

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Talent management ve vybrané organizaci

Talent Management in a Selected Company

Bc. Dana Bušková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Talent management ve vybrané společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 22.4.2024

v. r. *Dana Bušková*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte pojmy talent management, identifikujte klíčové faktory a popište procesy spojené s řízením talentů.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci a popište její současné procesy talent managementu.
3. Analyzujte současný stav uplatnění talent managementu ve vybrané společnosti.
4. Navrhněte případná doporučení v oblasti talent managementu pro zvolenou organizaci.

Studijní program

Projektové a procesní řízení

Poděkování

Ráda bych využila této příležitosti k vyjádření upřímného díky těm, kteří přispěli k úspěšnému dokončení této diplomové práce.

Nejprve bych chtěla poděkovat vedoucí této práce paní doktorce Petře Skálové, za odbornou pomoc, konzultace a trpělivost během tvorby práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnankyním útvaru Talent management a development ve společnosti Škoda Transportation, a.s. za užitečné rady, nápady, spolupráci a znalosti, které mi byly velkým přínosem.

Nakonec patří mé velké díky všem respondentům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku pro potřeby provedeného výzkumu. Vaše odpovědi a názory byly velmi cenné.

Obsah

Úvod	7
1 Metodika práce	8
2 Definice talent Managementu	9
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	9
2.2 Definice talentu, talent managementu.....	10
2.2.1 Historie talent managementu	11
2.3 Přínosy talent managementu	12
2.4 Strategický talent management	13
2.5 Teoretické modely talent managementu	14
2.5.1 Tradiční model.....	15
2.5.2 Model Develop-Deploy-Connect.....	16
3 Procesy talent managementu	18
3.1 Identifikace a získávání talentů.....	18
3.1.1 Identifikace talentu	18
3.1.2 Získávání talentů.....	19
3.1.3 Klíčové kompetence	20
3.1.4 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	20
3.1.5 Vytváření tzv. The talent pools.....	21
3.1.6 Adaptace zaměstnanců.....	22
3.2 Udržení a rozvoj talentů	23
3.2.1 Rozvoj talentů	23
3.2.2 Metody rozvoje	25
3.2.3 Udržení talentů.....	26
3.2.4 Faktory ovlivňující udržení talentů v organizaci	26

3.2.5	Zaměstnavatelská značka.....	27
3.3	Hodnocení pracovníků	27
3.4	Hodnocení talent managementu	28
3.4.1	Audit talent management	29
3.4.2	System LAMP.....	29
4	Faktory ovlivňující talent management.....	30
4.1	Organizační kultura a hodnoty	30
4.2	Leadership	31
4.3	Podpora angažovanosti a zapojení talentů	31
5	Shrnutí teoretické části.....	33
6	Charakteristika vybrané organizace.....	34
6.1	Produkty a služby společnosti	37
6.2	Historie společnosti	38
6.3	Organizační struktura	39
7	Talent management ve vybrané společnosti.....	41
7.1	Definice a vnímání talentu	41
7.2	Interní prostředí v organizaci	42
7.2.1	Firemní kultura a hodnoty společnosti.....	42
7.2.2	Interní komunikace v podniku	43
7.2.3	Kariérní růst a rozvojové prostředí	44
7.3	Klíčové procesy v práci s talenty	44
7.3.1	Nábor a získávání.....	45
7.3.2	Adaptace a onboarding	46
7.3.3	Vzdělávání a rozvoj	48
7.4	Řízení výkonu talentů	49

7.4.1	Význam řízení výkonu pro společnost.....	50
7.4.2	Kompetence	50
7.4.3	Proces hodnocení výkonu	52
8	Dotazníkové šetření.....	55
8.1.1	Základní struktura respondentů	55
8.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	59
8.2	Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření.....	70
9	Doporučení na zlepšení procesů talent managementu ve společnosti.....	72
	Závěr	76
	Seznam použitých zdrojů	77
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků.....	81
	Seznam příloh.....	83
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Talent management představuje komplexní přístup k identifikaci, náboru, rozvoji a udržení jedinečných schopností a dovedností jednotlivců, kteří představují klíčový přínos pro organizaci. Cílem této práce je posoudit současné uplatnění konceptu talent managementu a jeho procesů ve společnosti Škoda Transportation, a. s. a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení její současné situace, s cílem podpořit dosažení strategických cílů organizace.

První část práce se bude věnovat definici talent managementu, která vychází z oblasti řízení lidských zdrojů a historie této problematiky. Budou zde analyzovány přínosy plynoucí z řízení talentů, strategický přístup k talent managementu a teoretické modely, které jsou v této oblasti využívány. Následně se bude práce zaměřovat na procesy talent managementu, konkrétně na identifikaci a získávání talentů, udržení a rozvoj jednotlivců a hodnocení talent managementu ve společnosti. Navazující kapitola se bude věnovat faktorům ovlivňující talent management, jako je například organizační kultura, hodnoty, role leadershipu nebo rozvojové prostředí společnosti.

Následně práce představí vybranou organizaci, kterou je společnost Škoda Transportation, a.s. Budou zde uvedeny její produkty a také prvky interního prostředí, které má na práce s talenty zásadní vliv. Další část práce stručně uvede všechny procesy úseku Talent Management and Development ve vybrané společnosti s detailním zaměřením na proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, který je zde vnímán jako stavební kámen pro zajištění efektivní správy talentu v organizaci. Na něj ve společnosti následně navazují všechny ostatní procesy – odměňování, plánování vzdělávání a rozvoje, plánování nástupnictví, kariérního růstu nebo stanovování pracovních cílů. Tyto údaje budou získány pomocí rozhovorů s pracovníky oddělení Talent management and development.

V poslední části práce bude s využitím dotazníkového šetření vyhodnoceno, jak je celý proces hodnocení pracovního výkonu vnímán z perspektivy hodnotitelů, tedy pracovníků na manažerských pozicích. Závěr bude shrnovat klíčové poznatky a přínosy z provedených rozhovorů i dotazníkového šetření a naznačí další drobná zlepšení v oblasti talent managementu v podniku.

1 Metodika práce

Tato kapitola popisuje postupy a metody, které byly zvolené pro vypracování práce. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. První část práce je vyhotovena na základě provedené literární rešerše, které se zabývá otázkami týkajícími se talent managementu. Pro tuto část jsou využity zdroje jako odborná literatura, výzkumné zprávy nebo zahraniční publikace. Mezi základní zahrnutou literaturu patří Horváthová (2011), Armstrong a Taylor (2015), Barták (2023) nebo Das (2022). Při výběru zdrojů je kladen důraz především na relevantní informace o oblasti talent managementu a jejich aktuálnost. Cílem této části je seznámení s problematikou talent managementu a poskytnou základy pro porozumění praktické části.

Cílem praktické části je zhodnotit procesy oddělení Talent management and development v existující společnosti. Pro zpracování této části byly využity především interní webové stránky, materiály a dokumenty podniku. Druhým významným zdrojem informací byly provedené rozhovory se zaměstnanci ze oddělení Talent management and development ve vybrané společnosti. Jednalo se o polostrukturované rozhovory a příklady pokládaných otázek jsou uvedeny v příloze A.

Dle provedených rozhovorů je klíčovým procesem v rámci Talent managementu v organizaci hodnocení pracovního výkonu, které ovlivňuje všechny ostatní procesy. V rámci této práce bylo provedeno také krátké dotazníkové šetření zaměřené právě na proces hodnocení pracovního výkonu. Dotazník byl distribuován pouze mezi zaměstnance na manažerských pozicích s cílem zjistit, jak tento proces vnímají, jestli v něm spatřují přínosy nebo ho vidí spíše jako nutnou formalitu. Dotazník byl tvořen uzavřenými i otevřenými otázkami a byl distribuován elektronicky přímo na e-maily dotyčných osob a je uvedený v příloze C.

2 Definice talent Managementu

Tato kapitola se věnuje klíčovým aspektům řízení lidských zdrojů s důrazem na talent management neboli řízení talentů jakožto významného prvku moderního podnikání. Tato kapitola uvádí definice talent managementu a jeho význam v kontextu rychle se měnícího prostředí a propojuje jeho současné trendy s historickým vývojem této oblasti. Zaměřuje se také na rozdílné přístupy k talent managementu a popisuje jeho strategický význam pro organizace. Pojmy talent management a řízení talentů jsou v textu používány jako synonyma.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje představují všechny zaměstnance v organizaci, kteří tam pracují, a jsou hnacím motorem organizace. Současně jsou také zdrojem informací, znalostí, schopností či dovedností (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a strategický přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Jeho cílem je zlepšit efektivitu organizace a zahrnuje činnosti jako je strategické řízení, řízení znalostí, získávání a výběr lidí, řízení talentů, vzdělávání a další (Armstrong & Taylor, 2015).

Talent management představuje neustálý proces získávání, udržování a rozvíjení kvalifikovaných zaměstnanců s cílem vytvořit motivovaný schopný kolektiv. Jeho důležitost spočívá ve zvyšování angažovanosti, zlepšení výkonu, nárůstu konkurenceschopnosti, podpoře inovací a motivaci zaměstnanců (Andreev, 2023).

Podle Šikýře představuje řízení lidských zdrojů historicky třetí koncepci personální práce. Postupující globalizace, rostoucí konkurence a změny technologií změnily přístup organizací k řízení a vedení lidí. Lidé se stali klíčovým zdrojem a největším bohatstvím organizace (Šikýř, 2014).

Koncept řízení lidských zdrojů klade důraz na význam schopných a motivovaných jednotlivců pro dosažení úspěchu organizace, zejména pak pro trvalou konkurenční výhodu. Pouze schopní a motivovaní jednotlivci, kteří dokážou a chtějí přinášet inovace a dosahovat lepších výsledků než konkurence, odlišují organizaci a zajišťují její trvalou

konkurenční výhodu (Šikýř, 2014). I přes existenci personálního oddělení v podniku nejsou procesy talent management samozřejmostí (Andreev, 2023).

2.2 Definice talentu, talent managementu

Pojem talent neboli nadání je v Andragogickém slovníku popsáno jako schopnost podávat mimořádný výkon v nějaké činnosti zejména pak rozumové či umělecké (Průcha & Veteška, 2014). Talent je současně spojen s výraznou úrovní motivace a zájmu jedince (Kolář, 2012). Armstrong charakterizuje talent jako kombinaci schopností jednotlivce, jeho přirozených dovedností, znalostí, inteligence, charakteru a schopnosti učit se a rozvíjet. Armstrong považuje talent za klíčový faktor pro dosažení úspěchu na pracovních pozicích nebo v pracovních rolích (Armstrong & Taylor, 2015).

Podle Armstronga spočívá řízení talentů v zajištění, že organizace disponuje jedinci s nadáním, které potřebuje v kontextu plánování nástupnictví a uspokojování aktuálních i budoucích potřeb organizace (Armstrong & Taylor, 2015). V některých přístupech je talent management, či řízení talentů, chápáno jako pouhé přejmenování tradičního řízení lidských zdrojů. Ačkoliv je možné začlenit talent management do celkového rámce lidských zdrojů, představuje samostatnou oblast, která přesahuje běžné kompetence personálního oddělení v podniku (Hastwell, 2023). Zatímco se personální oddělení zaměřuje na procesy, politiky, administrativu a nábor, talent management se vyznačuje širší perspektivou a zahrnuje klíčové aspekty, jako jsou nábor, rozvoj a školení, plánování nástupnictví či firemní kultura (McDonnell & Wiblen, 2021).

Existují tři hlavní perspektivy na řízení talentů.

- Řízení talentů se v zásadě neliší od řízení lidských zdrojů nebo rozvoje lidských zdrojů. Vždy jde o to zajistit přítomnost vhodných jednotlivců ve správný čas na správném místě a efektivně řídit nábor a rozvoj lidí potřebných pro organizaci.
- Řízení talentů znamená integraci rozvoje lidských zdrojů, jež se soustředí na vybranou „talentovanou“ část pracovní síly organizace.
- Řízení talentů představuje záměrný rozvoj schopností organizace, přičemž se soustředí na usměrňování a udržování proudu talentů uvnitř organizace. Důraz je kladen spíše na příliv talentů než na jejich udržení, což je úzce spojeno

s plánováním následnictví a plánováním lidských zdrojů (Armstrong & Taylor, 2015).

Řízení talentů se prokazuje jako klíčový prvek pro organizace, bez ohledu na jejich velikost (Das, 2022). Pro dosažení efektivního talent managementu je nezbytné, aby byl v souladu se strategickými cíli podniku. Strategický talent management přináší řadu výhod, včetně budování výkonného pracoviště, podpory atmosféry učení, posílení hodnoty zaměstnanecké značky a zlepšení diverzity pracovního týmu (CIPD, 2023). Důraz na propojení s aktuálními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů přispívá k tomu, aby organizace dlouhodobě přitahovaly a udržovaly talenty (Urbancová & Vrabcová, 2023). Vzhledem k tomu, že talent představuje vzácný zdroj pracovní síly, zanedbání talentů může mít za následek nedostatečnou motivaci, sníženou produktivitu a vysokou míru fluktuace zaměstnanců (Das, 2022).

2.2.1 Historie talent managementu

V 50. letech 20. století byl běžným prvkem interní rozvoj pracovníků. Avšak v 70. letech došlo k jeho selhání v důsledku nejistot na trhu, zastaralých prognóz růstu a nedostatečné adaptaci na proměnlivé podnikatelské prostředí. Praktiky v oblasti řízení talentů během tohoto období často selhávaly, což vyvolávalo cyklické problémy – korporace se střídavě potýkaly s nadbytkem a nedostatkem talentů (Cappelli, 2008). Tehdy se také transformoval charakter pracovních pozic, což s sebou neslo vzrůstající požadavky na znalosti a dovednosti jednotlivců (Koubek, 2011). Nedostatek talentů vyvolal tzv. „válku o talenty“, přičemž organizace čelily výzvám získávání a udržení nadaných jednotlivců (Kociánová, 2012). Tento vývoj vedl k rozvoji procesů řízení talentů, spojených s koncepcí „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“, která začala nabývat na významu koncem 90. let 20. století (Armstrong & Taylor, 2015). Podniky si uvědomily, že zaměstnanci představují klíčovou konkurenční výhodu. A tak se po roce 2000 začala utvářet koncepce řízení talentů zaměřená především na plánování, získávání a udržování talentů v organizaci (Koubek, 2011).

Dnešní oblast řízení talentů prochází neustálými změnami reagujícími na dynamické (nejen) podnikatelské prostředí. Světová pandemie COVID-19 výrazně ovlivnila směřování talent managementu a stanovila nové trendy, výzvy i příležitosti, které

vyžadují inovativní a flexibilní přístup k řízení lidských zdrojů v organizacích (Hastwell, 2023).

Epidemie Covid-19 změnila povahu práce a přístup zaměstnanců. Zaměstnanci dnes požadují možnost pracovat z domova a s tím spojenou časovou a geografickou svobodu. Došlo také ke změnám v jejich prioritách, kdy zaměstnanci kladou důraz na napojení na cíle a smysl práce a vyvíjejí tlak na vyšší diverzitu ve vedení. Pandemie také posílila zaměření zaměstnanců na flexibilní pracovní podmínky, neomezenou nemocenskou a podporu v péči o děti (Hastwell, 2023). Zaměstnanci nyní usilují o lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Po pandemii mnoho zaměstnanců opustilo své zaměstnavatele ve prospěch vyššího platu, uznání a dalších výhod. Firmy se musejí přizpůsobit novým výzvám, což znamená zvažovat vzdálené nebo hybridní pracovní metody a další (Das, 2022).

2.3 Přínosy talent managementu

Talent management není pouze o náboru, ale také o udržení daných pracovníků v podniku, s čímž je spojeno zlepšování firemní kultury. Zaměstnanci, kterým je poskytnuta podpora k dosažení jejich potenciálu, kariérnímu růstu a rozvoji, přinášejí také značné výhody organizaci (Talentedge, n.d.).

Benefity, které s sebou řízení talentů přináší, jsou:

- **přispívání k naplňování strategických cílů organizace** – talentovaní zaměstnanci větší měrou přispívají k dosažení cílů organizace (Horváthová, 2011),
- **zvýšení atraktivity organizace pro talenty** – organizace se stává vyhledávaným zaměstnavatelem díky dobrému jménu (Horváthová, 2011),
- **optimalizace náborových technik** – talent management umožňuje zlepšení náborových procesů prostřednictvím integrace funkcí, jako je zveřejňování popisu práce, sledování kandidátů a snadné řízení nabídek práce a životopisů (IceHrm, 2020),
- **podpora flexibility pracovní síly** – proaktivní a měřitelná strategie talent managementu umožňuje rychle reagovat na změny na trhu práce a podporovat obchodní pružnost (Kumar, 2011),

- **včasná dostupnost lidských zdrojů pro projekty** – talent management poskytuje kompletní přehled o profilech osob, včetně jejich zkušeností, dovedností, kvalifikací a dostupnosti, což napomáhá organizaci plánovat a realizovat budoucí i současné projekty (Kumar, 2011),
- **minimalizace nákladů na fluktuaci a nábor nových pracovníků** – efektivní talent management může vést ke snížení finančních prostředků spojených s fluktuací zaměstnanců nebo procesem náborem (Horváthová, 2011),
- **kariérní postup** – propojení tréninkových a rozvojových příležitostí s výkonnostními cíli podporuje angažovanost zaměstnanců a jejich dlouhodobou loajalitu (Holliday, 2021),
- **vylepšení systému hodnocení výkonu** – dynamický systém hodnocení výkonu umožňuje pružnou a kontinuální zpětnou vazbu mezi manažery a zaměstnanci (Holliday, 2021),
- **optimalizace využití talentů na vhodných pozicích** – talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na pozicích odpovídající jejich potenciálu, což je spojeno i s minimalizací ztráty spojené s neobsazenými důležitými pozicemi (Horváthová, 2011),
- **zlepšení kulturních vazeb a angažovanosti zaměstnanců** – talent management posiluje angažovat zaměstnanců prostřednictvím interakce s kariérním rozvojem zaměstnance, naplňování firemních i osobních cílů (IceHrm, 2020),
- **různorodost, rovnost a začlenění** – Talent management přispívá k zvyšování různorodosti, rovnosti a začlenění v podniku, což přináší strategické i finanční výhody (Holliday, 2021) a
- **více příležitostí ke školení** – kvalitní talent management systémy usnadňují identifikaci nedostatků ve znalostech a umožňují propojení zaměstnanců s vhodnými školeními (Holliday, 2021).

2.4 Strategický talent management

Strategické řízení talentů představuje klíčový prvek pro identifikaci a rozvoj nadaných jednotlivců v souladu s celkovými cíli organizace. Cílem strategického talent managementu je podpora strategických cílů organizace, zvyšování výkonu, zajištění kvalifikované pracovní síly a budování pozitivních pracovních vztahů

(Armstrong & Taylor, 2015). Strategie talent managementu usiluje o vytvoření vysoce úspěšné pracovní síly. Bez poskytnutí potřebných zdrojů je popis jedince jako „talentovaného“ bezvýznamný (Das, 2022). V případě implementace individuálních strategií řízení talentů by měla každá z těchto strategií odpovídat specifickým organizačním potřebám. Tyto strategie by měly vždy vycházet ze základní organizační strategie a být s ní v souladu. Žádné dvě z těchto individuálních strategií by neměly být stejné, naopak by měly být přizpůsobené každému jedinečnému organizačnímu kontextu (McDonnell & Wiblen, 2021).

Účinné a komplexní řízení talentů přináší výhody zaměstnancům i úspěch dané společnosti. Dnes se většina organizací obává ztráty části svého talentu přirozeným úbytkem. Je proto důležité včas identifikovat tyto mezery v podniku a vyplnit je externím nábořem nebo využitím rozvoje u současných zaměstnanců s vysokým potenciálem (Das, 2022). S rostoucím výskytem automatizace a umělé inteligence, dochází k nahrazení některých pracovních rolí a změnám jiných, roste také neustálá potřeba zaměstnance rozvíjet a přeškolovat. Výhody, které s sebou strategický talent management přináší, jsou například (CIPD, 2023):

- tvorba smysluplné práce a příležitostí k růstu pro zaměstnance,
- budování výkonného pracoviště,
- přispívání k začlenění a diverzitě,
- podpora neustálého učení,
- posílení hodnoty a konkurenceschopnosti zaměstnance,
- přístup k analytice lidí pro lepší rozhodování v oblasti podnikání a
- zvyšování produktivity.

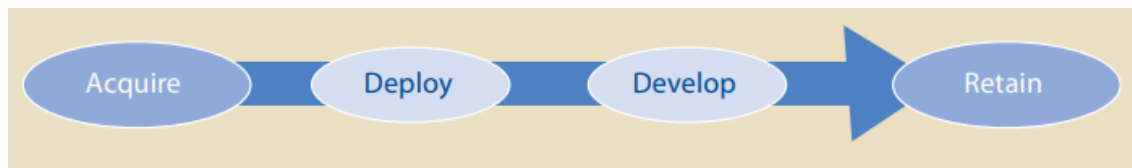
2.5 Teoretické modely talent managementu

Odborníci na talent management nejčastěji diskutují dva základní pohledy na talent management, které zahrnují tradiční model a model Develop – Deploy – Connect (Rozvoj – Rozmístění – Propojení).

2.5.1 Tradiční model

Tradiční model procesu řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku č. 1. Jak je z obrázku patrné, první fází tvoří získávání pracovníků, druhou fází modelu je jeho vhodné umístění v podniku, kde následuje třetí fáze rozvoje. Čtvrtou fází je udržení dotyčného zaměstnance.

Obr. č. 1: Tradiční proces řízení talentů



Zdroj: Athey, 2004

Organizace často volí tradiční model, když se potýkají s nedostatkem talentovaných zaměstnanců (Athey, 2004). Tento model zahrnuje: přijímání, rozmístění, rozvoj a udržení zaměstnanců. Je nejvhodnější pro práci s novými talenty nastupujícími do podniku z vnějšího prostředí (Vodák & Kucharčíková, 2011).

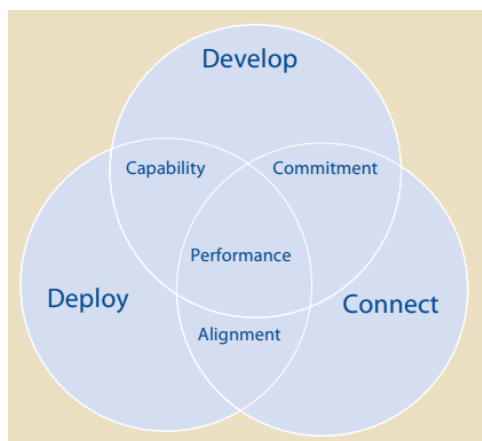
Podniky aktivně vyhledávají kandidáty pro kritické pozice mimo podnik a snaží se je získat prostřednictvím finančních odměn a dalších výhod. Nicméně tento přístup nesplňuje očekávání podniků dosáhnout stanovených strategických cílů a nese několik negativních dopadů (Athey, 2004). Jedním z nich může být finanční zatížení organizace, neboť více investují do nábora než do vzdělávání. Dalším problémem je časová náročnost procesu osvojení si pracovních povinností. Model neumožňuje jednotlivcům flexibilní růst, je zaměřen spíše na formální metriky a výstupy a nedokáže proniknout do tvorby strategických hodnot (Horváthová, 2011).

