

Medzi najčastejšie využívané metódy patrí: prednášky a semináre, workshopy, prípadové štúdie, e – learning, manažerské hry, development centrum, outdoor training/learning.

Prednášky a semináre – ide o sprostredkovanie teoretických znalostí. Jednou z nevýhod prednášok je pasivita poslucháča, pretože dochádza k jednosmernému toku informácií. Efektivita vzdelávania, závisí najmä na veľkosti skupiny, na schopnostiach prednášajúceho. (Jackson a Mathis, 2010, s. 307)

Workshop a prípadové štúdie – jedná sa o reálnu alebo vymyslenú, ktorá už prebehla alebo jej riešenie je aktuálne, a účastníci ju musia vyriešiť v stanovenom čase. V priebehu riešenia dochádza k posilneniu tímovej práce a výhodou je možnosť poznať reálne problémy a posúdiť danú situáciu z rôznych hľadísk. (Dvořáková, 2010, s. 300)

E – learning – predstavuje štandardizovanú formu vzdelávania, pomocou počítačov, pretože sa každému dostáva v úplnom identickom znení. Výhodou tohto typu vzdelávania je prístup z akéhokoľvek miesta v akúkoľvek dobu a umožňuje štúdium vo vlastnom a vyhovujúcom tempe. (Berger a Berger, 2004, s. 305)

Manažerske hry – ide o rozvoj praktických schopností talentovaných zamestnancov, od ktorých sa vyžaduje aktivitu a samostatnosť, učí účastníkov samostatne myslieť a reagovať a ovládať svoje emócie. (Koubek, 2007, s. 271)

Development centrum – umožňuje realizovať množstvo aktivít ako napríklad testy, rozhovory, hranie rolí, diskusie, prezentácie a podobne, s cieľom vytvorenia a realizácie

rozvojového plánu založeného na vylepšení úrovne schopnosti jednotlivcov. (Horváthová, 2011, s. 84)

Outdoor training/learning – ide o učenie sa pohybovými aktivitami, pri ktorých sa vybraný jedinci zapojujú do rôznych hier a akcií spojené so športovými výkonmi. Hlavnou úlohou je hľadanie optimálneho riešenia, umenie koordinovať nejakú činnosť, komunikovať s ostatnými a pod. Rozvíja sa najmä vodcovstvo, tímová práca a interpersonálna komunikácia. (Koubek, 2007, s. 272)

Simulácia – je metóda zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných. Účastníci získajú úlohu s prostredím identickým s reálne sa vyskytujúcou situáciou. Obvykle sa jedná o riešenie bežnej životnej situácie vyskytujúca sa v práci. (Koubek, 2007, s. 271)

Hlavnými výhodami tohto typu vzdelávania sú, že kurzy sú vedené skúsenými odborníkmi, účastníci získavajú najaktuálnejšie informácie, možnosť výmeny skúsenosti so zamestnancami z iných firiem a do firmy zamestnanci prinesú nové myšlienky a prístupy. (Koubek, 2011, s. 153)

Medzi hlavné nevýhody patria najmä vysoké náklady, účastníci získavajú hlavne teoretické poznatky, ponúkané kurzy nemusia vždy v plnej miere vyhovovať potrebám firmy a organizácia môže mať problém s uvoľňovaním zamestnanca. (Koubek, 2011, s. 154)

3.3 Riadenie kariéry

K rozvoju talentovaných zamestnancov patrí taktiež programy určené na riadenie kariéry, najmä sa jedná o plánovanie kariéry a plánovanie nástupníctva. Tieto programy poskytujú talentom rast v ich súčasných pracovných rolách a postupovať do rolí vyššej úrovne. Cieľom riadenia kariéry je poskytnúť zamestnancom vedenie, podporu, ktoré potrebujú nato aby mohli realizovať svoj potenciál a dosiahnuť úspešnú kariéru v organizácii a takisto ponúknuť možnosti na získavanie skúsenosti tak aby získali schopnosti pre akúkoľvek rolu v organizácii. (Armstrong, s. 399-400)

Horváthová (2011, s. 96) uvádza, že plánovanie kariéry je proces, v ktorom sú zamestnancovi definované jednotlivé kroky k realizácii cieľov jeho kariéry. Výsledkom je plán kariéry, ktorý je individualizovaný a spracovaný pre každého zamestnanca samostatne. Podľa Hlavatého (2013, s. 22), plánovanie kariéry slúži ako motivačný prvok pre zamestnancov. Každému zamestnancovi umožňuje plánovanie kariéry získať skúsenosti,

možnosť osobne rásť a naplňovať vlastné ambície. Dôležitou súčasťou je hodnotenie pomocou, ktorého získava organizácia prehľad o pracovných výkonoch.

Chvostáľová (2009, s. 9) charakterizuje plánovanie nástupníctva ako proces, pri ktorom si organizácia zabezpečuje správnych ľudí na správne miesta v správny čas. Jeho hlavnou úlohou je identifikácia a rozvoj vhodných uchádzačov, ktorí budú pripravení prevziať väčšiu zodpovednosť a naplňovať strategické ciele v budúcnosti. V článku v HR News (©2013) sa uvádza, že na to, aby bolo plánovanie nástupníctva úspešné musí byť v organizácii splnených niekoľko podmienok medzi, ktoré patrí napríklad záujem celého vedenia, identifikácia kľúčových pozícií v organizácii, zapájanie potenciálnych nástupcov do rôznych aktivít a spolupráca s odborníkmi pri vyhľadávaní talentov.

3.4 Udržanie talentov

Na základe výsledkov výskumu, ktorý uskutočnila spoločnosť Accenture v roku 2011, medzi hlavné dôvody prečo talentovaní jedinci opúšťajú organizáciu patrí (Skapinker, 2011):

- obmedzené kariérne možnosti,
- nedostatok podpory zo strany nadriadeného,
- nudná práca, nedostatok výziev,
- nedostatočné ohodnotenie.

Branham (2004, s. 15) k uvedeným faktorom ešte uvádza, že medzi najčastejšie dôvody, pre odchod talentovaných zamestnancov patrí:

- nerealistické očakávania alebo nemajú presnú predstavu, čo ide očakávať v organizácii,
- a taktiež nezískajú možnosť využiť svoj prirodzený talent pri práci.

Dôležitú úlohu pri zotrvaní na pozícii má veľký vplyv zladenie hodnôt zamestnancov s hodnotami organizácie, takže pri zotrvaní v spoločnosti budú hľadiť nato, čo im daná organizácia môže ponúknuť a rovnako tak čo môžu oni ponúknuť spoločnosti. Z toho dôvodu sa mnohé organizácie sústreďujú na vytváranie svojej zamestnávateľskej značky

tak zvaného zamestnávateľského brandingu, ktorý umožňuje organizácií vytvorenie trvalého vzťahu so svojimi zamestnancami. (Thorne a Pellant, 2007, s. 25)

Náhlovský (2014, s. 33) uvádza, že najosvedčenejšou cestou ako si udržať talenty je ponúknuť im lepšie príležitosti k uplatneniu a osobnému rastu ako dokážu ostatné organizácie. Jednou z možností ako to dosiahnuť je vytvoriť transparentný interný trh talentov. Čo zaručí, že ak dôjde k uvoľneniu miesta vypíše sa ponuka tohto miesta vo vnútri spoločnosti a ten kto má o toto miesto záujem, môže oň požiadať.

Cieľom udržania talentov je zaistenie toho, aby talentovaní jednotlivci zostali v organizácií, aby nemali tendenciu organizáciu opúšťať, pretože odchody talentovaných jedincov majú na chod organizácie neprimeraný dopad. (Bláha. 2013, s. 197)

Pre organizáciu je múdrejšie a úspornejšie pracovať na udržaní talentovaných zamestnancov, ako ich nechať ísť, a tým pádom musí spoločnosť investovať peniaze na nábor a vzdelávanie nových zamestnancov. Strata dôležitého článku v tíme, môže mať tiež vplyv na zvyšok tímu, oddelenia ale aj organizáciu. (Chitakasem, 2011)

Jednou z možností podľa Galagana a Oakesa (2011, s. 121) ako si udržať talentovaných zamestnancov je vytvorenie prostredia, ktoré sa stane atraktívnym pre súčasných alebo aj budúcich zamestnancov. Faktory, ktoré prispievajú k tomu, aby organizácia bola atraktívnym zamestnávateľom:

- možnosť rastu, rozvoja a vzdelávania,
- podporujúci manažment,
- ponúknuť zaujímavej práce a zamestnanecký výhod,
- vhodné pracovné prostredie a rozvinutá firemná kultúra,
- poskytnutie pocitu uznania, rešpektu a úcty.

Hlavným prínosom udržiavania talentov v organizácii, je podľa periodika Moderní řízení (2013) to, že talent manažment je rozhodujúci činiteľ konkurencieschopnosti organizácie.

4 HODNOTENIE TALENT MANAŽMENTU

Talent manažment by mal byť v organizácii nejakým spôsobom hodnotený. Medzi nástroje hodnotenia môžu byť využité auditu talent manažmentu, hodnotenie kľúčových ukazovateľov a hodnotenie úspešnosti – tak zvaný systém LAMP. Cieľom je zhodnotenie celkového postupu a určenia, za účelom správneho fungovania talent manažmentu pri dosahovaní požadovanej výkonnosti organizácie, vykonať určité nápravné opatrenia do budúcnosti. (Horváthová, 2011, s. 142)

4.1 Audit talent manažmentu

Audit talent manažmentu umožňuje identifikovať oblasti, ktoré správne fungujú alebo naopak poukáže na miesta vyžadujúce si pozornosť, a takisto poskytuje informácie ako môžu byť zistené nedostatky odstránené.

Carlson a Ungemah (2013) tvrdia, že audit talent manažmentu taktiež pomáha manažérom predchádzať možnému nesúladu medzi obchodnou stratégiou a smerovaní vývoja talentovaných jednotlivcov. Manažér získa prehľad o súčasných a budúcich úlohách a takisto dostane odpoveď na otázku ako investovať do rozvoja zamestnancov, či talentovaný zamestnanec nemá byť pridelený na novú pozíciu alebo nebude potreba získať zamestnanca z externých zdrojov.

Horváthová (2011, s. 142) hovorí, že audit talent manažmentu by mal byť uskutočňovaný po implementácii celkovej stratégie talent manažmentu alebo po zavedení čiastkovej etapy. Audit by mal byť prevádzaný pravidelne, autorka uvádza najlepšie jedenkrát ročne.

4.1.1 Hodnotenie úspešnosti

Systém LAMP môže byť použitý v úvodnej fáze procesu ako súčasť priebežného hodnotenia spoločne s auditom talent manažmentu. Slúži k hodnoteniu úspešnosti talent manažmentu a vplyvov na celú organizáciu. Systém LAMP sa skladá zo štyroch častí a to logiky, analytiky, merania a procesu. Tento prístup vedie organizáciu k získaniu konkurenčnej výhody v podnikaní a zhodnoteniu jednotlivých aktivít, ktoré chce organizácia dosiahnuť. (Horváthová, 2011, s. 142)

4.2 Hodnotenie klíčových ukazatel'ov

Podľa Bláhu (2013, s. 204 – 205) pri hodnotení klíčových ukazatel'ov sa musia stanoviť jednotlivé indikátory, ktoré zhodnotia fungovanie talent manažmentu v organizácií. Ak sú ukazovatele dobre nastavené umožnia organizácii porovnanie s konkurenciou. Organizácia by mala sledovať:

- rozpočet talent manažmentu,
- náklady na získanie talentov,
- náklady na rozvoj talentov a udržanie talentov,
- profil skupiny talentov,
- percento klíčových pozícií pokrytých talentami,
- fluktuáciu talentovaných zamestnancov a podobne.

5 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Talent manažment je súčasťou (moderného) riadenia ľudských zdrojov, a jeho hlavnou úlohou je zaistenie vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorý budú naplňať strategické ciele organizácie.

Talent manažment sa skladá z troch základných procesov a to: získavanie, rozvoja a udržania talentov pre organizáciu. Každý tento proces sa skladá ešte z ďalších čiastkových procesov, ktoré sú nevyhnutné pre správne fungovanie talent manažmentu v organizácii.

Prvým krokom k úspešnej implementácii systému talent manažmentu je identifikácia a získavanie talentov, ktoré umožnia organizácii získať prehľad o tom či disponuje dostatkom zamestnancov s kľúčovými schopnosťami. Ak organizácia odhalí, že tieto osoby chýbajú musí ich získať z interných alebo externých zdrojov. Dôležitou súčasťou identifikácie talentov je vytvorenie talent – poolu, tzv. databáza talentov.

Druhým dôležitým krokom je rozvoj talentov, ktorý zohráva kľúčovú úlohu pri zvyšovaní produktivity práce, prostredníctvom rozvoja schopnosti, znalosti a zručnosti, ktoré sú kľúčové pri vykonávaní práce a riadení kariéry. Riadenie kariéry v organizácii pôsobí ako stimulačný nástroj pre zamestnancov. Rozvoj zamestnancov sa delí na základe toho či vzdelávanie prebieha na pracovisku alebo mimo pracoviska. Ak prebieha rozvoj zamestnanca na pracovisku tak využitie jeho talentu už prebieha počas jeho vzdelávania. Dôležitou súčasťou je aj riadenie kariéry, ktoré umožňuje organizácii vytvárať plány pre súčasnú a budúcu potrebu.

Jednou z najdôležitejších úloh talent manažmentu je to, aby talentovaní zamestnanci neopúšťali organizáciu, čím sa zabráni využívaniu schopnosti a znalosti, ktoré získal počas pôsobenia v organizácii. Aj z tohto dôvodu sa manažment organizácie snaží vytvoriť také prostredie, ktoré by zabezpečilo, čo najlepšie podmienky pre zamestnancov. Ak sa organizácii podarí udržať talentovaných jedincov, tak tým sa jej podarí znížiť náklady na rozvoj a nábor nových zamestnancov.

Celý proces je zakončený hodnotením talent manažmentu a to pomocou auditu alebo hodnotením kľúčových ukazovateľov. Na základe týchto hodnotení môže organizácia

zhodnotiť úspešnosť talent manažmentu a popri prípade odstrániť jeho problémy alebo nedostatky.

Na základe získaných teoretických poznatkov boli stanovené výskumné predpoklady, ktoré budú overené v praktickej časti diplomovej práce:

- Talent manažment v spoločnosti XY je samostatným článkom v rámci riadenia ľudských zdrojov.
- Spoločnosť XY uprednostňuje získavanie talentovaných zamestnancov z vlastných (interných) zdrojov.
- Spoločnosť XY napomáha k rozvoju (talentovaných) jedincov prostredníctvom rôznych foriem vzdelávania.
- Spoločnosť XY hodnotí talent manažment prostredníctvom auditu talent manažmentu.

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo spracovanie teoretických poznatkov z oblasti talent manažmentu a na základe týchto poznatkov formulovať teoretické východiska pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce.

Na základe vyššie uvedených skutočností sa domnievam, že som splnila hlavný cieľ teoretickej časti svojej diplomovej práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL SPOLOČNOSTI XY

Pre spracovanie diplomovej práce som si zvolila spoločnosť XY, ktorá pôsobí na Slovensku. Cieľom mojej diplomovej práce je analyzovať súčasný stav talent manažmentu v spoločnosti XY a vytvoriť projekt na zlepšenie talent manažmentu, v ktorom budú odstránené nedostatky, ktoré vyplynú z analýzy súčasného stavu. Projekt bude podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

6.1 Charakteristika spoločnosti XY

Spoločnosť XY patrí k celosvetovým výrobcom a dodávateľom v oblasti mobilnej hydrauliky. Spoločnosť pôsobí v Európe, Severnej a Amerike a v tichomorskom regióne, celkom má spoločnosť XY vo svete 20 výrobných závodov, v ktorých zamestnáva 6400 ľudí. Celkový obrat spoločnosti v roku 2012 bol USD 1,9 mld. Medzi najväčších odberateľov výrobkov patria firmy, ktoré pôsobia na trhoch v Európe, USA a Číne.

Na Slovensku má spoločnosť sídlo v Považskej Bystrici patrí medzi najväčších investorov v slovenskom strojárskom priemysle. Vo výrobných prevádzkach v Považskej Bystrici a Dubnici nad Váhom sa vyrábajú axiálne piestové hydrogenerátory a hydromotory, zubové jednotky hydraulické rozvádzače a soleonidy. Slovensko patrí medzi technologicky najvyspelejšie lokality v koncerne, s priamym kontaktom k zákazníkovi na celom svete. V Považskej Bystrici sa nachádza Európske centrum služieb, ktoré zabezpečuje podporu európskych závodov a predajných organizácií. Slovenská divízia zamestnáva okolo 700 zamestnancov. Produkty spoločnosti sú určené pre poľnohospodársky trh, stavebníctvo a pre starostlivosť o trávniky. (Internetová stránka spoločnosti XY)

6.1.1 História spoločnosti XY na Slovensku

Pôvodnú slovenskú organizáciu založil nemecký investor v polovici 90 – tých rokov na základe stratégie dvojčat'a so zodpovedajúcimi technológiami, procesmi a kvalitou. V súčasnosti patrí spoločnosť do rúk dánskych investorov, ktorý získali 100 % podiel v roku 2013. Slovenská organizácia je nositeľom know-how pre produkty vyrábané na Slovensku.

