

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému talent managementu ve společnosti Škoda TRANSPORTATION a.s.
Assessment of Talent Management System in the Škoda TRANSPORTATION a.s.

Student:

Bc. Lenka Pivoňková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, PhD.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Pivoňková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Posouzení systému talent managementu ve společnosti Škoda
TRANSPORTATION a.s.
Assessment of Talent Management System in the Škoda
TRANSPORTATION a.s. Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska talent managementu
4. Charakteristika společnosti
5. Analýza současné podoby systému talent managementu v dané společnosti
6. Návrhy a doporučení na úpravu systému talent managementu
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- ROTHWELL, William J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 5th ed. New York: American Management Association, 2016. ISBN 978-0814449158.
- TAYLOR, Stephen. *Resourcing and Talent Management*. New York: McGraw-Hill Professional, 2014. ISBN 978-1843983576.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

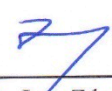
Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 2, 3 vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 13.7.2018



Bc. Lenka Pivoňková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Petře Horváthové, PhD. za odborné vedení práce, vstřícný přístup a věcné připomínky. Poděkování patří rovněž řediteli pro Lidské zdroje ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a dalším zaměstnancům, kteří mi byli během práce nápomocní a poskytli mi potřebné informace.

V neposlední řadě náleží velké poděkování mým rodičům, kteří mi během mého studia byli vždy oporou, a také mému příteli.

Obsah

1	Úvod	5
2	Metodika a metody zpracování.....	7
2.1	Metody výběru zkoumané společnosti	7
2.2	Hlavní a dílčí cíle práce.....	7
2.3	Použité metody získávání informací a dat.....	8
3	Teoretická východiska talent managementu.....	10
3.1	Vymezení a definice pojmu talent.....	10
3.1.1	Nadání, talent a genialita.....	10
3.1.2	Definice pojmu talent.....	11
3.2	Talent management	13
3.3	Modely talent managementu	15
3.4	Strategie talent managementu	17
3.5	Procesy talent managementu	20
3.5.1	Získávání talentů	20
3.5.2	Rozvoj talentů	26
3.5.3	Udržení talentů.....	30
4	Charakteristika společnosti.....	35
4.1	Historie společnosti	37
4.2	Struktura společnosti, organizační členění.....	39
4.3	Zaměstnanci společnosti	39
4.4	Zdůvodnění potřeby systému talent managementu	40
5	Analýza současné podoby systému talent managementu v dané společnosti	42
5.1	Získávání talentů	42
5.1.1	Identifikace talentů z externích zdrojů.....	42
5.1.2	Identifikace talentů z interních zdrojů	53
5.2	Rozvoj talentů	54

5.2.1	Řízení kariéry	58
5.3	Udržení talentů	59
5.3.1	Odpovídající ohodnocení	59
5.3.2	Work-life balance, flexibilní pracovní doba	62
5.3.3	Společenská odpovědnost	62
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	67
5.4.1	Trainee program pro studenty	67
5.4.2	Talent program pro zaměstnance společnosti	75
6	Návrhy a doporučení na úpravu systému talent managementu	83
7	Závěr	87
	Seznam použité literatury	89
	Seznam zkratk	94
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešním turbulentně vyvíjejícím se podnikovém prostředí usiluje každá společnost o výjimečnost, odlišitelnost a konkurenceschopnost. Nejedná se o jednoduchý úkol, avšak pro zabezpečení úspěšnosti podniku je stěžejní. Společnosti si uvědomují, že podstatnou konkurenční výhodou jsou perspektivní a talentovaní pracovníci, kteří umožňují firmě prosperovat a dosahovat podnikových cílů. Přirozeně by tak každá firma chtěla zaměstnávat ty nejlepší, nejvýkonnější pracovníky s vysokým potenciálem. Talenty.

V tento moment se však střetávají dvě strany s patrnou asymetrií – velmi vysoká poptávka firem po talentech s omezeným množstvím těchto lidí na trhu práce. Společnosti rozehrávají o tyto pracovníky „boj“ a usilovně se o ně „přetahují“. Šanci na výhru však mají jen ty podniky, které nejenže dokážou talenty vhodně oslovit a přilákat, ale zároveň je dovedou motivovat k lepším výkonům, umožní jim adekvátní vzdělání, rozvoj, profesní růst, a neposlední řadě si je dokážou udržet. Veškeré tyto procesy spadají pod koncepci talent managementu.

I přes to, že jednotlivé části koncepce talent managementu lze v mnoha zdrojích v roztržité podobě pozorovat již delší dobu, ucelený pohled na problematiku nabízejí až devadesátá léta minulého století. V této době se dostala koncepce řízení talentů do popředí zájmu mnohých vědců a autorů odborných publikací, stala se klíčovým tématem četných studií a konferencí, a v neposlední řadě výrazně pronikla také do podnikového prostředí. Celá řada autorů, která se talent managementem zabývá, má na tuto problematiku diferencovaný pohled, a stejně tak se přístupy liší i v jednotlivých podnicích.

Autorka této diplomové práce se bude zabývat posouzením systému talent managementu ve významné české strojírenské společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Cílem práce bude deskripce poměrně nově nastaveného systému talent managementu a jeho jednotlivých procesů v této společnosti, následně bude tento systém zhodnocen, budou identifikovány případné problémy a navržena vhodná doporučení v oblasti řízení talentů.