Tradiční model brání pružnému růstu zaměstnanců a organizací a soustředí se spíše na metriky a výstupy než na klíčové talenty. Často se odtrhuje od podnikatelských cílů organizace a neefektivně sleduje výkon a přínos zaměstnanců pro celkový úspěch organizace. Tento proces je lineární, protože zaměstnanci jsou po jejich nástupu do podniku či jejich zařazení do projektu ignorováni bez možnosti přeřazení (Athey, 2004).

2.5.2 Model Develop-Deploy-Connect

Model Develop-Deploy-Connect je zobrazen na obrázku č. 2. Znárodnuje tři fáze procesu řízení talentů: „Develop“ neboli rozvoj zaměstnanců, „Deploy“ neboli rozmístění zaměstnanců a „Connect“ jako propojení zaměstnanců.

Obr. č. 2: Model Develop – Deploy – Connect



Zdroj: Athey, 2004

Organizace používají tento model v případě potřeby nalezení talentovaného člověka na kritickou pozici, kdy hledají nejdříve uvnitř dané organizace namísto hledání mezi externími zdroji. V době narůstající konkurence o talentované pracovníky musí organizace přehodnotit, jak s lidmi zachází. Namísto soustředění se na metriky a výsledky se zaměřují na rozvoj schopností lidí, na práci a na spojení s lidmi, kteří jim pomohou dosáhnout cílů.

Vodák a Kucharčíková (2011) charakterizují tento model následovně.

- **Develop** – rozvoj – znamená pomáhat talentům získat a rozšířit ty dovednosti, které budou potřebovat k dosažení cílů nejen podnikových, ale i osobních.
- **Deploy** – rozmístění – znamená zajistit zaměstnancům dostatečné zkušenosti k tomu, aby svůj talent mohli rozvinout co nejhlouběji.
- **Connect** – propojení – znamená spojovat talenty do skupin, sítí apod. s cílem sdílet a využívat jejich znalosti a schopnosti.

Klesající nabídka talentu nutí firmy, aby se pečlivě rozvíjeli klíčové osobnosti. Tradiční školení často nedostačuje pro **rozvoj** důležitých dovedností, jako jsou kreativita, globální znalost, přizpůsobivost nebo komunikační schopnosti. Studie naznačují,

že zaměstnanci častěji vyhledávají informace u kolegů než jiných zdrojů. Je tedy důležitější „koho“ znát než „co“ znát (Athey, 2008).

V rámci fáze **rozmístění** se organizace zaměřuje na aktivní spolupráci s jedinci, s cílem identifikovat jejich klíčové dovednosti, zájmy a znalosti, nalézt optimální začlenění do organizace a vytvoření specifického návrhu jejich pracovních úkolů. Cílem je také nastavení vhodných podmínek, které zjednoduší způsob úspěšného provedení úkolu (Athey, 2008).

Propojení představuje poskytování nástrojů a průvodců klíčovým zaměstnancům. Tyto nástroje jsou využívány k budování sítí, zlepšení individuálního i organizačního výkonu a zlepšení kvality interakce s ostatními (Athey, 2008).

To, že jsou jednotlivé části tohoto modelu vzájemně provázány, způsobuje zlepšení v jedné oblasti přirozeně ke zlepšení v oblasti další. Přínosy modelu zahrnují lepší způsobilost jedince k výkonu práce, harmonizace výkonu mezi kolegy a zvýšenou identifikaci jednotlivců se svou prací, což podporuje jejich osobní rozvoj a vzájemné vztahy v pracovním prostředí. Model Develop-Deploy-Connect by měl být klíčovým prvkem strategie talent managementu (Horváthová, 2011).

3 Procesy talent managementu

Řízení talentů a strategické plánování pracovní síly spojují veškeré kroky potřebné k získávání, udržování, rozvíjení, odměňování a motivování zaměstnanců s cílem naplnit strategický záměr podniku. Talent management tedy reprezentuje schopnost organizace najít, udržet a rozvíjet nejtalentovanější jedince na trhu práce (Das, 2022).

Během procesů talent managementu jsou řešeny klíčové otázky, jako je identifikace talentu, péče o talenty, jejich udržení a získání nových (Vodák & Kucharčíková, 2011).

3.1 Identifikace a získávání talentů

Horváthová uvádí jako tři základní kroky k získání talentů identifikaci klíčových kompetencí a následné vytvoření hodnotících stupnic jejich přínosu, dále hodnocení výkonu a předpověď budoucího potenciálu a jako třetí vytvoření tzv. talent-poolu (Horváthová, 2011).

3.1.1 Identifikace talentu

Proces identifikace talentu spočívá v hledání zaměstnanců nebo uchazečů, kteří projevují žádoucí znaky verbální, vizuální, imaginační či technicko-konstrukční myšlení a kreativity (Barták, 2023).

Efektivní řízení talentů vyžaduje nejen identifikaci potenciálních talentů, ale také vybrání těch, na které se organizace zaměří. Klíčovým krokem je rovněž určení skupin či jednotlivců jakožto nejcennější aktivum. Identifikace talentu představuje základní pilíř pro jejich budoucí rozvoj a udržení (McDonnell & Wiblen, 2021).

Definice klíčových prvků podporujících identifikaci talentů zahrnuje:

- zaměření na současné zaměstnance organizace,
- předpoklad, že ne všichni jednotlivci v rámci pracovní síly mají stejnou hodnotu,
- identifikaci konkrétní skupiny zaměstnanců, kteří jsou hodnotnější, pokud jde o jejich výkon a schopnosti,
- snahu udržet a motivovat,
- rozhodování o personálním obsazení, investicích do vzdělávání a rozvoje a odměňování (McDonnell & Wiblen, 2021).

Různé společnosti uplatňují různé přístupy k identifikaci talentů. Některé se spoléhají na nestrukturované a neformální procesy, které se opírají o intuitivní názory manažerů, jiné považují talenty za formu lidského kapitálu a zaměřují se na jednotlivce s cennými dovednostmi bez ohledu na kontext. Nejvíce autorů věří v systematický přístup, který eliminuje osobní předsudky a podporuje procesní spravedlnost. Tento přístup organizace motivoval k posunu od individuálního zaměření na talenty k řešení systémových problémů (McDonnell & Wible, 2021).

3.1.2 Získávání talentů

Strategie získávání talentů spočívá v budování dobré pověsti zaměstnavatele, aby se firma stala atraktivní pro potenciální zaměstnance. To zahrnuje i zlepšení procesu získávání pracovníků a jeho neustálé zefektivňování. Klíčovou roli hrají hodnoty firmy, způsob řízení, styl vedení a obecný přístup k lidem (Koubek, 2011).

Mezi metody získávání uchazečů patří online recruitment, inzerce v novinách či časopisech, agentury, úřady práce, poradenské společnosti nebo vzdělávací instituce (Armstrong & Taylor, 2015).

Prvním krokem pro organizaci je rozpoznání klíčových rolí. Organizace musí pečlivě posoudit, zda má dostatek zaměstnanců s potřebnými znalostmi a dovednostmi. V případě nedostatku hledá nové talenty jak interně, tak externě. Nové talenty mohou být nalezeny mezi současnými zaměstnanci, u konkurenčních či dodavatelských firem, v řadách studentů či absolventů škol, mezi bývalými zaměstnanci, odmítnutými uchazeči, skrze pracovní agentury nebo pracovní nabídky (Horváthová, 2011).

Celý proces získávání talentů lze rozdělit do tří základních fází:

- rozpoznání klíčových kompetencí a stanovení hodnotící stupnice jejich přínosu pro organizaci,
- hodnocení výkonu, prognóza potenciálu, vytvoření metrik pro jejich vyhodnocení,
- vytvoření talent poolu (Horváthová, 2011).

3.1.3 Klíčové kompetence

Definování klíčových kompetencí je zásadním krokem, které ovlivňuje úspěch každého pracovníka. Tyto kompetence představují kombinaci faktorů, které vedou k trvalému úspěchu podniku a jeho odlišení se od konkurence. Při rozpoznávání těchto kompetencí je prvním krokem uvědomění si hybných sil organizace, které zahrnují následující oblasti:

- poskytované výrobky a služby – unikátnost produktů či služeb, talent management je zaměřen na jejich rozvoj,
- tržní potřeby – pochopení potřeb trhu a rychlá reakce na ně, talent management se soustředí na výzkum trhu,
- technologie – využívání nových technologií, talent management se zaměřuje na vývoj a výzkum,
- výrobní schopnost – produkce konkurenceschopných výrobků, talent management je zaměřen na operativní management,
- způsob prodeje – odlišný způsob prodeje a distribuce, talent management se zaměřuje na distribuci a logistiku,
- přírodní zdroje – dobývání nerostů a hledání levné pracovní síly, talent management se věnuje geologii a rozvoji lidského kapitálu,
- velikost a růst – dosažení tržní dominance a agresivní akvizice, talent management se zaměřuje na marketing a velkovýrobu (Horváthová, 2011).

Každá kompetence musí být detailně popsána a zhodnocena podle toho, jak přispívá k cílům organizace. Pro každou kompetenci je nutné vytvořit hodnotící škálu. Zároveň je pro každou pozici důležité stanovit minimální úroveň kompetence pro úspěšné vykonávání dané pozice (Horváthová, 2011).

3.1.4 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu zahrnuje zhodnocení dosavadních výsledků v oblastech, za které je jednotlivec zodpovědný, a dovedností, které jsou klíčové pro úspěch ve vykonávané práci. Nejběžnější měřicí škálou je dle Horváthové (2011) následující škála:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),

- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2) a
- hluboce pod očekáváním (1) (Horváthová, 2011).

Obecně je za zaměstnance s vysokým výkonem považován ten, kdo má schopnost řídit sebe sama, podporuje týmové cíle, projevuje vůdcovské schopnosti, klade důraz na uspokojení zákazníka, efektivně hospodaří se zdroji a dosahuje trvale vynikajících výsledků (Horváthová, 2011).

Předpověď potenciálu je odhad, jak daleko může zaměstnanec postoupit v rámci organizace na základě jeho minulého hodnocení výkonu, úrovně výcviku a rozvoje, kariérních preferencí a plánovaných kompetencí. Nejčastěji používanou měřicí škálou v organizacích je:

- vysoký potenciál (5) – možno povýšit o více než dvě úrovně a více,
- vyšší potenciál (4) – možno povýšit o maximálně dvě úrovně,
- průměrný potenciál (3) – možno povýšit o jednu úroveň,
- omezený potenciál (2) – připraven pro horizontální přesun,
- žádný potenciál (1) – v současné době není možno povýšit (Horváthová, 2011).

Zaměstnanec s vysokým potenciálem se vyznačuje respektem a důvěrou ostatních, udržuje vysokou úroveň svých kompetencí, je aktivním nositelem změny, kreativně řeší problémy a je otevřen konstruktivní kritice (Horváthová, 2011).

Výsledky hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu musí být zaznamenány. Kromě popisu a hodnocení by měl tento dokument obsahovat i celkové zhodnocení výkonu hodnocené osoby. Organizace mohou využít různé metody pro hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců, včetně pravidelného hodnocení podle plnění úkolů a stanovených rolí, hodnocení dle stanovených cílů, assessment center, analýzy kritických situací, metody 360° zpětné vazby, testů pracovních způsobilostí, behaviorálních rozhovorů nebo zařazení do projektových týmů (Horváthová, 2011).

3.1.5 Vytváření tzv. The talent pools

Talent-pools představují databáze potenciálních zaměstnanců pro organizaci. Pro jejich vytvoření je nezbytné porozumět firemním cílům a zhodnotit, zda vnitřní školení a mentoring postačují k obsazení interních pozic. Informace v těchto databázích zahrnují

dovednosti kandidátů, jejich vhodnost pro kulturu firmy a zdroje, ze kterých pocházejí. Zdroje, ze kterých organizace talenty čerpají, lze rozdělit na externí a interní talent-pools. Talent pooly mohou zahrnovat interní zaměstnance, bývalé uchazeče, kontakty na LinkedInu či jiné platformy ale také současné zaměstnance, kteří mohou být vyškolení k jiným rolím (Thibodeau, 2023).

Mezi zaměstnanci by mělo být široce známo, že každý, kdo dosáhne předem stanovených kritérií pro zařazení do talent-poolu, má možnost stát se talentem. Na druhou stranu je důležité, aby zaměstnanci byli informováni o tom, že kdokoliv může být z talent-poolu vyloučen, pokud přestane splňovat požadovaná kritéria, a může být nahrazen jiným kandidátem (Kazdová, 2006).

Pro účinný talent management v organizaci je klíčové vybrat jeden z těchto tří typů talent-poolu:

- **Všeobecný talent-pool** umožňuje nominaci jednotlivců s různorodými schopnostmi na základě obecných kompetencí. Příkladem může být talent-pool složený z absolventů škol.
- **Vůdcovský talent-pool** zahrnuje zaměstnance projevující určité vůdcovské schopnosti, buď již předem definované organizací, nebo s potenciálem je získat v budoucnu. Může se jednat například o důstojníky v ozbrojených silách.
- **Technický talent-pool** zahrnuje zaměstnance s určitými technickými dovednostmi, které jsou klíčové pro budoucnost organizace. Příkladem mohou být vědci ve výzkumných organizacích (Horváthová, 2011).

Identifikace talentů v organizaci je komplexní proces, který zahrnuje definování klíčových kompetencí, hodnocení výkonu zaměstnanců a jejich potenciálu až po vytvoření talent-poolů obsazovaných talentovanými zaměstnanci. Dalším významným krokem, který po identifikaci talentů nastává, je systematický přístup k rozvoji talentů.

3.1.6 Adaptace zaměstnanců

Úspěšná adaptace nových zaměstnanců do firemního prostředí je zásadním faktorem pro udržení jejich dlouhodobého pracovního nasazení. Adaptace nových zaměstnanců zahrnuje proces začlenění do pracovního týmu, osvojení si pracovních postupů, absorpci firemní kultury a navázání vztahů s kolegy. Během tohoto procesu noví

zaměstnanci postupně získávají potřebné pracovní dovednosti a integrují se do firemního prostředí sociálního systému organizace (Loskot, n.d.).

Adaptace zaměstnanců je klíčovým obdobím, během kterého se formuje jejich dlouhodobý vztah k organizaci. Tento proces se odehrává v prvních dnech po nástupu zaměstnance a je ovlivněn různými faktory, včetně připravenosti pracovního místa, firemní kultury a interakce s kolegy. Je důležité, aby společnost projevila zájem o nové zaměstnance i po jejich nástupu, aby nedošlo k jejich ztrátě motivace a nutnosti opětovného hledání pracovníků (Tegze, 2019).

Hlavními cíli adaptačního procesu nových zaměstnanců jsou (Loskot, n.d.):

- přizpůsobení se firemnímu sociálnímu prostředí,
- porozumění očekáváním mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem,
- optimalizace pracovního výkonu,
- zajištění podmínek pro kvalitní a samostatný výkon práce, snížení nákladů a problémů spojených s odchodem zaměstnanců ve zkušební době,
- posílení loajality zaměstnance.

Završením adaptačního procesu je osamostatnění zaměstnance při výkonu práce, jeho integrace do firemního prostředí a vytvoření podmínek pro další osobní a profesní rozvoj (Loskot, n.d.).

3.2 Udržení a rozvoj talentů

Tato část se zabývá strategií udržení talentů v podniku a nástroji pro jejich rozvoj.

3.2.1 Rozvoj talentů

Organizace by měla jako další krok zajistit, aby talentovaní zaměstnanci v organizaci zůstali. Organizace by měli nabízet možnosti pro rozvoj silných stránek jedinců, zvýšení jejich výkonu a motivace (Horváthová, 2011).

Rozvoj talentů lze definovat jako poskytování organizačních zdrojů, peněžních i nepeněžních, jednotlivým talentovaným jedincům, kteří jsou považováni za klíčové pro dosažení a naplnění strategických cílů organizace (McDonnell & Wiblen, 2021).

Existuje jasný vztah mezi talent managementem a rozvojem talentů. Rozvoj talentů je nedílnou součástí komplexního systému řízení talentů. Zaměřuje se na budování organizačních schopností prostřednictvím talentu a zahrnuje strategické přidělování zdrojů, jako je čas, pozornost a finance, s cílem zvýšit kapacitu pracovní síly v dlouhodobém horizontu. Investice do rozvoje talentů jsou primárně motivovány snahou podniku využít svůj lidský kapitál k dosažení nastavených cílů, získání silné pověsti jako zaměstnavatele a udržení konkurenční výhody (McDonnell & Wiblen, 2021).

Nejčastěji je rozvoj talentů považován za exkluzivní činnost. Prostřednictvím prosazování nerovného přidělování zdrojů jsou personalisté povzbuzováni k rozvoji různých skupin zaměstnanců různými metodami. Přestože rozvoj talentů může představovat u některých jedinců či pozic významné investice, nemělo by docházet k zanedbávání ostatních (McDonnell & Wiblen, 2021).

Rozvoj talentů se zabývá přenastavením jednotlivců a týmů tak, aby lépe vyhovovali požadavkům organizace v průběhu času. Na rozvoj talentů může být nahlíženo ze dvou perspektiv.

- **Individualistická perspektiva:** zaměřuje se na další posílení talentu konkrétních jedinců, kteří byli identifikováni jako klíčoví.
- **Kolektivistická perspektiva:** zaměřuje se na rozvoj talentového fondu zahrnujícího konkrétní jednotlivce, kteří jsou připravováni k přechodu od klíčových rolí a pozic (McDonnell & Wiblen, 2021).

Rozvoj talentů může zahrnovat různé aktivity a zdroje, včetně (McDonnell & Wiblen, 2021):

- odměny a pobídky k přenosu učení pro zvýšení každodenního výkonu,
- nové a náročné pracovní úkoly pro testování schopností,
- projekty akčního učení, kdy dotyční pracují na problémech v reálném čase,
- interní nebo externí vzdělávací programy,
- rotace práce,
- hodnocení jako např. 360° zpětná vazba pro diagnostiku schopností jednotlivců,
- mentoring a coaching,
- možnost ucházet se o vedoucí pozice,

- rozvoj dovedností a kompetencí, které přispívají k úspěšné kariéře a rozvoj mezikulturních vůdčích schopností a další (McDonnell & Wiblen, 2021).

Organizace implementují různé talent managementu, jako jsou trainee programy pro absolventy nebo rozvojové programy pro manažery a ostatní zaměstnance. Tyto programy by měly mít jasná kritéria pro výběr talentů a metody hodnocení. Zajišťování těchto programů by mělo být svěřeno odpovědným garantům. Manažeři by měli aktivně participovat na rozvojových programech, do kterých jsou často zapojeni také mentoři a kouči (Kociánová, 2012).

3.2.2 Metody rozvoje

Rozvojový program může obsahovat kombinaci různých postupů, činností nebo prostředků podle konkrétních potřeb organizace. To může zahrnovat metody určené k rozvoji dovedností přímo v pracovním (on-the-job), tak metody užívané k rozvoji mimo pracoviště (off-the-job). Mezi metody rozvoje **on-the-job** patří:

- koučink – instruktáž, vysvětlování a výkon činnosti pod dozorem kouče,
- mentoring – mentorem je rádce, vybraný samotným zaměstnancem, který ho vede,
- stínování – sledování zkušenějších kolegů při výkonu práce,
- pověření úkolem – delegování úkolů k rozvoji dovedností,
- rotace práce – přesun mezi různými rolemi v organizaci,
- práce na projektech – účast na různých projektech pro rozšíření dovedností,
- stáž či dočasné přeložení – možnost zkoušet nové role mimo běžné pracoviště (Horváthová, 2011).

Jako příklad metod používaných k rozvoji mimo pracoviště (**off-the-job**) může být například:

- přednáška – pasivní předávání informací od lektora,
- seminář – interaktivní diskuze a výměna názorů,
- případové studie – analýza reálných situací,
- simulace – napodobení pracovních situací pro trénink dovedností,
- workshopy – skupinová práce na řešení úkolů,
- development centra – hodnocení a rozvoj dovedností,

- e-learning – online vzdělávání a
- manažerské hry – simulace rozhodování v manažerských situacích (Horváthová, 2011).

3.2.3 Udržení talentů

Strategie udržení talentů v organizaci vyplývá z předpokladu nedostatku schopných talentů na trhu práce. Firma musí průběžně zkoumat potřeby a preference svých zaměstnanců, zhodnocovat faktory, které zaměstnance udržují ve společnosti, ale také rizika odchodu pracovníků a jejich dopady pro organizaci (Koubek, 2011).

Pro udržení zaměstnanců v organizaci je důležité jejich vhodné rozmístění a propojení. Organizace musí talentované pracovníky umístit tak, aby mohli co nejlépe využít své znalosti, schopnosti a kreativitu. Současně je třeba respektovat individuální potřeby zaměstnanců a podporovat je v iniciativních projektech. Propojování talentů navzájem umožňuje vytváření pozitivních vazeb mezi týmy a vzájemné obohacování. Hlavně je důležité podporovat u zaměstnanců pocit, že je jejich práce smysluplná. Na tom často závisí míra jejich spokojenosti a jejich setrvání v podniku (Barták, 2023).

3.2.4 Faktory ovlivňující udržení talentů v organizaci

Strategie stabilizace a udržení zaměstnanců by měla být založena na poznání a porozumění faktorům, které ovlivňují jejich rozhodnutí zůstat v zaměstnání nebo odejít. Perspektiva kariéry je klíčová pro zaměstnance na začátku své profesní dráhy, zatímco pro ty ve střední fázi je důležité mít možnost ovlivňovat svůj profesní rozvoj a nalézt uspokojení v náplni práce. Naopak pro zaměstnance v pozdní fázi kariéry je důležitá jistota pracovního místa (Armstrong & Taylor, 2015).

Mladší zaměstnanci a ti pracující na částečný úvazek obvykle mění zaměstnání častěji než starší lidé nebo zaměstnanci pracující na plný úvazek. Dalšími faktory, které mají na stabilitu zaměstnanců dopad jsou image organizace, schopnost podniku přidělit lidem takovou práci, která jim vyhovuje, styl vedení, možnosti rozvoje a vzdělávání a také uznání a ocenění za jejich výkon (Armstrong & Taylor, 2015).

V závislosti na eliminaci rizika odchodů zaměstnanců z podniku je možné poskytnout opatření, jako je zajištění spravedlivého kariérního růstu, zavedení vhodných

adaptačních procesů, zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem či podpora rozvoje společenských vztahů v podniku (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2.5 Zaměstnavatelská značka

Ve snaze získat konkurenční výhodu na trhu práce se všechny společnosti aktivně zapojují do nábory nových zaměstnanců, což mezi nimi vyvolává soutěž na trhu práce. Pracovníci chtějí pracovat pro společnostech, které mají solidní pověst, jsou uznávány pro svou férovost, nezávislost, flexibilitu a silné vedení. Zaměstnavatelská značka je to, jak společnost lidé vnímají, jaká tam panuje firemní kultura či pracovní prostředí nebo jaké jsou nabízené zaměstnanecké výhody. Právě zaměstnavatelská značka určuje, zda se kandidát rozhodne upřednostnit určitou pracovní nabídku před jinou (Das, 2022).

Za účelem zajištění motivace talentovaných jednotlivců k setrvání v práci v organizaci nebo vstupu do ní, by měla organizace aktivně usilovat o to, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem s příjemným pracovním prostředím. Faktory, které podporují atraktivitu organizace jako zaměstnavatele zahrnují nabídku zajímavých a ceněných pracovních pozic, poskytování možností pro vzdělávání a osobní rozvoj, šance na kariérní postup, dodržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, kvalitní pracovní vybavení nebo prosazování společenské odpovědnosti organizace (Horváthová, 2011).