Spoločnosť XY vybudovala na Slovensku v uplynulých rokoch tím odborníkov, vďaka ktorým sa pôvodná výrobná organizácia stala kompetenčným centrom pre produkty vyrábané na Slovensku a pre niektoré procesy v inžinieringu. (Internetová stránka spoločnosti XY)

6.2 Organizačná štruktúra spoločnosti XY

Z hľadiska organizačnej štruktúry predstavuje typ funkčného prístupu k riadeniu s výlučne líniovými väzbami. Hierarchické usporiadanie je koncipované do štyroch úrovní.

Centrum riadenia firmy je situované v Považskej Bystrici, kde sídli generálny riaditeľ. Obe výrobné prevádzky sú rozdelené na štyri divízie (Interné zdroje spoločnosti XY):

- **Divízia Hydrostatics** – navrhuje a vyrába celú škálu piestových motorov.
- **Divízia Work Function** – navrhuje a vyrába orbitálne motory.
- **Divízia Controls** – navrhuje a vyrába PVG proporcionálne ventily.
- **Stand-Alone Businesses** – sú divízie, ktoré podnikajú pod vlastnou značkou, ale sú v plnom vlastníctve spoločnosti XY.

Štyri divízie sú tvorené 7 produktovými tímami, z ktorých 6 má vlastný výrobný program. Produktové tímy s výrobným programom sú rozdelené do 5-tich úrovní (Interné zdroje spoločnosti XY):

- Konštrukcia.
- Výroba.
- Montáž.
- Nákupný marketing.
- Zabezpečenie kvality (QM).

Ako samostatný celok pôsobí Európske zúčtovacie centrum spoločnosti (EUSC).

6.2.1 Slovenský manažment

Najvyšším štatutárnym zástupcom spoločnosti XY na Slovensku je generálny riaditeľ a predseda predstavenstva, ktorý riadi horizontálny tím manažérov. Ide o zástupcov z výroby a ostatných administratívnych funkcií, ako je Predaj a Marketing, Európske centrum služieb, IT, Integrovaný systém riadenia (Kvalita, Environment, BOZP), Lean, HR, Financie a Inžiniering.

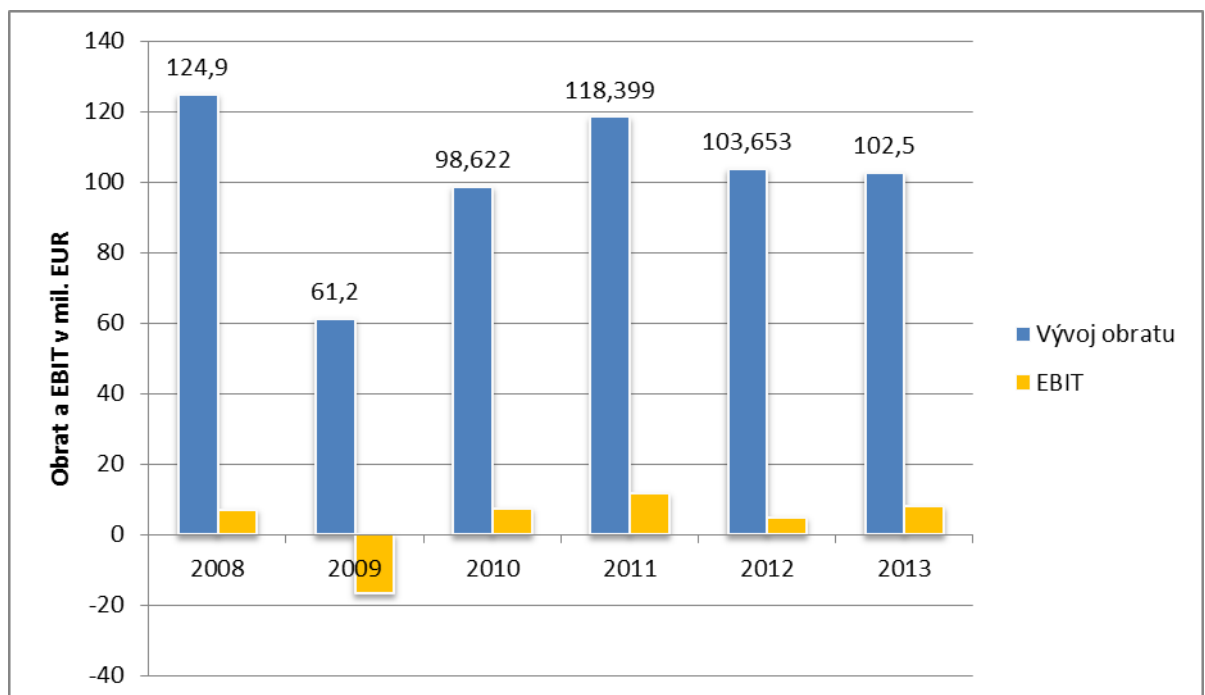
Dozorná rada pozostáva zo štyroch zástupcov z radov manažérov a dvoch zástupcov volených zamestnancami. (Internetová stránka spoločnosti XY)

6.3 Vývoj obratu a EBITu společnosti XY

Vývoj obratu společnosti XY v posledných 5 rokoch zobrazuje obrázok (Obr. 6), v ktorom je možné vidieť, že najvyšší obrat dosiahla spoločnosť v roku 2008 a to až EUR 124,9 mil. V roku 2009 zasiahla celý svet hospodárska kríza, ktorá ovplyvnila aj spoločnosť XY. V tomto roku obrat spoločnosti XY poklesol o 48 %, a to najmä kvôli poklesu objednávok od zákazníkov, čo viedlo ku znižovaniu nákladov, ktoré sa viedlo k hromadnému prepúšťaniu v spoločnosti XY.

Po stabilizácii situácie na svetových trhoch obrat spoločnosti v rokoch 2010 a 2011 začal opäť rásť, pričom v roku 2011 obrat dosiahol takmer rovnakú hodnotu ako pred krízovým rokom. V roku 2012 obrat spoločnosti XY poklesol o 12,5 %. V roku 2013 bol obrat spoločnosti XY o 0,1 % nižší ako v roku 2012 a dosiahol hodnotu EUR 102,5 mil.

Hospodársky výsledok pred úrokmi a daňami (EBIT) sa pohyboval v roku 2013 na úrovni 7,8 % z obratu pričom v roku 2012 bol len na úrovni 4,7 %. V roku 2011 sa EBIT spoločnosti XY pohyboval na úrovni 9,8 % z obratu, čo bol najlepší výsledok za sledované obdobie. (Interné zdroje spoločnosti XY)



Obr. 6. Vývoj obratu spoločnosti v rokoch 2008 – 2013 (Interné zdroje spoločnosti XY)

6.4 SWOT analýza spoločnosti XY

Táto analýza slúži na hodnotenie silných a slabých stránok a taktiež poskytuje informácie o príležitostiach pre spoločnosť XY, ale aj o hrozbách. Podľa Lesákovej (2007, s. 43) SWOT analýza predstavuje koncepčné východisko pre systematickú analýzu. Zameriava sa na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie organizácie. Predstavuje neustálu konfrontáciu vnútorných zdrojov a schopností organizácie so zmenami v jej prostredí. Základný prínos SWOT analýzy spočíva v starostlivej identifikácii vonkajších i vnútorných faktorov a následnom ocenení ich vzájomných vplyvov a väzieb.

SWOT analýza spoločnosti XY zobrazuje tabuľka (Tab. 1), ktorá bola zostavená na základe vlastného pozorovania a analýzy interných zdrojov spoločnosti XY.

Tab. 1. SWOT analýza spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Vnútorné prostredie	<p>Dlhodobé pôsobenie na trhu.</p> <p>Vysoká kvalita výrobkov.</p> <p>Certifikáty systému riadenia kvality, environmentalistiky a bezpečnosti.</p> <p>Silná image a obchodná značka.</p> <p>Zázemie medzinárodnej spoločnosti.</p> <p>Starostlivosť o zamestnancov.</p>	<p>Neprehľadná webová stránka.</p> <p>Zlá komunikácia medzi niektorými divíziami.</p> <p>Častá zmena firemnej filozofie a stratégie.</p>
Vonkajšie prostredie	PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<p>Technologický pokrok.</p> <p>Vznik nových odbytových trhov.</p> <p>Rast dopytu po hydraulických výrobkoch.</p> <p>Vznik nových zákazníckych segmentov.</p>	<p>Rast konkurencie.</p> <p>Zvýšenie cien vstupných surovín.</p> <p>Negatívny vývoj na svetových trhoch.</p> <p>Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily.</p>

Medzi silné stránky spoločnosti XY patrí hlavne dlhodobé pôsobenie na trhu, čím dokazuje, že sú výrobky spoločnosti XY kvalitné. Spoločnosť XY má Slovensku vybudovanú silnú image a obchodnú značku, čo je spôsobené, že má spoločnosť XY medzinárodné zázemie, tým získala prístup na zahraničné trhy a stala sa tak globálnym subjektom.

Jedným z podstatných nedostatkov spoločnosti XY je neustále menenie firemnej filozofie a stratégie, čo je spôsobené meniacimi sa vlastníckymi vzťahmi. Táto skutočnosť môže spôsobiť aj stratu zákazníkov, keďže často dochádza aj k zmene obchodného mena. K slabším stránkam spoločnosti XY patrí aj neprehľadná a mäťuca webová stránka.

Medzi príležitosti spoločnosti XY patrí rozvoj nových technológií, ktoré umožnia urýchliť, ale aj inovovať výrobu hydraulických produktov, taktiež vznik nových odbytových trhov čo vyvolá rast dopytu po produktoch a vznik nových zákazníckých segmentov trhu a tým dôjde aj ku zvýšeniu objednávok.

Najväčšou hrozbou pre spoločnosť XY sú výkyvy na svetových trhoch. S nestabilitou na svetových trhoch taktiež súvisia aj časté zmeny cien vstupných surovín do výroby. Toto všetko zapríčiňuje, že si spoločnosť XY ťažko vytvára dlhodobé odhady výroby, odbyt svojich výrobkov a takisto plánovanie ľudských zdrojov je komplikovanejšie. Za ďalšiu hrozbu ide považovať nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily do výroby, pretože na Slovensku je dlhodobý pokles záujmu o štúdium na stredných školách s technickým zameraním.

6.5 Personálne oddelenie

Hlavnou úlohou personálneho oddelenia v spoločnosti XY je zosúladiť počet a štruktúru zamestnancov s podnikovými úlohami a cieľmi. Úlohou personálneho oddelenia je taktiež výber a nábor nových zamestnancov, ktoré prebiehajú v spolupráci s vedúcimi jednotlivých divízií alebo s osobou, ktorá zadala úlohu prijať nového zamestnanca.

Ďalšou úlohou oddelenia je adaptácia nových zamestnancov. Za tieto činnosti zodpovedajú zamestnanci, ktorí sa starajú a personálnu administráciu. Zamestnanci personálneho oddelenia taktiež stanovujú ciele a potreby vzdelávania pre rozvoj zamestnancov, jedná sa o analýzu vzdelávacích potrieb, prehľbovanie a zvyšovanie kvalifikácie, ktoré patria ku kľúčovým aktivitám v spoločnosti XY.

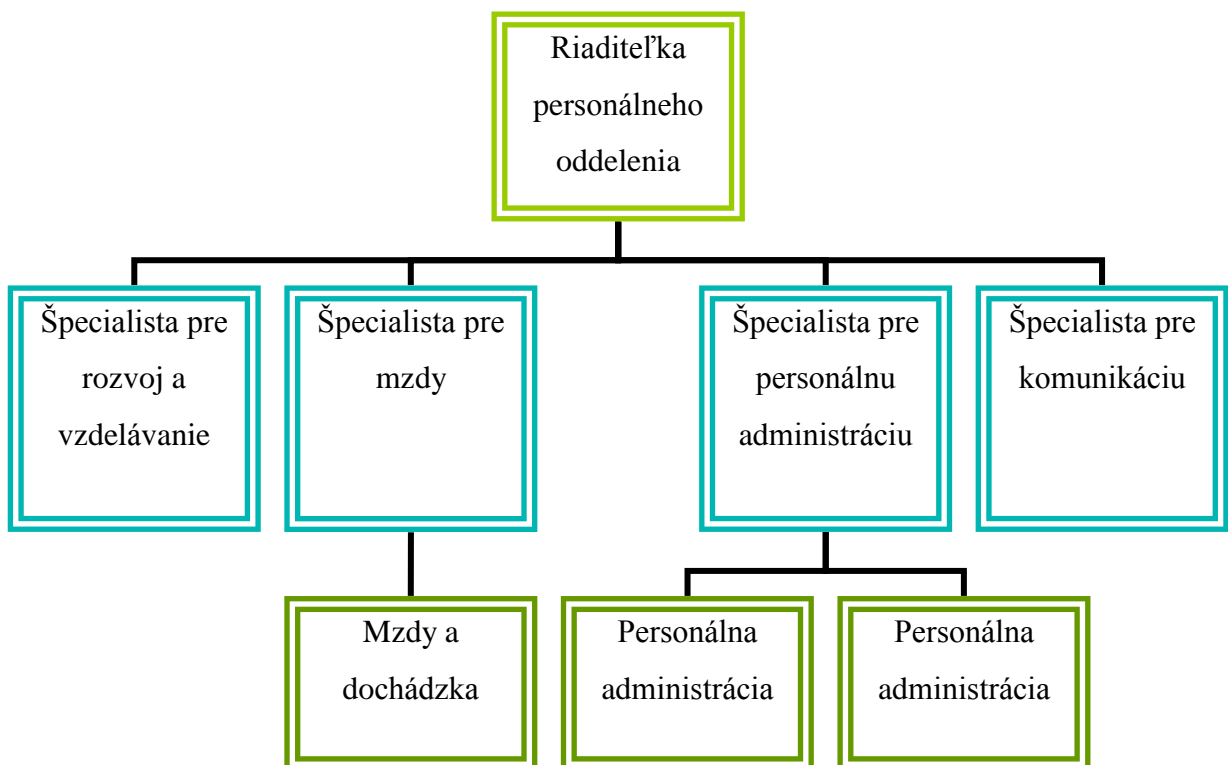
Ďalej sa úsek stará o plánovanie mzdových prostriedkov a vypracovanie návrhu rozpočtu mzdových prostriedkov. Taktiež zodpovedá za vedenie evidencie dochádzky, práce nadčas, pracovnej pohotovosti, dovoleniek, práceneschopnosti a iných pracovno-právnych náležitostí. V neposlednom rade sa stará o vnútro firemnú komunikáciu a o vytváraní image na verejnosti.

6.6 Organizačná štruktúra personálneho oddelenia

Personálne oddelenie pozostáva z ôsmich zamestnancov. Toto oddelenie je riadené personálnou riaditeľkou, ktorá koordinuje chod celého oddelenia. Ďalší zamestnanci úseku sa snažia o bezproblémový chod oddelenia a o spoluprácu s jednotlivými podnikovými divíziami. Jednotliví zamestnanci sa starajú o nasledujúce úlohy (Interné zdroje spoločnosti XY):

- rozvoj a vzdelávanie,
- mzdy a odmeňovanie,
- personálna administrácia,
- komunikácia a PR.

Členenie personálneho oddelenia spoločnosti XY je znázornené na obrázku (Obr. 7).



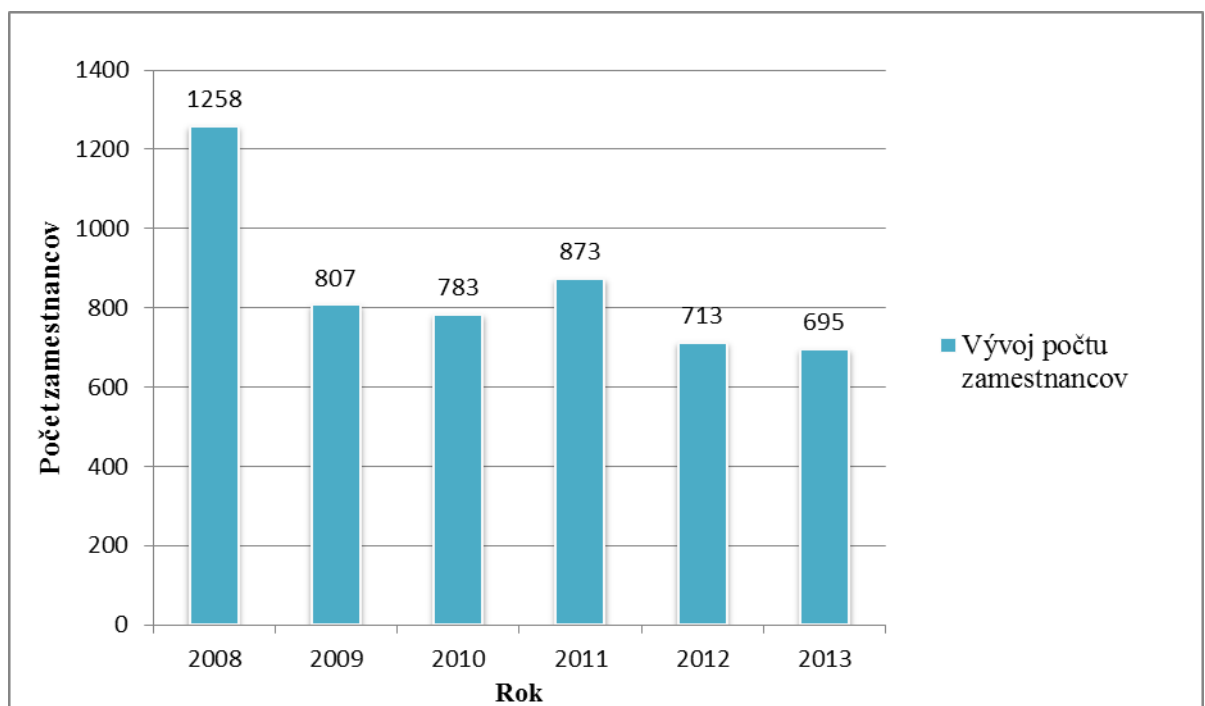
Obr. 7. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia (Interné zdroje spoločnosti XY)

7 ŠTRUKTÚRA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SPOLOČNOSTI XY

Spoločnosť XY patrí na Považí k významným zamestnávateľom. V rámci tejto časti diplomovej práce sa budem venovať štruktúre ľudských zdrojov. Informácie použité v tejto časti práce sú získané z interných zdrojov spoločnosti XY.

