

# TALENT MANAGEMENT

Vysoká škola ekonomie a managementu

2024



# Talent management

## Seznam autorů:

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

Ing. Helena Smolová, Ph.D.

Všechny autorky se podílely na autorství všech kapitol.

## Recenzenti:

Ing. Iva Klementová, Ph.D.

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2024

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88502-69-2

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.



# Obsah



Seznam schémat	7
Značky a symboly v učebním textu	8
Předmluva	9
<b>1. KAPITOLA: VYMEZENÍ POJMU TALENT A TALENT MANAGEMENT</b>	<b>13</b>
1.1 Definice pojmů	14
1.1.1 Přístupy k definici talentů	14
1.1.2 Osobnostní charakteristiky talentů	15
1.2 Přístupy k práci s talenty	16
1.3 Přínosy zavedení talent managementu	19
1.4 Přínosy a limity z motivačních programů pro samotné účastníky programu	20
<b>2. KAPITOLA: CÍLE A POJETÍ TALENT MANAGEMENTU</b>	<b>25</b>
2.1 Talent management	26
2.2 Talent programy	27
2.2.1 Faktory ovlivňující nastavení talent programu	28
2.2.2 Typy talent poolů	29
2.3 Proces talent managementu	30
2.4 Nároky implementace talent managementu	34
2.5 Technologické aspekty talent managementu	37
<b>3. KAPITOLA: FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ TALENT MANAGEMENT</b>	<b>43</b>
3.1 Vnitřní faktory ovlivňující talent management	44
3.1.1 Organizační faktory	44
3.1.2 Individuální faktory	47
3.2 Employer branding	47
3.2.1 Systém a kvalita vztahů	49
3.2.2 Očekávání talentů	49
<b>4. KAPITOLA: ZÍSKÁVÁNÍ TALENTŮ</b>	<b>55</b>
4.1 Proces identifikace a získávání talentů	56
4.1.1 Interní a externí zdroje	59
4.1.2 Výhody a nevýhody interních a externích zdrojů	59
4.2 Tvorba talent poolu a práce s ním	60
4.3 Identifikace talentů	61
4.3.1 Způsoby a metody získávání a výběru talentů	63
4.3.2 Marketing lidských zdrojů	65

<b>5. KAPITOLA: ROZVOJ TALENTŮ</b>	<b>75</b>
5.1 Kariérní plány talentů a specifika jejich rozvoje	76
5.1.1 Metody rozvoje talentů	78
5.1.2 Práce s motivací během rozvoje	79
5.2 Možnosti rozvoje kariéry	80
5.3 Řízení znalostí	81
<b>6. KAPITOLA: UDRŽENÍ TALENTŮ</b>	<b>91</b>
6.1 Specifika udržení talentů	92
6.1.1 Motivační faktory a práce s mobilitou	92
6.1.2 Tvorba prostředí vhodného pro talenty	94
6.2 Důvody odchodu talentů z organizace a ukončení jejich rozvoje	95
<b>7. KAPITOLA: MEZINÁRODNÍ PŘÍSTUPY K TALENT MANAGEMENTU</b>	<b>101</b>
7.1 Mezinárodní přístupy k talent managementu	102
7.2 Práce s diverzitními týmy	102
7.3 Trendy v talent managementu, globální talent management	103
Glosář	106
Literatura	110
Vzorový test	126

## Seznam schémat

Schéma 1.1 Úrovně talent managementu podle jeho vyspělosti	16
Schéma 2.1 Typy závazku k organizaci	28
Schéma 2.2 Základní průběh talent managementu	31
Schéma 2.3 Složky řízení talentů	32
Schéma 2.4 Talent management jako proces	33
Schéma 2.5 Žebříček nejoblíbenějších softwarů pro řízení talentů	37
Schéma 2.6 Relativní pozice softwaru pro talent management	38
Schéma 3.1 Vnitřní faktory ovlivňující talent management	44
Schéma 3.2 Marketingový personální mix 6P	48
Schéma 4.1 Proces získávání talentů	56
Schéma 4.2 Talent pipeline	60
Schéma 4.2 Matice talentů	62

**Pozor, obrázek 4.2 nebyl v seznamu rkp, výše červeně vložený a k vyřešení, viz strana 60**

## Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

### Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

---

### Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

---

### Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

---

### Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

---

### Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

---



# Předmluva

Díky neustálému učení a rozvoji zaměstnanců se zvyšuje pracovní potenciál, a to organizacím prospívá, jelikož se rozvoj zaměstnanců pozitivně projevuje ve všech organizačních procesech. Je to však pouze jeden z důvodů, proč by mělo být řízení lidských zdrojů s ohledem na vzdělávání jedním z hlavních cílů každé organizace. Možnost vzdělávání je v praxi velmi často spojena s kariéřním růstem a měla by být zaměřena nejen na zaměstnance s vysokým potenciálem, ale i na všechny ostatní zaměstnance, jejichž potenciál by měl být plně využit.