3.3 Hodnocení pracovníků

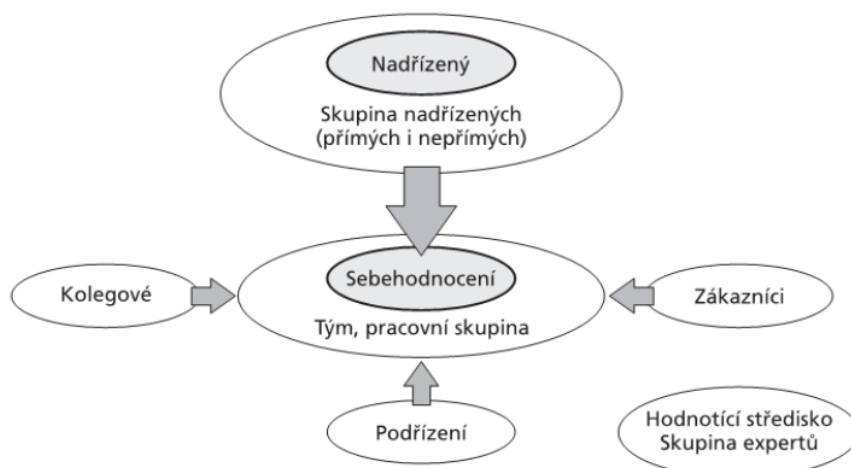
Hodnocení pracovníků je klíčovým prvkem řízení lidských zdrojů v organizaci, který umožňuje posoudit jejich výkon a získat relevantní informace pro rozhodování o jejich další kariéře či odměňování (Armstrong & Taylor, 2015). Jedná se o proces, ve kterém se hodnotí pracovní výkon zaměstnance, nikoliv jeho osobnost. Klíčové pro efektivní nastavení hodnotícího systému je stanovení cíle a zpětné vazby (Hroník, 2006).

Hodnocení pracovníků zahrnuje jejich odbornost, kvalitu a kvantitu práce, iniciativnost, přizpůsobivost apod. Výsledky hodnocení jsou zdrojem informací pro analýzu činnosti zaměstnanců, motivaci, stanovení odměn a identifikaci potřeb dalšího rozvoje (Wagnerová, 2008).

Zdroje hodnocení zachycuje obrázek č. 3. Nejčastějším zdrojem hodnocení zaměstnanců je přímý nadřízený. Pokud je to vhodné, mohou se na hodnocení podílet

také kolegové, pracovní skupina nebo tým, zákazníci, hodnotící středisko nebo podřízení dotyčného hodnoceného pracovníka (Wagnerová, 2008).

Obr. č. 3: Zdroje hodnocení pracovníků



Zdroj: Wagnerová, 2008

Důležitým prvkem procesu hodnocení zaměstnanců je sebehodnocení, které umožňuje samostatně reflektovat svůj výkon a práci. I přesto, že zaměstnanci mají často tendenci se prezentovat v lepším světle, proces sebehodnocení může vést k identifikaci nedostatků a motivovat k jejich zlepšení. Porovnání sebehodnocení s hodnocením nadřízených nebo kolegů přispívá k vyšší validitě hodnocení a zlepšení vztahů v pracovním prostředí (Wagnerová, 2008).

Pro zavedení strategického hodnocení je klíčové zvolit vhodný systém hodnocení, který bere v úvahu praktičnost, validitu, minimalizaci chyb a vyhýbá se zaujetí. I když většina firem provádí pravidelné roční hodnocení, je důležité udržovat průběžnou zpětnou vazbu po celý rok, aby se získávaly relevantní informace. Pro efektivitu systému je nezbytné proškolit nadřízené na klíčové dovednosti jako je komunikace, stanovení cílů, koučování a další. Získané výsledky hodnocení poskytují informace o potřebách vzdělávání, možnost povýšení, údaje o odměňování a kariéře (Wagnerová, 2008).

3.4 Hodnocení talent managementu

Talent management by měl být v organizaci určitým způsobem hodnocen. Jako nástrojů hodnocení může být využito auditu talent managementu a hodnocení úspěšnosti tzv. systému LAMP. Cílem společného uplatnění obou přístupů je zhodnocení

celkového postupu a určení, zda není potřeba za účelem správného fungování procesů talent managementu vykonat budoucí nápravná opatření (Horváthová, 2011).

3.4.1 Audit talent management

Audit talent managementu umožňuje identifikovat, které části dané oblasti jsou správně ošetřeny, a které naopak vyžadují pozornost a odstranění nedostatků. Vhodný čas pro provedení auditu talent managementu je po implementaci celkové strategie talent managementu nebo její části. Následně by měl být tento audit prováděn nejlépe jednou ročně a měl by být součástí tvorby strategie talent managementu (Horváthová, 2011).

Hodnocení systému řízení talentů by mělo zahrnovat názory a zpětnou vazbu od talentů samotných, jejich přímých nadřízených a odborníků z oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto hodnocení je posoudit, zda jsou aktuální procesy a postupy orientovány správným směrem a zda skutečně přispívají k rozvoji talentů (Hyksová, 2012).

3.4.2 Systém LAMP

Jako součást průběžného hodnocení spolu s auditem talent managementu může být využit systém LAMP – hodnocení úspěšnosti talent managementu, hodnocení zlepšení znalostí či chování a vlivu těchto charakteristik na celou organizaci (Horváthová, 2011).

Rámec LAMP je zkratka, která reprezentuje logiku, analytiku, měření a proces.

- Logika zkoumá systematický a logický proces sběru relevantních dat a metrik nezbytných pro hodnocení a zdokonalování výkonnosti zaměstnanců.
- Analytika se zaměřuje na specifická data a metriky s cílem získat poznatky a identifikovat trendy a vzorce.
- Míry zahrnují konkrétní metriky a ukazatele používané k monitorování a hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Proces se zabývá implementací a řízením měřicího systému, sledováním pokroku a rozhodováním na základě dostupných dat (Salian, n.d.).

Systém LAMP identifikuje kritické aspekty, které mají vliv na výkon pracovníků, pomáhá při měření a sledování výkonu zaměstnanců, analyzuje data, podporuje strategické změny a podněcuje k zavedení kroků, které povedou ke zlepšení výkonu (Salian, n.d.).

4 Faktory ovlivňující talent management

Tato část přibližuje klíčové faktory, které mají vliv na efektivitu procesů talent managementu. Mezi nejvýraznější faktory patří organizační kultura, hodnoty, role leadershipu nebo angažovanost a zapojení talentů.

4.1 Organizační kultura a hodnoty

Koncept organizační kultury je obtížné definovat. Obecně lze říci, že představuje prostředí, ve kterém se podnik pohybuje a utváří své hodnoty, klima a praktiky (Dajnoki & Dalahmeh, 2020). Firemní kultura jsou podle Armstronga (2015) sdílené názory, hodnoty a způsoby chování, které se formují v sociálních skupinách a jsou v podniku dále předávány. Organizační kultura definuje identitu a charakter firmy, určuje, jak organizace jedná a rozhoduje, a vymezuje očekávané vzorce chování. Je jak výsledkem adaptace skupiny, tak prostředkem pro další adaptaci (Armstrong & Taylor, 2015).

Mezi základní kulturní prvky patří architektura budovy, rituály, zvyky, brožury, vybavení budov nebo mýty a příběhy. Obrázek č. 4 níže prezentuje firemní kulturu, která je vyjádřena skrze projevy, chování a artefakty organizace. Tyto vnější aspekty jsou pouze viditelným vrcholem kultury, která spočívá v hlubších, neviditelných vrstvách, jež jsou jejím základem (Lukášová, 2010).

Obr. č. 4: Kulturní ledovec



Zdroj: Lukášová, 2010

Organizační kultura je silně spojena se sociálním prostředím, které ovlivňuje chování zaměstnanců. Zatímco často působí nevědomě, přispívá k posilování pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací a usnadňuje efektivní komunikaci a spolupráci.

Vztah mezi řízením talentů a organizační kulturou je klíčový pro úspěch organizace (Dajnoki & Dalahmeh, 2020).

Vzájemná komunikace, motivace k výkonu, inovacím a spolupráci jsou důsledky této kultury. Většina úspěšných organizací si uvědomuje, že způsob řízení talentů přímo ovlivňuje kulturu a strategii organizace. Proto se snaží využít tuto dynamiku jako nástroj ke vzájemnému formování hodnot a cílů. Integrovaný přístup k řízení talentů a organizační kultuře posiluje výkon organizace a usnadňuje efektivní řízení talentů (Dajnoki & Dalahmeh, 2020).

4.2 Leadership

Proces vedení lidí se zaměřuje především na stanovení cílů, organizaci práce, plánování a delegování úkolů a dalších činností souvisejících se zaměstnanci. Je důležité si uvědomit, že neexistuje jednotný styl vedení vhodný pro všechny situace či organizace. Obecně lze rozdělit přístupy vedení na tři základní – autokratický, demokratický a delegující (Armstrong & Taylor, 2015). Základním faktorem pro volbu vhodného stylu vedení je struktura vztahů v dané organizaci (Tureckiová, 2007).

Efektivní lídr by měl flexibilně přizpůsobovat svůj styl vedení podle konkrétní situace nebo jednotlivých členů týmu. Mezi základní typy lídrů patří charismatičtí lídři, kteří se opírají o svou osobnost a inspirativní vlastnosti, vizionářští lídři s jasnou budoucí vizí, transformační lídři, kteří prosazují významné změny nebo transakční lídři, kteří motivují své podřízené odměnami za plnění cílů. Základní vlastností dobrého lídra je důslednost, sebereflexe, schopnost vnímat situaci jako celek a propojovat různé aspekty vedení s cílem a vizí (Armstrong & Taylor, 2015).

4.3 Podpora angažovanosti a zapojení talentů

Angažovanost zaměstnanců je interpretována jako ochota vynaložit nadprůměrnou energii a vášně do svých pracovních úkolů. Vyšší míra angažovanosti zaměstnance přináší vyšší produktivitu organizaci jako celku. Angažovanost se projevuje nadměrným zapojením do pracovních úkolů, ale také pocity hrdosti či vzrušení ze spolupráce z organizací (Sadeli, 2012).

Pojem zapojení zaměstnanců do organizace je spojen s tím, jak jsou zaměstnanci ke své práci a organizaci připoutáni, jak se identifikují s cíli, hodnotami a jak jsou k organizaci loajální. Míra zapojení se u pracovníků zvyšuje, pokud mohou svou práci sami řídit a hodnotit. Zapojení a angažovanost zaměstnanců necílí na usilovnější práci, nýbrž spíše vytváření prostředí, které podporuje efektivitu práce. To vyžaduje podporu dobrovolného úsilí a chování zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015).

Angažovanost je tvořena 3 složkami: motivací, oddaností a občanským chováním v organizaci. Mezi její hnací síly patří podnětnost, autonomie a rozmanitost práce, zpětná vazba, příležitosti k rozvoji a odměna či uznání. Důležitou roli hraje také úroveň vedení lidí ze strany manažerů (Armstrong & Taylor, 2015).

S angažovaností pracovníků souvisí také míra vnímání organizační podpory. Spolu s organizační kulturou utvářejí prostředí v podniku. Podpora angažovanosti se zaměřuje na subjektivní vnímání zaměstnanců ohledně toho, jak organizace hodnotí jejich přínos a pečuje o ně (Sadeli, 2012).

5 Shrnutí teoretické části

Teoretická část této práce detailně zkoumá koncept talent managementu, jakožto klíčový faktor v oblasti řízení lidských zdrojů. Začíná definicí talentu, talent managementu a jeho historickým vývojem, aby byl pochopen jeho kontext a význam v dnešním podnikatelském prostředí.

Dále se práce zabývá přínosy talent managementu pro organizaci, jako je zvýšení angažovanosti pracovníků, zvýšení konkurenceschopnosti nebo efektivnější naplňování firemní strategie.

Následně se práce detailně věnuje konkrétním procesům talent managementu. Mezi základní procesy patří identifikace a získávání talentů, jejich následné udržení a rozvoj. Hlavními prvky procesu identifikace a získávání talentů je hodnocení výkonu, předpověď potenciálu a vytváření tzv. talentových bazénů. Dalšími zmíněnými procesy jsou udržení a rozvoj talentů, kde jsou popsány některé metody rozvoje a vzdělávání a také faktory ovlivňující udržení talentů v organizaci, jako je například zaměstnavatelská značka.

Na závěr je zdůrazněno, že na talent management ve společnosti má vliv mnoho faktorů, jako je organizační kultura a hodnoty, leadership nebo podpora angažovanosti zaměstnanců. Tyto faktory jsou klíčové pro úspěšnou implementaci talent managementu a zajištění optimálního využití lidského kapitálu v podniku.

6 Charakteristika vybrané organizace

Společnost Škoda Transportation a.s. je jedním z klíčových hráčů na poli veřejné městské a železniční dopravy s bohatou historií. Společnost sídlí v Plzni a má mnohaletou tradici. Tato kapitola zahrnuje základní údaje o firmě včetně předmětu podnikání a historie. Zaměřuje se také na organizační strukturu, která představuje klíčový rámec pro fungování společnosti, a na cíle, které směřují k dosahování úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu.

Posláním společnosti je „Udržujeme lidi, města i byznys v pohybu. Propojeně, bezpečně a bez překážek.“ (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Vize společnosti zní „Celý svět je v pohybu. Lidé potřebují cestovat a zboží také. Z místa na místo. A my pro tento účel nabízíme bezpečná, ekologická a perspektivní dopravní řešení. Naše vize spojuje současnost s budoucností.“ (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Jako základní hodnoty společnost uvádí (Škoda Transportation – intranet, 2024):

- A = ACCOUNTABILITY (odpovědnost),
- C = COOPERATION (spolupráce),
- E = ENTREPRENEURSHIP (podnikavost).

Společnost Škoda Transportation byla do obchodního rejstříku zapsána v břenu 1995 jako ŠKODA DOPRAVNÍ TECHNIKA (Justice.cz, 2024). Společnost je přímý pokračovatel strojírenských závodů založených 1859 hrabětem Valdštejnem a je jednou z klíčových společností v oboru dopravního strojírenství v Evropě (Škoda Group, n. d.). Logo společnosti je uvedeno na obrázku číslo 5 níže.

Obr. č. 5: Logo společnosti



Zdroj: Škoda Group, 2024

Základní informace o společnosti Škoda Transportation a. s. jsou uvedeny v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Základní údaje společnosti Škoda Transportation, a.s.

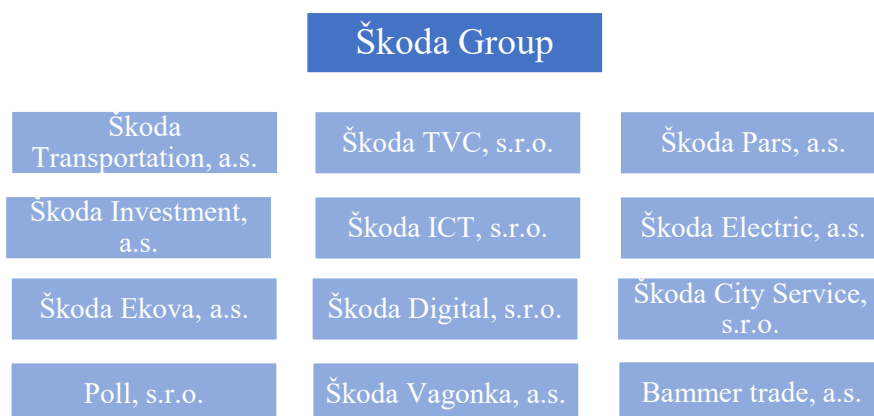
Název společnosti	Škoda Transportation, a.s.
Spisová značka	B 1491 vedená u Krajského soudu v Plzni
Sídlo společnosti	Emila Škody 2922/1, Jižní Předměstí, 301 00 Plzeň
Identifikační číslo	626 23 753
Právní forma	Akciová společnost
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> • Provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových • Provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení • Obráběčství • Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních nástrojů • Zámečnictví, nástrojářství • Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence • Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v rozsahu oborů činností uvedených v příloze č. 4 k nařízení vlády č. 278/2008 Sb., v platném znění, s výjimkou oboru činnosti výroba, obchod a služby nezařazené • Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení • Opravy silničních vozidel
Statutární orgán	Představenstvo
Předseda představenstva	Ing. Petr Novotný, dat. nar. 15. ledna 1974
Místopředseda představenstva	Ing. TOMÁŠ IGNAČÁK, MBA, dat. nar. 13. března 1969
Členové představenstva	Ing. ZDENĚK SVÁTA, dat. nar. 27. července 1978
Akcionář	Škoda a.s., IČ: 140 70 421 Evropská 2690/17, Dejvice, 160 00 Praha 6

Akcie	1 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 3 134 100 000,- Kč 1 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 15 900 000,- Kč
Základní kapitál	3 150 000 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle Veřejného rejstříku a Sbírký listin, 2024

Společnost Škoda Transportation je součástí Škoda Group, která patří mezi přední mezinárodní poskytovatele řešení pro hromadnou dopravu. Na obrázku č. 6 jsou uvedeny všechny společnosti, které patří do skupiny Škoda Group. Portfolio společnosti je tvořené moderními dopravními prostředky splňující evropské standardy. Svou pozici na trhu upevňuje Škoda Group díky neustálým inovacím, digitalizaci, významným investicím do výrobních kapacit a navyšování pracovních pozic. Hlavními produkty Škoda Group jsou tramvaje, lokomotivy, trolejbusy, vlakové jednotky, autobusy, metra a elektrické motory. Škoda Group zaměstnává více než pět a půl tisíce zaměstnanců (PPF, n. d.).

Obr. č. 6: Škoda Group – společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

Skupina Škoda Group je od roku 2018 součástí mezinárodní investiční skupiny PPF, založené v roce 1991 v České republice. Skupina PPF podniká ve 25 zemích v Evropě, Asii a Severní Americe. Hlavním odvětvím podnikání jsou oblasti finančních služeb, telekomunikací, nemovitostí, strojírenství a další. Do skupiny PPF patří mimo Škoda

Group také například společnost O2, AirBank, Sotio Biotech, Temsa nebo PPF Life Insurance (PPF, n.d.).

6.1 Produkty a služby společnosti

Škoda Transportation poskytuje rozsáhlý sortiment produktů, které jsou detailně znázorněny na obrázku č. 7. Mimo uvedené produkty dodává společnost také trakční motory vhodné pro důlní vozidla a tramvaje, a pohony určené pro vozidla hromadné dopravy, jako jsou tramvaje, trolejbusy, lokomotivy, metra a další. Kromě samotných výrobků je k dispozici též přidružený servis, který může být poskytován buď ve formě záručního či plného servisu (Škoda Group, n.d.).

Produkty a služby společnosti lze rozdělit dle kategorií následovně (Škoda Group, n.d.):

- **městská doprava** – tramvaje, metro, trolejbusy, elektrobusy, vodíkové autobusy,
- **železniční doprava** – jednopodlažní elektrické jednotky, dvoupodlažní soupravy push-pull, dvoupodlažní elektrické jednotky, dvoupodlažní vozy, elektrické lokomotivy,
- **modernizace a servis** – modernizace a opravy městských vozidel a železničních vozidel, garanční servis, full service, komponenty (elektroměr, diagnostické nástroje atd.),
- **pohonné a řídicí systémy** – pohonné a řídicí systémy železničních a městských vozidel,
- **digitální řešení** – Diagnostics, Autonomy, Vehicle Technology, Cross cluster, palubní systémy,
- **technologie a IT služby** – informační bezpečnost, informační systémy a aplikace, IT infrastruktura a telekomunikace, zkušební technologie.

Obr. č. 7: Produktové portfolio

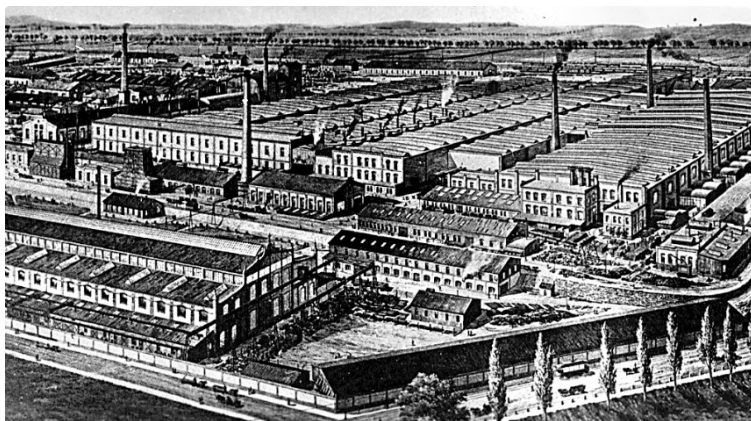


Zdroj: Škoda Transportation – intranet, 2024

6.2 Historie společnosti

Továrna Škoda v Plzni prošla od svého založení v roce 1859 pozoruhodným vývojem. Začínala jako pobočka slévárny a strojírní a postupně se transformovala v jeden z předních evropských průmyslových gigantů. Klíčový moment nastal v roce 1866, kdy továrnu získal Emil Škoda a rozšířil jí o moderní ocelárnu. Do roku 1899 se stala Škoda akciovou společností a před první světovou válkou dosáhla pozice největší rakousko-uherské zbrojovky. Po vzniku Československé republiky v roce 1918 prošla továrna transformací na několika oborový koncern vyrábějící nejen zbraně, ale i parní a elektrické lokomotivy, trolejbusy, tramvaje a další. První parní lokomotiva zde byla vyrobena v roce 1920. V meziválečném období se stala Škoda významným dodavatelem lokomotiv pro Kolumbii, Mandžusko, Indii nebo Litvu. Během druhé světové války byla Škoda začleněna do říšskoněmeckého průmyslového komplexu vyrábějící zbraně. Po skončení války se Škoda opět přeorientovala na výrobu hromadné dopravy a energetiku. Po roce 1989 se stala akciovou společností a Škodovy závody byly rozděleny na samostatné firmy. Jednou z těchto firem byla i Škoda Transportation zaměřená primárně na kolejová vozidla. Historickou podobu Škodových závodů zachycuje obrázek č. 8 (Škoda Group, n.d.).

Obr. č. 8: Škodovy závody

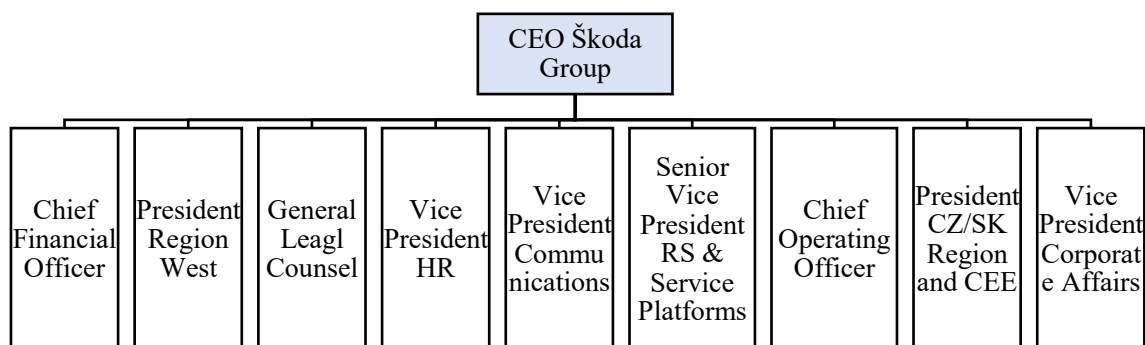


Zdroj: Škoda Group, n.d.