7.1 Vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti XY

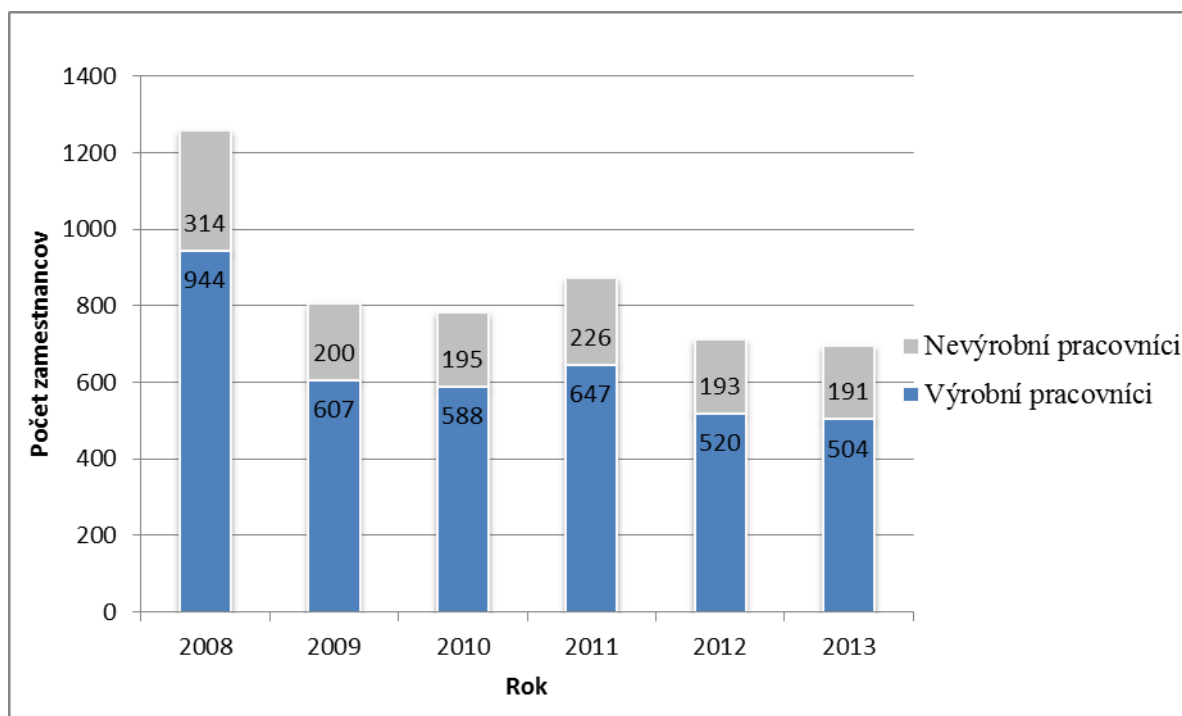
Do štatistiky počtu zamestnancov spoločnosť XY zaraďuje aj zamestnancov, ktorí boli zamestnaní cez agentúru. Ako je vidieť z obrázku (Obr. 8) tak najviac zamestnancov pracovalo v spoločnosti XY v roku 2008, a to až 1258 zamestnancov. V dôsledku hospodárskej krízy v spoločnosti v roku 2009 prebehlo hromadné prepúšťanie, čím sa pôvodný stav oproti roku 2008 znížil o 36 %. Od roku 2009 počet zamestnancov klesal, iba v roku 2011 došlo k nárastu zamestnancov, a to z dôvodu zvýšenia objednávok. V roku 2012 a 2013 počet zamestnancov opäť poklesol, pričom počet zamestnancov sa v tomto období pohybuje pomerne na rovnakej úrovni. V roku 2013 v spoločnosti XY pracovalo 51 agentúrnych zamestnancov. Aktuálny počet zamestnancov ku dňu 08. 04. 2014 je na úrovni 703 zamestnancov.



Obr. 8. Priemerný počet zamestnancov v spoločnosti XY v rokoch 2008 – 2013 (Vlastné spracovanie)

7.1.1 Štruktúra zamestnancov v spoločnosti XY

Zamestnanci sa v spoločnosti XY delia na výrobných zamestnancov (modré goliere), ktorých počet dosiahol spolu 504 zamestnancov a počet nevýrobných zamestnancov (biele goliere) sa pohyboval na úrovni 191 zamestnancov v roku 2013. Túto skutočnosť zobrazuje obrázok (Obr. 9).

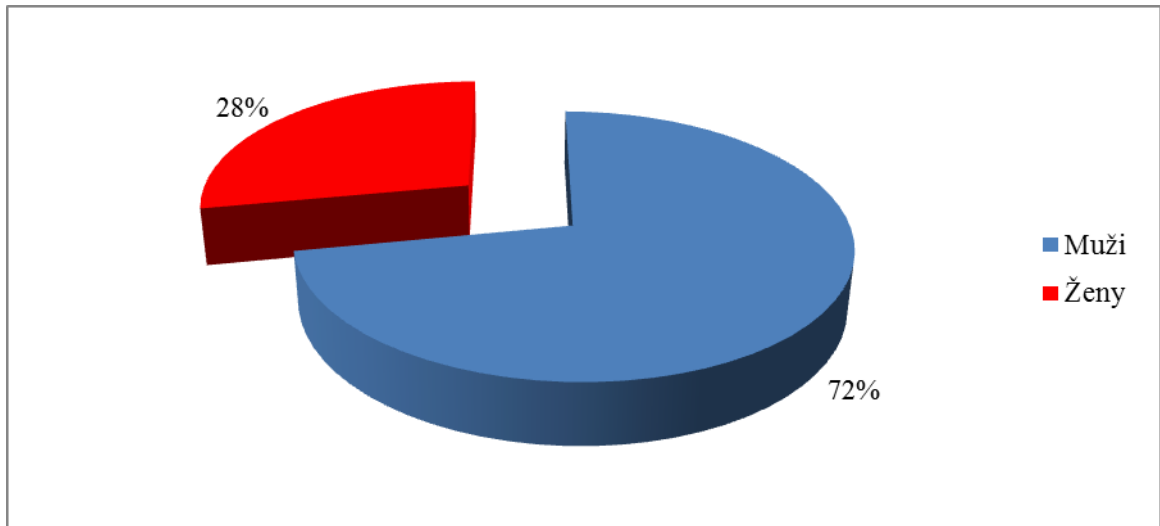


Obr. 9. Štruktúra zamestnancov podľa zameranie (Vlastné spracovanie)

Ako je možné vidieť z konkrétneho obrázka (Obr. 9), pomer výrobných zamestnancov k nevýrobným je v sledovanom období v spoločnosti XY takmer identický.

7.1.2 Štruktúra ľudských zdrojov podľa pohlavia v spoločnosti XY

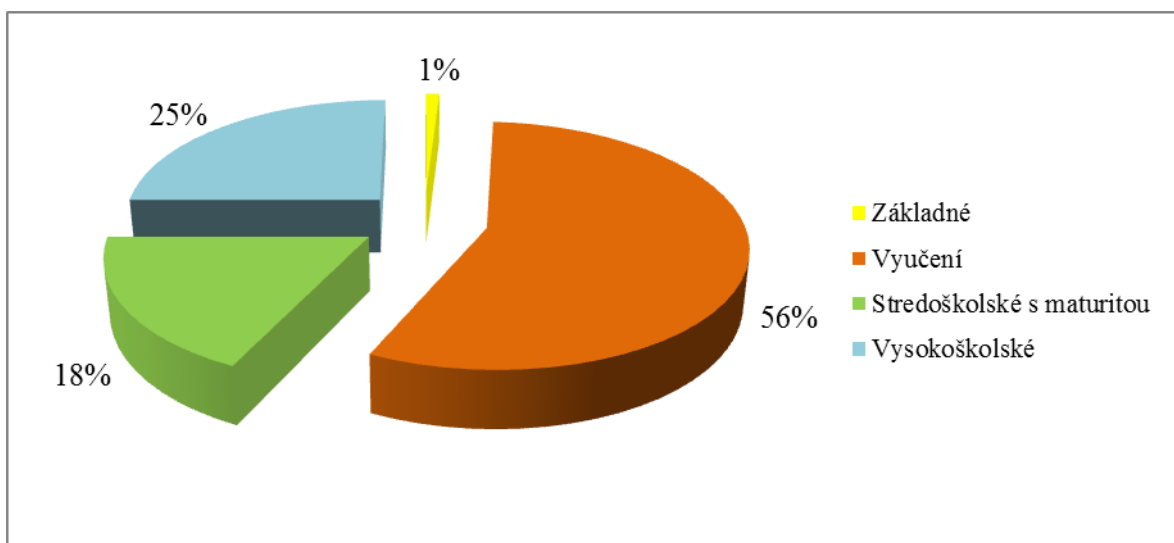
V spoločnosti XY z celkového počtu 695 zamestnancov pracuje 72 % mužov a 28 % žien, túto skutočnosť zobrazuje obrázok (Obr. 10). Väčší počet mužov v spoločnosti XY je zapríčinený povahou práce, ktorá je vykonávaná. Jedná sa o výrobu, spracovanie a montáž rôznych hydraulických výrobkov. Tento druh práce je fyzicky náročný, čo lepšie znášajú muži. Ženy väčšinou pracujú na nevýrobných pozíciách, najmä v Európskom zúčtovacom centre, kde pracuje 90 % žien.



Obr. 10. Podiel mužov a žien v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

7.1.3 Vzdelanostná štruktúra v spoločnosti XY

Na základe získaných údajov je zrejmé, že v spoločnosti XY pracuje najviac vyučených ľudí, čo súvisí s charakterom odvetvia, v ktorom spoločnosť XY pôsobí. Vyučení zamestnanci pracujú vo výrobe a montáži. Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci s vysokoškolským titulom, ktorý pôsobia na manažérskych funkciách alebo ako vedúci jednotlivých produktových tímov. Zamestnanci so stredoškolským vzdelaním pôsobia taktiež vo výrobní oblasti, ale niekoľko zamestnancov s týmto dosiahnutým vzdelaním našli uplatnenie aj na ekonomickom úseku. Túto situáciu zobrazuje obrázok (Obr. 11).



Obr. 11. Vzdelanostná štruktúra v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

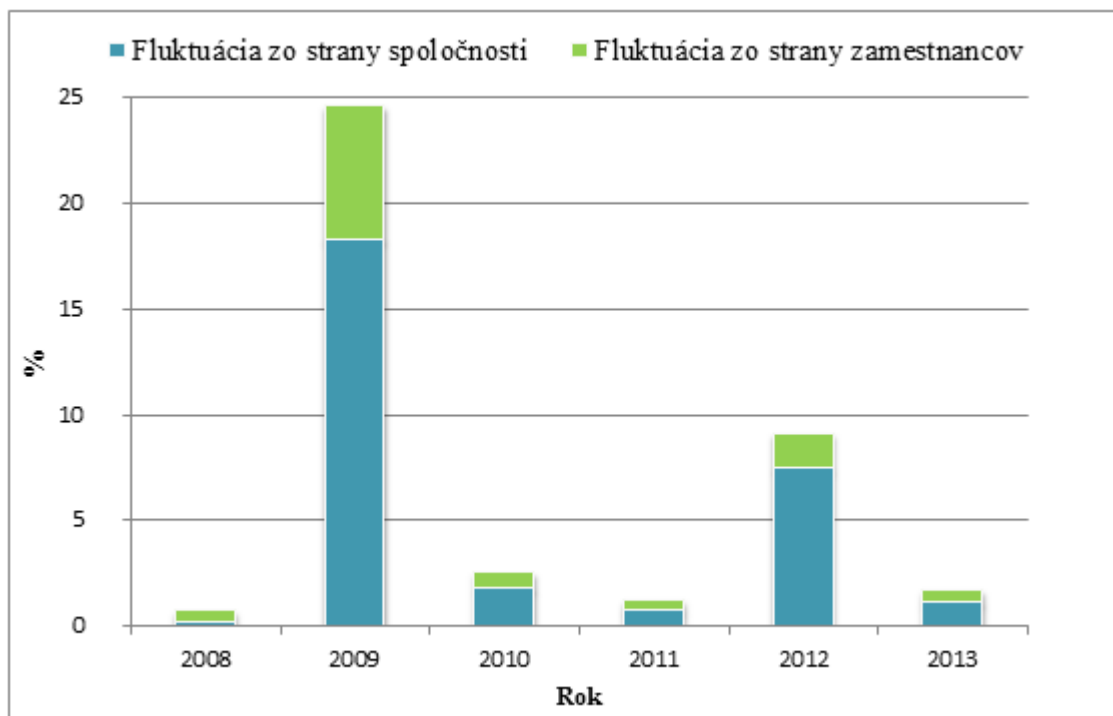
7.1.4 Fluktuácia a stabilita zamestnancov v spoločnosti XY

Na určenie miery fluktuácie zamestnancov boli využité interné materiály spoločnosti XY. Miera fluktuácie sleduje počty odchádzajúcich zamestnancov za určité obdobie. Ideálna miera fluktuácie sa pohybuje v rozpätí 5 % až 10 %.

Vysoká miera fluktuácie môže vplývať na produktivitu práce, kvalitu výrobkov, destabilizáciu organizácie a demotivovať ostatných zamestnancov.

V spoločnosti XY sledujú mieru fluktuácia zo strany zamestnancov, ktorí odchádzajú zo spoločnosti XY na vlastnú žiadosť a fluktuáciu zo strany spoločnosti XY, ktorá môže byť zapríčinená napríklad z dôvodu nadbytočnosti. Spoločnosť XY počíta mieru fluktuácie nasledovne: $[(\text{Počet zamestnancov, ktorí spoločnosť XY opustili} / \text{celkový počet zamestnancov v spoločnosti XY}) \times 100]$. Výpočet sa uvádza v percentách.

Obrázok (Obr. 12) prezentuje vývoj miery fluktuácie v spoločnosti XY v období v rokoch 2008 až 2013.



Obr. 12. Vývoj miery fluktuácie v období v rokoch 2008 – 2013 (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 12) zobrazuje mieru fluktuácie v spoločnosti XY, najnižšia fluktuácia bola v roku 2008, keď jej hodnota bola nižšia ako 1 %. Ako je možné vidieť najvyššia fluktuácia bola v roku 2009 a to až 24,54 %, a to z dôvodu hospodárskej krízy. V rokoch

2010 až 2013 fluktuácia klesla na ideálne hodnoty kvôli stabilizovaniu situácie v spoločnosti XY a na svetových trhoch. Nízka miera fluktuácie v spoločnosti XY svedčí o tom, že má spoločnosť XY prepracovaný kvalitný systém motivácie a hodnotenia zamestnancov.

Index stability vyjadruje mieru zotrvania zamestnancov v spoločnosti XY. Index stability sa počíta nasledovným spôsobom: [(Počet zamestnancov s viac ako ročným zamestnaním v spoločnosti XY / celkový počet zamestnancov v predchádzajúcom roku v spoločnosti XY) x 100]. Výpočet sa uvádza v percentách.

Miera stability v roku 2013 bola v spoločnosti XY na hodnote 90,79 %, čo značí, že spoločnosť XY vytvára vhodné pracovné prostredie pre svojich zamestnancov a zamestnanci sú spokojní s podmienkami, ktoré im spoločnosť XY poskytuje.

8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY

V rámci tejto časti diplomovej práce bude analyzovaný súčasný stav talent manažmentu v spoločnosti XY, čo umožní odhaliť prednosti a nedostatky, získať relevantné a podstatné informácie. Poznatky, ktoré budú použité v tejto kapitole boli získané kvalitatívnym výskumom a to pomocou pološtandardizovaných interview. Interview bola vedená s riaditeľkou personálneho oddelenia v spoločnosti XY.

Kvalitatívny výskum bol zameraný na zistenie týchto informácií:

- Ako funguje talent manažment v spoločnosti XY?
- Aké kritéria musí spĺňať zamestnanec, aby bol zaradený medzi talentovaných jedincov v spoločnosti XY?
- Ako prebieha výber talentovaných jedincov a aké metódy sa využívajú na identifikáciu talentov v spoločnosti XY?
- Aké metódy vzdelávania sa využívajú na rozvoj talentovaných zamestnancov v spoločnosti XY?
- Ako sa spoločnosť XY snaží udržať si talentovaných zamestnancov?
- Ako prebieha hodnotenie talent manažmentu v spoločnosti XY?