Talent management jako disciplína představuje vzájemné aplikování nejlepších zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, a v neposlední řadě odměňování a péče o zaměstnance. Důležitost problematiky lze spatřovat i v trendu stárnutí populace, kdy je nutné v organizacích stále více identifikovat talentované zaměstnance, kteří by se stali nástupci klíčových zaměstnanců a mezi nimiž by byla zajištěna kontinuita znalostí. Je nutné zdůraznit, že manažeři, kteří jsou schopni identifikovat potřeby zaměstnanců a reagovat na ně, mohou snadněji podporovat růst produktivity organizace, a to právě pomocí řízení kariéry zaměstnanců. Tím budují dobrou značku zaměstnavatele, která může přitáhnout další talentované zaměstnance či napomoci udržení stávajících talentovaných jedinců.

Tato vysokoškolská učebnice předkládá souborné informace o talent managementu studentům, ale i odborné veřejnosti tak, aby bylo možné se seznámit s principy, modely, metodami, procesy postupy, vyhodnocením, se zpracováním, s implementací a využíváním talent managementu. Stejně tak vede všechny čtenáře k tomu, aby se nad principy talent managementu zamysleli a sami si uměli vydedukovat základní souvislosti pro vlastní práci s lidskými zdroji.

Učebnice je názorně složena z logicky navazujících částí talent managementu a přístupů k němu. Ozřejmuje teoretické přístupy a ukazuje praktické postupy řešení. Text je jasně strukturován i pro samostudium a studujícího vede od začátku s ujasněním cílů pro každou kapitolu, je doplněn o definice, cvičení, schémata a obrazce, shrnující tabulky i shrnutí celé kapitoly, klíčová slova, řešení ke cvičením a ukázky testových otázek včetně řešení pro ověření znalostí. Otázky a aktivity na konci každé kapitoly z ní činí nepostradatelný text pro všechny HR profesionály, kteří uplatňují metody talent managementu. Věříme, že tato učebnice bude názornou příručkou pro všechny studenty a přejeme příjemné chvíle při objevování potenciálu Talent managementu.

Autorky



# 1

---

kapitola

---

## Vymezení pojmu talent a talent management



# 1. kapitola

## Vymezení pojmu talent a talent management

### Úvod

Talent management představuje vysoce aktuální, zajímavou a zatím ne dostatečně probádanou oblast managementu. Má úzkou návaznost na management lidských zdrojů, a proto se stává stále více středem zájmu vedoucích pracovníků všech podnikatelských subjektů i nevýrobních organizací. Vzhledem k tomu, že člověk, jako lidský prvek a současně jako potenciál, je v procesech řízení organizací velmi důležitým článkem, hledání nových účinných cest a metod pro nalezení konkurenčních výhod v tržním i netržním prostředí v této oblasti se stává cílem leaderů a profesionálního managementu.

### Cíle kapitoly

- Definovat základní pojmy v dané problematice.
- Vysvětlit přístupy organizací k talentům.
- Identifikovat přínosy z práce s talenty.
- Představit talent management.

## 1.1

## Definice pojmů



## DEFINICE

## Talent

Talent může být definován jako pracovník, který má vysoký potenciál, jež může využít pro splnění cílů a zvýšení výkonnosti organizace (Gelens et al., 2014; Armstrong, 2007). Urban, Stýblo a Vysokajová (2011) uvádějí, že talentovaný pracovník má schopnost trvale dosahovat nadstandardního výkonu.

S ohledem na výše uvedenou definici je nutné zdůraznit, že talent není limitován věkem (Urbancová, Vrabcová, 2023), ale jeho primárními kritérii jsou respekt, výkonnost a perspektiva zvýšení této výkonnosti (Hroník, 2007). Veselá (2009) dodává, že talent je zaměstnanec, který má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech, jeho podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zájmové skupiny, přesahuje očekávání. Jindřich (2010) definuje, že talentem je člověk, který má mimořádné schopnosti, poskytuje své umění a znalosti nejenom zákazníkům, ale i kolegům a dlouhodobě vykonává svou práci na sto procent.

Garraldo-Garraldo, Dries a González-Cruz (2013) na základě porovnání obsahů definic talentu a jejich analýz určili existenci dvou základních přístupů k definování samotného pojmu talent – jako objekt, nebo jako subjekt. První přístup pojímá talent jako určitou přirozenou schopnost jedince a je tak vztažen k charakteristikám člověka. V rámci pohledu druhého je talent vztahován k lidem a snaží se odpovědět na otázku, kdo je vlastně talent. Je používán buď **přístup inkluzivní**, kdy jsou za talent považováni všichni zaměstnanci bez rozdílu, nebo **exkluzivní**, který se zaměřuje pouze na specifickou skupinu zaměstnanců (viz dále).