6.3 Organizační struktura

Společnost Škoda Transportation zaměstnává téměř 3500 zaměstnanců. Organizační struktura na obrázku č. 9 ukazuje liniovou strukturu společnosti. V čele společnosti stojí CEO neboli Chief Executive Officer, tedy výkonný ředitel Ing. Petr Novotný. Jemu podléhají všechny útvary: Finance, Komunikace, Marketing, Výroba, Lidské zdroje a další (Interní zdroje podniku, 2024).

Obr. č. 9: Organizační struktura – vrcholové vedení

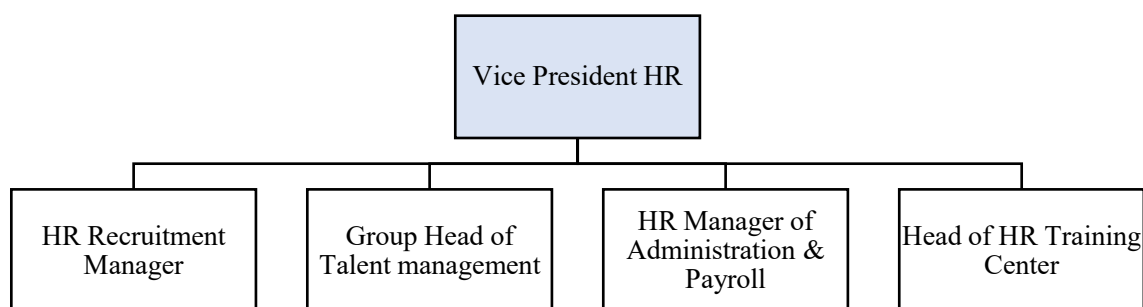


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

Nejvyšší postavou za úsek Lidských zdrojů je Vice President HR, pod kterou spadá 53 zaměstnanců. Ti jsou rozděleni do dílčích úseků: Recruitment, Administration & Payroll, HR Training Center a Talent management and Development (Škoda Transportation – intranet, 2024). Organizační rozdělení útvaru Lidské zdroje je patrné z obrázku č. 10. Oddělení Recruitment se zaměřuje na nábor nových zaměstnanců a hledání vhodných kandidátů pro volné pozice. Zaměstnanci Administration & Payroll

zajišťují záležitosti spojené s administrativní činností, pracovními smlouvami, platbami zaměstnanců a dalšími aspekty personálního managementu. HR Training center je zaměřeno na praktický zácvik nových dělnických pracovníků nastupujících do výroby. Oddělení Talent management and Development se věnuje především vzdělávání, rozvoji a řízení pracovního výkonu zaměstnanců ve společnosti (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Obr. č. 10: Organizační struktura – oddělení Lidských zdrojů



Zdroj: Škoda Transportation – intranet, 2024

Obrázek č. 11 zobrazuje organizační schéma úseku Talent management and Development v organizaci. V čele úseku je pozice Group Head of Talent management, pod kterou patří 6 zaměstnanců. Procesy a aktivity oddělení jsou podrobně rozepsány v další kapitole (Interní zdroje podniku, 2024).

Obr. č. 11: Organizační struktura – oddělení Talent management and development



Zdroj: Škoda Transportation – intranet, 2024

7 Talent management ve vybrané společnosti

V této kapitole je nejprve vymezen pojem talent tak, jak je vnímán společností, a interní prostředí organizace, které má vliv na řízení talentů a práci s nimi. Uvedeny zde jsou také procesy, které útvar Talent management and Development zajišťuje. V závěru je uvedeno stručné zhodnocení organizace v oblasti práci s talenty. Informace, které jsou v této části práce uvedeny byly získány z průzkumu a analýzy materiálů a informací poskytnutých společností, konkrétně členy útvaru Talent management and development. Mezi zkoumané zdroje patří intranet společnosti, IT systém Edunio, měsíční magazín ŠKODOVÁK nebo webové stránky a sociální sítě.

Další doplňující informace byly získány z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci úseku Talent management and development. Příklady otázek jsou uvedené v příloze A.

7.1 Definice a vnímání talentu

„Naším posláním je zvyšovat schopnost Škoda Group produkovat vysoce kvalifikované zaměstnance (talenty), plně realizovat jejich potenciál a udržet si je a umožnit našim zaměstnancům (talentům) získávat nové zkušenosti a budovat vlastní kariéru. V dlouhodobém horizontu je naším cílem zpřístupnit možnost rozvíjet svůj talent všem zaměstnancům“ – takto zní mise oddělení Talent management and development ve vybrané společnosti zveřejněná na intranetu společnosti (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Škoda Transportation vnímá talenty jako klíčový zdroj pro dosažení dlouhodobé konkurenční výhody. Vize společnosti spočívá ve vytvoření prostředí, které umožní všem zaměstnancům rozvinout svůj potenciál a dosáhnout svých kariérních cílů. Společnost Škoda Transportation podporuje inkluzivní přístup k talentu, který neomezuje jeho definici na konkrétní profese či dovednosti, ale oceňuje různorodost přístupů, které jednotlivci mohou přinést.

Společnost přistupuje k práci s talenty strategicky a integruje ji do celkové strategie řízení lidských zdrojů. To se projevuje v investicích do vzdělávání, programů rozvoje i systému řízení pracovního výkonu.

7.2 Interní prostředí v organizaci

Tato kapitola blíže popisuje některé faktory interní prostředí podniku, které mají vliv na úspěšnost řízení talentů. Mezi tyto faktory patří například firemní kultura společnosti, styl vedení, komunikace a zapojení talentů nebo možnosti kariérního růstu.

7.2.1 Firemní kultura a hodnoty společnosti

Firemní kultura ve společnosti Škoda Transportation je charakterizována její dlouhou tradicí a silnými hodnotami, které formují identitu celé organizace. Klíčovým symbolem je **tradiční logo** s okřídleným šípem, reprezentující rychlost, cílenost, křídla značícím rozvoj a otvor znamenající přesnost. Celý symbol je v kruhu, který značí jednotnosti a soulad. Společnost také aktivně buduje svoji **image** prostřednictvím sponzoringu a sportovních akcí (Škoda Transportation – EDUNIO, 2024).

Podnik také propaguje zásady **společenské odpovědnosti** a udržitelného podnikání. Kroky, které v této oblasti podniká, jsou výroba dopravních prostředků s nižším hlukem, využití šetrnějších materiálů, nabízení školení a kurzů pro zaměstnance, podpora v inovacích pomocí soutěží a oceněních, pořádání dobročinných akcí (charitativní činnost, zahradní práce, úklid, rekonstrukce v dětských domovech, hospicích, kojeneckých ústavech) nebo podpora projektů jako stavba Škoda Sport Parku v Plzni. Společnost také úzce spolupracuje se Západočeskou univerzitou v Plzni, nabízí studentům trainee programy, témata kvalifikačních prací a společně se podílí na provozování Science centra Techmania v Plzni, které přibližuje techniku a vědu mladým lidem (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Organizační struktura podniku je liniová, tudíž má každý zaměstnanec svého přímého nadřízeného, kterému podléhá. U výrobních pracovníků se jedná o mistra, který uplatňuje spíše autoritativní **styl vedení**. Mistr může být zastoupen také četařem v jeho nepřítomnosti nebo při plnění úkolu. U nevýrobních pracovníků je uplatňován demokratický nebo delegující podle konkrétního zaměstnance.

Škoda Transportation nabízí pro své zaměstnance také celou řadu **benefitů**, jako je například příspěvek na penzijní a důchodové pojištění, pojištění se slevou, stravování v kantýně za zvýhodněnou cenu, služby firemní školky, snížené vstupné na vybraná

sportoviště, očkování proti chřipce nebo dokonce zvýhodněné nákupy vozů Škoda (Škoda Transportation – intranet, 2024).

7.2.2 Interní komunikace v podniku

Oficiálními komunikačními jazyky ve společnosti je čeština a angličtina, a to z důvodu propojenosti organizace se zahraničními dceřinými společnostmi. Všechny dokumenty i systémy mají proto v nabídce tyto dvě jazykové varianty.

Interní komunikace je podporována moderními nástroji, jako jsou videokonference a firemní intranet, které umožňují efektivní sdílení informací. Na intranetu jsou publikované aktuality, zajímavosti, změny, jubilea a další údaje. Cílem intranetu je navýšení informovanosti o aktuálním dění ve firmě. Jsou zde také uvedeni všichni zaměstnanci s kontaktními údaji a fotografií, aby byl snížen dojem anonymity.

Důležitou součástí firemní komunikace je také časopis ŠKODOVÁK, který společnost vydává na měsíční bázi. Úvodní strana nejnovějšího vydání zobrazuje obrázek č. 12. Pomocí něj se mohou zaměstnanci dozvědět novinky i z ostatních společností Škoda Group z celého světa.

Obr. č. 12: Časopis ŠKODOVÁK



Zdroj: Škoda Transportation – intranet, 2024

Pravidelná setkání vedení se zaměstnanci a různé kanály pro vyjádření názorů a připomínek zajišťují otevřenou a transparentní komunikační kulturu ve firmě. Mezi

pravidelně pořádané firemní akce pro všechny zaměstnance je Všesportovní den nebo Vánoční večírek.

7.2.3 Kariérní růst a rozvojové prostředí

Společnost Škoda Transportation se zaměřuje na vytváření atraktivního prostředí pro zaměstnance a potenciální uchazeče prostřednictvím několika programů a aktivit. Potenciální uchazeče vyhledává nejen v řadách externích ale i interních uchazečů. Tím získávají stávající zaměstnanci možnost přesunu do jiných oddělení nebo postupu na vyšší pozice v rámci společnosti, což podporuje firemní kulturu, spokojenost i motivaci zaměstnanců.

V rámci podpory kariérního růstu a rozvoje poskytuje společnost Škoda Transportation rozmanité školení a vzdělávací aktivity. Kromě povinných kvalifikačních a zákonných školení jsou zaměstnancům nabízeny kurzy jazykové, kurzy profesního vzdělávání a kurzy rozvoje měkkých dovedností. Dále je zaměstnancům umožněna účast na konferencích nebo workshopech.

7.3 Klíčové procesy v práci s talenty

Obrázek č. 13 podrobně zobrazuje dynamické procesy, které se v oblasti práce s talenty ve společnosti odehrávají. Obrázek poskytuje komplexní pohled na strategické aspekty řízení lidských zdrojů, od nábory po integraci nových talentů, přes jejich rozvoj až po hodnocení a řízení jejich pracovního výkonu. Porozumění této propojenosti je klíčové pro pochopení jejich efektivity a dopadu na výkonnost organizace.

Mezi procesy patří onboarding a adaptace, což jsou první kroky v integraci nových členů do firemního prostředí. Dalším procesem je rozvoj zaměstnanců, který se nezaměřuje jenom na zvyšování profesních dovedností, ale také podporu osobního a kariérního růstu. Avšak za ten nejvýznamnější považuje vybraná společnost proces hodnocení pracovního výkonu. Tento proces neumožňuje pouze hodnotit výkon jednotlivců nebo celých týmů, ale je hlavním nástrojem pro rozvoj a motivaci zaměstnanců k neustálému zlepšování svých výsledků a dosahování stanovených cílů. Protože je považován za klíčový prvek posilování efektivity a úspěšnosti celé organizace je mu věnován v této části práce největší prostor.

Obr. č. 13: Klíčové procesy v práci s talenty ve vybrané společnosti



Zdroj: Škoda Transportation – intranet, 2024

7.3.1 Nábór a získávání

Úsek Recruitment, odpovědný za získávání a nábór zaměstnanců, úzce spolupracuje s dalšími odděleními společnosti, aby efektivně reagoval na požadavky na obsazení volných pracovních pozic. Tento úsek provádí kompletní proces nábóru, včetně definování pracovních pozic, stanovení požadavků na vhodné kandidáty, sestavení inzerátu a jeho distribuce na relevantní komunikační kanály.

Při obsazování pozic mívá na externí i interní zdroje. Společnost si uvědomuje potenciálu studentů zejména technických oborů, proto spolupracuje s univerzitami a snaží se studenty zapojovat již během jejich studia. Nabízí studentům trainee programy, nabízí témata kvalifikačních prací a pořádá soutěže jako Cena Emila Škody pro nejlepší diplomové a doktorské práce. Cílem je nabídnout jim stabilní zaměstnání po dokončení studia (PPF, n.d.).

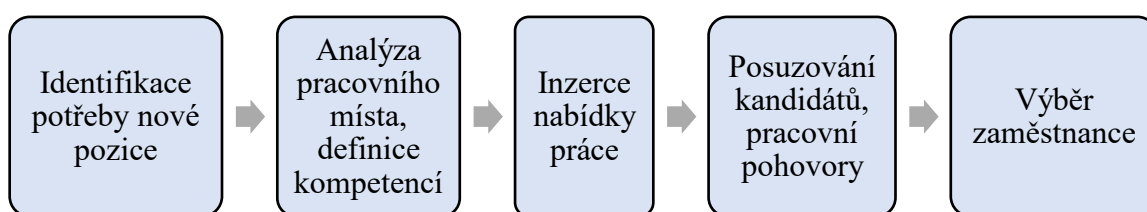
Společnost využívá inzerci na vlastních webových stránkách, pracovních portálech a sociálních sítích jako prostředky k přilákání potenciálních kandidátů. Nabídka volných pozic je také aktivně komunikována skrze sociální síť (Facebook, LinkedIn) billboardy, letáky nebo inzerce na specializovaných pracovních portálech (Jobs.cz). Další zajímavostí společnosti je program na doporučování kandidátů. Za doporučení pracovníka, který bude na danou pozici vybrán, může jiný pracovník obdržet finanční bonus.

Společnost pravidelně vyhledává nové talenty na otevřené pozice z interních zdrojů společnosti. To umožňuje interním kandidátům získávat nové příležitosti v rámci společnosti. Obsazování interních kandidátů má pro společnost výhody, protože dotyční podnik a procesy již znají, což přináší míru orientace a způsobilosti v nových rolích. Současně dochází k navýšení zájmu zaměstnanců o další rozvoj a růst.

Obsazování volných pozic probíhá také z interních zdrojů, kdy společnost klade důraz i na interní růst a rozvoj pracovníků. Interní nábor umožňuje současným zaměstnancům přesunout se do jiných oddělení nebo postupovat na vyšší pozice v rámci společnosti. Tato praxe podporuje firemní kulturu, motivaci zaměstnanců a pocit podpory v kariérním růstu.

Proces získávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby nové pracovní pozice v rámci společnosti. Následuje analýza pracovního místa, jaké jsou stanovené požadavky, kompetence či zkušenosti. Následně je nabídka volného místa inzerována na webové stránky společnosti, intranet a další vhodná místa a nastává jejich aktivní propagace skrze např. sociální sítě. Další fází je posuzování získaných životopisů, konání pohovorů a výběr toho nejvhodnějšího, který bude přivítán mezi zaměstnance. Tento proces je shrnut na obrázku č. 14.

Obr. č. 14: Proces získávání zaměstnanců v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

7.3.2 Adaptace a onboarding

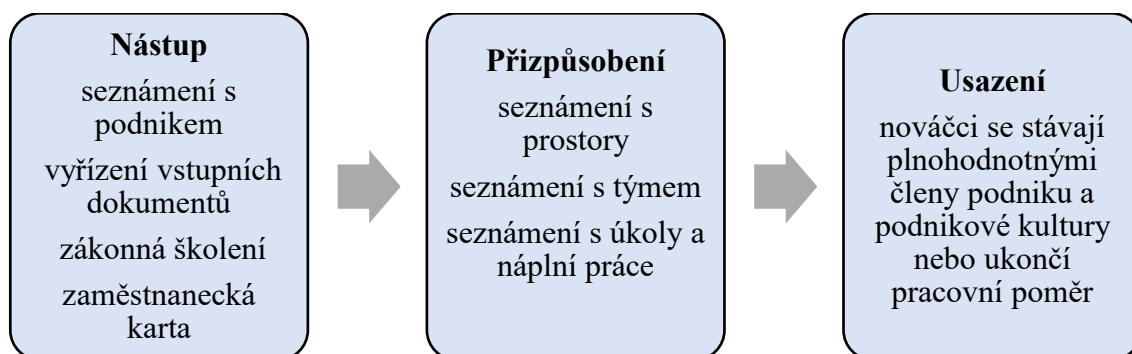
Adaptace nových zaměstnanců je klíčovým faktorem pro jejich úspěšné začlenění do pracovního prostředí a kultury společnosti. Proces adaptace ve společnosti je stručně zachycen v obrázku č. 15. Společnost Škoda Transportation provádí tzv. nástupní den nových pracovníků vždy dvakrát v měsíci. Den nástupu začíná vyřízením veškeré dokumentace, obdržení čipových karet, krátkým seznámením se společností, její historií nebo nabízenými benefity. Následuje balíček zákonných školení Bezpečnosti práce

a Požární ochrany, Ekologie, školení Vyhlášky 50 §4 a Práce ve výškách (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Dále se proces adaptace rozchází podle toho, zda pracovník nastupuje na pozici dělnickou nebo kancelářskou. U dělnických pozic je pozornost zaměřena na zaškolení a seznámení s konkrétními pracovními postupy výroby. Noví zaměstnanci jsou přesunuti do Výcvikového centra, kde se učí pracovní postupy na výrobní lince s ohledem na kvalitu a dodržování časových limitů. Tato iniciativa je klíčová pro prevenci výrobních chyb a zajištění kvality výroby (Škoda Transportation – intranet, 2024).

V kancelářské části společnosti je proces adaptace více zaměřen na seznámení nových zaměstnanců s bezpečnostními pravidly a standardy práce. Další důležitou fází adaptace je prohlídka prostor společnosti (kanceláře, kantýna a další). Důraz je kladen na představení nového zaměstnance jeho týmu, aby se podařilo budovat kolektivní prostředí a zapojení nového zaměstnance. Nový zaměstnanec dostane svého mentora, jehož úkolem je vysvětlit rutinní činnosti, úkoly, pracovní náplň a identifikovat další potřeby zaškolení a rozvoje. Zaměstnanec dostane přístup na firemní intranet, kde nalezne sekci „Nový zaměstnanec“, kde jsou uvedeny základní informace jako je návod na VPN, plánec areálu, seznam používaných zkratk, informace o evidenci docházky nebo návod na přihlášení na kurzy a školení. Nicméně samotný proces adaptace nových zaměstnanců není ve společnosti nijak hodnocen (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Obr. č. 15: Proces adaptace v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

7.3.3 Vzdělávání a rozvoj

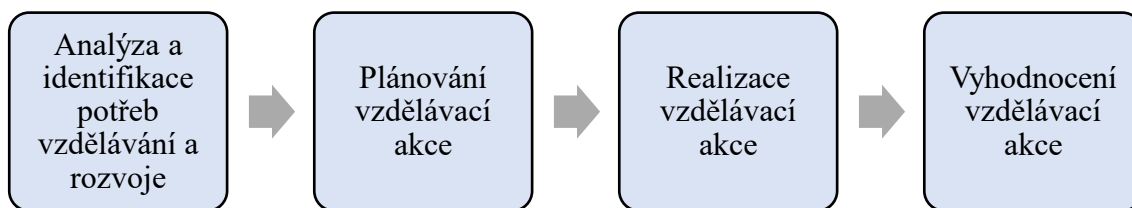
Vzdělávání a rozvoj představují pro úspěch organizace důležitou strategii pro zvyšování produktivity, inovací a udržení konkurenceschopnosti na trhu. Vzdělávací akce jsou dle intranetu podniku rozděleny do skupin na (Škoda Transportaion – intranet, 2024):

- povinná a zákonná školení (např. bezpečnost práce, první pomoc, školení řidičů),
- další profesní vzdělávání (např. obsluha jeřábů, montážních lávek),
- interní vzdělávání (např. systémy Catia nebo SmarTeam),
- rozvojové aktivity,
- jazykové vzdělávání (skupinové i individuální),
- online vzdělávání (např. školení řidičů referentů),
- talentové programy a
- rozvoj manažerů (např. vedení hodnotícího pohovoru zaměstnanců).

Společnost využívá metod vzdělávání off-the-job i on-the-job. Mezi metody vzdělávání **mimo pracoviště** využívané ve společnosti patří semináře (školení MS Office) nebo například kulturní a odborné akce, jako je každoroční konference PRORAIL v Žilině. Mezi nejčastěji využívané metody probíhající **na pracovišti** jsou řazeny mentoring, interní školení (individuální či skupinová), týmové projekty nebo jazyková výuka. **Jazyková výuka** je součástí dalšího profesního rozvoje zaměstnanců a je poskytována všem zaměstnancům s účelem dosáhnout takové úrovně, aby mohli vykonávat svoji práci, tj. komunikace s dodavateli, zákazníky, vést porady apod. (Škoda Transportaion – intranet, 2024).

Individuální vzdělávání probíhá ve společnosti nejčastěji formou e-learningu. Nejrozšířenějším systémem pro online vzdělávání je EDUNIO, kde zaměstnanci plní povinné periodické kurzy (např. Ochrana osobních údajů), mohou si zde vybrat z nabídky dobrovolných kurzů (např. Interkulturní školení, Concerto, TeamCenter) nebo vytvářet v roli lektora kurzy vlastní. Zaměstnanci se zde také přihlašují na termíny prezenčních školení (školení Zákoníku práce nebo Zvládání mimořádných a krizových situací). Proces realizace vzdělávání v organizaci je uveden na obrázku č. 16 (Škoda Transportation – EDUNIO, 2024).

Obr. č. 16: Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

Prvním krokem je identifikace mezery ve znalostech či schopnostech zaměstnance. Následně jeho přímý nadřízený kontaktuje oddělení Talent management and development s žádostí o kurz či školení. Pokud se jedná o interní školení od interního lektora, požadavek zadává přímo do elektronického formuláře v systému EasyArchiv. Nastává fáze plánování akce s ohledem na finance a časovou kapacitu všech zúčastněných. Další fází je realizace vzdělávací akce. Podle charakteru kurzu probíhá školení metodou off-the-job nebo on-the-job. Po skončení akce dochází k zaslání elektronického hodnotícího formuláře vzdělávací akce, kde zaměstnanec hodnotí tři základní oblasti: očekávání efektivity školení, hodnocení samotné vzdělávací akce a její efektivitu. Tento formulář je zasílán pomocí systému EasyArchiv a je uveden v příloze B (Škoda Transportation – intranet, 2024).

Primárním důvodem hodnocení akce je zjistit, zda vzdělávání splnilo svůj účel – účastník se dozvěděl něco nového nebo prohloubil své znalosti v dané problematice. Výsledky hodnocení jsou také důležité pro zvážení další spolupráce s lektorem. Podle výsledků interního průzkumu za rok 2022 bylo hodnoceno 35 % vzdělávacích akcí jako velmi přínosných. V necelých 4 % nebylo očekávání splněno, dle výsledků se jednalo o školení jednoho manažera a jeho týmu. To bylo známkou důležitosti diskuze a nastavení nejen obsahu kurzu, ale i očekávání účastníků (Škoda Transportation – intranet, 2024).