Prostredníctvom tejto časti diplomovej práce budú analyzované všetky aspekty talent manažmentu v spoločnosti XY a to od identifikácie talentu, výberu zamestnanca do talent manažmentu, spôsoby rozvoja zamestnancov, prostriedky, akými sa snaží spoločnosť XY takéhoto zamestnanca udržať až po fungovanie nástrojov hodnotenie talent manažmentu v spoločnosti XY.

Keďže spoločnosť XY má zázemie v nadnárodnej organizácii, tak existujú určité pravidlá, ktorými musia riadiť jednotlivé pobočky pri riadení ľudských zdrojov. Slovenská pobočka v súčasnosti v rámci práce s talentami dodržiava pravidlá stanovené centrárou.

Súčasťou tejto časti budú uvedené pravidlá a skutočnosti, ktoré platia v celej spoločnosti XY, ale taktiež budú uvedené poznatky, ktoré sú jedinečné pre slovenskú divíziu.

8.1 Talent manažment v spoločnosti XY

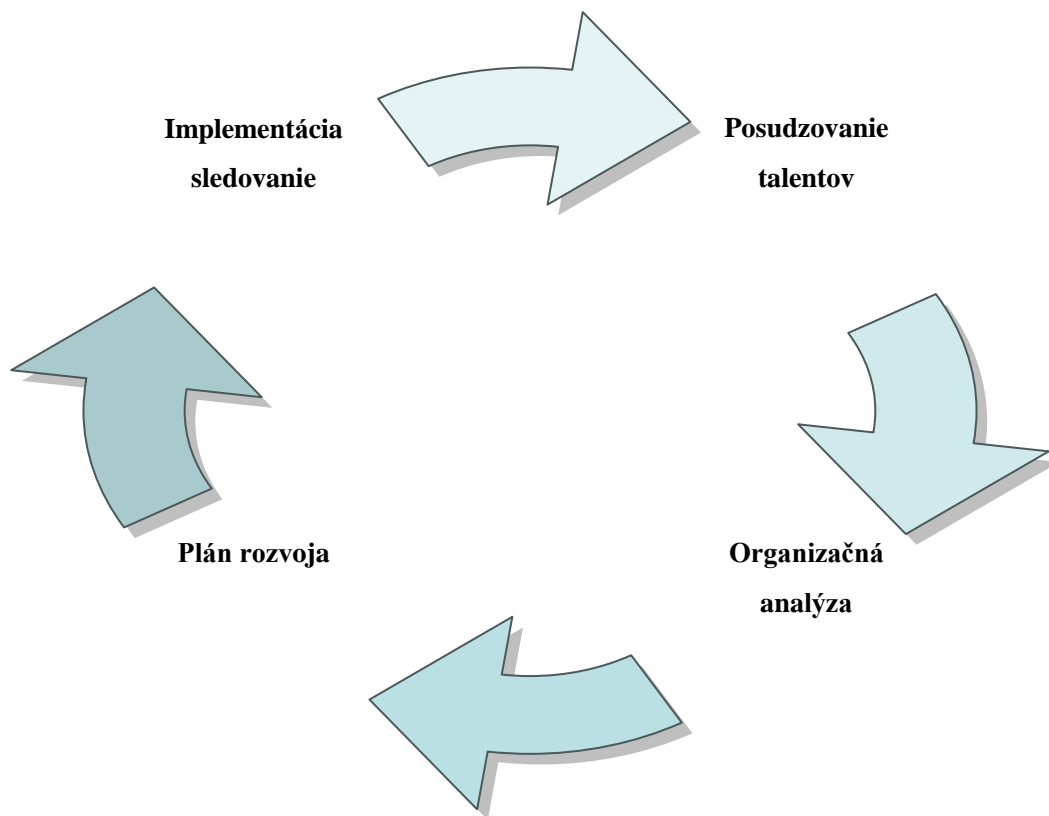
Ako vyplynulo z pološtandardizovaného interview, talent manažment v spoločnosti XY nefunguje ako samostatný celok v rámci riadenia ľudských zdrojov, ale je súčasťou procesu riadenia výkonnosti. V rámci riadenia výkonnosti existuje kategória plánovanie talentov. Plánovanie talentov je v spoločnosti XY chápané ako proces zameraný najmä na neustále zdôrazňovanie faktu, že rozvoj a vzdelávanie sú kľúčové priority každého manažéra. Hlavnú úlohu v plánovaní talentov zohrávajú priami nadriadení, ktorých najdôležitejšia činnosť je starať sa o rozvoj zamestnancov, a to prostredníctvom poskytovania príležitosti zamestnancom, aby rozšírili svoje znalosti, skúsenosti a zručnosti, ktoré potrebujú na vykonávanie svojej práce v spoločnosti XY.

Cieľom plánovania talentov v spoločnosti XY je poskytnúť talentovaným a ambicióznym jedincom rozvojové príležitosti, ktoré im ponúknu konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá je zameraná na ich výkon a adaptabilitu.

8.1.1 Plánovanie talentov

Tento proces v spoločnosti XY prebieha na základe identifikácii kľúčových fáz a aktivít. Tieto fázy zobrazuje diagram na obrázku (Obr. 13). Plánovanie talentov sa skladá zo štyroch hlavných bodov a to:

- **posudzovanie talentov** – identifikácia lídrov a dôsledné využívanie procesov plánovania talentov a využívanie vhodných nástrojov na riadenie talentov.
- **organizačná analýza** – hlavnou úlohou je pozorovanie a zisťovanie nedostatkov talentov a vytváranie akčných plánov.
- **plán rozvoja** – vytvorenie individuálneho plánu vzdelávania, ktorý je súčasťou riadenia výkonnosti.
- **implementácia a sledovanie** – zahŕňa implementáciu rozvojových plánov a sleduje pokrok zamestnancov.



Obr. 13. Proces plánovania talentov (Interné zdroje spoločnosti XY)

8.2 Kritéria výberu talentovaných jedincov v spoločnosti XY

V spoločnosti XY neexistuje žiadne vekové obmedzenie pre vstup do programu. Ale spoločnosť XY má určené podmienky, ktoré sú kľúčové a umožňujú zamestnancovi žiadať o zaradenie do programu plánovania talentov. Medzi tieto kľúčové kritéria patrí:

- zamestnanec, ktorý chce byť súčasťou plánovania talentov musí pôsobiť na **manažérskej pozícii** minimálne **štyri roky**,
- pôsobenie v spoločnosti XY minimálne **dva roky**,
- **výsledky**, ktoré dosiahol s vlastným tímom,
- či zamestnanec **spolupracoval na medzinárodných projektoch** v spoločnosti XY, ktoré boli realizované v rámci globálneho koncernu,
- hodnotenie spolupracovníkov a priameho nadriadeného – najčastejšie sa využíva **360° spätná väzba**,

- **angličtina** na veľmi dobrej úrovni.

K identifikácii talentov spoločnosti XY existuje matica talentov, ktorú využívajú priami nadriadení k tomu, aby mohli rozpoznať potrebu zaradenia do programu plánovania talentov. Danú maticu zobrazuje obrázok (Obr. 14).

Osa Y znázorňuje schopnosť adaptácie jednotlivých zamestnancov, pričom sa posudzuje:

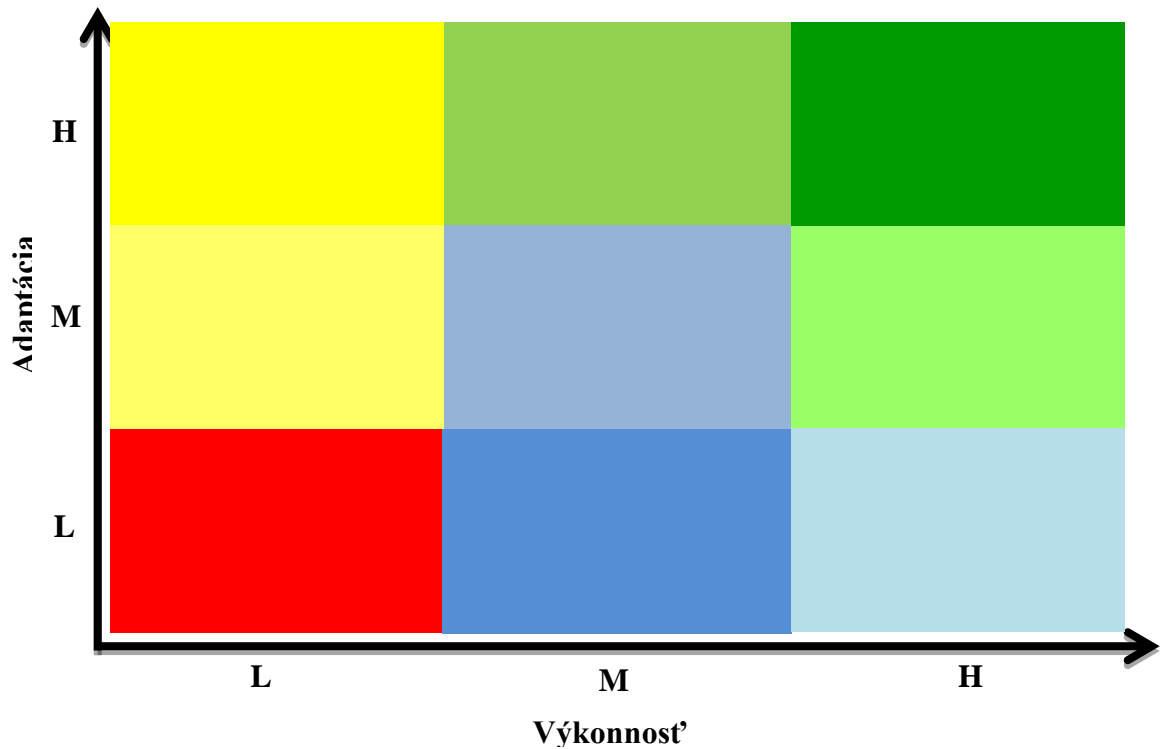
- zamestnancova schopnosť prispôbiť sa novému prostrediu,
- aplikácia získaných vedomostí pri riešení problémov a výziev,
- vytváranie nových postupov pri výkone práce,
- iniciovanie zmien,
- komunikácia a správanie voči nadriadeným, kolegom a podriadeným,
- potenciál uspieť.

v matici talentu hodnotí:

- dosiahnuté individuálne a tímové výsledky, ktoré pôsobili na napĺňanie strategických cieľov spoločnosti XY.

Manažér zostaví bodové hodnotenie jednotlivých kompetencií, a na základe bodového výsledku priradí jednotlivých manažérov do matice.

Jedinec s najnižším počtom bodov sa zaradí do červeného pola, zamestnanci s najvyšším počtami bodov do zelených polí a zamestnanci, ktorí získali body v rozpätí minimálneho a maximálneho počtu sa zaradia do žltých respektíve modrých políčok.



Obr. 14. Matica talentov (Interné zdroje spoločnosti XY)

Jednotlivé polia v matici – obrázok (Obr. 14) – ukáže manažérovi, či zamestnanec má predpoklady stať sa súčasťou plánovania talentov. Vysvetlenie významu jednotlivých polí je nasledovné:

- **červené pole** – signalizuje, že zamestnanec nenapĺňa stanovené ciele, nedokáže sa prispôbiť novým výzvam. Pravdepodobne sa nachádza na zlej pozícii, nutné premiestnenie na iné miesto. Táto osoba nie je vhodná pre zaradenie do programu plánovania talentov.
- **žlté polia** – ide o zamestnancov, ktorí v minulosti dosahovali veľmi dobré výsledky, ale v súčasnosti zaostávajú. Taktiež môže ísť o nových alebo povýšených zamestnancov, ale v ich prípade sa musí dbať na zaškolenie a adaptáciu na súčasnom pracovisku. Títo zamestnanci po získaní určitých znalostí a dosiahnutí vytýčených cieľov sa môžu stať kandidátmi na zaradenie do programu.
- **modré polia** – jednotlivci, ktorí dosahujú stanovené ciele, dokážu sa ľahko prispôbiť novým výzvam, majú potenciál rastu, sú uznávanými špecialistami na svojej pozícii, ale ich znalosti nespádajú do iných oblastí. Po výbere správnych

rozvojových aktivit a po splnení daných kritérií sa stanú súčasťou plánovania talentov.

- **zelené polia** – títo zamestnanci dosahujú najlepšie výsledky, dokážu splniť akúkoľvek úlohu, veľmi dobre sa prispôsobujú novým podmienkam. Zamestnanci, ktorí získali potrebný počet bodov, sú automaticky zaradení do plánovania talentov, v rámci, ktorého absolvujú tri školenia na rozvoj vodcovských schopností.

8.3 Výber a identifikácia talentov v spoločnosti XY

Spoločnosť XY vyhľadáva talenty len z interných zdrojov. Výber zamestnancov, ktorý sa stanú súčasťou programu plánovania talentov závisí najmä na tom, na akej pozícii sa v spoločnosti XY zamestnanec nachádza.

Program nie je určený pre nižší a ani pre stredný manažment. O účasť v programe sa smú uchádzať len vrcholový manažéri, medzi ktorých spoločnosť XY zaraďuje vedúcich jednotlivých prevádzok a generálneho riaditeľa.

Dôležitú úlohu pri výbere hrá aj odporúčanie priameho nadriadeného (priamy nadriadení vedúcich prevádzok sú riaditelia jednotlivých divízií), ktoré má podstatný význam, na tom aby sa nominovaný zamestnanec mohol uchádzať o miesto v programe plánovania talentov.

V rámci interview bolo poznamenané, že v súčasnosti v spoločnosti XY neprebíha žiadne výberové konanie do programu. Účasť v programe závisí len na tom, či priamy nadriadený schváli požiadavku manažéra o zaradenie do programu, alebo sám nadriadený vydá požiadavku nato, aby sa konkrétny manažér stal súčasťou programu.

8.4 Rozvoj talentovaných jedincov v spoločnosti XY

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov hrá v spoločnosti XY veľký význam a preto sa uskutočňuje pravidelných intervaloch. V spoločnosti XY je vytvorený plán individuálneho rozvoja pre každého zamestnanca, za ktorý zodpovedá nadriadený na každej úrovni riadenia a tento zamestnanec taktiež zodpovedá za rozvoj daného zamestnanca na základe porovnania kvalifikačných predpokladov svojich zamestnancov so skutočným stavom.

Spoločnosť XY si určila kritéria, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu pri zostavovaní vzdelávacieho programu pre konkrétnych zamestnancov. Medzi kľúčové prvky, ktoré ovplyvňujú rozvoj zamestnancov patrí:

- **vzdelávanie, vzdelávacie programy** – spoločnosť XY skúma, aké najvyššie vzdelanie zamestnanci dosiahli, akých vzdelávacích kurzov sa zúčastnili a akými technickými zručnosťami disponujú.
- **spätná väzba** – hodnotenie zamestnanca na základe rôznych nástrojov ako napríklad 360° spätná väzba, mentorovania, koučovania, networking.
- **pracovné skúsenosti** – záleží na projektoch, na ktorých sa zamestnanec podieľal a to najmä či sa jednalo o globálne alebo tuzemské projekty v rámci spoločnosti XY. Taktiež sa sem zaraďuje rozvojové možnosti na súčasnej pozícii ako napríklad získané skúsenosti a zodpovednosti.

V spoločnosti XY sa využívajú rôzne formy vzdelávania od rôznych školení, seminárov, jazykových kurzov, účasti na rôznych projektoch až po špeciálne školenia pre vybraných zamestnancov.

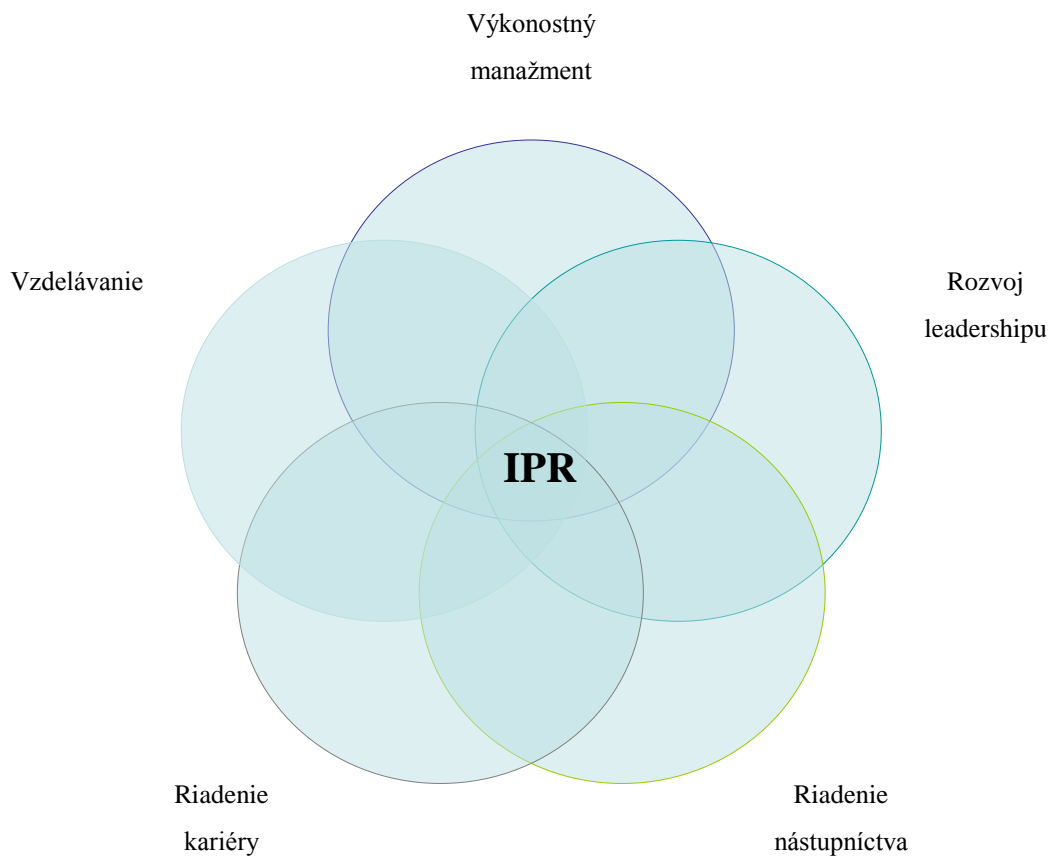
Dôležitú úlohu pre rozvoj zamestnancov zohráva aj mentorovanie a koučovanie, ktoré vykonávajú manažéri pri výkone svojej práce. V spoločnosti XY existuje aj možnosť e-learningu, ktorá je prístupná pre zamestnancov, ktorí majú prístup k počítači.