Společnost Mita Thor International (2015) za talenta považuje takového člověka, který oplývá mimořádnými schopnostmi a určitým nadáním a je schopen trvale dosahovat nadstandardního výkonu. Rovněž je u něj znatelné vysoké zaujetí pro danou věc, tvořivost a schopnost řídit sám sebe. Dále Urban, Stýblo a Vysokajová (2011) doplňují, že není možné talent spojovat pouze s určitými schopnostmi. Dle Urbancová, Vrabcová (2023) jsou k tomuto pojmu přidruženy i osobní předpoklady, vlastnosti, tvořivost a pracovní postoj. Ulrich a Smallwood (2012) vytvořili jednoduchý vzorec:

$$\text{talent} = \text{kompetence (competence)} \times \text{věrnost (commitment)} \times \text{přínos (contribution)}$$

Kompetence zahrnuje znalosti, dovednosti a hodnoty pracovníků, věrnost signalizuje míru loajality k organizaci a angažovanost pracovníků a jejich přínos závisí na smysluplnosti a cíli jejich práce (Ulrich a Smallwood, 2012). Oproti uvedeným atributům například Yarnall (2008) zdůrazňuje u talenta vlastnosti jako úsilí, ctížádost, angažovanost nebo jeho schopnosti. Pro identifikaci talentů lze použít například i mírně odlišný tříložkový model, který organizacím umožňuje efektivněji odhalit potenciál zaměstnance, přičemž jeho složkami jsou (1) schopnosti a dovednosti, (2) loajalita a (3) ambice (Balarin, 2011).

## 1.1.1 Přístupy k definici talentů

V současné době je pojem talent v České republice spojován zejména s manažerskými pozicemi, ale podle Smrčkové (2012) existuje řada dalších skupin, které je možné označit za talenty – ať už se jedná o specialisty či dělníky. Podle stejné autorky je v této souvislosti tedy důležité rozšířit chápání pojmu talent i na jiné skupiny mimo vrcholový management. S tím souhlasí například Urbancová, Vrabcová (2023) či Horváthová (2011). Rovněž i řada velkých poradenských organizací, například Ernst & Young (2010), zastává názor, že vhodnější je nesdružovat pojem talent a neuplatňovat talent management jako celek pouze na vyšší (manažerské) stupně řízení (tedy exkluzivní přístup), ale pojmut

talent management inkluzivním způsobem a zaměřit jej na širší okruh pracovníků, respektive na všechny pracovníky firmy. Tento názor je v souladu již s názory Tomáše Bati (Urbancová et al., 2023).

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že pro talent existuje mnoho definic. Horváthová (2011) doporučuje, aby si každá organizace vytvořila vlastní definici talentu, jenž napomůže k jednoznačným vymezením cílů, kterých se bude pomocí koncepce talent managementu dosahovat.

Z výše předložených informací vyplývá, že se talent management zabývá identifikací talentů, přivedením vysoce kvalifikovaných pracovníků a integrací těchto pracovníků do organizace, ale také rozvojem a udržením současných zaměstnanců. Dalšími oblastmi, kterými se řízení talentů zabývá, je řízení výkonnosti, plánování kariéry, vzdělávání nebo odměňování. Vzhledem k tomu, že všechny tyto činnosti se vzájemně prolínají, musí být talent management zapracován do strategie organizace a dále realizován v celé organizaci jako celku. Této činnosti se nemůže věnovat pouze oddělení řízení lidských zdrojů, ale musí být aplikována na všechny úrovně organizace (Urbancová, Vrabcová, 2023; Königová, Urbancová, 2012). Organizace, které se zaměřují na rozvíjení schopností a dovedností svých zaměstnanců, si v dané oblasti musí určit plány a postupy, které by měly dodržovat (Dychtwald, Erickson, Morison, 2006). Úspěch organizace spočívá v přípravě a reakci na změny ve vývoji ekonomiky. Tím, že se organizace zaměří na práci s talenty a vypracuje systém talent managementu, který bude postaven na měřitelných ukazatelích, může dosáhnout zlepšení nejen v oblasti managementu lidských zdrojů, ale i upevnit svoji pozici na trhu (Urbancová et al., 2023; Manager Web, 2010).

### 1.1.2 Osobnostní charakteristiky talentů

Osobností je každý jedinec. Tuto osobnost tvoří vzhled, charakter, rysy, chování, vztahy, zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Osobnost není neměnná, vliv na její život mají zkušenosti, výchova a další socializační procesy, dále biologické a sociální faktory. Osobnost se utváří ve společnosti i v organizaci (Bedrnová et al., 2012; Wiedmer, 2015).

Mezi osobnostní charakteristiky talentů patří vlastnosti:

- a) aktivačně-motivační (pudy, zájmy, potřeby, záliby, zvyky, návyky, motivace, ideály a životní plány);
- b) vztahově-postojové (postoje, citové vztahy, charakter, světový názor);
- c) výkonové – instinkty, vědomosti, dovednosti, návyky, vlohy a schopnosti;
- d) seberegulační (sebeuvědomění, sebehodnocení, sebekritika a svědomí);
- e) dynamické (temperament)

To, jak se člověk chová při výkonu své práce a v kolektivu, formuje jeho talent (Urbancová et al., 2023). Rys osobnosti, který se projevuje určitým způsobem jednání, chování a prožívání, je v průběhu života poměrně stálý. Mezi důležité rysy osobnosti, které mají vliv na to, zda se z osoby rozvine talent či nikoliv, patří:

1. extroverze x introverze;
2. dominance x submise;
3. vytrvalost x její nedostatek;
4. stabilita x labilita;
5. taktnost x netaktnost;
6. svědomitost x nesvědomitost;
7. sebedůvěra x sebedůvěrovanost.