7.4 Řízení výkonu talentů

Úsek Talent management and development v podniku Škoda Transportation považuje právě proces řízení výkonu talentů za nejvýznamnější ze všech. Z tohoto důvodu je na něj kladen v této práci největší důraz. Hodnocení výkonu je v podniku spojené

s identifikací rozvojových potřeb, případný kariérní postup a je podkladem pro systém odměňování.

7.4.1 Význam řízení výkonu pro společnost

Řízení výkonu je klíčovým procesem pro dosahování firemních cílů a naplnění strategie organizace skrze efektivnější řízení a rozvoj lidských zdrojů. Hlavním cílem řízení výkonu v podniku je posun výkonu společnosti, možnost identifikovat a rozvíjet potenciál zaměstnanců a tím navýšit nejen kvalitu a kvantitu jejich práce ale také jejich loajalitu a stabilitu. Druhým cílem je budovat konstruktivní komunikaci a poskytovat zpětnou vazbu napříč celou organizací. V rámci řízení výkonu organizace sleduje výkon jednotlivců i celých organizačních struktur (Škoda Transportaion – intranet, 2024).

Pro hodnocení zaměstnance je stěžejní, zda je způsob využití kompetencí a kompetenční model dotyčného sladěn s hodnotami firmy. Znalost strategie a schopnost aplikovat ji v praxi tak představují klíčovou výhodu podniku. Podnik tímto způsobem získává komplexní přehled o využití kompetencí a jejich dopadu na výkon a prostředí v podniku.

Společnost apeluje při hodnocení na důležitost nejen výsledků, ale i toho, jak jich bylo dosaženo, tj. jak se zaměstnanci chovali. Protože „Zaměstnanec se skvělými výsledky jich může dosáhnout chováním, které demotivuje další zaměstnance.“ (Škoda Transportation – intranet, 2024).

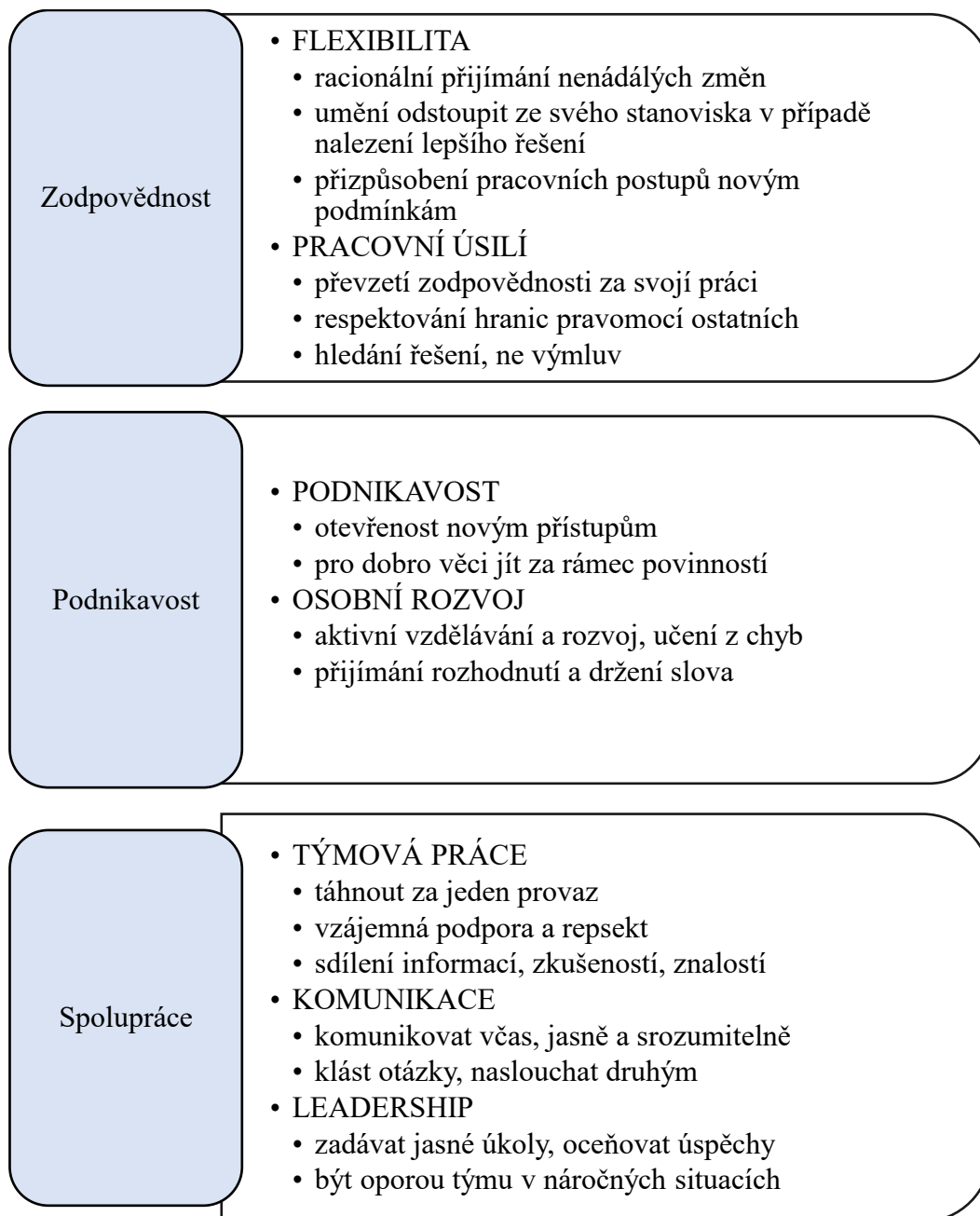
Pro efektivní stanovení pracovních cílů, úkolů, KPI i rozvojových aktivit společnost prosazuje metodiku SMART (specifičnost, měřitelnost, akceptovatelnost, realističnost a termínování). Ta usnadňuje vyhodnocení splnění cílů a transparentnost hodnocení výkonu.

7.4.2 Kompetence

Kompetence představuje soubor specifických dovedností, vlastností, schopností, postojů a charakteristik nezbytných pro úspěšné vykonávání určité role nebo činnosti, které vedou k plnění očekávaných cílů. V kontextu hodnocení zaměstnanců společnost zdůrazňuje, že pravomoc vykonávat roli není kompetencí. Proto předmětem procesu hodnocení není pravomoc, ale schopnosti a znalosti, které umožňují výkon při plnění úkolů a dosahování cílů.

Kompetenční model společnosti shrnuje klíčové kompetence a způsobilosti a propojuje je se strategií firmy. Hodnocení výkonu prostřednictvím kompetenčního modelu zajišťuje chování zaměstnanců v souladu s firemními hodnotami, kterými jsou zodpovědnost, podnikavost a spolupráce. Kompetenční model společnosti je uveden na obrázku č. 17 (Škoda Transportaion – intranet, 2024).

Obr. č. 17: Kompetenční model společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

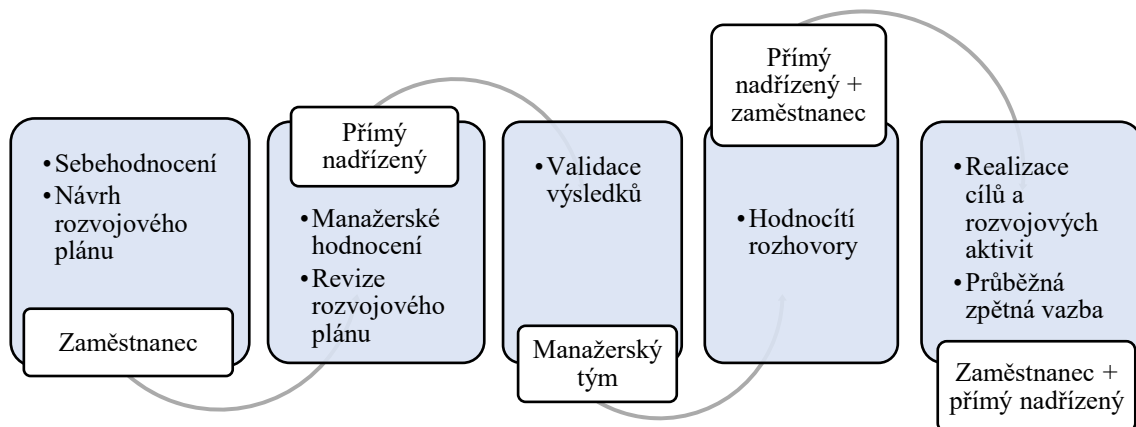
Nastavený kompetenční model má samozřejmě stanovenou svojí hodnotící škálu, která je zachycena v příloze F.

Tato hodnotící škála kompetenčního modelu poskytuje podrobný rámec pro hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnanců. Škála zahrnuje 5 úrovní hodnocení od „Potřeba zlepšení“ po „Výjimečný“, které vyjadřují různé úrovně výkonu a projevu kompetencí. Tento přístup umožňuje identifikovat silné stránky a oblasti potřebující rozvoj, což přispívá k cílenému plánování rozvoje zaměstnanců a zlepšování jejich výkonu.

7.4.3 Proces hodnocení výkonu

Proces hodnocení výkonu probíhá ve společnosti Škoda Transportation kontinuálně po celý rok. Proces je zachycen v obrázku č. 18.

Obr. č. 18: Proces hodnocení pracovního výkonu v podniku

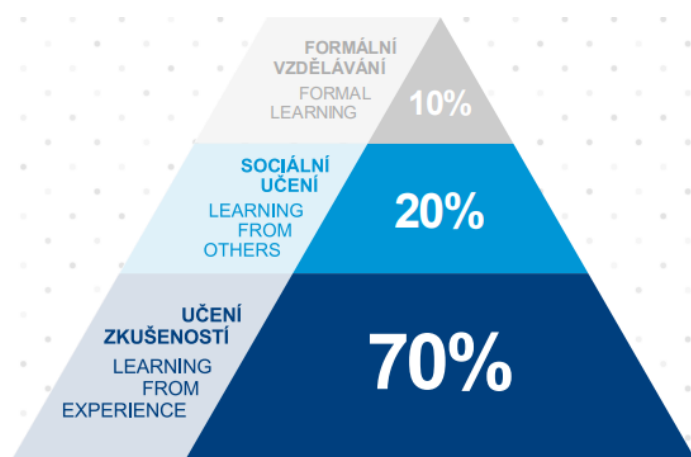


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů podniku, 2024

K hodnocení zaměstnanců společnost využívá vzdělávacího systému EDUNIO. Hodnocení spouští pracovník oddělení Talent management and development vždy v lednu daného roku. Každý zaměstnanec obdrží výzvu k vyplnění hodnotícího formuláře, což představuje první krok procesu – **sebehodnocení**. To umožňuje dotyčnému posoudit vlastní výkon a míru plnění úkolů/cílů během roku. Společnost vyzývá zaměstnance, aby na hodnocení nenahlíželi jako na „nutné zlo“, ale jako na příležitost vyjádřit své potřeby, potvrdit si směr vynaloženého úsilí a projevit svůj názor (Škoda Transportation – EDUNIO, 2024).

Druhou částí sebehodnocení je také identifikace mezer ve vlastních znalostech a schopnostech. Výsledkem je navržení vlastního **rozvojového plánu** podle toho, co se zaměstnanec nutně potřebuje naučit ke své práci, jak a v jakém čase. Společnost si je vědoma, že zaměřit se na všechny kompetence není reálné, proto doporučuje rozvoj maximálně 3 silných kompetencí a cílit spíše na slabé stránky. Při tvorbě rozvojových cílů se společnost inspirovuje vzdělávacím modelem 70-20-10, který je zachycen na obrázku č. 20. Model klade důraz na kombinaci několika způsobů učení tak, aby podpořil trvalý rozvoj schopností. Model stanovuje, že 70 % učení by mělo vycházet ze zkušeností, 20 % z učení a dozívání se informací od ostatních kolegů a 10 % učení by mělo pocházet z formálního vzdělávání jako jsou workshopy nebo semináře (Škoda Transportaion – intranet, 2024).

Obr. č. 19: Vzdělávací model 70-20-10



Zdroj: Škoda Transportaion – intranet, 2024

V okamžiku, kdy zaměstnanec označí sebehodnocení za ukončené, se jeho hodnocení odešle v systému jeho přímému nadřízenému. Cílem **manažerského hodnocení** není jen vyhodnotit jeho výkon, ale především ho motivovat k aktivnímu řešení problémů a dalšímu rozvoji. Přímý nadřízený vyplní stejný hodnotící formulář ze svého pohledu a zreviduje nastavení rozvojového plánu. Následně naplánuje schůzku, rezervuje prostory, rozešle pozvánky a připraví si strukturu hodnotícího rozhovoru.

Jako pomoc při přípravě na rozhovory poskytují pracovníci oddělení Talent management and development během ledna a února interní workshopy „Jak vést hodnotící rozhovor“, kde si mohou nadřízení připomenout zásady těchto rozhovorů

a jejich význam a smysl. Na tyto workshopy se mohou přihlásit prostřednictvím EDUNIA (Škoda Transportation – EDUNIO, 2024).

V březnu bývá následně proveden **hodnotící rozhovor** s dotyčným zaměstnancem, kde dojde k porovnání obou hodnotících formulářů a k diskuzi o následujících krocích. V případě dělnických profesí probíhá proces hodnocení stejně akorát papírovou formou, kdy mistr formuláře vytiskne a dodá všem svým podřízeným. Po dokončení celého procesu hodnocení dodají oba formuláře na oddělení Talent management and development.

Důležitým krokem, který nastává před provedením hodnotících pohovorů je **validace výsledků** hodnocení, která cílí na identifikaci a řešení jakékoliv potenciální zaujatosti nebo nespravedlnosti. Současný systém EDUNIO neumožňuje provedení validace v rámci online workflow formuláře. V případě, že je tento postup uplatněn, je na základě všech vyplněných formulářů hodnotitele provedena analýza výsledků. Poté probíhá diskuse nad výsledky v týmu a výsledky jsou porovnávány použitím kompetenčního modelu. Následuje případná úprava hodnocení dle výsledků potvrzených při validaci a přechází se k hodnotícím rozhovorům.

Posledním krokem je realizace stanovených aktivit, úkolů a snaha zaměstnance dosahovat nastavených cílů. V této fázi je důležité, aby nadřízený sledoval výkon hodnoceného, operativně poskytoval zpětnou vazbu a nastavil systém pravidelných schůzek.

8 Dotazníkové šetření

Ve společnosti Škoda Transportation bylo provedeno také dotazníkové šetření zaměřené na proces hodnocení pracovního výkonu z perspektivy hodnotitelů, konkrétně manažerských pozic ve firmě. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak hodnotitelé vnímají proces hodnocení pracovního výkonu – zda jej vidí jako přínosný nástroj pro rozvoj a motivaci zaměstnanců, nebo jako pouhou formální nutnost.

Volba dotazníkové metody byla motivována zaručením anonymity, aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém mohou respondenti bez obav vyjádřit své názory a pocity. Tato anonymita byla klíčová pro získání upřímných a objektivních odpovědí.

Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Forms od MS Office. Vygenerovaný odkaz byl rozeslán přímo na firemní e-mailové adresy manažerů pomocí zaměstnanců oddělení Talent management and development. Celkový počet kontaktovaných osob není znám, ale podařilo se získat rovných 50 odpovědí. Ze získaných odpovědí byly v MS Word vytvořeny grafy znázorňující struktury jednotlivých odpovědí.

Dotazník obsahoval 20 otázek, které se opíraly o získané údaje z interních zdrojů a rozhovorů. Prvních 7 otázek bylo zaměřeno na základní strukturu respondentů (pohlaví, věk, vzdělání, délka zaměstnání a další). Z celkového počtu otázek jich bylo 16 uzavřených, kde mohli zaměstnanci zvolit pouze jednu odpověď. Dvě z těchto otázek obsahovaly větvení, které v případě volby jedné z odpovědí otevřely podokno vyzývající k vysvětlení zvolené odpovědi. U dvou dalších otázek mohli respondenti volit mezi více odpověďmi a 2 další otázky byly otevřené, kde měli dotazovaní možnost se volně vyjádřit k danému tématu.

8.1.1 Základní struktura respondentů

První otázky v dotazníku cílily na identifikační údaje o respondentech, kteří se dotazníkového průzkumu zúčastnili. Pro přehlednost získaných výsledků jsou odpovědi znázorněné v tabulkách.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Níže uvedená tabulka č. 2 prezentuje rozložení respondentů podle pohlaví v rámci zkoumané skupiny. Celkem dotazník vyplnilo 50 respondentů, z nichž 19 (38 %) byly ženy a 31 (62 %) muži.

Tab. č. 2: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Počet respondentů	Podíl
Žena	19	38 %
Muž	31	62 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?

Otázka č. 2 graficky znázorněna v tabulce č. 3 zkoumala rozložení respondentů podle věkových skupin. Z výsledků vyplývá, že žádný z respondentů nepatřil do věkové skupiny „méně než 20 let“ nebo „61 let a více“. Největší podíl respondentů (68 %) představují osoby ve věkové skupině 41–50 let, následně je nejvíce zastoupena věková skupina 51-60 let, kam se řadí 6 (12 %) respondentů.

Tab. č. 3: Věková skupina

Věková skupina	Počet respondentů	Podíl
méně než 20 let	0	0 %
21-30 let	1	2 %
31-40 let	9	18 %
41-50 let	34	68 %
51-60 let	6	12 %
61 let a více.	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 4 prezentuje rozložení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Z odpovědí vyplývá, že žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání ani vysokoškolské doktorské vzdělání. Nejvíce respondentů (52 %) dosáhlo vysokoškolského magisterského vzdělání, což představuje více než polovinu respondentů. Další významnou skupinou jsou osoby se středoškolským maturitním vzděláním (22 %), následuje skupina s vysokoškolským bakalářským vzděláním (18 %). Středoškolského vzdělání s vyučením dosáhli 4 (8 %) dotazovaní.

Tab. č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl
Základní vzdělání	0	0 %
Středoškolské s vyučením	4	8 %
Středoškolské s maturitou	11	22 %
Vysokoškolské bakalářské	9	18 %
Vysokoškolské magisterské	26	52 %
Vysokoškolské doktorské	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 4: Jak dlouho ve společnosti Škoda Transportation pracujete?

Níže uvedená tabulka č. 5 zobrazuje délku zaměstnání respondentů ve společnosti. 2 (4 %) osoby pracují ve společnosti méně než 1 rok. Z celkového počtu dotazovaných pracuje ve společnosti 1 až 5 let 15 (30 %) osob. Dále ve společnosti pracuje 5 až 10 let 4 (8 %) respondentů a 10 až 15 let zde pracuje 9 (18 %) osob. Nejvyšší zastoupení mezi dotazovanými má skupina 19 (38 %) osob, která pracuje ve společnosti více než 15 let.

Tab. č. 5: Délka zaměstnání

Délka zaměstnání	Počet respondentů	Podíl
méně než 1 rok	2	4 %
1-5 let	15	30 %
5-10 let	4	8 %
10-15 let	9	18 %
15 let a více	19	38 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 5: Jak dlouho již pracujete na manažerské pozici?

Otázka číslo 5 se zabývala tím, jak dlouho jednotliví lidé pracují na vedoucích neboli manažerských pozicích. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 6 níže. Kratší než 1 rok má zkušenost na manažerské pozici 6 (12 %) dotazovaných. 1 až 3 roky pracuje na vedoucí pozici 9 (18 %) osob a 11 (22 %) osob 3 až 5 let. Nejvyšší zastoupení 18 (36 %) osob má skupina pracující na vedoucí pozici v rozmezí 5 až 10 let. Poslední kategorií je 10 let a více, kam se zařadilo 6 (12 %) z účastníků dotazníkového šetření.

Tab. č. 6: Doba výkonu na manažerské pozice

Počet let	Počet respondentů	Podíl
Méně než 1 rok	6	12 %
1 – 3 roky	9	18 %
3 – 5 let	11	22 %
5 – 10 let	18	36 %
10 let a více	6	12 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 6: Jak velký vedete tým?

Tato otázka zkoumala kolika členné týmy dotyční respondenti vedou. Odpovědi zachycuje tabulka č. 7. Méně než 5 členů má v týmu 10 (20 %) osob. 19 (38 %) osob má v týmu 6 až 10 členů. Nejvyšší zastoupení 18 (36 %) osob má skupina pracující na vedoucí pozici v rozmezí 5 až 10 let.

z dotazovaných uvedlo, že je vede tým o pěti až deseti osobách. 11 až 20 členů v týmu má 5 (10 %) respondentů a 16 (32 %) má pod sebou tým větší než 20 osob.

Tab. č. 7: Velikost týmu

Počet členů v týmu	Počet respondentů	Podíl
Méně než 5 členů	10	20 %
5–10 členů	19	38 %
11–20 členů	5	10 %
Více než 20 členů	16	32 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

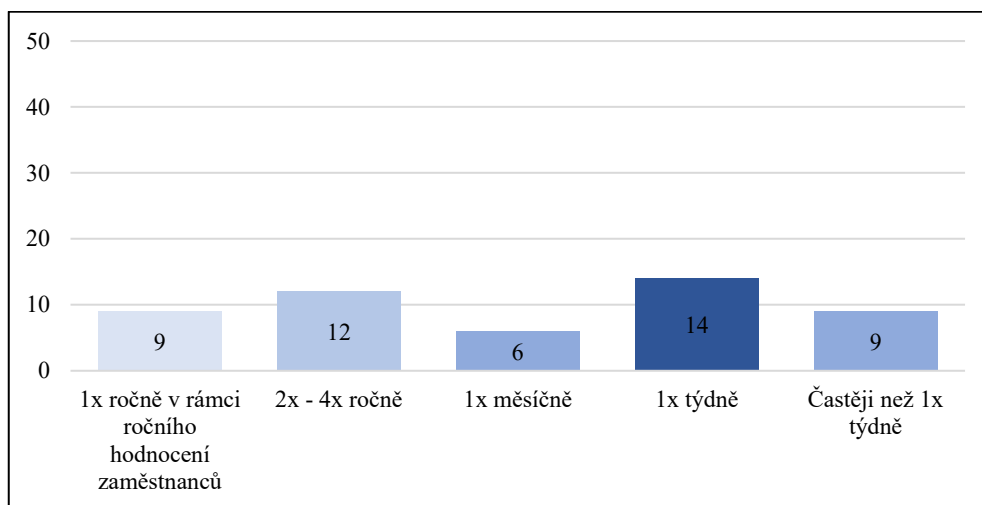
8.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části jsou prezentovány výsledky dotazníkového průzkumu zaměřené přímo na to, jak je proces hodnocení pracovního výkonu vnímán hodnotiteli tedy manažery v podniku.

Otázka č. 7: Jak často poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů?

V otázce číslo 7 bylo zkoumáno, v jakých intervalech poskytují manažeři svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů. Odpovědi jsou znázorněny na obrázku č. 20. Pouze jednou ročně v rámci procesu ročního hodnocení poskytuje zpětnou vazbu 9 (18 %) vedoucích. Dvakrát až čtyřikrát ročně dává svým podřízeným zpětnou vazbu 12 (24 %) manažerů a 6 (12 %) manažerů hodnotí jejich výkon jednou měsíčně. 14 (28 %) z dotazovaných uvedlo, že zpětnou vazbu na pracovní výkon poskytují alespoň jednou týdně a hodnocení častěji, než jednou týdně provádí 9 (18 %) z nich.