Pre výrobných zamestnancov spoločnosť XY poskytuje možnosť zvýšenia kvalifikácie, ktoré sa premieťa do zvýšenia kvalifikačného stupňa alebo o prehlbovanie kvalifikácie, ktoré je zamerané najmä a prehlbovanie a udržiavanie si získaných schopností.

Pre nevýrobných zamestnancov je tu možnosť sa zúčastniť rôznych projektov, ktoré sú v zhode s náplňou práce zamestnanca. Taktiež spoločnosť XY poskytuje výučbu anglického jazyka, ktorý je oficiálnym jazykom v spoločnosti XY. Výučba jazyka prebieha počas pracovnej doby s interným lektorom.

Rozvoj zamestnancov, ktorý sú zaradený do plánovania talentov prebieha na základe rozvojového programu s názvom Leadership Development Program Planning. Rozvojové príležitosti sú identifikované ako súčasť procesov v plánovaní talentov. Vzdelávanie a rozvoj prebieha na základe individuálneho plánu, ktorý je odsúhlasený a dodržiavaný zamestnancom počas zvoleného obdobia.

Individuálny plán rozvoja (IPR) je súbor aktivít a cieľov, ktoré pomáhajú každému zamestnancovi zlepšiť jeho výkonnosť. Individuálny plán rozvoja je tvorený priesekom rôznych zložiek plánovania talentov. Jednotlivé zložky, ktoré musí obsahovať tento plán rozvoja v spoločnosti XY zobrazuje obrázok (Obr. 15).



Obr. 15. Zložky individuálneho plánu rozvoja v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

Pri rozvoji zamestnancov sa kladie dôraz na výber vzdelávacích programov, ktoré umožňujú rozvoj leadershipu, keďže súčasťou programu sú manažéri, u ktorých sa tieto vlastnosti vyžadujú.

8.5 Udržiavanie talentov v spoločnosti XY

V spoločnosti XY existuje mnoho nástrojov, ktoré slúžia na motiváciu a udržanie zamestnancov. Spoločnosť XY poskytuje svojim zamestnancom rôzne možnosti vzdelávania a rozvoja, zaujímavé finančné ohodnotenie, kvalitné pracovné podmienky, rôzne zamestnanecké benefity.

Benefity, ktoré spoločnosť XY poskytuje svojim zamestnancom, sú nasledovné:

- preventívne prehliadky v špecializovanom centre,
- príspevok vo výške EUR 150 na relaxačný – rehabilitačný pobyt v kúpeľoch,
- príspevky na kultúrne a športové podujatia,
- prenájom športovísk rôzneho druhu,
- dotované podnikové stravovanie,
- možnosť práce z domu,
- firemný automobil využívaný na súkromné účely,
- mobilný telefón na súkromné účely,
- doplnkové životné poistenie,
- náhrada za práce neschopnosť nad rámec zákona,
- darčekové poukážky na revitalizáciu a zdravie,
- úhrada nákladov pri zvyšovaní kvalifikácie,
- preprava prostredníctvom priamych autobusových liniek do práce a z práce,
- jazykové kurzy na pracovisku počas pracovnej doby.

Existuje aj možnosť získať rôzne finančné bonusy na základe dosiahnutých výsledkov. Hodnota odmeny sa odvíja od EBITu a od hodnoty čistého pracovného kapitálu (NWC), ktoré dosiahli jednotlivé divízie.

8.6 Hodnotenie talentov v spoločnosti XY

Hodnotenie talent manažmentu by malo byť tvorené najmä auditom talent manažmentu, ktorý umožní spoločnosti XY odhaliť nedostatky a problémy, ktoré sa môže vyskytnúť v rámci systému talent manažmentu.

Podľa personalistu v spoločnosti XY neexistujú v slovenskej pobočke nástroje, ktoré by viedli k identifikácii nedostatkov v rámci plánovania talentov. Jednotlivé pobočky koncernu si tvoria vlastné kritéria hodnotenia a posudzovania plánovania talentov.

9 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI – PREDNOSTI A NEDOSTATKY SÚČASNÉHO STAVU TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY

V rámci analytickej časti diplomovej práce bol prevedený kvalitatívny výskum prostredníctvom intrerview v spoločnosti XY.

Spoločnosť XY patrí k významným zamestnávateľom v Trenčianskom kraji. Táto spoločnosť má povesť výborného zamestnávateľa, ktorý poskytuje svojim zamestnancom zaujímavé finančné ohodnotenie a nadštandardné benefity.

Analýza súčasného stavu talent manažmentu ukázala, že v spoločnosti XY neexistuje talent manažment ako samostatná časť riadenia ľudských zdrojov, ale procesy patriace k talent manažmentu ako identifikácia, vzdelávanie a udržiavanie talentov má spoločnosť XY v určitej miere zavedené. Súčasný nastavený systém má určité prednosti a aj nedostatky. Prednosťou je to, že spoločnosť XY získava zamestnancov z interných zdrojov. Taktiež medzi prednosti tohto systému patrí dobre prepracovaný systém, ktorý slúži na udržiavanie zamestnancov v spoločnosti XY, čo dokazuje aj nízka miera fluktuácie zo strany zamestnancov. Nástroje, ktoré spoločnosť XY využíva na udržiavanie zamestnancov uplatňuje aj pri udržiavaní talentovaných zamestnancov. Takisto systém vzdelávania zamestnancov a talentov v spoločnosti XY je na vysokej úrovni, pretože prebieha pravidelne a zamestnanci majú možnosť si vybrať z rôznych foriem vzdelávania, ale vzdelávacie aktivity pre talenty majú jednu nevýhodu a tou je, že sa obmedzila len na rozvoj leadershipu.

V rámci súčasného stavu a fungovania systému existujú aj určité nedostatky fungovania. Medzi najväčší nedostatok v spoločnosti XY patrí najmä to, že talenty spoločnosť XY hľadá len medzi top manažermi a z programu je vylúčený stredný manažment a rádoví zamestnanci. To svedčí aj tom, že v spoločnosti XY nefunguje systém nástupníctva. Ako problém vidím aj to, že dôraz sa kladie len na dosiahnuté výsledky zamestnancov a neprihliada sa na osobnostné predpoklady jedincov a ich potenciál, ktoré by mohli byť kľúčové pre budúci rozvoj spoločnosti XY. Spoločnosť XY taktiež nemá vytvorený zoznam pozícií, ktoré sú kľúčové pre správny chod organizácie a nemá určené kľúčové kompetencie pre jednotlivé pozície.

Na základe teoretickej časti boli stanovené určité výskumné predpoklady, ktoré boli na základe prevedenej analýzy overované.

Prvý predpoklad znel, že *talent manažment v spoločnosti XY je samostatnou časťou v rámci riadenia ľudských zdrojov*. Tento predpoklad nebol potvrdený a to z dôvodu, že v súčasnosti v spoločnosti XY prebieha určitá práca so zamestnancami, ktorí sú považovaní za talentovaných, ale v spoločnosti XY nie je vytvorený komplexný systém talent manažmentu, ktorý by sledoval a koordinoval identifikáciu, výber a vzdelávanie takýchto zamestnancov.

Druhý predpoklad bol, že *spoločnosť XY získava talentovaných zamestnancov z vlastných zdrojov*. Tento predpoklad je pravdivý, pretože spoločnosť XY vyberá zamestnancov, ktorí už určitý čas pracujú v spoločnosti XY, taktiež sa podieľali na rôznych projektoch v rámci koncernu, dosiahli výborné výsledky so svojím tímom, získali dobré hodnotenie od svojho nadriadeného, spolupracovníkov a podriadených.

Tretí predpoklad predpokladal, že *spoločnosť XY napomáha k rozvoju (talentovaných) jedincov prostredníctvom rôznych foriem vzdelávania* bol potvrdený. Ako z analýzy vyplynulo spoločnosť XY poskytuje (talentovaným) zamestnancom rôzne možnosti rozvoja, či už sa jedná o rozvoj na pracovisku alebo mimo neho.

Štvrtý predpoklad znel, že *spoločnosť XY hodnotí talent manažment prostredníctvom auditu talent manažmentu* tento predpoklad nebol potvrdený, pretože spoločnosť XY nevyužíva na hodnotenie talent manažment audit talent manažmentu a ani iné nástroje hodnotenia.

V projektovej časti sa budem venovať možnostiam ako zlepšiť talent manažment v slovenskej časti spoločnosti XY. Vychádzať budem z požiadaviek spoločnosti XY, zrealizovaného kvalitatívneho výskumu (interview) a takisto využijem poznatky, ktoré sú uvedené v teoretickej časti diplomovej práce.

Projektová časť bude obsahovať moje návrhy, ktoré umožnia, aby nový systém fungovania talent manažmentu bol prehľadný, efektívny a prínosný pre celé fungovanie spoločnosti XY.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 PROJEKT ZLEPŠENIA TALENT MANAŽMENTU V SPOLOČNOSTI XY

V praktickej časti diplomovej práce bolo zanalyzované súčasné fungovanie talent manažmentu v spoločnosti XY. Manažment spoločnosti XY požiadal o vypracovanie projektu na zlepšenie talent manažmentu pre slovenskú časť koncernu.

Z realizovaných interview vyplynulo, že v spoločnosti XY sa uplatňujú určité prvky talent manažmentu, ktoré sa však zameriavajú len na jednu skupinu zamestnancov, preto nový systém talent manažmentu sa rozšíri aj na ďalšie skupiny zamestnancov v spoločnosti XY. Bude nutné navrhnuť kritéria pre účasť v programe, vytvoriť systém výberu zamestnancov do programu a systém hodnotenia talent manažmentu.

10.1 Ciele projektu

Hlavným cieľom projektu je vytvoriť systém talent manažmentu, ktorý bude prehľadný a s jasnými pravidlami fungovania v rámci slovenskej pobočky spoločnosti XY. Medzi sekundárne ciele projektu patrí:

- zameranie talent manažmentu na väčšiu časť zamestnancov,
- zlepšenie identifikácie talentov,
- zjednotiť systém výberu talentov,
- vytvorenie systému nástupníctva,
- zavedenie auditu talent manažmentu v spoločnosti XY.

10.2 Obmedzenie projektu

Obmedzenia projektu spočívajú hlavne na vnútorných normách a štandardoch spoločnosti XY, ktoré musia byť dodržané.

Ďalšie obmedzenie sa týka finančného charakteru, zavedenie talent manažmentu samo o sebe nebude finančne náročné, ale bude potreba investície do školení pre zamestnancov, ktorí budú zodpovedať za talent manažment v spoločnosti XY. Čiastka, ktorá je vyhradená pre počiatočné investície je EUR 1700.

10.3 Zodpovedné osoby za talent manažment

Ako je zrejmé v spoločnosti XY chýba komplexný systém talent manažmentu. Aby došlo k zlepšeniu súčasného stavu je potrebná podpora vrcholového vedenia, ktorá by zvýšila efektívnosť a význam talent manažmentu v spoločnosti XY.

Za implementáciu a fungovanie talent manažment v spoločnosti XY bude zodpovedať personálna riaditeľka, ktorá taktiež určí ďalších zamestnancov, ktorí budú zodpovední za procesy v rámci procesu talent manažmentu.

Do procesu talent manažmentu budú zapojení:

- **generálny riaditeľ** – hlavnou úlohou bude podpora talent manažmentu a to najmä vysvetlenie významu talent manažmentu pre celú spoločnosť XY prostredníctvom firemných novín a informačného mítingu pre vyšší manažment v spoločnosti XY.
- **vedúci prevádzok (priamy nadriadený)** – šírenie a informovanie o význame a cieľoch talent manažmentu vo svojich tímoch. Vysvetlenie princípov talent manažmentu a výhod aké prinesie tento systém. Taktiež sa budú podieľať na hodnotení zamestnancov, predpovedi potenciálu a budú tvoriť nomináciu vybraných zamestnancov.
- **personálna riaditeľka** – implementácia talent manažmentu do spoločnosti XY, poskytovanie informácií o talent manažmente všetkým zamestnancom.
- **špecialista pre personálnu administráciu** – hlavnou náplňou práce bude zabezpečiť výber zamestnancov do talent manažmentu.
- **špecialista pre rozvoj a vzdelávanie** – bude sa starať o vytváranie individuálnych plánov rozvoja pre talentovaných zamestnancov. Takisto bude dohliadať na hodnotenie vzdelávacích aktivít.
- **talent** – zamestnanec, ktorý splnil všetky potrebné kritéria, úspešne prešiel výberovým konaním. Zúčastňuje sa konkrétnych rozvojových aktivít, ktoré mu umožnia budúci rast v spoločnosti XY.

10.4 Talent manažment

Spoločnosť XY by talent manažment okrem vrcholového manažmentu mala rozšíriť aj na stredný manažment a radových zamestnancov. V rámci rozšírenia pôsobnosti talent manažmentu navrhujem rozdelenie zamestnancov do troch skupín v rámci talent manažmentu. Rozdelenie zamestnancov zobrazuje tabuľka (Tab. 2).

Tab. 2. Programy talent manažmentu (Vlastné spracovanie)

Programy talent manažmentu v spoločnosti XY	
Program talent manažmentu	Cieľová skupina
Talent – Top manažér	Top manažment
Talent – manažér	Stredný manažment
Talent	Rádový zamestnanec

10.4.1 Určenie kľúčových pozícií v spoločnosti XY

Pri zlepšovaní talent manažmentu je veľmi dôležité identifikovať kľúčové pozície v spoločnosti XY. Medzi kľúčové pozície je nutné zaradiť manažérske pozície a vedúce pozície v jednotlivých výrobách. Identifikácia kľúčových pozícií je nutná z dôvodu absencie nástupníctva v spoločnosti XY.

Pre spoločnosť XY je veľmi dôležité vytvoriť systém nástupníctva, pretože odchody manažérov a vedúcich zamestnancov môžu spoločnosti XY spôsobiť problémy vo výrobe. Keďže sa jedná o výrobnú spoločnosť, medzi kľúčové pozície v spoločnosti XY patria pozície: **Vedúci prevádzky, Vedúci výroby, Vedúci montáže, Kvalitár a Nákupca.**

Určenie kľúčových pozícií prispieje k tomu, aby sa spoločnosť XY zamerala na identifikáciu talentov, ktorý by mali disponovať určitými kľúčovými kompetenciami.

10.4.2 Určenie kľúčových kompetencií v spoločnosti XY

Pre určenie kľúčových kompetencií navrhujem presné a jasné definovanie kompetencií a následne ich ohodnotenie na základe hodnotiacej stupnice, a to pre každú skupinu zamestnancov.

Návrh hodnotiacej stupnice pre spoločnosť XY zobrazuje tabuľka (Tab. 3).

Tab. 3. Hodnotiaca stupnica (Vlastné spracovanie)

1	Zamestnanec, od ktorého sa nevyžadujú špeciálne odborné znalosti. K výkonu mu stačia základné informácie o danej problematike.
2	Odborné znalosti dosahujú priemer. Dokáže poskytnúť informácie o danej problematike kolegom na vyšších a nižších pozíciách.
3	Jednotlivec, ktorého odborné znalosti dosahujú nadpriemer. Vo svojej oblasti môže pôsobiť ako konzultant.
4	Jedinec, ktorý dosahuje excelentné výkony na akejkol'vek pozícii, vďaka jeho odborným znalostiam. Zamestnanec môže byť mentor, kouč alebo školiteľ.

Kombináciu kompetencií pre jednotlivé pozície a ich hodnotením vznikne kompetenčná mriežka, ktorá zobrazuje kľúčové kompetencie pre jednotlivé pozície. Príklad kompetenčnej mriežky uvádzam v tabuľke (Tab. 4) pre pozície Vedúci prevádzky, Vedúci výroby, Konštruktér, Nákupca, Montážnik. Ako je vidieť existujú veľké rozdiely kompetencií určené pre jednotlivé pozície.