Jak bylo uvedeno výše, talent je založen na kvalitním výkonu, a k tomu rovněž napomáhají vhodné osobnostní charakteristiky, jako je vytrvalost, svědomitost atd.

## 1.2

## Přístupy k práci s talenty

V historii je možné podle Cheese, Craiga a Thomase (2008) identifikovat tři základní vývojové fáze práce se zaměstnanci:

1. **Osobní kontrola** – organizace usiluje o splnění svých primárních stanovených aktivit. Přestože je kladen důraz na komplexní rozvojový proces zaměstnanců, je hlavní pozornost směřována na takové atributy, jako jsou mzdy, benefity, evidence dosaženého vzdělání nebo kontrola náborového procesu. Zaměstnanci nejsou vnímáni jako jednotlivci, ale spíše jako skupina.
2. **Rozvoj pracovníků** – rozvoji lidí se přikládá velká váha. Je podporováno řízení výkonnosti (prostřednictvím odměn, trestů, kompenzací, vzdělání apod.). Ovšem uvedené aktivity nejsou integrovány do organizace, často nemají podporu liniových manažerů ani pracovníků, jsou prováděny nedůsledně a neexistují tak podmínky pro strategické sledování talentů v organizaci.
3. **Talent management** – jsou zavedeny strategické procesy týkající se oblasti personální práce. Vznikají kompetenční modely, které jsou úzce propojeny s náborem, rozmisťováním i rozvojem talentů. Každý (i potenciální) zaměstnanec je posuzován individuálně a je hodnocena jeho schopnost přinést jemu samému i organizaci určité výhody.

Egerová (2013) ovšem upozorňuje na to, že i když je možné v historii vysledovat výše uvedené vývojové fáze, talent management jako takový není převratnou novinkou posledních let, ale činností, která se rozvíjí již od 80. let 20. století. Řízení talentů je tedy sice relativně novým přístupem, který je ovšem vybudován na zásadách a východiscích managementu lidských zdrojů, které existují již po velmi dlouhou dobu. S tím souhlasí i Armstrong (2015), jenž uvádí, že tato koncepce je odvozena od obratu „válka o talenty“. Ten vznikl v 90. letech a byl určitým prostředkem pro vysvětlení problémů, které měly společnosti se získáváním a s udržováním talentovaných lidí. Koncepce řízení talentů se dle Gelense et al. (2014) zabývá zvýšením pracovního potenciálu zaměstnanců vedoucím k dosahování cílů organizace. Jedná se o používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala, stimulovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje nyní i do budoucna (Zakayo, 2018; Armstrong, 2015). Další definice uvádí, že talent management se zaměřuje na optimální spojování talentovaných lidí do týmu za účelem dosažení synergického efektu (Vivas-Lopéz, 2014; Zakayo, 2018).

Společnost Bersin & Associates v roce 2010 vytvořila přehled úrovní talent managementu podle jeho vyspělosti, který je znázorněn na následujícím schématu 2.1 (Garr, 2012).

## SCHÉMA 1.1

## Úrovně talent managementu podle jeho vyspělosti



Zdroj: Garr (2012), upraveno



Garr (2012), Smith (2013) uvádějí, že výše uvedený **model** popisuje ty úrovně talent managementu, kterými organizace většinou prochází při své cestě za jednotným systémem. Na první (nejnižší) úrovni již existuje v této oblasti lidských zdrojů určitý systém, který ovšem není propojen s dalšími podnikatelskými procesy, a tak jsou talentové procesy pouze individuální. Oproti tomu na druhé úrovni jsou již identifikovány styčné body v rámci talentových procesů. Tyto procesy jsou konzistentní s určitým stupněm integrace. Třetí stupeň, integrovaný talent management, je charakteristický zaměřením se na vzájemné propojení systémů a procesů. Vrcholem je poté strategický talent management, přičemž se jedná o plně integrované procesy a systémy, které jsou využívány k celopodnikovému rozhodování a jsou v souladu s cíli organizace.

Zíková (2010) v této souvislosti vymezuje dvě základní pojetí talent managementu – **užší a širší**. V užším pojetí se organizace zaměřuje zejména na zaměstnance na klíčových pozicích či na pracovníky s vysokým potenciálem. Většinou se jedná o pozice manažerské nebo obsazované specialisty. Naopak v rámci širšího pojetí je vyznávána filozofie, že prakticky každý ze zaměstnanců oplývá určitým talentem a je na jeho vedoucím pracovníkovi, aby jej objevil, rozvíjel, vhodně umístil, a v neposlední řadě jej dokázal využít.

Iles, Chuai a Preece (2010) poté podrobněji identifikovali čtyři **základní perspektivy** strategií talent managementu:

- inkluzivní (inclusive-people) – talent = všichni zaměstnanci;
- exkluzivní (exclusive-people) – talent = pouze specifická skupina pracovníků;
- schopnosti a dovednosti zaměstnanců obecně (social capital);
- konkrétní pracovní pozice (exclusive-position).