Obr. č. 20: Pravidelnost zpětné vazby

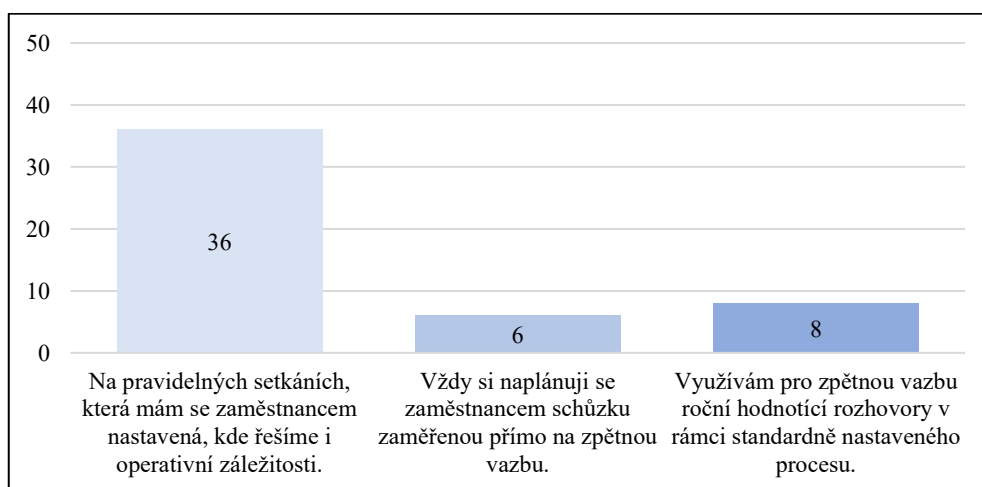


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 8: Jakým způsobem poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu v průběhu roku?

Předchozí otázka zkoumala, jak často manažeři poskytují zpětnou vazbu svým podřízeným. Na ni navazuje otázka č. 9, která se zabývá tím, jakým způsobem je tato zpětná vazba poskytována v průběhu roku. Téměř dvě třetiny 36 (72 %) manažerů uvedly, že zpětnou vazbu sdělují prostřednictvím pravidelně nastavených schůzek. 6 (12 %) dotazovaných uvedlo, že si na poskytování zpětné vazby plánuje samostatné schůzky a 8 (16 %) z nich využívá pro sdílení zpětné vazby pouze nastavený proces ročního hodnocení.

Obr. č. 21: Způsob poskytování zpětné vazby

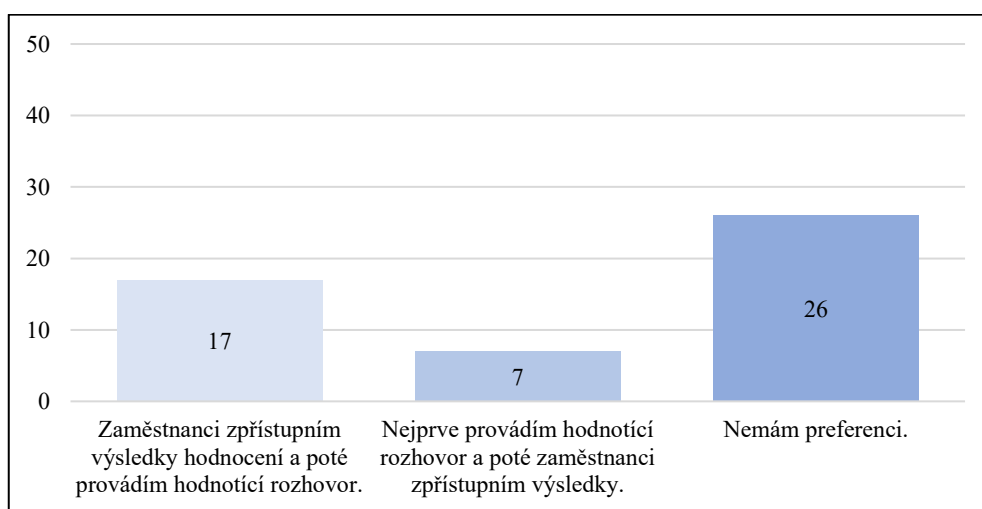


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 9: Jaký preferujete postup hodnocení výkonu zaměstnanců v systému Edunio?

Otázka č. 9 je zaměřena na postup při hodnocení výkonu zaměstnanců, které lze v systému Edunio uskutečnit dvěma způsoby. První způsob, nejprve zaměstnanci zpřístupnit výsledky a poté provést hodnotící rozhovor, vyhovuje 17 (34 %) z dotazovaných. Druhý způsob, nejprve provést hodnotící rozhovor a poté nechat zaměstnance nahlédnout na výsledky hodnocení, preferuje 7 (14 %) respondentů. Největší množství dotazovaných 26 (52 %) žádnou variantu nepreferuje. Výsledky shrnuje obrázek č. 22.

Obr. č. 22: Preference postupu hodnocení

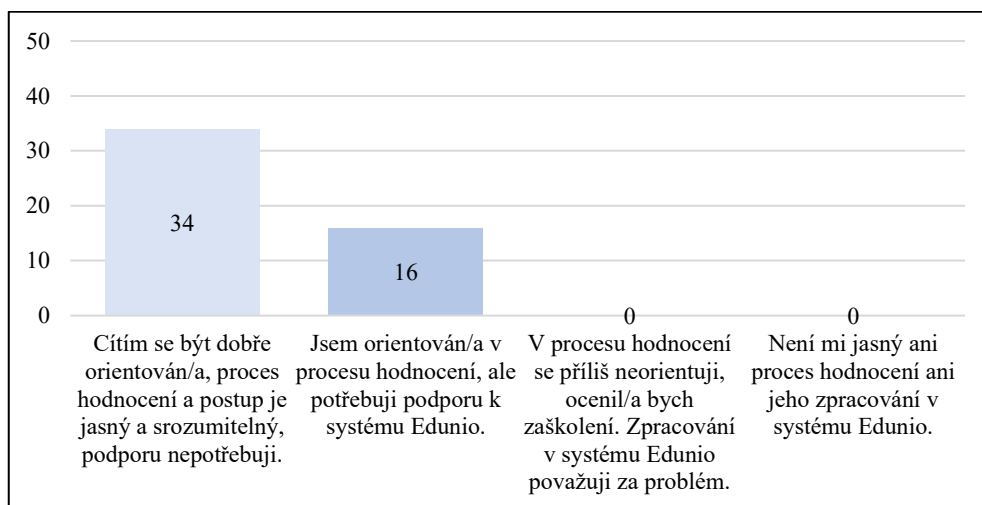


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 10: Jak se orientujete v současném nastavení procesu hodnocení v systému Edunio?

Cílem otázky číslo 10 bylo zjistit, jak se vedoucí pracovníci orientují v systému Edunio, ve kterém v současnosti probíhá proces hodnocení pracovního výkonu. 34 (68 %) osob se v systém Edunio i v samotném procesu dobře orientuje a nepotřebuje žádnou další podporu. Dobře orientováno v procesu hodnocení, nikoliv v systému Edunio je 16 (32 %) z dotazovaných. Tito lidé by uvítali podporu. Nikdo neuvedl variantu, že by nerozuměl procesu hodnocení navzdory tomu, že se orientuje v systému Edunio, ani variantu, že nerozumí ani procesu ani systému Edunio.

Obr. č. 23: Povědomí vedoucích zaměstnanců o procesu hodnocení

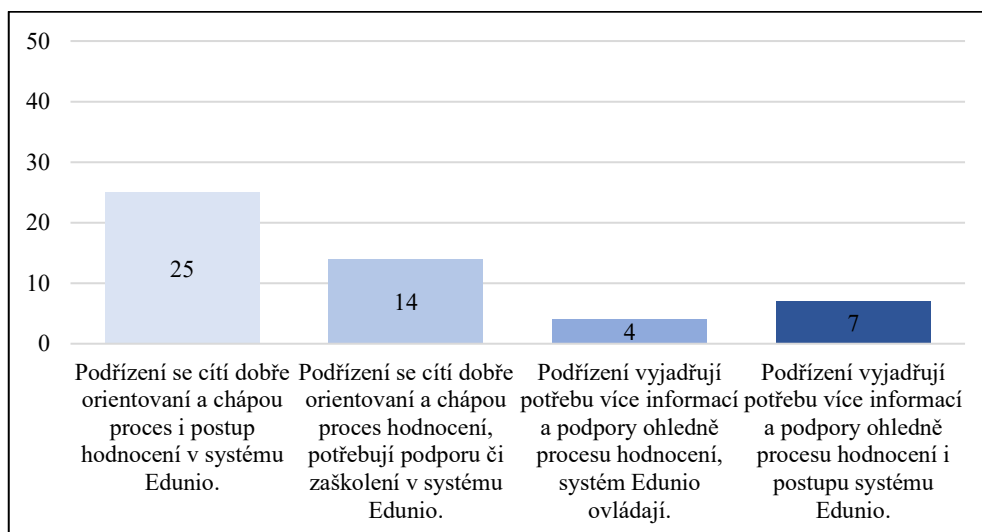


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 11: Jaké povědomí mají o současném procesu ročního hodnocení Vaši podřízení?

Záměrem otázky číslo 11 bylo zjistit, jak se orientují v současném procesu ročního hodnocení řadoví zaměstnanci z pohledu manažerů. Výsledky jsou graficky znázorněny na obrázku č. 24. 25 (50 %) manažerů se domnívá, že se jejich podřízení cítí orientovaní v procesu hodnocení i v systému Edunio. 14 (28 %) vedoucích věří, že jejich podřízení rozumí procesu hodnocení, ale ocenili by podporu nebo zaškolení na systém Edunio. 4 (8 %) z respondentů uvedly, že jejich podřízení systém Edunio ovládají, ale vyjadřují potřebu více informací o samotném procesu hodnocení. 7 (14 %) dotazovaných uvádí, že jejich podřízení potřebují podporu a zaškolení na proces hodnocení i systém Edunio.

Obr. č. 24: Povědomí podřízených zaměstnanců o procesu hodnocení



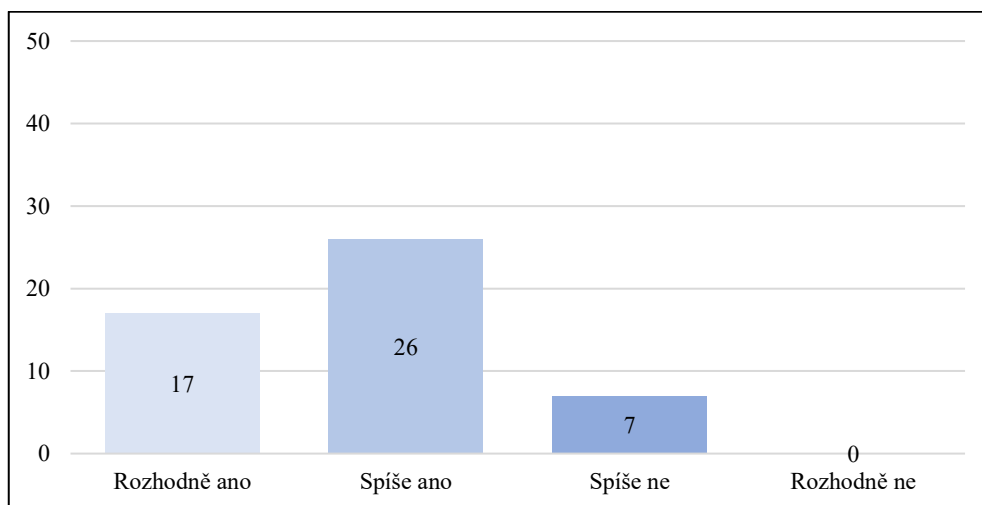
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 12: Dávají Vám smysl kompetence/kritéria, podle kterých máte své podřízené hodnotit?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají vedoucí pracovníci kompetence a kritéria, podle kterých mají hodnotit své podřízené. Z odpovědí na obrázku č. 25 vyplývá, že stanovená kritéria považuje rozhodně za smysluplné 17 (34 %) dotazovaných a za spíše smysluplné 26 (52 %). 7 (14 %) osob vyjádřilo spíše nesmyslnost stanovených hodnotících kritérií. Za naprosto nesmyslná nepovažuje kritéria nikdo.

V této otázce bylo opět nastavené větvení odpovědí, a to v případě, pokud někdo zvolil odpověď „Spíše ne“ či „Rozhodně ne“, kde byli dotyční požádáni o zdůvodnění. Mezi uvedenými zdůvodněními byla uvedena například nejistota poctivého vyplňování ze strany podřízených, přílišné zobecnění kritérií, které nejsou zaměřené na parametry odbornosti nebo kladení většího důrazu na samotný rozhovor než písemné hodnocení kompetencí.

Obr. č. 25: Smysluplnost stanovených hodnotících kritérií

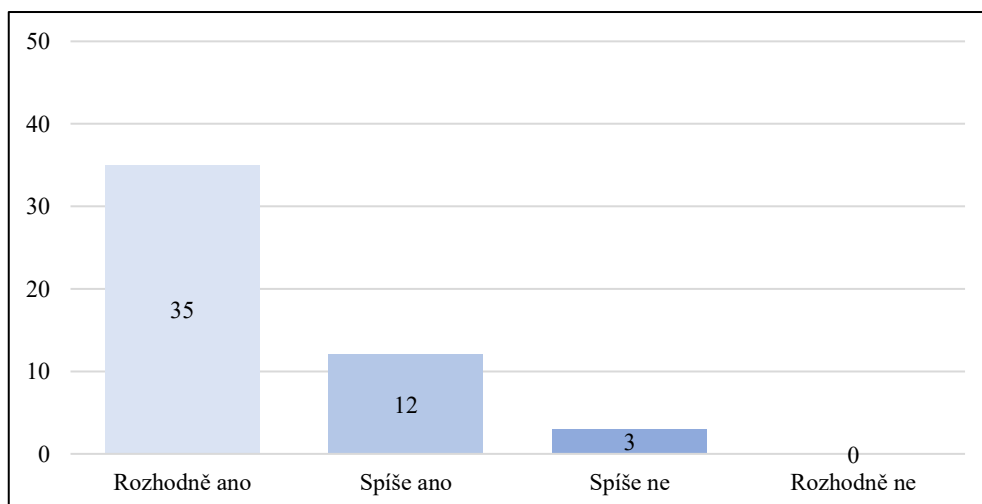


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 13: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

Obrázek č. 26 zachycuje odpovědi na otázku číslo 13, kde byli respondenti dotázáni, zda se připravují na hodnotící rozhovory se svými podřízenými. Značná většina (70 %) uvedla, že se na rozhovory rozhodně připravuje. Dalších 12 (24 %) dotazovaných na otázku, zda se připravují odpovědělo „spíše ano“ a 3 (6 %) uvedlo, že „spíše ne“. Variantu „Rozhodně ne“ neuvedl nikdo.

Obr. č. 26: Příprava na hodnotící rozhovor



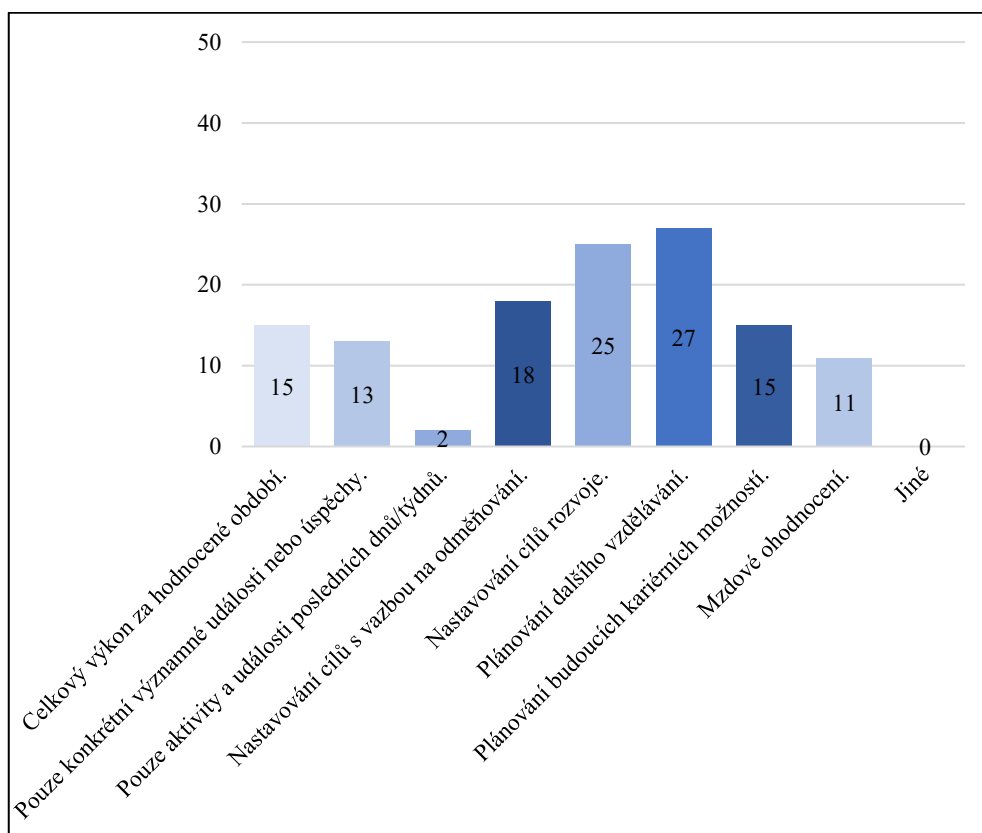
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 14: Vyberte, jaká témata zpravidla řešíte při hodnotícím rozhovoru (můžete vybrat více odpovědí):

Tato otázka se zaměřuje na to, co je předmětem hodnotících rozhovorů mezi zaměstnancem a jeho nadřazeným pracovníkem. V této otázce měli respondenti na výběr z několika předepsaných tvrzení, kde mohli volit více než 1 odpověď. Současně zde byla také pro vlastní neuvedená témata varianta „jiné“, kterou ale nikdo z dotazovaných ne zvolil.

Mezi nejčastější témata, která jsou při hodnotícím rozhovoru probírána, patří plánování dalšího vzdělávání 27 (54 %), nastavování cílů rozvoje 25 (50 %), nastavování cílů s vazbou na odměňování 18 (36 %) a plánování kariérních možností 15 (30 %). Celkový výkon za celé období diskutuje 15 (30 %) z dotazovaných a pouze konkrétní události nebo úspěchy zmínilo 13 (26 %) z nich. Mzdovému ohodnocení se věnuje 11 (22 %) respondentů a jen 2 (4 %) osoby hodnotí pouze události posledních dnů či týdnů.

Obr. č. 27: Předmět hodnotícího rozhovoru

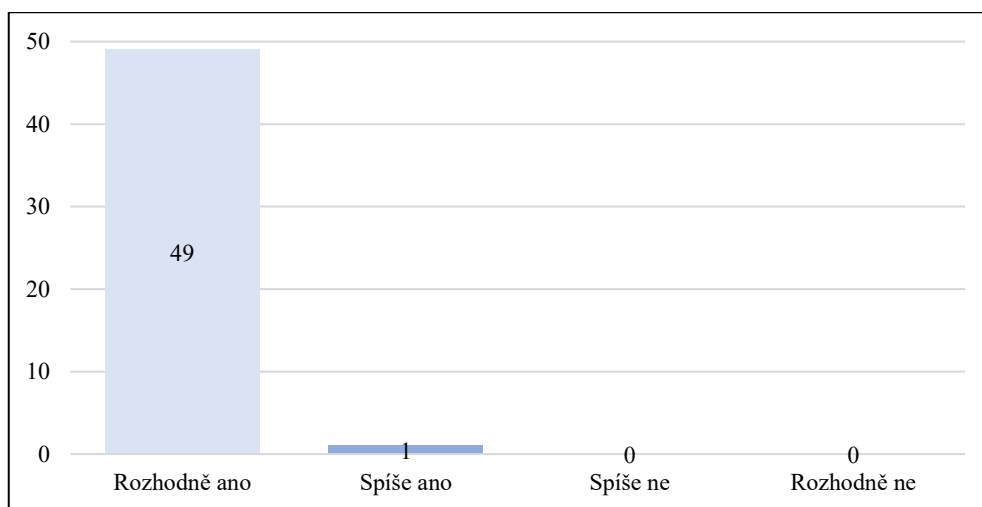


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 15: Probíhá během Vašeho rozhovoru s podřízeným komunikace oboustranně? Může hodnocený prezentovat vlastní připomínky a názory?

Obrázek číslo 28 níže zobrazuje graficky odpovědi respondentů na otázku číslo 15, která se zaměřuje na to, zda probíhá při hodnotícím rozhovoru oboustranná komunikace či nikoliv. Jednoznačná většina 49 (98 %) uvedla, že rozhodně ano. Pouze 1 (2 %) z dotazovaných uvedl možnost „Spíše ano“. Možnost „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů.

Obr. č. 28: Oboustranná komunikace při hodnocení výkonu

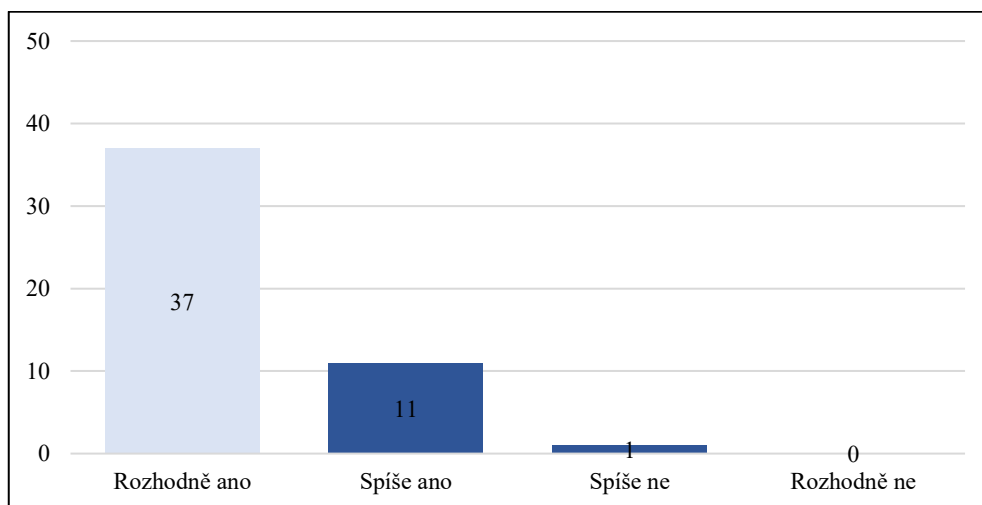


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 16: Je podle Vašeho názoru pravidelný hodnotící rozhovor přínosný?

Tato otázka se soustředila na to, zda považují vedoucí pracovníci pravidelné hodnotící rozhovory za přínosné. Odpovědi znázorněné na obrázku 29 ukazují, že 37 (74 %) respondentů s přínosem hodnocení rozhodně souhlasí. 11 (22 %) z dotazovaných spíše souhlasí a pouze 1 osoba uvedla, že spíše nesouhlasí. Tato otázka měla nastavenou podotázku v případě, pokud by člověk uvedl variantu „Spíše ne“ nebo „Rozhodně ne“. V této otázce byl tedy tento jedinec požádán o vysvětlení svého názoru. Dotyčný uvedl, že dle jeho názoru není nutné provádět roční hodnocení, pokud manažer vidí v průběhu roku, v čem by se měl zaměstnanec zlepšit, měl by to komunikovat hned.