Tab. 4. Kompetenčná mriežka (Vlastné spracovanie)

Kompetencie	Vedúci divízie	Vedúci výroby	Konštruktér	Nákupca	Montážnik
Odborné znalosti	4	4	3	3	2
Komunikácia	4	3	3	4	1
Vedenie ľudí	4	4	2	2	1
Leadership	4	2	1	2	1
Zvládanie krízových situácií	4	3	3	3	2

10.4.3 Identifikácia talentov v spoločnosti XY

Pri identifikácii talentov v spoločnosti XY je potrebné najskôr konkrétnych zamestnancov nominovať do výberového konania, ktoré bude prebiehať v rámci talent manažmentu.

Navrhujem, aby nominácia do určitých programov talent manažmentu prebiehala na základe identifikácie talentovaného zamestnanca. Potenciálne talenty do programu nominuje priamy nadriadený zamestnanca, pričom bude brať do úvahy:

- hodnotenie dosiahnutého výkonu za určité obdobie,
- hodnotenie potenciálu a možnosť ďalšieho rastu,
- hodnotenie kompetencií,
- kritéria ako odpracované roky, pracovné skúsenosti a podobne.

Pre spoločnosť XY som vytvorila návrh nominačného listu, ktorý je znázornený v prílohe (Príloha – PI) tejto diplomovej práce.

Určenie nominačných kritérií umožní výber zamestnancov s najvyšším pracovným výkonom s vysokou predpoveďou potenciálu. Systém hodnotenia na základe hodnotenia výkonu za určité obdobie v spoločnosti XY funguje na základe stanovených cieľov. Tento typ hodnotenia je v spoločnosti XY najviac prepracovaný a najpoužívanejší.

Priamy nadriadený je schopný identifikovať či daný zamestnanec splnil určené ciele a na základe toho bude môcť toto hodnotenie zaznamenať v nominačnom liste.

V nominačnom liste bude stupnica hodnotenia výkonu nasledovaná:

- 1 – Výrazne pod stanoveným cieľom.
- 2 – Pod stanoveným cieľom.
- 3 – Dosiahnutý stanovený cieľ.
- 4 – Nad stanoveným cieľom.
- 5 – Výrazne nad stanoveným cieľom.

Nevýhodou tohto typu hodnotenia je to, že hodnotenie sa zameriava len na výkon zamestnanca a neberie do úvahy potenciál zamestnanca, preto navrhujem zostavenie hodnotiacu stupnicu predpovede potenciálu, ktorá vyzerá nasledovne:

- 1 – Bez potenciálu.
- 2 – Podpriemerný potenciál.
- 3 – Priemerný potenciál.
- 4 – Nadpriemerný potenciál.
- 5 – Vysoký potenciál.

Na základe hodnotiacej stupnice, bude možné zaradiť zamestnanca do výberového konania pre talent program. Odhad potenciálu bude mať na starosti priamy nadriadený konkrétneho zamestnanca.

Ak dôjde k odhaleniu potenciálu hodnoteného zamestnanca a bude spĺňať ďalšie kritéria talentovaného zamestnanca, bude možné ho zaradiť do výberu.

Pri hodnotení výkonu a hodnotení potenciálu by sa mala využívať metóda 360° spätná väzba, ktorá patrí k objektívnym nástrojom hodnotenia. Jedinec, ktorý je hodnotený, tak získava komplexný pohľad na svoj výkon.

Zaradenie do výberového konania do programu talent manažmentu bude prebiehať vždy po dohode priameho nadriadeného a vytipovaného zamestnanca, a to z dôvodu, že zamestnanec, ktorý by bol nominovaný do programu bez diskusie s nadriadeným, nemusí prejavovať o program záujem. Dôležitú úlohu pri nominovaní zvoleného jednotlivca hrá celková motivácia zamestnanca na zaradenie do programu.

10.4.4 Kritéria nominácie do jednotlivých programov talent manažmentu v spoločnosti XY

V rámci troch programov talent manažmentu pre spoločnosť XY som stanovila rôzne kritéria pre účasť v programe.

Kritéria, ktoré musia uchádzači spĺňať zobrazuje tabuľka (Tab. 5). Ako je vidieť, účasť v programe závisí na rôznych faktoroch.

Tab. 5. Kritéria pre programy talent manažmentu (Vlastné spracovanie)

Program talent manažmentu	Cieľová skupina	Kritéria
Talent – Top manažér	Vrcholoví manažéri	<p>Pôsobenie v spoločnosti min. 2 roky.</p> <p>Zastávanie manažérskej pozície min. 4 roky.</p> <p>Znalosť angličtiny na vysokej úrovni.</p> <p>Vysoká motivácia pre účasť v programe.</p> <p>Výsledky dosiahnuté s tímom nad očakávanými cieľmi.</p>
Talent – Manažér	Stredný manažment	<p>Pôsobenie v spoločnosti min. 1 rok.</p> <p>Angličtina na veľmi dobre úrovni.</p> <p>Vysoká motivácia pre účasť v programe.</p> <p>Hodnotenie výkonu – výrazne nad určeným cieľom.</p> <p>Hodnotenie potenciálu – nadpriemerný potenciál.</p> <p>Kompetenčná mriežka.</p>
Talent	Nevýrobný radový zamestnanec	<p>Pôsobenie v spoločnosti min. 1 rok.</p> <p>Angličtina na komunikatívnej úrovni.</p> <p>Vysoká motivácia pre účasť v programe.</p> <p>Hodnotenie výkonu – nad určeným cieľom.</p> <p>Hodnotenie potenciálu – vysoký potenciál.</p>

10.4.5 Výber talentov v spoločnosti XY

Písomnú nomináciu bude musieť priamy nadriadený osobne odovzdať alebo elektronicky odoslať na personálne oddelenie, kde bude táto nominácia zaznamenaná a na základe nej

dôjde k výberovému konaniu. Výber zamestnancov do programu bude prebiehať vždy v rovnakom období raz ročne.

Aby dochádzalo k najefektívnejšiemu a najkvalitnejšiemu výberu nominovaných zamestnancov do programu talent manažmentu, bude musieť spoločnosť XY využiť komplexné metódy výberu.

Zamestnanec, ktorý bude mať záujem stať sa súčasťou programu talent manažmentu, bude musieť ako prvé absolvovať psychodiagnostický test, ktorý odhalí osobnostné predpoklady uchádzača. Testy pre spoločnosť XY vytvorí kvalifikovaná externá organizácia.

Ak uchádzač úspešne prejde psychologický test, bude musieť absolvovať Assessment centre. Túto metódu výberu spoločnosť XY momentálne nevyužíva, preto by muselo dôjsť k zaškoleniu zamestnancov, ktorý by zodpovedali za vedenie Assessment centre.

Školenie by sa týkalo zamestnancov, ktorí zodpovedajú za personálnu administráciu v spoločnosti XY, pretože k ich náplni práci patrí aj nábor nových ľudí. Zaškolenie zamestnancov by zastrešovala externá kvalifikovaná organizácia. Vyškolení zamestnanci by získané vedomosti mohli využívať nie len pre programy talent manažmentu, ale aj pre nábor nových zamestnancov a podobne. Prvé výbery s pomocou Assessment centre by mali prebiehať pod dohľadom školiacej organizácie. Existuje aj taká možnosť, že zaistenie Assessment centre by zastrešovala externá organizácia, ale pre spoločnosť XY by to bolo z hľadiska vynaložených nákladov nevýhodné.

Aby došlo k správneému výberu, budú s uchádzačmi vedené pohovory. Vedenie pohovorov je v spoločnosti XY zabehnutý proces, preto pohovory bude viesť osoba, ktorá zodpovedá za vedenie pohovorov v spoločnosti XY.

Všetky tieto aktivity spojené s výberom talentov budú prevádzať zamestnanci personálneho oddelenia spoločnosti XY.

Na základe dosiahnutých výsledkov psychologického testu, Assessment centre a pohovoru, budú vybratí najvhodnejší zamestnanci. Zamestnanci budú pridelení do konkrétneho programu talent manažmentu a zostaví sa individuálny plán rozvoja.

Neúspešnému uchádzačovi poskytne spoločnosť XY spätnú väzbu a pokúsi sa navrhnúť plán rozvoja, ktorý mu v budúcnosti umožní úspešné absolvovanie testov a pohovoru.

Každoročne sa do programov talent manažmentu vyberú piati zamestnanci. Pre program Talent – Top manažér bude vybratý len jeden uchádzač a pre ostatné programy sa vyberú dvaja zamestnanci.

10.4.6 Rozvoj talentov v spoločnosti XY

System rozvoja a vzdelávania zamestnancov je v spoločnosti XY na vysokej úrovni, ale v rámci talent manažmentu navrhujem vytvoriť jasne definovaný plán rozvoja pre každý program. Každý plán rozvoja by mal obsahovať kľúčové oblasti, na ktoré bude vzdelávanie zamerané a to z toho dôvodu, aby vzdelávanie bolo čo najefektívnejšie.

Individuálny plán rozvoja pre talentovaných zamestnancov budú zostavované na základe programu talent manažmentu, do ktorého bude zamestnanec zaradený. V rámci zostavovania plánu sa bude brať ohľad na predchádzajúce hodnotenie výkonu, na predpoveď potenciálu. Na nastavenie a plnenie plánu bude tak ako doteraz dozerat' priamy nadriadený, ktorý vyhodnotí dosiahnuté výsledky plánu.

Aktivity týkajúce sa plánu rozvoja budú prebiehať na základe spolupráce priameho nadriadeného a Špecialistom pre rozvoj a vzdelávanie na personálnom oddelení.

10.4.7 Rozvojové programy pre jednotlivé programy v spoločnosti XY

Rozvojový program zamestnanca bude zostavovaný na rok až dva, bude záležať na programe. Takto určené časové rozpätie je z dôvodu neustále meniaceho sa trhové prostredia, zmenám v zákonoch a inováciám v priemysle. Rozvojový program sa bude odvíjať od kompetenčnej mriežky, spätnej väzby, hodnotenia zamestnanca a predpovedi potenciálu.

Program Talent – Top Manažér

Tento typ programu je určený pre top manažérov, za ktorých sú v spoločnosti XY považovaný vedúci jednotlivých divízií. Rozvojový program by mal trvať dva roky.

Vzdelávacia aktivity by mali byť zamerané na prácu a manažovanie ľudí. Rozvojový plán pre tento typ programu bude zostavený na základe 360° spätnej väzby.

Súčasnú vzdelávacie programy sa sústreďujú najmä na rozvoj leadershipu, preto navrhujem, aby sa vzdelávacie programy zamerali okrem leadershipu aj na:

- riadenie a vedenie ľudí,
- riešenie krízových situácií,
- koučovanie a mentorovanie,
- time manažment,
- jednanie s odberateľmi, zákazníkmi a zamestnancami.

Vzhľadom na náročnosť vzdelávania, na rozvoj daných oblasti bude spoločnosť XY využívať metódy off – the – job, ktoré budú zaisťované externými dodávateľmi, keďže spoločnosť XY nemá vytvorené podmienky na to, aby takýto druh vzdelávania poskytovala sama. Prínos pre manažéra bude spočívať vo väčšej motivácii a k vyššiemu výkonu.

Program Talent – Manažér

Tento program je určený pre stredný manažment. Jeho hlavnou úlohou bude pripraviť vedúcich výroby a zamestnancov na rovnakej úrovni na vyššiu manažérsku pozíciu. Dĺžka programu bude dva roky.

Rozvojový program bude zostavovaný na základe kompetenčnej mriežky a zameraný najmä na rozvoj soft – skills. V rámci rozvoja sa bude klásť dôraz najmä na rozvoj:

- komunikačných schopností,
- prezentačných schopností,
- riadenia a vedenia ľudí,
- základy vodcovstva,
- rozvoj odborných znalostí.

Vzdelávacia aktivity budú zabezpečované kvalifikovanými externými subjektmi, kvôli náročnej povahe vzdelávacích aktivít. V rámci spoločnosti XY bude každému účastníkovi pridelený mentor, ktorý sa bude starať o ich individuálnu podporu.

Program – Talent

Cieľovou skupinou sú nevýrobní radoví zamestnanci, u ktorých bude identifikovaný vysoký potenciál rastu a ich výkon sa pohyboval nad rámec stanoveného cieľu. Vzdelávacie aktivity budú plánované na rok.

Rozvojový plán týchto zamestnancov sa bude orientovať najmä na rozvoj odborných znalostí, ktoré budú súvisieť najmä s výrobou, montážou a konštrukciou. U ekonomických zamestnancov pôjde hlavne o rozširovanie znalostí z oblastí účtovníctva a daní. Taktiež sa bude klásť dôraz na rozvoj osobnosti a jazykových schopností.

Medzi najvhodnejšie metódy vzdelávania v tomto prípade patria rôzne, prednášky, školenia, kurzy a participácia na projektoch. Vzdelávacie aktivity budú zastrešované externými vzdelávacími inštitúciami, ale aj internými prostriedkami.

Každý účastník poskytne personálnemu oddeleniu hodnotenie rozvojových a vzdelávacích aktivít bezprostredne po jeho skončení. K hodnoteniu vzdelávania sa využije súčasná forma formulára, ktorý slúži na hodnotenie vzdelávania v spoločnosti XY.

Pri dvojročných vzdelávacích programoch hodnotenie prínosu vzdelávania prebehne dva krát, prvé hodnotenie vznikne po prvom roku, a druhé po ukončení účasti v programe. Pri jednoročnom programe sa hodnotenie prínosu vzdelávania vytvorí po ukončení rozvojových aktivít.

10.4.8 Kariéra v spoločnosti XY

Takto nastavený systém rozvojových aktivít pripraví pre spoločnosť XY zamestnancov, ktorí budú schopní zastávať kľúčové pozície v spoločnosti XY. Ideálna situácia by nastala, ak by zamestnanec po účasti v programe talent manažmentu, mohol nastúpiť na vyššiu pozíciu, pre ktorú bol vzdelávaný.

No nie vždy takáto situácia nastane a to hlavne z dôvodu, že rozvojové aktivity sa konajú v inom čase, ako dôjde k uvoľneniu pozícii, preto bude dôležité zamestnancom, ktorí absolvujú talent program vysvetliť, že nie vždy po absolvovaní rozvojového programu dôjde ku kariérnemu posunu, ale že účasť v programe je určitá odmena za ich odvedenú doterajšiu prácu. V takomto prípade účasť v programe prinesie účastníkovi rozšírenie a zlepšenie jeho znalostí a schopností, ktoré mu umožnia zlepšiť svoj pracovný výkon na súčasnej pozícii. Takisto ich bude treba uistiť, že bude dosadený do pozície, pre ktorú bol vzdelávaný, ako náhle dôjde k jej uvoľneniu alebo vytvoreniu podobnej pozície v spoločnosti XY.

V konečnom dôsledku bude veľmi dôležité aby spoločnosť XY kľúčové pozície obsadzovala ľuďmi z programov talent manažmentu a nedochádzalo k obsadzovaniu

pozícii z externých zdrojov, pretože tým by spôsobila demotiváciu a možný odchod zamestnancov zo spoločnosti XY.

10.4.9 Hodnotenie talent manažmentu v spoločnosti XY

Zamestnanec, ktorý sa stane súčasťou programu bude musieť podpísať dohodu so spoločnosťou XY, ktorá presne určí podmienky, pre ktoré môže byť zamestnanec z programu vylúčený. Môže sa jednať o:

- neplnenie vzdelávacích a rozvojových aktivít,
- pokles výkonu práce,
- nesplnenie zadaných úloh.

Zamestnanec, ktorý bude účastník programu, získa certifikát o absolvovaní talent programu v spoločnosti XY. Taktiež bude potreba sledovania daného zamestnanca, pričom sa bude hodnotiť jeho výkon a sledovať využívanie nadobudnutých schopností.

Toto sledovanie bude mať na starosti jeho priamy nadriadený a bude sa uskutočňovať v pravidelných intervaloch jedenkrát za pol roka.

Celkové hodnotenie úspešnosti talent manažmentu bude mať na starosti zamestnanec personálneho oddelenia v spolupráci s priamymi nadriadenými. Vyhodnocovanie úspešnosti programov talent manažmentu sa bude uskutočňovať raz ročne.

Pri hodnotení talent manažmentu sa najprv určia ukazovatele podľa, ktorých sa súčasný stav bude hodnotiť. Pri každom ukazovateli bude určený ideálny stav, ktorý sa snaží spoločnosť dosiahnuť. Potom nasleduje rozbor súčasného stavu a prípadných nedostatkov a následne návrhy na zlepšenie stavu. Audit sa bude konať na základe všetkých materiálov, ktoré súvisia s talent manažmentom v spoločnosti.

Návrh formulára pre hodnotenie talent manažmentu v spoločnosti XY zobrazuje príloha (Príloha – II) tejto diplomovej práce.

10.5 Harmonogram projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY

Pre implementáciu projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY je veľmi dôležitá spolupráca medzi personálnym oddelením, priamymi nadriadenými, generálnym riaditeľom a talentami. Aktivity musia byť realizované na základe stanoveného plánu.

V tabuľke (Tab. 6) sú uvedené aktivity, ktoré sú potrebné pre zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY, taktiež sú tu uvedené osoby, ktoré za aktivity zodpovedajú.