Obdobně byly tyto přístupy charakterizovány i ve zprávě Asset Skills (2012), přičemž se jedná o pět následujících **strategií**:

1. Přístup inkluzivní, který – jak již bylo zmíněno výše – považuje za součást programů talent managementu všechny zaměstnance.
2. Exkluzivní přístup, který využívá talent pool, kdy se organizace zaměřuje v rámci řízení talentů na vedoucí pracovníky. Například Armstrong (2015) pro tyto jedince zavedl označení high-flyers (klíčoví pracovníci, kteří směřují do vyšších/vrcholových funkcí).
3. Přístup budoucích leaderů, v jehož rámci je pracováno se všemi zaměstnanci skrz celou organizaci, u nichž byly identifikovány předpoklady pro výkon vůdčích pozic.
4. Přístup plánování nástupnictví, kdy jsou identifikovány klíčové role a následně určeni zaměstnanci s potřebnými schopnostmi a dovednostmi, kteří v případě potřeby mohou dané (uvolněné) pozice obsadit.
5. Kombinovaný přístup, který využívá více výše uvedených pojetí dohromady.

Ready (2009) zastává názor, že aby organizace dokázaly čelit výzvám 21. století, měly by zvolit přístup inkluzivní, který se zabývá osvobozením a rozvojem talentů u všech zaměstnanců napříč organizací. Cannon a McGee (2011) tvrdí, že konkrétní strategie talent managementu by ovšem vždy měla vycházet z celkové strategie, kterou organizace uplatňuje, což potvrzuje i Urbancová et al. (2023). V souladu je i Rathod (2014), který uvádí, že je rovněž důležité definovat jednotná kritéria vedení ve všech oblastech a specifikovat zcela konkrétní kompetence zaměstnanců.

V předcházejícím textu byl charakterizován talent management obecně, a v této souvislosti je tak důležité uvést rovněž jeho cíle. Ovšem podle Barčíka (2015) by při naplňování těchto cílů neměl být opomenut jeden velmi podstatný fakt – ne každý zaměstnanec (současný i potenciální) má skutečně zájem se dále rozvíjet, potažmo být využíván. Barčík (2015) uvádí, že rozvoj talentů v organizačním prostředí začíná vzájemnou dohodou, jinak dříve nebo později ztratí svůj smysl.

Existují tedy tři hlavní cíle strategie talent managementu (Berger a Berger, 2003):

- identifikovat, vybrat a rozvíjet ty zaměstnance, kteří podávají nadprůměrné výkony a kteří zároveň inspirují v podobném duchu i ostatní pracovníky;
- najít, rozvíjet a správně rozmísťovat vysoce kvalifikované náhradníky na klíčové pozice;
- efektivně alokovat zdroje (kompenzace/odměňování, školení, pracovní zařazení, koučink apod.).

Křečková-Kroupová (2008) specifikovala čtyři základní nedostatky soudobých koncepcí řízení talentů. Jedná se o hledání talentů ve stále stejných, již prozkoumaných oblastech, nevyužívání možnosti

kontaktovat a podporovat talenty již například během studia vysoké školy. Dále se sem řadí nedostatečná ochota zaměstnávat více pracovníků starších, nebo těch, kterým vyhovuje práce na zkrácený úvazek. V neposlední řadě je poté důležité nenabízet těmto zaměstnancům pouze dobrý plat, ale i zajímavou a náročnou práci, vzájemnou, efektivní a otevřenou komunikaci nebo možnost dalšího rozvoje a růstu.

Pro řízení talentů byla v uplynulých letech vytvořena řada ucelených **modelů**. Například společnost Deloitte již v roce 2004 vypracovala svůj vlastní model pro řízení talentů s názvem Deploy-Develop-Connect Management (Deloitte, 2007). Klasické lineární modely se zaměřují pouze na oblast získávání a udržování zaměstnanců (Horváthová, 2011), kdežto uvedený model společnosti Deloitte se věnuje rovněž rozvoji schopností pracovníků, využívání talentovaných jedinců na rozličných pozicích v organizaci a propojení s dalšími zaměstnanci, respektive s celou organizací, z čehož plynou pevné vztahy, lepší komunikace, spolupráce a vyšší motivovanost (Deloitte, 2007).

Kazdová (2006) uvádí, že jedním ze základních východisek každého modelu je nepřetržité sledování pracovního výkonu zaměstnanců. Jádrem je tak ustavičné hledání souladu mezi odměňováním talentovaných zaměstnanců motivujícími atributy, nároky organizace a jejími vizemi.

## DEFINICE

### Talent

Talent management neboli řízení talentů je jednou z HR strategií, která umožňuje firmám nalézat, rozpoznat, vzdělávat, rozvíjet a udržet si své klíčové zaměstnance.

Stejně tak se řada současných odborných studií věnuje budoucnosti talent managementu. Wilkins (2012) ve zprávě společnosti Oracle „The Future of Talent Management: Underlying Drivers of Change“ předpovídá, že příští generace talent managementu budou ovlivněny zejména třemi skupinami změn. Bude se jednat o (Wilkins, 2012):

- ekonomický vývoj (růst znalostní ekonomiky, globalizace, dovednostní mezery a strukturální nezaměstnanost);
- změny demografického charakteru (delší průměrná délka života, obecné generační faktory, diverzita na pracovišti);
- neustálý technologický pokrok (zvýšené očekávání pracovníků v oblasti technologických vymožeností v pracovním prostředí, digitalizace, vývoj telekomunikačních prostředků).