Obr. č. 29: Přírinosnost pravidelného hodnocení



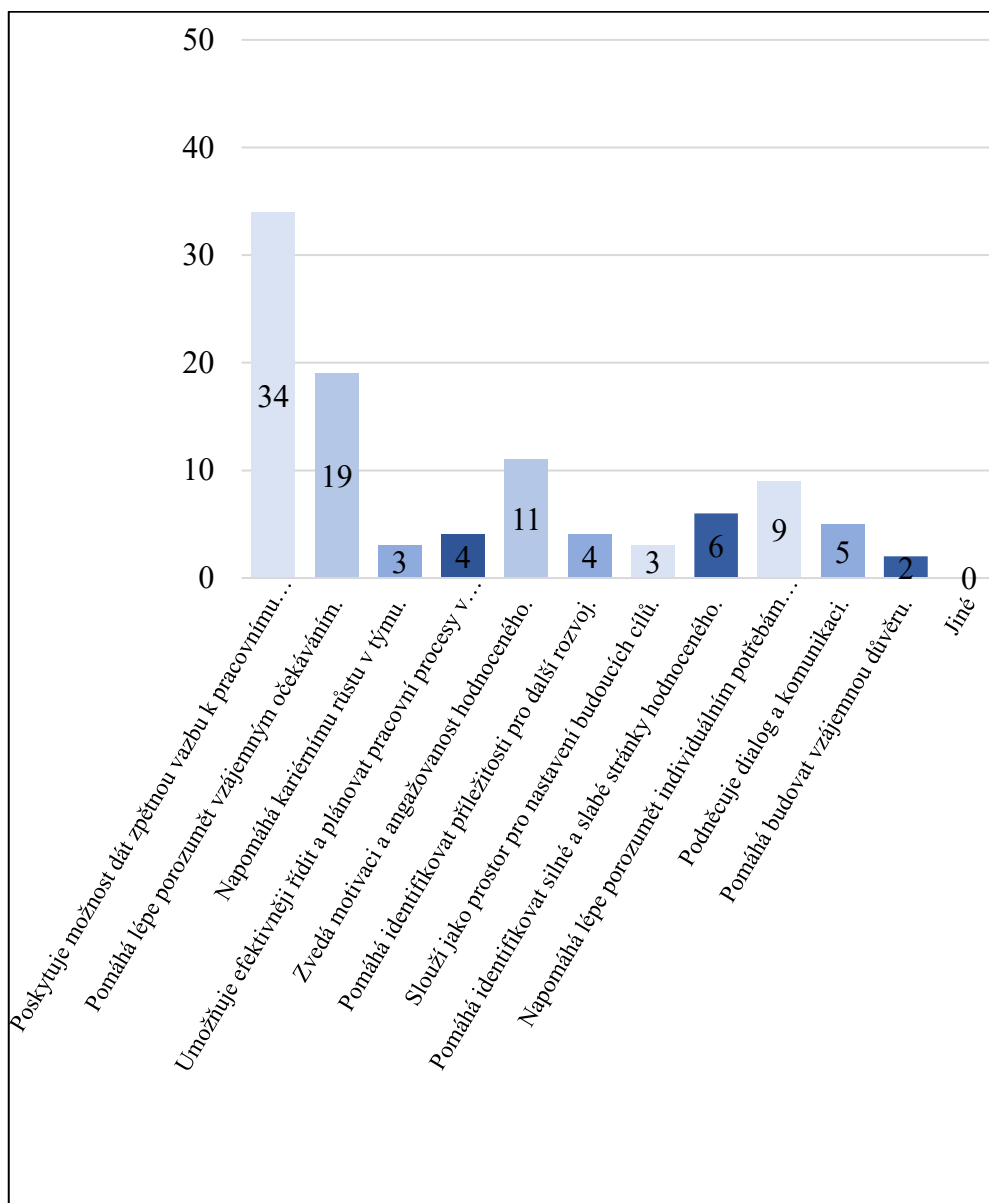
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 17: Vyberte z Vašeho úhlu pohledu dva nejdůležitější přírinosy hodnocení:

Obrázek číslo 30 zobrazuje odpovědi respondentů na otázku číslo 17. V této otázce mohli respondenti vybírat dvě možnosti z nabízených přírinosů podle toho, které dotyční považovali za ty nejdůležitější.

Nejděvětší přírinos spatřují dotazovaní v možnosti dát zpětnou vazbu (68 %), dále ve schopnosti lépe porozumět vzájemnému očekávání (38 %), možnosti zvýšit motivaci a angažovanost podřízených (22 %) nebo schopnosti lépe porozumět individuálním potřebám jednotlivců (18 %). Menší zastoupení mají přírinosy jako napomáhání kariérnímu růstu v týmu (6 %), efektivnější řízení a plánování procesů (8 %), identifikace příležitostí pro další rozvoj (8 %) nebo vytvoření prostoru pro definování budoucích cílů (6 %). Přírinos identifikace silných a slabých stránek jedince zvolilo 12 % respondentů, podněcování komunikace vybralo 10 % z dotazovaných a budování vzájemné důvěry zvolily 4 % z nich. Alternativní odpovědí byla také možnost „jiné“, kde mohl každý individuálně uvést případné další přírinosy mimo nabídku. Tuto možnost si nezvolil nikdo.

Obr. č. 30: Přínosy pravidelného hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Otázka č. 18: Uved'te prosím, co z Vašeho pohledu považujete za největší výhody současného systému hodnocení pracovního výkonu:

Otázka číslo 18 byla otevřená a dávala každému prostor k tomu zmínit, co v současném systému hodnocení pracovního výkonu považuje za největší výhodu. 13 z dotazovaných odpovědělo, že žádnou výhodu nenalézají. Ostatní hodnotí pozitivně například jednoduchost, efektivnost, přehlednost, systémové zpracování nebo evidenci. Také

se několikrát objevila jako výhoda možnost získání zpětné vazby od zaměstnanců směrem k nadřízeným pracovníkům. Další výhody, které respondenti zmiňují jsou:

- „možnost sdělit si svá očekávání, a to, jak zaměstnanec vidí sám sebe“,
- „celkové zhodnocení uplynulého roku a cíle na další rok na jednom místě“,
- „overview and feedback“,
- „komplexnost a dohledatelnost záznamů na předešlá období“,
- „Hodnocení v systému Eduino je výhodné v tom, že vidím pohromadě všechna hodnocení a jak samotný zaměstnanec, tak já mohu dle svých časových možností vyplňovat dotazník hodnocení.“,
- „Už jen to, že vůbec probíhá. Pravidelnost.“,
- „Zjednodušení hodnocení kompetencí, dotazník předkládá velmi dobrou návodnou strukturu k rozhovoru a zahrnuje všechny důležité oblasti.“ nebo
- „Zpětná vazba pro nadřízeného“.

Otázka č. 19: Uved'te prosím, co z Vašeho pohledu považujete největší za nedostatky současného systému hodnocení pracovního výkonu:

Otázka číslo 19 byla také otevřená a sledovala opačný cíl. Jejím záměrem bylo od účastníků dotazníkového šetření zjistit, co považují za největší překážku a nedostatek v současném systému hodnocení pracovního výkonu. Jednoznačně nejčastěji se objevila nevýhoda časové náročnosti hodnocení (27 respondentů) nebo odpověď, že nevýhody nespatřují respondenti žádné (7 respondentů). Další odpovědi poukazující na nedostatky jsou uvedeny zde:

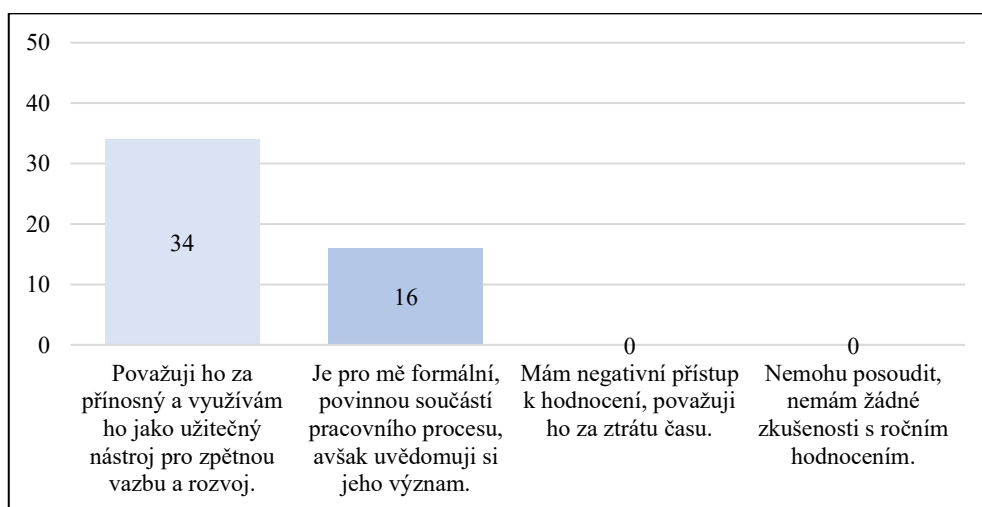
- „Otázky/parametry nejsou pro mě jednoznačné, a tedy ani jejich plnění není pro všechny stejné.“,
- „některé oblasti jsou voleny anebo popsány nešťastně. Využila bych i automatické zaslání informace, že zaměstnanec hodnocení ukončil a jak se vyjádřil“,
- „Nemožnost nastavit individuálně podle schopností jedinců.“,
- „Neosobní hodnocení přes Edunio“,

- „Jako nedostatek vidím popisky jednotlivých tlačítek pro odesílání dotazníku. Podle mě nevyjadřují jednoznačně to, co se ve skutečnosti stane po kliknutí na tlačítka.“,
- „Chybí dashboard s grafickým znázorněním dat. Historie dotazníků je ukládána na stejném místě, což ubírá přehlednosti.“.

Otázka č. 20: Co pro Vás z manažerského pohledu znamená proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

Závěrečná otázka číslo 20 se snažila shrnout, jaký celkový postoj respondenti k tomuto tématu zastávají. Jejich odpovědi jsou znázorněny na obrázku číslo 31 níže. 34 (38 %) respondentů proces hodnocení a poskytování zpětné vazby považuje za přínosný a užitečný nástroj. 16 (32 %) z dotazovaných si uvědomuje význam hodnocení pracovního výkonu, ačkoliv jej považuje spíše za formální proces. Negativní přístup k hodnocení nemá nikdo z respondentů. Z odpovědí také vyplývá, že má již každý z dotyčných nějakou zkušenost s procesem hodnocení.

Obr. č. 31: Zhodnocení procesu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

8.2 Shrnutí výsledků z dotazníkového šetření

Záměrem této kapitoly je zhodnocení údajů, který vyplývají z dotazníkového šetření provedeného mezi manažerskými pozicemi ve společnosti Škoda Transportation. Celkem bylo získáno přesně 50 odpovědí manažerů z různých oblastí a pozic ve společnosti (62 % z nich byli muži a 38 % ženy). Nejvíce respondentů (68 %) patří do

věkové skupiny 41–50 let a většina z nich dosáhla vysokoškolského magisterského studia. Dotazníku se zúčastnili především lidé pracující ve společnosti dlouhodobě (více než 15 let uvedlo 38 % osob). To se odráží také v otázce č. 5, kde nejvíce zaměstnanců uvedlo, že figuruje na manažerské pozici 5–10 let, popř. více než 10 let. Poslední otázka zaměřená na strukturu respondentů zkoumala velikosti týmů respondentů. Z odpovědí vyplývá, že respondenti vedou poměrně velké týmy, a to i o více než 20 členech (32 %). Zpětnou vazbu poskytují manažeři relativně často, 28 % z nich i častěji než jednou týdně. 18 % respondentů poskytují zpětnou vazbu na výkon podřízených pouze v rámci nastaveného procesu ročního hodnocení. Zpětnou vazbu poskytují nejčastěji na schůzkách, které mají s podřízenými nastavené pravidelně. Z odpovědí také vyplývá, že až na výjimky (6 %) se všichni dotazovaní na hodnotící rozhovory nějakým způsobem připravují. Komunikace s podřízenými při hodnotícím rozhovoru probíhá vždy oboustranně (otázka č. 15). Nastavená kritéria, podle kterých mají vedoucí pracovníci hodnotit, považuje většina (86 %) za smysluplná.

Témata (otázka č. 14), která jsou při hodnotících rozhovorech nejčastěji probíraná, jsou plánování vzdělávání (54 %), nastavování cílů rozvoje (25 %), nastavování cílů s vazbou na odměňování (36 %) nebo plánování budoucích kariérních možností (30 %).

Proces hodnocení pracovního výkonu probíhá v online systému Edunio. V procesu hodnocení i systému se orientuje 68 % dotazovaných, nicméně zbylých 32 % požaduje podporu k systému Edunio. Orientace v systému Edunio je problematická také pro některé řadové zaměstnance (otázka č. 11), kde vedoucí zaměstnanci opakovaně zmiňují, že je potřeba jim poskytnout podporu či zaškolení. Z odpovědí u otázky č. 16 je zřejmé, že pravidelné hodnotící rozhovory považují za přínosné téměř všichni dotazovaní (98 %). Největší přínos spatřují respondenti v možnosti dát zpětnou vazbu (68 %), schopnosti lépe porozumět vzájemným očekáváním (38 %) a možnosti navýšit angažovanost a motivace svých podřízených (22 %).

Největší spokojenost v procesu hodnocení pracovního výkonu projevili dotazovaní v oblasti efektivnosti, přehlednosti, možnosti evidence nebo jeho celkovou nastavenou formu. Naopak za největší nedostatky považují respondenti příliš obecná kritéria či otázky a některé nepřehledné prvky a funkcionality v systému Edunio.

9 Doporučení na zlepšení procesů talent managementu ve společnosti

Společnost Škoda Transportation je charakterizována dlouhou tradicí a silnými hodnotami, které se odrážejí ve firemní kultuře. Firemní kultura je založena na efektivní komunikaci podporovanou moderními nástroji, pravidelných setkáních, kariérním růstu nebo rozvoji zaměstnanců. Tyto prvky vytvářejí pevný základ pro efektivní řízení talentů, kteří jsou vnímáni jako nejcennější zdroj společnosti.

Tato kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení k odstranění nedostatků v oblasti talent managementu ve společnosti Škoda Transportation. V praktické části bylo zjištěno, že stávající systém práce s talenty je na dobré úrovni a je v souladu s poznatky v teoretické části. Není tedy na místě zavádět zásadní opatření nebo radikální změny.

Ačkoliv jsou všechny procesy talent managementu ve společnosti Škoda Transportation nastaveny a fungují, byly zde identifikovány dvě drobné oblasti, kde by bylo možné provést zlepšení. Prvním doporučením, které vyplývá z informací z rozhovorů, je začlenění do oblasti hodnocení také hodnocení adaptace nových zaměstnanců, které ve společnosti v současnosti vůbec neprobíhá. Adaptace nových členů týmu je přitom klíčovým krokem k úspěchu, a proto by měla být monitorována a hodnocena stejně jako samotný pracovní výkon.

Druhým doporučením je poskytnutí širší podpory procesu hodnocení pracovního výkonu pro zaměstnance i manažery. Vzhledem k významu, jaký má tento proces pro fungování organizace, je zde zcela nezbytné, aby všichni účastníci plně rozuměli jak hodnotícím nástrojům, tak samotnému významu a účelu hodnocení. Důležitost správného hodnocení je klíčová pro další rozvoj zaměstnanců a úspěch organizace jako celku.

Hodnocení procesu adaptace

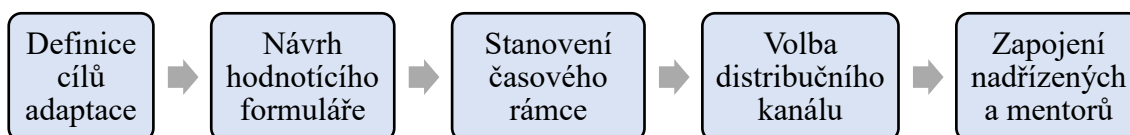
Proces adaptace nových zaměstnanců do společnosti je klíčovým prvkem pro jejich úspěšné začlenění do firemního prostředí a kultury organizace. Noví zaměstnanci jsou zde systematicky seznámeni s veškerými důležitými informacemi, školeními a prostory.

Je však důležité si uvědomit, že samotný proces adaptace není ve společnosti Škoda Transportation nijak hodnocen.

Hodnocení procesu adaptace umožňuje identifikovat silné a slabé v procesu uvádění nových zaměstnanců do firmy. Pomáhá zjišťovat, co funguje dobře a co lze zlepšit, aby došlo k snížení míry fluktuace nových zaměstnanců. Zavedení strukturovaného hodnocení by mohlo umožnit identifikovat nedostatky procesu adaptace a navrhnout další konkrétní opatření pro jeho optimalizaci.

Při stanovení procesu adaptace je nejprve nutné definovat cíle a poté vytvořit hodnotící formulář. Následně je vhodné stanovit časový rámec adaptačního procesu a zvolit vhodný kanál pro distribuci formuláře, zda bude v papírové podobě nebo elektronické v systému Edunio.

Obr. č. 32: Příprava procesu hodnocení adaptace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Připravený návrh hodnotícího formuláře je uveden v příloze D. Formulář je uveden ve dvou jazycích, z důvodu stanovení anglického i českého jazyka jako oficiálních komunikačních jazyků. Angličtina je v podniku aktivně využívána zejména kvůli zahraničním dceřinkám.

Hodnotící formulář by měl být vyplňován průběžně vedoucím zaměstnancem nebo zvoleným mentorem podle termínů plnění aktivit v prvních dvou měsících po nástupu zaměstnance. Po vypršení této lhůty by měl dotyčný zaměstnanec projít všemi stanovenými kroky v adaptačním plánu. Poté následuje druhý formulář hodnocení adaptačního procesu, jehož návrh je uvedený v příloze E. Tento formulář je určen pro zhodnocení toho, jak si daný zaměstnanec vedl, a to nejen z pohledu nadřízeného nebo mentora, ale i z pohledu samotného nováčka. Hlavním výstupem tohoto formuláře jsou návrhy pro další rozvojové a adaptační aktivity jedince a také jeho vlastní návrhy pro zlepšení procesu adaptace jako takového.

Formulář by měl být snadno dostupný a přehledný pro nové zaměstnance a umístěn ideálně na firemním intranetu v sekci pro nováčky nebo v systému Edunio. Vyplněné formuláře by měly být odevzdány na útvar Talent management and development. Získané informace ze všech shromážděných formulářů by měly být pravidelně analyzovány s cílem identifikovat silné stránky a oblasti potřebující zlepšení v procesu. Na základě těchto výsledků by měla být kontinuálně navrhována opatření a změny pro optimalizaci.

Implementace tohoto postupu a zavedení hodnotícího formuláře procesu adaptace může společnosti pomoci posílit proces onboardingu nových zaměstnanců. Dobře nastavený proces adaptace má ekonomické výhody pro firmu, protože snižuje náklady spojené s fluktuací zaměstnance, minimalizuje riziko opětovného výběrového řízení na danou pozici a snižuje finanční prostředky, které by jinak byly vynaloženy na vyhledávání a výběr nových kandidátů. Současně v něm může být odhalena nevhodnost dotyčného na stanovenou pozici a rozhodnout se o rozvázání pracovního poměru ještě v rámci zkušební doby.

Podpora procesu hodnocení pracovního výkonu

Následující opatření by mohla vést ke zvýšení povědomí o významnosti zpětné vazby a hodnocení pracovního výkonu, efektivnějšímu využívání nástroje Edunio a také zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Prvním krokem je **optimalizace notifikací**. Je nutné provést důkladnou revizi notifikačního systému v Edunio a zajistit, aby byly notifikace relevantní časově i obsahově. Cílem je zajistit, že uživatelé dostávají pouze takové notifikace, které jsou pro ně přínosné a důležité.

Druhým navrhovaným doporučením je zvážení **implementace grafických nástrojů** v systému Edunio. Tyto nástroje by umožnily zobrazování výsledků a statistický údajů z hodnotících formulářů minulých let formou dashboardů a podobných vizualizací. Tato iniciativa by přispěla k lepšímu monitorování výsledků a poskytla by uživatelům přehledný a snadno interpretovatelný způsob zobrazování dat.

Současně je také klíčové **zvýšit povědomí o důležitosti zpětné vazby** a hodnocení v rámci organizace. Vhodné je využít oddělení lidských zdrojů a jejich business partnerů k šíření této informace mezi zaměstnance. Místo spoléhání pouze na písemné

materiály na firemním intranetu by tato iniciativa využívala osobního propagačního úsilí, například prostřednictvím pravidelných setkání, kterými mohou být workshopy nebo školení zaměřená na význam hodnocení a techniky zpětné vazby.

Tyto **workshopy** by mohly probíhat pravidelně každé čtvrtletí, aby se zachovala pravidelnost a aktuálnost. Setkání by byla dobrovolná a mohla by trvat zhruba 1-2 hodiny, aby byl poskytnut dostatek času pro diskuzi. Workshop by měli vést pracovníci oddělení Talent management and development nebo externí odborníci s praxí. Jeho cílem bude zajistit, že mají nadřízení i podřízení dostatečné povědomí o důležitosti zpětné vazby a hodnocení. Probíranými oblastmi by mohli být například význam hodnocení, metody efektivní zpětné vazby, techniky a strategie pro zlepšení výkonnosti, praktická cvičení (role-play), příklady z praxe, zásady a etika zpětné vazby nebo jak pracovat se systémem Edunio.

Tyto kroky by mohly významně přispět ke zlepšení efektivity procesu hodnocení v rámci Edunia a také posílení povědomí o důležitosti zpětné vazby v celé organizaci.

Závěr

Stanoveným cílem práce bylo zhodnotit současné procesy talent managementu ve společnosti Škoda Transportation a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení ke zlepšení současné situace.

První kapitola práce se zaměřovala na vymezení pojmů řízení lidských zdrojů, strategické řízení talentů a také na hlavní přínosy práce s talenty. Následně se práce soustředila na procesy talent managementu – identifikaci a získávání talentů, jejich udržení, rozvoj a také hodnocení pracovníků i talent managementu jako celku. Třetí kapitola popisovala vztah mezi řízením talentů a interním prostředím podniku, do kterého byly zařazeny kultura a hodnoty, leadership nebo zapojení zaměstnanců.

Šestá kapitola představila společnost Škoda Transportation a její bohatou historii, produktové portfolio a jednoduchou organizační strukturu. Následně se práce věnovala analýze interního prostředí ve společnosti, které mají vliv na práci s talenty. Dále byly dle provedených rozhovorů se zaměstnanci oddělení Talent management and development popsány jednotlivé procesy v této oblasti se zvláštním zaměřením na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. To je zde považováno za základní stavební kámen pro efektivní řízení talentů v organizaci. Od hodnocení pracovního výkonu jsou ve společnosti odvozeny všechny další procesy – odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování nástupnictví nebo stanovování pracovních cílů.

V osmé kapitole této práce byly zobrazeny výsledky dotazníkového šetření. To bylo zaměřené pouze na proces hodnocení pracovního výkonu ve společnosti, jakožto nejvýznamnější proces. Jeho cílem bylo zjistit, jak je hodnocení zaměstnanců a poskytování zpětné vazby vnímáno z perspektivy hodnotitelů, kterými jsou vedoucí/manažerské pozice. Následně bylo dle všech zjištěných výsledků zpracováno stručné zhodnocení situace a připraveny návrhy a doporučení, které by mohli vést ke zlepšení této situace ve vybraném podniku. Navržená doporučení byla předána vedoucí oddělení Talent management and development ve společnosti ke zvážení.