Tab. 6. Časový harmonogram navrhovaného projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Aktivita	Doba trvania (Dni)	Predchádzajúca činnosť	Zodpovedná Osoba
A	Rozhodnutie o zmene talent manažmentu v spoločnosti XY.	1	-	Generálny riaditeľ
B	Spracovanie projektu.	10	A	Personálna riaditeľka
C	Delegovanie zamestnancov, ktorí budú zodpovedný za talent manažment na personálnom oddelení.	1	A	Personálna riaditeľka
D	Oboznámenie vedúcich jednotlivých divízií s projektom talent manažmentu.	1	B,C	Personálna riaditeľka
E	Školenie zamestnancov, ktorí budú viesť Assessment centre.	5	C	Školiteľ
F	Vedúci jednotlivých divízií uskutočnia nomináciu zamestnancov.	2	D,E	Priamy nadriadený

G	Rozhovory s nominovanými zamestnancami s priamymi nadriadenými.	3	F	Priamy nadriadený
H	Výberové konanie do programu talent manažmentu.	5	G	Špecialista pre personálnu administratívu
I	Príprava vzdelávacích a rozvojových aktivít pre úspešných uchádzačov.	3	H	Špecialista zodpovedný za rozvoj a vzdelávanie a priamy nadriadený
J	Realizácia vzdelávacích aktivít.	365	I	Externé subjekty
K	Hodnotenie vzdelávacích aktivít.	2	J	Talent
L	Sledovanie účastníkov programu a vyhodnotenie prínosu účasti v talent programe.	180	K	Priamy nadriadený

Prvou fázou je spracovanie projektu, kam patrí úprava projektu po formálnej stránke, aby zodpovedala štandardom spoločnosti XY. Následne dôjde k prideleniu úloh na personálnom oddelení. Zamestnanec poverený spracovaním projektu vypíše výberové konania, ktoré sa budú týkať zabezpečenia externých organizácií, ktoré zabezpečia vzdelávacie a rozvojové aktivity. Paralelne s výberovým konaním bude prebiehať školenie zamestnancov pre Assessment centre. Po vyhodnotení jednotlivých ponúk dôjde k uzavretiu zmluvy o poskytovaní služby.

Po prípravnej fáze dôjde k aplikácii talent manažmentu v spoločnosti XY. Priamy nadriadení nominujú a povedú rozhovory s potenciálnymi účastníkmi talent programov. Po nominácii vybraní zamestnanci podstúpia výberové konanie, ak bude účastník úspešný personálne oddelenie v spolupráci s nadriadeným pripraví vzdelávacie aktivity s jasne určeným časovým harmonogramom. Po realizácii rozvojových aktivít, účastník programu

jednotlivé aktivity ohodnotí. Po pol roku od absolvovania vzdelávania priamy nadriadený zostaví hodnotenie prínosu rozvojových aktivít pre vybraného zamestnanca.

10.5.1 Časová analýza projektu pomocou programu WinQSB

Pre zostavenie časového harmonogramu som využila program WinQSB. Pomocou sieťovej analýzy, pri ktorej bola využitá metóda kritickej cesty – CPM. Ide o deterministickú metódu, ktorá považuje doby trvania všetkých činnosti za pevne stanovené a nemeniteľné.

Obrázok (Obr. 16) je vstupná tabuľka časového harmonogramu pre analýzu kritickej cesty v programe WinQSB.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	10
3	C	A	1
4	D	B,C	1
5	E	C	5
6	F	D,E	2
7	G	F	3
8	H	G	5
9	I	H	3
10	J	I	365
11	K	J	2
12	L	K	180

Obr. 16. Vstupné údaje analýzy (Vlastné spracovanie)

Na obrázku (Obr. 17) je riešenie navrhovaného projektu pomocou programu WinQSB pre zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY. Ako je vidieť, celková dĺžka realizácie projektu (Project Completion Time) je 572 dní.

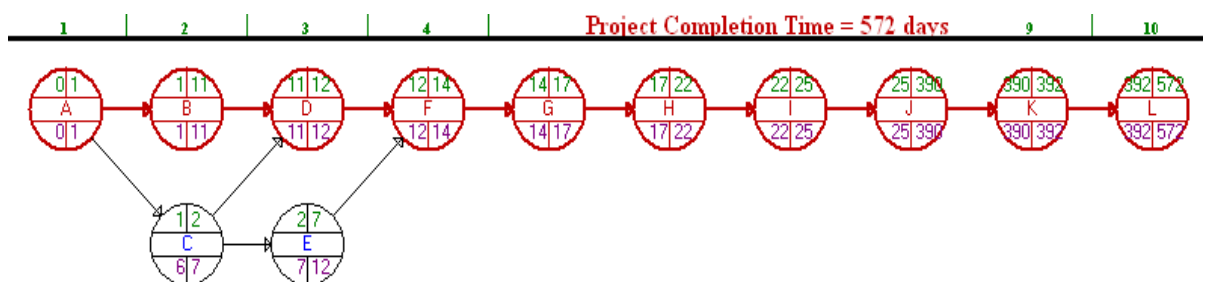
Existuje len jedna kritická cesta a medzi kritické činnosti nepatria aktivity pod označením C a E (delegovanie zamestnancov, ktorí budú zodpovední za talent manažment na personálnom oddelení a školenie zamestnancov, ktorí budú viesť Assessment centre). Všetky ostatné činnosti sú súčasťou kritickej cesty čo znamená, že nemôže dôjsť k ich oneskoreniu, pretože by sa predlžil celkový čas realizácie projektu.

04-15-2014 11:32:22	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	10	1	11	1	11	0
3	C	no	1	1	2	6	7	5
4	D	Yes	1	11	12	11	12	0
5	E	no	5	2	7	7	12	5
6	F	Yes	2	12	14	12	14	0
7	G	Yes	3	14	17	14	17	0
8	H	Yes	5	17	22	17	22	0
9	I	Yes	3	22	25	22	25	0
10	J	Yes	365	25	390	25	390	0
11	K	Yes	2	390	392	390	392	0
12	L	Yes	180	392	572	392	572	0
	Project Completion Time	=	572	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Obr. 17. Riešenie navrhovaného projektu pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)

Obrázok (Obr. 18) zobrazuje sieťový graf zostrojený programom WinQSB. Obrázok (Obr. 18) zobrazuje priebeh kritickej cesty.

Činnosti $A \rightarrow B \rightarrow D \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J \rightarrow K \rightarrow L$ sú kritickej činnosti, čo znamená, že ak dôjde k oneskoreniu jednej z aktivít, dôjde k oneskoreniu realizácie celého projektu.



Obr. 18. Sieťový graf zostavený pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)

10.6 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza sa týka vyčíslenia nákladov spojených s realizáciou projektu na zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY.

V tomto projekte budú spočítané náklady spojené s realizáciou zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY a periodické náklady, ktoré budú súvisieť so vzdelávaním a mzdami zamestnancov spoločnosti XY.

10.6.1 Náklady spojené s realizáciou projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY

Medzi náklady, ktoré sú spojené s realizáciou projektu budú patriť náklady za spracovanie psychodiagnostických testov a náklady školenia zamestnancov pre fungovanie Assessment centre v spoločnosti XY. Náklady spojené s realizáciou zobrazuje tabuľka (Tab. 7).

Tab. 7. Náklady na realizáciu projektu (Vlastné spracovanie)

Činnosť	Náklady na jednotku (EUR)	Počet jednotiek	Celkové DPH (EUR)
Test hodnotenia manažérskych predpokladov – Pracovný Komplet	83	1	83
Test hodnotenia manažérskych predpokladov – Sada (20 ks)	35	1	35
Test všeobecných schopností – Pracovný komplet	58	1	58
Test všeobecných schopností – Sada (20 ks)	20	1	20
Školenie zamestnancov personálneho oddelenia pre Assessment centre	279	3	558
Celkom	475		754

Celkové náklady, ktoré súvisia s prípravnou fázou projektu sú vo výške EUR 754.

K psychodiagnostickým testom bude spoločnosť XY využívať test na Hodnotenie manažérskych predpokladov, ktorý je zameraný na hodnotenie a výber uchádzačov na manažérske pozície, popríade aj na iné vedúce funkcie a Test všeobecných schopností.

Tieto testy poskytujú informáciu pre zamestnávateľov pri výbere uchádzačov, ktorí sa najviac hodia na výkon danej práce, respektíve pri preradovaní zamestnancov do iných pracovných zaradení. Dodávateľom služby bude spoločnosť Psychodiagnostika a. s. Spoločnosť XY získa pracovný komplet, ktorý obsahuje 1 príručku, zvýšený počet trvalých častí testu, 20 ks spotrebných častí testu a 2 ks šablón respektíve kľúčov na vyhodnotenie testu a sadu 20 ks testov.

Školenie zamestnancov pre správne vedenie a vyhodnocovanie výsledkov Assessmnet centre poskytne spoločnosť A – Set s. r. o., v rozsahu 12 hodín. Školenia sa zúčastnia traja zamestnanci, ktorí zodpovedajú za personálnu administratívu v spoločnosti XY. Spoločnosť A – Set s. r. o. poskytuje 50 % zľavu pre druhého a tretieho účastníka školenia z rovnakej organizácie.

10.6.2 Periodické náklady súvisiace s realizáciou projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY

Na základe informácií poskytnutých generálnym riaditeľom spoločnosti XY, bude možné náklady na vzdelávanie a mzdy vyčísliť nasledovným spôsobom, ktoré sú uvedené v tabuľke (Tab. 8). Generálny riaditeľ neuviedol konkrétnu sumu, ktorú bude možné vynaložiť do vzdelávania a miezd, ale zmienil rozpätie v akom sa môžu čiastky pohybovať.

Tab. 8. Periodické náklady (Interné zdroje spoločnosti XY)

Program	Náklady na vzdelávanie (EUR) (Ročne)	Zvýšenie miezd (EUR) (Mesačne)
Talent – Top Manažér	750 – 1000	do 45
Talent – Manažér	500 – 750	do 30
Talent	do 500	do 17

Tabuľka (Tab. 8) zobrazuje ročné náklady, ktoré je spoločnosť XY ochotná vynaložiť na vzdelávanie na základe jednotlivých programov. Ako je vidieť, nie je určená konkrétna suma ale o rozmedzie, v ktorom sa náklady môžu pohybovať.

Po absolvovaní programu dôjde ku zvýšeniu hrubej mzdy jednotlivých účastníkov v programe. Tabuľka (Tab. 8) zobrazuje maximálne možné čiastky, o ktoré bude možné zvýšiť mesačnú hrubú mzdu zamestnancov.

Ak vezmeme maximálne čiastky jedného zamestnanca v programe Talent – Top Manažér, dvoch v programe Talent – Manažér a dvoch v programe Talent, ktoré je ochotná spoločnosť XY investovať do vzdelávania, tak ročné náklady na vzdelávanie by sa mohli vyšplhať do výšky EUR 3 500.

10.7 Riziková analýza projektu

Riziková analýza slúži k identifikácii faktorov, ktoré by mohli negatívne ovplyvniť zavedenie projektu v spoločnosti XY.

Cieľom tejto časti je odhalenie rizík súvisiacich s projektom a následne navrhnúť možnosť ako tieto rizika eliminovať.

K rizikám, ktoré môžu daný projekt (Projekt zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY) ovplyvniť patrí:

- Negatívny prístup zo strany manažérov.
- Nezáujem o účasť v programe zo strany zamestnancov.
- Nesprávne určenie kompetencii pre jednotlivé pozície.
- Nedostatočné preškolenie zamestnancov, ktorí budú viesť Assessment centre.
- Nevhodne zvolené kritéria nominácie.
- Neobjektívny výber zamestnancov do programu.
- Predĺženie času na realizáciu projektu.

Z uvedených možných rizík je zostavená matica **Pravdepodobnosť/ dopad rizika**, kde sa priradí ku každému rizikovému faktoru pravdepodobnosť, s akou môže nastať a stupeň rizika, čiže závažnosť následkov pri existencii tohto rizika. Maticu rizík zobrazuje tabuľka (Tab. 9).

Pravdepodobnosť výskytu rizika a stupeň rizika môžu dosahovať hodnoty:

- nízke,

- stredné,
- vysoké.

Ku každej hodnote sa priradí číselná hodnota. Vynásobením hodnôt pravdepodobnosti a stupňa rizika sa získa výsledná hodnota, ktorá určuje závažnosť zvoleného faktoru. Čím vyššia hodnota je dosiahnutá, tým vyššie riziko prináša pre projekt.

Tab. 9. Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastné spracovanie)

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledok
	Nízka	Stredná	Vysoká	Nízky	Stredný	Vysoký	
	0,2	0,5	0,8	0,1	0,4	0,7	
Negatívny prístup zo strany manažérov		X			X		0,20
Nezáujem o účasť v programe zo strany zamestnancov		X				X	0,35
Nesprávne určenie kompetencií pre jednotlivé pozície		X		X			0,05
Nedostatočné preškolenie zamestnancov, ktorí budú viesť Assessment centre			X			X	0,56
Nevhodne zvolené kritéria nominácie	X			X			0,02
Neobjektívny výber		X			X		0,20

zamestnancov do programu							
Predĺženie času na realizáciu projektu			X	X			0,08

Z tabuľky (Tab. 9) je vidieť, že najvyššiu hodnotu závažnosti rizika získal faktor Nedostatočné preškolenie zamestnancov, ktorí budú viesť Assessment centre a Nezujem o účasť v programe zo strany zamestnancov spoločnosti XY.

10.7.1 Opatrenia na elimináciu rizík

Negatívny prístup zo strany manažérov – pravdepodobnosť tohto rizika je stredná a stupeň rizika stredný. Toto riziko pre úspešnosť projektu hrozí, ale projekt zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY neohrozí. V tomto prípade je nutné dôkladne vysvetliť všetkým manažérom systém fungovania talent manažmentu, oboznámiť ich so systémom nominácie a s hodnotením predpovede potenciálu daných zamestnancov. Na zamedzenie negatívneho prístupu manažérov bude potrebná diskusia o novom systéme a po preštudovaní všetkých potrebných materiálov získať spätnú väzbu od manažmentu spoločnosti XY.

Nezujem o účasť v programe zo strany zamestnancov – v tomto prípade sa celková hodnota závažnosti rizika javí ako jedna z najvyšších. Pravdepodobnosť výskytu je stredná a stupeň rizika vysoký. Takáto kombinácia môže fungovanie celého projektu ovplyvniť, pretože ak zamestnanci nebudú prejavovať o programy dostačujúci záujem, hrozí zrušenie celého projektu. Preto by bolo vhodné vytvoriť informačnú brožúru a prezentáciu pre zamestnancov spoločnosti XY, ktorá by im vysvetlila princíp fungovania talent manažmentu a výhody, ktoré môže zamestnanec získať ak absolvuje program. Daná brožúra by bola umiestnená na nástenke v spoločnosti XY, bola by súčasťou firemných novín a prezentácia by bolo šírená intranetom spoločnosti XY.

Nesprávne určenie kompetencii pre jednotlivé pozície – pravdepodobnosť výskytu je stredná a stupeň rizika je nízky. V tomto prípade môže dôjsť k zlému priradeniu bodov z kompetenčnej mriežky k jednotlivým pozíciám, preto bude potrebné pri zostavovaní kompetenčnej mriežky použiť popis pracovných činností pre jednotlivé pozície.

Nedostatočné preškolenie zamestnancov, ktorý budú viesť Assessment centre – toto riziko patrí medzi najvyššie s výslednou hodnotou 0,56. Možnosť, ako eliminovať toto riziko je dôkladný výber školiacej inštitúcie – zvoliť takú, ktorá má mnohé skúsenosti so školením danej problematiky. Ak by prvotné kurzy nepostačovali, poskytnúť účastníkom školenia možnosť získať rozširujúce školenie v tejto oblasti. Taktiež je potrebné, aby si školení zamestnanci zostavili ciele, ktoré chcú dosiahnuť vďaka školeniu. Takisto by bolo vhodné aby sa prvých Assessment centre uskutočňovaných v spoločnosti XY zúčastnili školitelia organizácie, ktorá túto službu poskytla, aby poradili a odstránili nedostatky, ktoré vznikli.

Nevhodne zvolené kritéria nominácie – stupeň rizika a pravdepodobnosť výskytu je nízka. V tomto prípade, môže dôjsť k diskriminácii určitej skupine zamestnancov, ktorí spĺňajú kritéria hodnotenia a predpovede potenciálu, ale v ďalších bodoch nespĺňajú podmienky pre prihlásenie do programu napríklad jazyková vybavenosť.

Neobjektívny výber zamestnancov do programu – v tomto prípade pravdepodobnosť a stupeň rizika sa nachádzajú na strednej úrovni. Možnosť ako zabrániť riziku, je predovšetkým správna implementácia metód, ktoré budú slúžiť pre výber zamestnancov v spoločnosti XY do programu.

Predĺženie času na realizáciu projektu – ide o vysokú pravdepodobnosť výskytu rizika a nízky stupeň rizika, pretože nedodržanie časového harmonogramu nezabráni realizácií celého projektu, ale posunie realizáciu aktivít, ktoré sú nevyhnutné pre realizáciu. Jednou z možností, ako by bolo možné predísť tomuto riziku, by bolo počítat' s časovými sklzmi v časovom harmonograme projektu.

10.8 Prínosy projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY

Realizácia projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY prinesie mnoho pozitívnych efektov.