Rovněž Boudreau (2015) tvrdí, že na budoucnost talent managementu by celkově mohla mít vliv řada ekonomických, sociálních a pracovních sil. Bude se jednat zejména o velmi rychlé technologické změny, sociální (organizační) rekonfigurace, propojený svět, spolupráci lidí a strojů a všezahrnující globální management, což potvrzují i Urbancová et al. (2016); Lane et al. (2014); Jin et al. (2018).

Podle Framea (2013) se odborníci shodli na tom, že v souvislosti s talent managementem budou v dalších letech klíčové dva pojmy – flexibilita a diverzita. Toto se bezesbýtku naplnilo (Urbancová, Vrabcová, 2023; Kohlrausch, Weber, 2021; Hue et al., 2019, Triana, 2017). V implementaci procesu talent managementu lze spatřovat velký potenciál pro budoucnost. Zástupci organizací předpokládají, že talent management a jeho nástroje se budou nadále vyvíjet, ovšem smysl zůstane stále stejný – získat a udržet ty správné lidi na správných místech, a to vše ve správnou dobu (Urbancová et al., 2016; Grinza et al. 2017; Gotsis, Kortezi, 2013; García-Granero et al., 2018).

Tuto problematiku ještě více přibližuje výzkum Accenture (2014), podle kterého lze shrnout budoucnost HR do deseti bodů, kdy všechny jsou úzce propojeny s řízením talentů:

1. Maximální možné využívání dovedností a tlak na získání těch nejlepších talentů.
2. Personalizace řízení talentů, respektive talent management na míru jednotlivým pracovníkům.
3. Rozšířená (globální) pracovní síla.
4. HR zaujme pozici hlavního řídicího prvku, s jehož pomocí firma dokáže adekvátně reagovat na měnící se tržní podmínky.
5. Talent management bude více propojen s vědou, s poznatky o lidském chování a lidském mozku, což bude mít vliv na řízení výkonnosti.
6. Globální strategie talent managementu a práce s talenty.
7. Digitální změny, využívání sociálních sítí, cloudová řešení, big data apod., což ovlivní způsob výkonu práce.



8. Využívání sociálních médií ke kolektivnímu vytváření řešení a následující vliv tohoto faktoru na zploštění hierarchie a struktury organizace, její demokratizace.
9. Nutnost propracovaných strategií pro řízení rizik v personální oblasti (například ochrana osobních údajů, fluktuace talentů).
10. Širší spolupráce útvaru HR s dalšími útvary v rámci organizace.

Jak potvrzují výzkumy např. Kundráta, Dolečka a Kundráta (2013); Egerové et al. (2015); Corstjense et al. (2019), talent management by tedy mohl v budoucnosti velkou měrou vyřešit očekávaný nedostatek kvalifikované pracovní síly.

## CVIČENÍ 1

Vytvořte myšlenkovou mapu všech osobnostních charakteristik, které podle Vás ovlivňují rozvoj talentovaného jedince.



# 1.3

## Přínosy zavedení talent managementu

Buenechea-Elberdin et al. (2018), Urbancová et al. (2016) či Fernandez-Lores et al. (2016) považují talentované zaměstnance za důležité kapitálové aktivum organizace. Proto je prvořadým úkolem každé organizace své zaměstnance co nejlépe stimulovat, a ty nejlepší si v organizaci udržet a rozvíjet. Dle Leopolda (2009), Delery, Roumpi (2017), Amankwah-Amoah et al. (2021) tak hlavní přínos stimulace talentů spočívá v konkurenceschopnosti organizace jak v dobrých, tak ve špatných ekonomických časech.

Další přínosy talent managementu dle Horváthové (2011) nebo Balarina (2011) jsou:

- talentovaní zaměstnanci přispívají k naplňování strategie a cílů organizace;
- klesají náklady na fluktuaci a nový nábor zaměstnanců, organizace je pro talenty atraktivním zaměstnavatelem;
- dochází k identifikaci a udržení talentovaných zaměstnanců;
- plánování nástupnictví je efektivnější;
- lépe se využívá potenciál talentovaných zaměstnanců, nedochází ke ztrátám spojeným s neobsazením klíčových pozic.

Petzold (2012) v této souvislosti doplňuje rovněž i pozitiva systematického talent managementu pro obchodní činnost organizace. Podle daného autora se jedná o investici do budoucího úspěchu organizace, která navíc přispívá ke zvýšení hodnoty společnosti pro investory. Řízení talentů rovněž podporuje vytváření nových zdrojů příjmů, a tím i samotné podnikání, dále je schopno generovat zákaznickou spokojenost, neboť talenti jsou skutečně motivováni k tomu, aby zákazníkovi poskytli ty nejlepší služby (Urbancová et al., 2016).