Seznam použitých zdrojů

- Andreev, I. (2023). *Talent Management*. Dostupné 28.11. 2023, z <https://www.valamis.com/hub/talent-management>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.
- Athey, R. (2004.). It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies Don't Work. *Deloitte*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.criticaleye.com/insights-servfile.cfm?id=741>
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Retrieved November 28, 2023, from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>
- CIPD. (2023). *Talent management*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>
- Das, A. (2022). *Redefining Talent Management: How To Build A Talent Powered Organisation*. Notion Press.
- Hastwell, C. (2023). *What Is Talent Management? Definition, Strategy, Processes and Models*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/talent-management-definition-strategy-processes-models>
- Holliday, M. (2021). *10 Benefits of a Talent Management System*. Dostupné 30.11.2023 z: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management-benefits.shtml>
- Horváthová, P. (2011). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 13(2), 77-96. <https://doi.org/10.7327/cerei.2010.06.02>
- Hyksová, T. (2012). Tereza Hyksová: Úspěch závisí na talent managementu. *E15*. Dostupné 12.1.2024 z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/tereza-hyksova-uspech-zavisi-na-talent-managementu-831640>
- IceHrm. (2020). *Advantages of a Talent Management System*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://icehrm.com/blog/advantages-of-a-talent-management-system/>
- Kazdová, A. (2006). Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Hospodářské noviny*. Dostupné 12.1.2024 z: <https://hn.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2. vyd.). Grada Publishing.

- Kolář, Z. (2012). *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Grada.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4 vyd.). Grada Publishing.
- Kumar, A. (2021). *What are the benefits of talent management?* Dostupné: 28.11.2023 z: <https://www.saviom.com/blog/benefits-of-talent-management/>
- Loskot, S. (n.d.). *Úspěšná adaptace nových zaměstnanců je klíčová a její délka bývá různá*. Dostupné 1.3.2023 z <https://moderniobec.cz/uspesna-adaptace-novych-zamestnancu-je-klicova-a-jeji-delka-byva-ruzna/>
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.
- McDonnell, A., & Wiblen, S. (2021). *Talent Management: A Research Overview*. Routledge.
- PPF. (n.d.). *Podpora vzdělávání a kooperace s vysokými školami*. Dostupné 31.3.2024 z: <https://www.ppf.eu/podpora-vzdelavani-a-spoluprace-s-vs-skoda-transportation>.
- PPF. (n.d.). *Naše společnosti*. Dostupné 28.11. 2023 z: <https://www.ppf.eu/nase-spolecnosti>
- PPF. (n.d.). *Škoda Group*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.ppf.eu/nase-spolecnosti/skoda-group>
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.
- Sadeli, J. (2012). The Influence of Leadership, Talent Management, Organizational Culture and Organizational Support on Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies*, 5(3), 30-50. <https://doi.org/10.21632/irjbs.5.3.30-50>
- Salian, Ch. (n.d.). *Top 5 Benefits of Implementing LAMP Framework in HR Analytics*. Dostupné 12.1.2024 z: <https://www.chrmp.com/guide-to-implement-lamp-framework/>
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.
- Škoda Group. (n.d.). *Historie*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/historie>
- Škoda Group. (n.d.). *Historie*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/historie>
- Škoda Group. (n.d.). *O nás*. Dostupné 28.11.2023 z: <https://www.skodagroup.com/cs/stranka/o-nas>
- Škoda Transportation, a.s. (2024). Intranet společnosti. Interní dokumenty podniku Škoda Transportation, a.s. se sídlem v Plzni.

Škoda Transportation, a.s. (2024). IT systém EDUNIO. Interní dokumenty podniku Škoda Transportation, a.s. se sídlem v Plzni.

Škoda Transportation, a.s. (2023). Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Dostupné 28.11.2023 z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=214610&typ=PLATNY>

Talentedge. (n.d.) *What is the Importance of a Talent Management Strategy and Why Your Organization Need it?* Dostupné 28.11.2023 z <https://talentedge.com/articles/what-is-importance-talent-management/>

Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Grada.

Thibodeau, P. (n.d.). *Talent pool*. Dostupné 12.1.2024 z: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/talent-pool>

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Grada.

Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Grada.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Základní údaje společnosti Škoda Transportation, a.s.....	35
Tab. č. 2: Pohlaví respondentů.....	56
Tab. č. 3: Věková skupina	56
Tab. č. 4: Nejvyšší dosažené vzdělání	57
Tab. č. 5: Délka zaměstnání.....	58
Tab. č. 6: Doba výkonu na manažerské pozice.....	58
Tab. č. 7: Velikost týmu.....	59

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Tradiční proces řízení talentů	15
Obr. č. 2: Model Develop – Deploy – Connect	16
Obr. č. 3: Zdroje hodnocení pracovníků	28
Obr. č. 4: Kulturní ledovec	30
Obr. č. 5: Logo společnosti	34
Obr. č. 6: Škoda Group – společnosti	36
Obr. č. 7: Produktové portfolio	38
Obr. č. 8: Škodovy závody	39
Obr. č. 9: Organizační struktura – vrcholové vedení	39
Obr. č. 10: Organizační struktura – oddělení Lidských zdrojů	40
Obr. č. 11: Organizační struktura – oddělení Talent management and development	40
Obr. č. 12: Časopis ŠKODOVÁK	43
Obr. č. 13: Klíčové procesy v práci s talenty ve vybrané společnosti	45
Obr. č. 14: Proces získávání zaměstnanců v podniku	46
Obr. č. 15: Proces adaptace v podniku	47
Obr. č. 16: Proces vzdělávání zaměstnanců v podniku	49
Obr. č. 17: Kompetenční model společnosti	51
Obr. č. 18: Proces hodnocení pracovního výkonu v podniku	52
Obr. č. 19: Vzdělávací model 70-20-10	53
Obr. č. 20: Pravidelnost zpětné vazby	60
Obr. č. 21: Způsob poskytování zpětné vazby	60
Obr. č. 22: Preference postupu hodnocení	61
Obr. č. 23: Povědomí vedoucích zaměstnanců o procesu hodnocení	62
Obr. č. 24: Povědomí podřízených zaměstnanců o procesu hodnocení	63

Obr. č. 25: Smysluplnost stanovených hodnotících kritérií.....	64
Obr. č. 26: Příprava na hodnotící rozhovor	64
Obr. č. 27: Předmět hodnotícího rozhovoru	65
Obr. č. 28: Oboustranná komunikace při hodnocení výkonu	66
Obr. č. 29: Přínosnost pravidelného hodnocení	67
Obr. č. 30: Přínosy pravidelného hodnocení.....	68
Obr. č. 31: Zhodnocení procesu.....	70
Obr. č. 32: Příprava procesu hodnocení adaptace.....	73

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka otázek z rozhovorů

Příloha B: Formulář hodnotící vzdělávací akci

Příloha C: Dotazník

Příloha D: Formulář hodnocení procesu adaptace I

Příloha E: Formulář hodnocení procesu adaptace II

Příloha F: Hodnotící škála kompetencí

Příloha A: Ukázka otázek z rozhovorů

- Jaké je pojetí toho, co znamená „talent“ ve společnosti Škoda Transportation?
- Jaká je role oddělení Talent management and development ve společnosti? Jaké procesy oddělení zajišťuje?
- Jaký ze zmíněných procesů považujete za nejdůležitější a proč?
- Jak byste charakterizoval/a interní prostředí a firemní kulturu v této společnosti? Co považujete za klíčové hodnoty?
- Jaké nástroje a kanály jsou nejčastěji využívány pro interní komunikaci?
- Podporuje společnost kariérní růst a rozvoj zaměstnanců, popřípadě jak?
- Jakým způsobem oddělení Recruitment stanovuje nové pracovní pozice, jaký je postup?
- Jaký je přístup k vyhledávání potenciálních zaměstnanců, včetně interních kandidátů?
- Jak probíhá proces adaptace nových zaměstnanců ve společnosti?
- Jaké metody vzdělávání jsou nejčastěji využívány? Je zde využíván jako nástroj vzdělávání e-learning?
- Dochází k hodnocení vzdělávacích akcí, pokud ano, jak?
- Co je hlavním účelem procesu řízení výkonu ve společnosti? Jaké má dopady?
- Jaký je postup tohoto procesu ve Vaší organizaci?
- Jaká opatření společnost přijímá na základě výsledků hodnocení výkonu zaměstnanců pro další rozvoj a plánování kariéry?

Příloha C: Dotazník

Dobrý den, jmenuji se Dana Bušková a studuji Západočeskou univerzitu v Plzni. Pro zpracování své diplomové práce na téma „Talent management ve vybrané organizaci“ jsem si zvolila právě společnost Škoda Transportation a potřebuji Vaši pomoc při vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5 minut. Vaše odpovědi jsou anonymní. Předem děkuji za Váš čas.

1. Otázka: Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Otázka: Do jaké věkové skupiny patříte?

- Méně než 20 let
- 21–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51–60 let
- 61 let a více

3. Otázka: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Středoškolské s vyučením
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Vysokoškolské doktorské

4. Otázka: Jak dlouho ve společnosti Škoda Transportation pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11–20 let
- 21 let a více

5. Otázka: Jedná se o Vaši první manažerskou pozici?

- Ano
- Ne

6. Otázka: Jak dlouho již pracujete na manažerské pozici?

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–10 let
- 11 let a více

7. Otázka: Jak velký vedete tým?

- Méně než 5 členů
- 5–10 členů
- 11–20 členů
- 21 členů a více

8. Otázka: Jak často poskytujete svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně jejich pracovních výkonů?

- 1x ročně v rámci ročního hodnocení zaměstnanců
- 2x – 4x ročně
- 1x měsíčně
- 1x týdně
- Častěji než 1x týdně

9. Otázka: Jaký preferujete postup hodnocení výkonu zaměstnanců?

- Zaměstnanci zpřístupnit výsledky hodnocení a poté provést hodnotící rozhovor.
- Nejprve provést rozhovor a poté zaměstnanci zpřístupnit výsledky.
- Nemám preferenci.

10. Otázka: Jak vnímáte Vaši orientaci v současném systému hodnocení?

- Cítím se být dobře orientován/a, postup je jasný a srozumitelný, podporu nepotřebuji.
- Jsem orientován/a v procesu, potřebuji podporu k online nástroji Edunio.
- V procesu ročního hodnocení se příliš neorientuji, ocenil/a bych zaškolení.

11. Otázka: Jak vnímáte povědomí Vašich podřízených v současném procesu ročního hodnocení?

- Podřízení se cítí dobře orientovaní a chápou proces hodnocení i systém Edunio.

- Podřízení se cítí dobře orientovaní a chápou proces hodnocení, potřebují podporu či zaškolení v systému Edunio.
- Podřízení vyjadřují potřebu více informací a podpory ohledně procesu hodnocení, systém Edunio ovládají.
- Podřízení vyjadřují potřebu více informací a podpory ohledně procesu hodnocení i systému Edunio.

12. Otázka: Znáte kompetence/kritéria, podle kterých máte své podřízené hodnotit?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Otázka: Připravujete se na hodnotící rozhovor?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Otázka: Vyberte, jaká témata zpravidla řešíte při hodnotícím rozhovoru:

- Celkový výkon za hodnocené období.
- Pouze konkrétní významné události nebo úspěchy.
- Pouze aktivity a události posledních dnů/týdnů.
- Nastavování cílů s vazbou na odměňování.
- Nastavování cílů rozvoje.
- Plánování dalšího vzdělání.
- Plánování budoucích kariérních možností.
- Mzdové ohodnocení.
- Jiné

15. Otázka: Probíhá během hodnotícího rozhovoru komunikace oboustranně?

Může hodnocený prezentovat vlastní připomínky a názory?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

- Rozhodně ne

16. Otázka: Je podle Vašeho názoru pravidelný hodnotící rozhovor přínosný?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Otázka: Vyberte 2 nedůležitější přínosy hodnocení:

- Poskytuje možnost dát zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu.
- Pomáhá lépe porozumět vzájemným očekáváním.
- Napomáhá kariéernímu růstu týmu.
- Umožňuje efektivněji řídit a plánovat pracovní procesy v týmu.
- Zvedá motivaci a angažovanost hodnoceného.
- Pomáhá identifikovat příležitosti pro další rozvoj.
- Slouží jako prostor pro nastavení budoucích cílů.
- Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky hodnoceného.
- Napomáhá lépe porozumět individuálním potřebám každého jedince.
- Podněcuje dialog a komunikaci.
- Pomáhá budovat vzájemnou důvěru.

18. Otázka: Uved'te prosím, co považujete za výhody současného systému hodnocení pracovního výkonu:

.....

19. Otázka: Uved'te prosím, co považujete za nedostatky současného systému hodnocení pracovního výkonu:

.....

20. Otázka: Co pro Vás znamená proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?

- Považuji ho za přínosný a využívám ho jako užitečný nástroj pro zpětnou vazbu a rozvoj.
- Je pro mě povinnou formální záležitostí, avšak uvědomuji si jeho význam.
- Mám negativní přístup k procesu hodnocení, považuji ho za ztrátu času.
- Nemohu posoudit, nemám žádné zkušenosti s ročním hodnocením.

Příloha D: Formulář hodnocení procesu adaptace I

Vyhodnocení adaptačního plánu/
Evaluation of the adaptation plan



Zaměstnanec/Employee:	
Jméno a příjmení/Name and surname:	
Osobní číslo zaměstnance/Personal number:	
Organizační útvar/Organizational centre:	
Pracovní pozice, funkce/Job name, workflow:	
Evidenční stav/Employment:	
Pracoviště/Workstation:	
Datum nástupu/Start date:	

Vyhodnocení adaptace nadřízeným/mentorem/Evaluation of adaptation by supervisor	Ano/Yes	Ne/No
Dokončení přiřazených úkolů/Completing of set tasks		
Účast na pracovních schůzkách a setkáních/Participation on meetings		
Studium a pochopení metodiky a pracovních postupů prostřednictvím samostudia/Study and understanding of the methodology and work plans through self-study		
Efektivní komunikace a práce s informacemi v týmu/Effective communication and work with information in the team		
Začlenění do pracovního týmu/Integration into the work team		
Osobní angažovanost a proaktivita při plnění pracovních úkolů/Self involvement and proactivity in completing tasks		
Schopnost pracovat samostatně na přidělených úkolech/Ability to work independently on assigned tasks		
Důkladnost, pečlivost a přesnost při plnění úkolů/Thoroughness, diligence and accuracy in completing tasks		

Celkové hodnocení/Overall rating	Uspěl/Succeeded	Neuspěl/Failed
Celkové zhodnocení adaptace zaměstnance/Overall evaluation of the employee's adaptation		

Vyhodnocení adaptace zaměstnancem/Evaluation of adaptation by employee	Ano/Yes	Ne/No
Jsem seznámen s firemní kulturou a hodnotami společnosti/I am familiar with the company culture and values		
Byly mi poskytnuty veškeré potřebné informace k pracovní úkolů/I was provided with all the necessary information for the job tasks		
Cítím se být součástí týmu/I feel like part of the team		
Mám zpětnou vazbu z průběhu adaptace/I have feedback from the adaptation process		
Úroveň komunikace ze strany nadřízeného je dostatečná/The level of communication from the supervisor is sufficient		
Bylo mi poskytnuto školení na rozvoj dovedností/I have been provided with skills development training		
Jsem spokojen s pracovním prostředím a vybavením/I am satisfied with the working environment and equipment		

Návrhy na zlepšení procesu adaptace/Suggestions for improving the adaptation process

Vyjádření nadřízeného/mentora/Statement from supervisor/trainer

Nastavení plánu dalšího rozvoje zaměstnance/Setting up an employee development plan
Další plánované vzdělávací akce/Other planned educational events

Návrh na další vzdělání a rozvoj/Proposal for further training and development

Datum a podpis nadřízeného zaměstnance/Date and trainer signature	
Datum a podpis zaměstnance/Date and employee signature	

Příloha E: Formulář hodnocení procesu adaptace II

**Adaptační plán nového zaměstnance/
Adaptation plan for new employee**



Zaměstnanec/Employee:	
Jméno a příjmení/Name and surname:	
Osobní číslo zaměstnance/Personal number:	
Organizační útvar/Organizational centre:	
Pracovní pozice, funkce/Job name, workflow:	
Evidenční stav/Employment:	
Pracoviště/Workstation:	
Datum nástupu/Start date:	

Adaptační proces/Adaptation process:	
Trvání adaptačního procesu: od [datum] do [datum]/Duration of adaptation process: from [date] since [date]	
Jméno a příjmení nadřízeného zaměstnance/Name and surname of supervisor	
Jméno a příjmení mentora/Name and surname of trainer	
Datum 1. průběžného vyhodnocení plánu/Date of 1.st plan evaluation	
Forma adaptace (instruktář, mentoring, coaching, asistování a další)/Form of adaptation (briefing, mentoring, coaching, assisting and so on)	

Kroky adaptace/Steps of adaptation:	<i>Datum splnění a podpis mentora/Date of completing and trainer signature</i>
Seznámení s kolektivní smlouvou, pracovním řádem/Introduction of collective agreement, working orders	
Absolvování základních povinných školení/Completing of basic mandatory training:	
Bezpečnost práce a požární ochrana/Work safety and fire safety	
Vyhláška 100 § 4 a Práce ve výškách do 5 metrů/Decree 100 § 4 and Work in heights to 5 meters	
Ochrana životního prostředí/Environmental protection	
Hospodaření s energiemi/Energy management	
Seznámení s ostatními interními předpisy, dokumenty, směrnici v EasyArchivu/Introduction of the rest internal regulations, documents and decrees in EasyArchive	
Absolvování další kurzů a vzdělávacích akcí, které jsou potřeba pro plnění pracovních úkolů (MS OFFICE, Řidič referent a další)/Completion of other courses and training events that are needed for the performance of work tasks (MS OFFICE, Driver and others)	

Další adaptační aktivity/Other adaptation activities	<i>Datum splnění a podpis mentora/Date of completing and trainer signature</i>
Seznámení s pracovní náplní, úkoly, činnostmi/Introduction with workflow, tasks, activities	
Seznámení s nadřízeným pracovníkem/Introduction to supervisor	
Seznámení s kolegy a pracovním týmem/Introduction with colleagues and work team	
Seznámení s pracovními prostory/Introduction with work space	
Samostudium dalších interních dokumentů a zdrojů/Self-study of other internal documents	
Seznámení s intranetem a dalšími aplikacemi společnosti/Introduction to the intranet and other company applications	
Plnění stanovených činností a úkolů pod dohledem mentora/Fulfilling the set activities and tasks under the supervision of a trainer	

Předání individuálního plánu/Handover of the individual plan:	
Datum a podpis nadřízeného zaměstnance/Date and trainer signature	
Datum a podpis zaměstnance/Date and employee signature	

Příloha F: Hodnotící škála kompetencí

Škála	Potřeba zlepšení	Příležitost zlepšení	Kompetentní	Vysoce kompetentní	Výjimečný
Výkon – klíčové slovo	1	2	3	4	5
	nedostatečný	přijatelný	optimální	výborný	excelentní
Vnímání škály v oblasti výkonu	nesplňuje požadavky na výkon	požadavky na výkon neplní důsledně	důsledně plní požadavky	splňuje požadavky a v některých oblastech je překračuje	trvale překračuje požadavky na výkon
	dlouhodobě nedostatečný výkon z pohledu kvality či kvantity	kvalitní výkon, v dílčích oblastech existují výhrady	stabilní a kvalitní výkon, občasné výkyvy pozitivním i negativním směrem	dlouhodobě stabilní a kvalitní výkon	výkon dlouhodobě výrazně převyšuje očekávání
	dostatečně neplní úkoly, které se očekávají	plní úkoly, které se očekávají, existují výhrady ke kvalitě či termínů plnění	dokončuje úkoly v očekávané kvalitě a včas	dokončuje úkoly ve vysoké kvalitě, včas nebo dříve, zahrnuje další podrobnosti, které přesahují popis práce	stabilně dokončuje úkoly ve vysoké kvalitě, včas nebo dříve, zahrnuje další podrobnosti, které přesahují popis práce, aktivně hledá další úkoly
Míra	trvale	občas	samostatný	plně	plně

podpory	potřebuje podporu	potřebuje podporu		samostatný	samostatný
Vnímání škály v oblasti rozvoje	výrazný prostor pro zlepšení či doplnění kompetence, je nutné zaměřit rozvoj především na potlačení slabých stránek a na příčiny slabého výkonu	klíčové oblasti ke zlepšení, zaměřeni na potlačení slabých stránek a posilování silných stránek	dílčí oblasti ke zlepšení, zaměřeni na potlačení slabých stránek, posilování pravomocí, zapojování do nových aktivit	zaměření na posilování silných stránek, cílený rozvoj v konkrétní oblasti za účelem posunu do expertní nebo manažerské role	udržování schopností a znalostí, rozvoj v konkrétní oblasti za účelem posunu do expertní nebo manažerské role
Projev kompetence	kompetence není pozorována nebo jen výjimečně	kompetence se projevuje jen zřídka a za normálních okolností	kompetence se projevuje v naprosté většině pracovních situací, s mírou tlaku / stresu se její úroveň snižuje	kompetence je trvale uplatňována v pracovních situacích, i když je jedinec pod tlakem / ve stresu	kompetence je trvale uplatňována v pracovních situacích kreativně, lze ji pozorovat i v náročných situacích a pod tlakem / ve stresu
Klíčová slovesa	učí se, musí si zapamatovat	učí se, vyhledává, rozumí	rozumí, aplikuje	aplikuje, analyzuje, objasňuje	vytváří, učí, navrhuje

Abstrakt

Bušková, D. (2024). *Talent management ve vybrané organizaci* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: talent management, řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu, identifikace talentu, rozvoj talentu, firemní kultura, řízení pracovního výkonu

Diplomová práce se zaměřuje na talent management ve strojírenském podniku Škoda Transportation, specializujícím se na výrobu kolejových vozidel pro městskou dopravu a železnici. Hlavním cílem práce je zhodnotit stávající procesy talent managementu v této organizaci. Práce je strukturována do teoretické a praktické části. Teoretická část vymezuje pojem talent, teoretické modely a procesy řízení talentů, zahrnující získávání, udržení, rozvoj a hodnocení zaměstnanců. Praktická část představuje společnost Škoda Transportation a charakterizuje současné procesy řízení talentů v podniku na základě interních materiálů a osobních rozhovorů. V závěru jsou formulována konkrétní doporučení na úpravy, které by mohli vést ke zlepšení této oblasti.

Abstract

Bušková, D. (2024). *Talent management in a Selected Company*. [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: talent management, human resource management, talent management processes, talent identification, talent development, corporate culture, performance management

The thesis is focused on talent management in the engineering company Škoda Transportation, specializing in the production of rolling stock for urban transport and railways. The main purpose of the thesis is to evaluate the existing talent management processes in this organization. The thesis is structured into theoretical and practical parts. The theoretical part defines the concept of talent, theoretical models and talent management processes, including the recruitment, retention, development and assessment of employees. The practical part introduces Škoda Transportation and characterizes the current talent management processes in the company based on internal materials and personal interviews. It concludes with specific recommendations for changes that could lead to improvements in this area.