Zavedenie talent manažmentu do procesov riadenia ľudských zdrojov je pre slovenskú pobočku spoločnosti XY veľkým prínosom, pretože v súčasnosti tento systém fungoval na základe výkonnostného manažmentu, ktorého pravidlá určuje dánska centrála ľudských zdrojov. Vytvorenie talent manažmentu len pre slovenskú časť koncernu, umožňuje nastaviť podmienky, ktoré vyhovujú slovenskej pobočke, pretože každý podnik z koncernu má vlastné špecifiká.

Najväčším prínosom pre spoločnosť XY je to, že spoločnosť XY bude schopná identifikovať talentovaných jedincov v spoločnosti, ktorým sa môže konkrétnym spôsobom venovať a takisto vychovávať si schopných zamestnancov, ktorí budú pri výkone svojej práce maximálne efektívny a budú tak pomáhať spoločnosti XY dosahovať strategické ciele.

Jednou z ďalších výhod je to, že do programov talent manažmentu sa budú môcť zapojiť všetci nevýrobní zamestnanci na akejkol'vek pozícii, ale po splnení určitých kritérií. Zapojenie týchto zamestnancov do programu umožňuje spoločnosti XY vytvoriť systém nástupníctva. Vytvorením systému nástupníctva dáva spoločnosť XY zamestnancom pocit, že s nimi počíta do budúcnosti, čím sa zvýši lojalita zamestnancov voči spoločnosti XY a nebude dochádzať k odchodu dôležitých zamestnancov zo spoločnosti XY.

Taktiež špecifikácia faktorov, ktoré sú potrebné na účasť v programe bude mať na zamestnancov motivačný účinok. Môže dôjsť k zlepšeniu výkonov tých zamestnancov, ktorí nenapĺňajú stanovené ciele, ale ich budúca ambícia je uchádzať sa o miesto v programe.

Prínosom je aj formalizácia nominácie do programu. Takto každá nominácia je zaznamenaná a uchovaná. To umožní jeho neskoršie využitie pri audite talent manažmentu.

Ďalšia výhoda so zlepšením talent manažmentu, bude spolupráca personálneho oddelenia a priameho nadriadeného pri výbere talentov. Doteraz výber talentov bol pod taktovkou priameho nadriadeného – no navrhovaný systém určuje, že za výber talentov budú zodpovedať zamestnanci personálneho oddelenia, ktorí majú potrebnú kvalifikáciu k tomu, aby vybrali správneho zamestnanca. Taktiež dôjde k vybratiu vzdelávacích aktivít na základe dohody medzi priamy nadriadeným a Špecialistom pre vzdelávanie a rozvoj.

11 ZHRNUTIE PROJEKTOVEJ ČASTI

Výstupom projektovej časti je projekt zameraný na zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY na základe teoretických poznatkov a z analýzy v praktickej časti.

V rámci projektu boli rešpektované požiadavky spoločnosti XY – teda to, že projekt by mal byť vo svojej podstate jednoduchý a zrozumiteľný a splňal finančné kritéria, ktoré manažment spoločnosti XY stanovil.

Vzhľadom k tomu, že talent manažment sa v spoločnosti XY obmedzil len na jednu skupinu zamestnancov, primárnym cieľom nového systému talent manažmentu je rozšírenie pôsobnosti na ďalšie skupiny zamestnancov teda na stredný manažment a nevýrobných rádoých zamestnancov. S tým súvisí aj navrhnutie celého systému talent manažmentu. Prvým dôležitým bodom bude stanovenie kritérií pre možnosť uchádzať sa v programoch talent manažmentu. Nomináciu jednotlivých zamestnancov do programu talent manažmentu bude mať na starosti priamy nadriadený na základe hodnotenia výkonu a predpovede potenciálu. Po súhlase zvoleného zamestnanca dôjde k výberovému konaniu pričom sa uplatnia rôzne metódy výberu. Ďalej v projekte navrhujem rozvojové aktivity, na ktoré by sa mali jednotlivé programy zamerať. Proces, ktorý v rámci talent manažmentu v spoločnosti XY celkom chýbal, bolo celkové hodnotenie talent manažmentu. V tomto projekte je návrh hodnotenia talent manažmentu na základe spolupráce priameho nadriadeného a personálneho útvaru, čím sa vytvorí každoročný audit talent manažmentu, pričom sa budú posudzovať rôzne ukazovatele.

V rámci projektu bola vykonaná nákladová a riziková analýza. Celkovo bolo analyzovaných 7 rizík. Najväčším rizikom na základe výpočtu vynásobením pravdepodobnosti výskytu a stupňa rizika boli rizika *Nedostatočné preškolenie zamestnancov, ktorý budú viesť Assessment centre a Nezaujím o účasť v programe zo strany zamestnancov*. V rámci projektovej časti boli samozrejme navrhnuté možnosti ako týmto rizikám predísť.

Prvotné náklady súvisiace s uvedeným môjho projektu do reality boli vyčíslené na celkovú čiastku EUR 754.

Najväčším prínosom pre spoločnosť XY tohto projektu je, že spoločnosť XY bude schopná identifikovať talentovaných jedincov rámci celej v spoločnosti XY a týchto konkrétnych zamestnancov si bude môcť vychovať pre svoje budúce potreby.

ZÁVER

Témou diplomovej práce bol Projekt zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY. Cieľom práce bolo navrhnúť riešenia na zlepšenie talent manažmentu v spoločnosti XY.

Diplomová práca bola rozdelená na teoretickú, praktickú a projektovú časť.

Cieľom teoretickej časti diplomovej práce bolo vypracovanie literárnej rešerše z oblasti talent manažmentu a na jej základe formulovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti. V prvej časti teoretickej časti bola popísaná podstata personálneho riadenia. Ďalej sa teoretická časť zaoberala pojmom talent a významom talent manažmentu pre organizácie. Potom sa práca sústredila na procesy z oblasti talent manažmentu.

Cieľom praktickej časti diplomovej práce bola analýza súčasného stavu talent manažmentu v spoločnosti XY a zhodnotenie jeho predností a nedostatkov. V rámci analýzy bol využitý kvalitatívny výskum formou polo štandardizovaného interview s personálnou riaditeľkou spoločnosti XY. Z interview vyplynulo, že spoločnosť XY sa sústreďuje len na jednu skupinu talentov, pričom sú stanovené kritéria nominácie do programu, ale zároveň nefunguje výber do programu. Taktiež interview ukázalo, že má spoločnosť XY dobre nastavený systém vzdelávania a nástroje na udržanie zamestnancov.

V projektovej časti diplomovej práce som navrhla nový, ucelenejší systém fungovania talent manažmentu v spoločnosti XY.

Projekt vychádzal z požiadaviek manažmentu spoločnosti XY, z realizovaného kvalitatívneho výskumu, z vlastného pozorovania v spoločnosti XY a taktiež zo získaných teoretických znalostí, ktoré boli spracované v teoretickej časti diplomovej práce. Doplnila som vlastné návrhy, aby bol môj projekt zlepšenia talent manažmentu, čo najviac prínosný pre zamestnancov a spoločnosť XY.

Hlavnou zmenou v talent manažmente v spoločnosti XY je zapojenie všetkých nevýrobných zamestnancov do procesov talent manažmentu a taktiež riadne výberové konanie do programov. Do procesov riadenia talent manažmentu budú zapojení najmä priamy nadriadený a zamestnanci personálneho úseku. Okrem iného bude dochádzať ku pravidelnému hodnoteniu talent manažmentu v spoločnosti XY a to z dôvodu zhodnotenia celkového fungovania talent manažmentu.

Záver projektu obsahuje rizikovú analýzu, ktorá súvisí s realizáciou projektu a taktiež návrhy na elimináciu týchto rizík.

Ďalej bola vykonaná nákladová analýza a stanovený harmonogram realizácie celého projektu. Náklady súvisiace s fázou zavedenia projektu boli vyčíslené na sumu EUR 754. Takisto boli uvedené prínosy spojené s realizáciou projektu do reality.

Pri spracovaní diplomovej práce boli použité odborné monografické publikácie, elektronické zdroje a interné zdroje spoločnosti XY.

Pri spracovaní diplomovej práce sa postupovalo podľa Zásad pre vypracovanie, ktoré sú formulované v Zadaní diplomovej práce. Domnievam sa, že sa mi podarilo spracovať všetky uvedené body a splniť tak formulované a navrhnuté ciele diplomovej práce.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografia

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10. ed. Philadelphia: Kogan Page, 982 s. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. Philadelphia: Kogan Page, 1062 s. ISBN 07-494-5242-0.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978 80-266-0374-0.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 327 s. ISBN 8025102237.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2010. *Velký psychologický slovník*. 4. vyd. Praha: Portál, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HATUM, Andrés, 2010. *Next generation talent management: talent management to survive turmoil*. Palgrave Macmillan, 145 s. ISBN 978-023-0279-292.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management: východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 399 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHVOSTALOVÁ, Ladislava, 2009. *Riadenie výkonnosti zamestnancov: Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry v nadväznosti na riadenie výkonnosti*. 1. vyd. Bratislava: Raabe, 22 s. ISBN 978-80-8918-224-4.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 281 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. 4. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LANCE A. Berger a Dorothy R. Berger, 2003. *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. Handbook (Instructor's). New York: McGraw-Hill, 450 s. ISBN 00-714-1434-7.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2007. *Strategický marketingový manažment*. 1. vyd. Martin: Sprint, 354 s. ISBN 80-890859-27.

OAKES Kevin a Pat GALAGAN, Editors a Foreword by Tom RATH, 2011. *The executive guide to integrated talent management*. Alexandria: ASTD Press, 224 s. ISBN 978-160-7287-940.

PHILLIPS, Jack J a Lisa EDWARDS, 2009. *Managing talent retention: an ROI approach*. San Francisco: Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. 403 s. ISBN 04-703-7595-7.

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

SILZER, Robert Frank a Ben E DOWELL, 2010. *Strategy-driven talent management: a leadership imperative*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass Professional practice series, 881 s. ISBN 978-0-7879-8847-0.

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

Seriálové publikácie

HLAVATÝ, Karel. Systém nástupnictví a řízení kariéry v podniku. *Moderní řízení*. 2013, roč. 48, 2., s. 3. ISSN 0026-8720.

NÁHLOVSKÝ, Pavel. Línioví manažeři přebírají odpovědnost za talenty. *Moderní řízení*. 2014, roč. 49, č. 3, s. 2. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

4 kroky k úspěšnému plánování nástupnictví, 2013. *HR News* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/4-kroky-k-uspesnemu-planovani-nastupnictvi-id-1764949#content>.

CARLSSON, Per a Joe UNGEMAH, 2013. Why You Should Audit Talent. *Talent Management: People. Practice. Insight* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://talentmgt.com/articles/view/why-you-should-audit-talent/1>.

DELOITTE, ©2008. It's 2008: Do you know where your talent is?. *Deloitte* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/services/consulting/4316a7d2770fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

CHITAKASEM, Nisa, 2014. Retaining Your Most Engaged and Talented Employees. *Talent management* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://talentmgt.com/articles/view/retaining-your-most-engaged-and-talented-employees/1>.

HOLT, Clive, 2010. *Building A Talent Management strategy*. [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.slideshare.net/Proesce/proesce-building-a-talent-management-strategy>.

Improving Talent Management Strategies, 2014. *Society for Human Resource Management* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://www.shrm.org/hrdisciplines/staffingmanagement/Articles/Pages/Improving-Talent-Management-Strategies.aspx>.

MARANTS Jennifer, 2014. The Evolution of Intergrated Talent Management. *Institute for Human Resources* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: file:///C:/Users/Home/Downloads/WP_IHR_TalentManagement_0604.pdf.

SKAPINKER, Lisa, 2013. Why Talented Employees Leave Their Jobs – and What You Can Do About it. *Sales Force Work* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z WWW: <http://work.com/blog/2011/11/why-talented-employees-leave-their-jobs-and-what-you-can-do-about-it>.

Interné zdroje

Internetové stránky společnosti XY.

Interné zdroje společnosti XY.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

QM Manažment kvality

BOZP Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

TM Talent manažment

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Zložky talent manažmentu (Armstrong, 2009, s. 582)</i>	18
<i>Obr. 2. Tradičný lineárny model (Horváthová, 2011, s. 35)</i>	21
<i>Obr. 3. Model Develop – Deploy – Connect (Deloitte, ©2008)</i>	22
<i>Obr. 4. Proces získavania talentov (Bláha, 2013, s. 182)</i>	25
<i>Obr. 5. Talent – pool (Horváthová, 2011, s. 75)</i>	28
<i>Obr. 6. Vývoj obratu spoločnosti v rokoch 2008 – 2013 (Interné zdroje spoločnosti XY)</i>	42
<i>Obr. 7. Organizačná štruktúra personálneho oddelenia (Interné zdroje spoločnosti XY)</i>	45
<i>Obr. 8. Priemerný počet zamestnancov v spoločnosti XY v rokoch 2008 – 2013 (Vlastné spracovanie)</i>	46
<i>Obr. 9. Štruktúra zamestnancov podľa zameranie (Vlastné spracovanie)</i>	47
<i>Obr. 10. Podiel mužov a žien v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	48
<i>Obr. 11. Vzdelanostná štruktúra v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	48
<i>Obr. 12. Vývoj miery fluktuácie v období v rokoch 2008 – 2013 (Vlastné spracovanie)</i>	49
<i>Obr. 13. Proces plánovania talentov (Interné zdroje spoločnosti XY)</i>	53
<i>Obr. 14. Matica talentov (Interné zdroje spoločnosti XY)</i>	55
<i>Obr. 15. Zložky individuálneho plánu rozvoja v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	58
<i>Obr. 16. Vstupné údaje analýzy (Vlastné spracovanie)</i>	78
<i>Obr. 17. Riešenie navrhovaného projektu pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)</i>	79
<i>Obr. 18. Sieťový graf zostavený pomocou programu WinQSB (Vlastné spracovanie)</i>	79

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	43
<i>Tab. 2. Programy talent manažmentu (Vlastné spracovanie)</i>	66
<i>Tab. 3. Hodnotiaci stupnica (Vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tab. 4. Kompetenčná mriežka (Vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tab. 5. Kritéria pre programy talent manažmentu (Vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tab. 6. Časový harmonogram navrhovaného projektu zlepšenia talent manažmentu v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Tab. 7. Náklady na realizáciu projektu (Vlastné spracovanie)</i>	80
<i>Tab. 8. Periodické náklady (Interné zdroje spoločnosti XY)</i>	81
<i>Tab. 9. Riziková analýza navrhovaného projektu (Vlastné spracovanie)</i>	83

ZOZNAM PRÍLOH

PI Návrh nominačného listu

P II Návrh formulára na hodnotenie systému talent manažmentu

PRÍLOHA P I: NOMINAČNÝ LIST

NOMINAČNÝ LIST PRE TALENT PROGRAM	
Meno zamestnanca:	Dátum narodenia:
Divízia:	Operation Manager:
Pozícia:	Priamy nadriadený:
Náplň práce:	
Počet rokov v spoločnosti:	
Jazyky:	
Výkon:	
1 – Výrazne pod stanoveným cieľom	
2 – Pod stanovenými cieľmi	
3 – Dosiahnutý stanovený cieľ	
4 – Nad stanovenými cieľmi	
5 - Výrazne nad stanovenými cieľmi	
Potenciál:	
1 – Bez potenciálu	
2 – Podpriemerný potenciál	
3 – Priemerný potenciál	
4 – Nadpriemerný potenciál	
5 – Vysoký potenciál	
Súhlasí zamestnanec s účasťou v programe:	
<input type="checkbox"/> Áno	
<input type="checkbox"/> Nie	
Poznámky:	
Podpis priameho nadriadeného:	

PRÍLOHA P II: HODNOTENIE TALENT MANAŽMENTU

Definovanie pojmu talent		
Je jasne definovaný pojem talent. K identifikácii talentov sú využívané merateľné ukazovatele.		
Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Zapojenie vrcholového vedenia do procesov TM		
Vrcholový manažment aktívne podporuje TM naprieč celou spoločnosťou.		
Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Vyčlenený rozpočet pre TM		
Spoločnosť má stanovený rozpočet pre aktivity súvisiace s TM. Rozpočet je pravidelne kontrolovaný.		
Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Jasne vymedzené role v rámci TM

Zamestnanci zapojení do TM majú jasne definované role.

Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Definované potreby a zdroje talentov

Je určený počet talentov a aj zdroje, z ktorých sa talenty získavajú.

Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Určenie kľúčových kompetencií pre jednotlivé pozície

Jednotlivé pozície v spoločnosti majú definované kľúčové kompetencie. Kompetencie majú vymedzené znalosti, schopnosti a zručnosti pre dané pozície.

Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Pravidelná kontrola TM v spoločnosti

**Dochádza k pravidelnému auditu TM, pričom sa využíva dokumentácia spojené s TM.
Ak dôjde k odhaleniu nedostatkov, budú navrhnuté opatrenia na ich odstránenie.**

Súčasný stav	Problémy	Návrh zmien

Existencia rozvojového plánu, jeho dodržiavanie a kontrola

Existencia a dodržiavanie vzdelávacích a rozvojových aktivít. Jednotlivé aktivity sú prispôsobené programom TM. Taktiež dochádza k pravidelnému hodnoteniu rozvojových aktivít účastníka programu, personálneho oddelenia a priameho nadriadeného

Súčasný stav

Problémy

Návrh zmien

--	--	--