Ještě konkrétněji vyjadřují přínosy řízení talentů Nawaz a Prathibha (2013) a jejich podstatu je možné zařadit do tří oblastí – samotní zaměstnanci a jejich kompetence, finanční hledisko a budování značky zaměstnavatele:

- minimalizování ztrát talentovaných zaměstnanců;
- zlepšení schopnosti udržet si zaměstnance;
- zachování si klíčových kompetencí;
- zvýšení angažovanosti zaměstnanců;
- prohloubení závazku zaměstnanců vůči cílům organizace;
- zvýšení produktivity a ziskovosti;
- nižší náklady na náborový proces;
- kratší doba náborového procesu;
- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti;
- chápání organizace jako dobrého místa pro práci;
- zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

Uvedené přínosy Tansley (2011) shrnuje v jednoduchém vyjádření: talentovaní zaměstnanci jsou v souvislosti s výkonností organizace významní proto, že pohánějí podnikání kupředu, s čímž souhlasí i výzkumy Battisti, Deakins (2017); Armstrong, Taylor (2015) či Maheshwari et al. (2017).

# 1.4

## Přínosy a limity z motivačních programů pro samotné účastníky programu

Aplikace motivačních a stimulačních faktorů spojená se snahou být atraktivním zaměstnavatelem vede podle Armstronga a Taylora (2015), Rathoda (2014) k následujícím **přínosům** pro samotné **zaměstnance**:

- Pracovníci mohou očekávat, že se bude dbát na zdravé hodnoty, na dobré řízení a dobré pracovní podmínky, podnětnou, zajímavou a přitažlivou práci a na adekvátně nastavený systém odměňování.
- Pracovníci budou mít dostatek vhodných příležitostí k rozvoji, ke vzdělávání a ke kariéernímu postupu.
- Zaměstnanci budou cítit, že jsou oceňováni a že mají pro organizaci prvořadou hodnotu.

Řízení talentů má tedy i pro pracovníky dané organizace celou řadu přínosů, které se vztahují zejména k jejich vzdělávání, rozvoji, ke kariéernímu postupu a k pocitu sounáležitosti.

V souvislosti s talent managementem lze ovšem v organizacích vysledovat i určitá **rizika**, **omezení** či **bariéry**. Jindřich (2010) v rámci svého výzkumu identifikoval tři primární oblasti, které organizace při implementaci a nastavování řízení talentů sledují, přičemž každá z těchto oblastí dané organizace určitým způsobem omezuje v tom, jaké mají možnosti k rozvoji svých zaměstnanců. Jsou to (Jindřich, 2010; Urbancová et al., 2016):

1. Omezení **produkcí** podniku, které se týká oboru ekonomické činnosti podniku. Je nutné brát v úvahu například náročnost na BOZP, standardizovaný způsob komunikace nebo riziko vyhoření v souvislosti s danou pracovní pozicí.
2. Omezení **vnějšími faktory** jsou odvozena ze zkušeností podniku. Vždy je samozřejmě volen takový přístup, který umožňuje účinně a efektivně zvládnout působení v daném oboru, ale přesto existují faktory, které jsou těžko ovlivnitelné a mění stávající požadavky. Mezi konkrétní měřitelné ukazatele v tomto případě mohou patřit nové technologie, respektive vědeckotechnický rozvoj, úprava zákonů, strategie investování klientů nebo množství kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.
3. Omezení **vnitřními faktory** mají čistě vnitrofiremní charakter. Řadí se mezi ně firemní kultura, způsob komunikace v organizaci, prostor pro dynamiku a kreativitu nebo otevřenost ke sdílení znalostí. Úpravou těchto vnitřních faktorů poté může organizace zlepšit svůj systém rozvoje a práce s talenty, a tím zvýšit jeho účinnost.

Při implementaci talent managementu se řada firem dopouští určitých chyb, které společnost Deloitte (2008) na základě své studie charakterizovala v následujících čtyřech bodech:

- Až 76 % organizací uplatňuje exkluzivní přístup, a zaměřuje se tedy pouze na perspektivní zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří aspirují na vyšší manažerské pozice. Podle uvedeného zdroje je ovšem nutné zaměřit se na přístup inkluzivní, tedy vyhledávat a rozvíjet talenty napříč celou organizací.
- Řízení procesů talent managementu byla u téměř u tří čtvrtin dotazovaných organizací v rukou personálního oddělení, místo aby se jednalo o odpovědnost celého nejvyššího vedení, respektive celé organizace.
- Bezprostřední pracovní kontakt s manažery, respektive s vůdci, považuje za nejsilnější stabilizační nástroj pouze čtvrtina respondentů, což Deloitte (2008) označuje za nedostatečné.

- Celých 80 % dotazovaných organizací nemá nastaven speciální systém odměňování pro talenty, díky němuž by se mohly výrazně odlišit od konkurence, a využívá pouze tradiční přístup k odměňování (roční výsledky).

Právě ten fakt, že řada organizací nemá vytvořen jednotný a systematický přístup k talent managementu, který by byl akceptován a dodržován všemi zainteresovanými stranami (zejména manažery), chápe řada autorů jako jednu z nejpodstatnějších chyb při řízení talentů (Savanevičienė, Vilčiauskaitė, 2017; Swailes, Blackburn, 2016; Petzold, 2012;). Místo tohoto pojetí je uplatňován spíše krátkodobý přístup řešící aktuální problémy organizace, který vlastně využívá pouze několik ojedinělých nástrojů talent managementu, jejichž účinnost je tak jen minimální (Petzold, 2012).

Kromě výše uvedených lze mezi **úskalí** řízení talentů zařadit (Zíková, 2012):

- „Módnost“ pojmu talent management – talent management je využíván pouze jako marketingový nástroj, díky němuž může být podporována značka organizace a budována její image, aniž by byly procesy talent managementu skutečně implementovány.
- Neschopnost vyhledávat talenty – ne všichni vedoucí pracovníci dokážou efektivně a správně vyhledávat talentované pracovníky a je nutné jejich vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, talent managementu nebo leadershipu.
- Talent management jako statická aktivita – po dokončení implementace talent managementu není tento proces dále rozvíjen, sledován a vyhodnocován.
- Nejasně formulované kompetence – „talentů“, na jejichž základě jsou zařazeni do talent poolu, jsou formulovány nedostatečně či vágně.
- Talent management pouze jako součást běžné personální práce – talent management je v organizaci uplatňován pouze na operativní úrovni a není zakořeněn v kultuře a myšlení organizace.

Pokud si organizace budou výše uvedených nástrah implementace řízení talentů vědomy, je možné se jich vyvarovat a vytěžit tak z procesů talent managementu maximum pozitiv.

## Shrnutí kapitoly

- Lidské zdroje jsou nositeli lidského kapitálu, který lze rozvíjet a na jeho základě dosahovat konkurenční výhody.
- Rozvoj talentovaných zaměstnanců pomáhá k růstu bohatství organizace a zvyšuje i její případnou tržní hodnotu.
- Talent management lze považovat za systematický přístup k obsazování správných lidí na správné pozice v pravý čas a další práce s nimi ve smyslu rozvoje. Díky neustálému učení a rozvoji zaměstnanců se zvyšuje pracovní potenciál, a to organizacím prospívá, jelikož se rozvoj zaměstnanců pozitivně projevuje ve všech organizačních procesech.
- Možnost vzdělávání je v praxi velmi často spojena s kariérním růstem a je zaměřena na talentované zaměstnance, kteří mají pro organizaci vysoký potenciál. Snahou manažerů v současné praxi je proto umět správně talenty identifikovat, následně rozvíjet a udržet v organizaci.

## Klíčová slova

- zdroje
- lidské zdroje
- talent
- talent management
- motivace
- přínosy
- bariéry a rizika





## Řešení ke cvičením

### Cvičení 1

Myšlenková mapa osobnostních charakteristik, které ovlivňují rozvoj talentovaného jedince, může obsahovat řadu oblastí, jako je např. sebehodnota, vzdělání, praxe, aspirace, ambice, zkušenosti, schopnosti, cíle, směřování, odolnost proti stresu, schopnost sebeřízení a řízení ostatních, empatie, sociální citění a další.



## Otázky s možností výběru odpovědí

1. Jaké máme zdroje v organizaci:
  - a. materiální,
  - b. lidské,
  - c. finanční,
  - d. informace,
  - e. žádné z výše uvedených.
2. Jaké byly identifikovány tři základní vývojové fáze práce se zaměstnanci?
  - a. osobní kontrola,
  - b. rozvoj zaměstnanců,
  - c. talent management,
  - d. nastavení work-life balance,
  - e. sledování zdravotního stavu zaměstnanců.
3. Jaké máme základní perspektivy strategií talent managementu?
  - a. inkluzivní,
  - b. exkluzivní,
  - c. schopnosti a dovednosti zaměstnanců obecně,
  - d. konkrétní pracovní pozice,
  - e. ani jedna z výše uvedených.



## Řešení k otázkám s možností výběru odpovědí

Správné odpovědi: 1a, b, c, d; 2. a, b, c; 3. a, b, c, d.

# 2

---

kapitola

---

## Cíle a pojetí talent managementu





## 2. kapitola

# Cíle a pojetí talent managementu

### Úvod

Talent management jako disciplína představuje vzájemné aplikování nejlepších zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje, a v neposlední řadě odměňování a péče o zaměstnance. Důležitost problematiky lze spatřovat i v trendu stárnutí populace, kdy je nutné v organizacích stále více identifikovat talentované zaměstnance, kteří by se stali nástupci klíčových zaměstnanců a mezi nimiž by byla zajištěna kontinuita znalostí. Je nutné zdůraznit, že manažeři, kteří jsou schopni identifikovat a reagovat na potřeby zaměstnanců, mohou snadněji podporovat růst produktivity organizace, a to právě pomocí řízení kariéry zaměstnanců. Tím budují dobrou značku zaměstnavatele, která může přitáhnout další talentované zaměstnance či napomoci udržení stávajících talentovaných jedinců.

### Cíle kapitoly

- Definovat a vysvětlit pojem talent management.
- Vysvětlit, co je to talent program.
- Identifikovat fáze procesu talent managementu a vysvětlit jej.