Práce bude strukturována do sedmi oddílů, tematicky ji bude však možné rozčlenit na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část bude popisovat pojetí dané problematiky napříč mnoha autory. Informace v této části budou čerpány především z literárních zdrojů, ověřených internetových zdrojů, odborných statí a časopisů. V rámci této části se autorka bude zabývat vymezením základní terminologie, tedy tím, jak je definován talent a talent management, jaké jsou jeho jednotlivé přístupy, strategie, modely a základní procesy – získávání, rozvoj a udržení talentů.

Praktická část se bude věnovat zprvu krátké charakteristice společnosti, předmětu její činnosti, historii a výrobního portfolia. Na základě excerpovaných dat autorka dále popíše nastavený systém talent managementu ve vybrané společnosti. Využije k tomu informací získaných především z interních dokumentů společnosti, rozhovorů se zaměstnanci společnosti, částečně také z veřejně přístupných internetových zdrojů a v neposlední řadě z dotazníkového šetření. Následovat bude posouzení nastaveného systému talent managementu, identifikace jeho případných slabých stránek a navržení vhodných doporučení pro jejich odstranění.

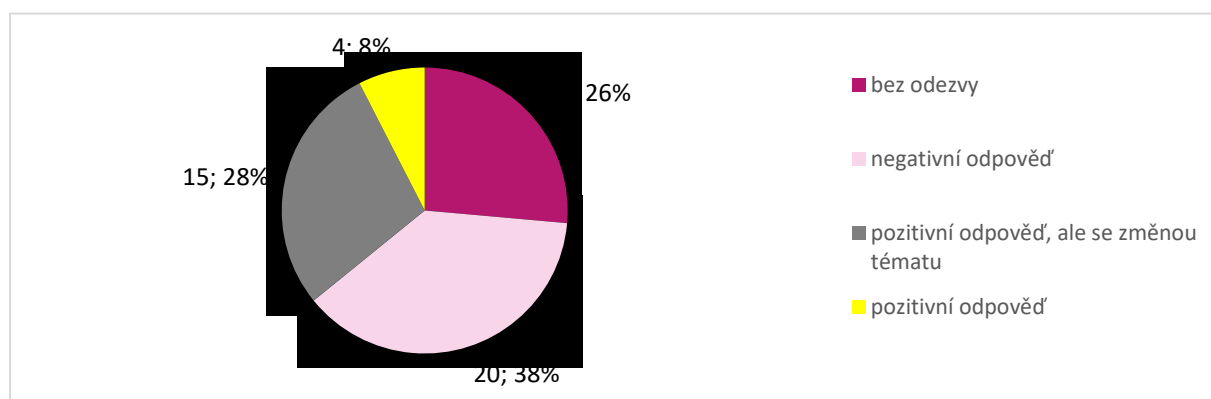
2 Metodika a metody zpracování

Diplomová práce se bude zabývat deskripcí, následným posouzením a doporučením případných úprav v aktuálně zavedeném systému talent managementu ve vybrané společnosti. Tento systém ve společnosti funguje poměrně krátce, jelikož v posledních letech došlo ke změně vedení, a s tím i k mírné transformaci přístupu k řízení talentů.

2.1 Metody výběru zkoumané společnosti

Za účelem spolupráce na diplomové práci bylo v říjnu roku 2017 osloveno 53 vybraných společností. Průvodní dopis včetně životopisu byl zástupcům společností nebo příslušnému oddělení zaslán elektronickou formou. Výběr společností nebyl zcela náhodný, autorka se zaměřila na velké podniky (nad 500 zaměstnanců), které na svých webových stránkách nabízejí spolupráci při psaní závěrečných prací. Čtrnáct z těchto podniků nezareagovalo vůbec, dvacet odpovědělo negativně. Nejčastějším důvodem pro odmítnutí spolupráce byl ten, že společnosti spolupracují na závěrečných pracích pouze technického charakteru či nemají zavedený systém talent managementu. Zbylé odpovědi byly kladné, nicméně patnáct společností nabídlo spolupráci na jiném tématu z oblasti řízení lidských zdrojů. Stěžejní byla kladná odezva čtyř podniků, které souhlasily s možností spolupráce. Vybrána byla ta společnost, která souhlasně zareagovala jako první v pořadí. Vše je znázorněno v grafu 2.1.

Graf 2.1 Odezvy na žádost o spolupráci



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Hlavní a dílčí cíle práce

Hlavním cílem je deskripce nastaveného systému talent managementu ve vybrané společnosti, jeho posouzení a následné navržení vhodných doporučení na úpravu tohoto systému.

Dílčími cíli jsou

- zjištění nezbytných informací prostřednictvím sběru potřebných materiálů, zaznamenávání subjektivních i objektivních pohledů zaměstnanců oddělení Lidských zdrojů na danou problematiku,
- analýza jednotlivých procesů strategie talent managementu ve společnosti – tedy procesů získávání, rozvoje a udržení talentů,
- zjištění spokojenosti talentů se zavedeným systémem talent managementu.

2.3 Použité metody získávání informací a dat

Při vypracovávání teoretické i praktické části této práce bude autorka vycházet z širokého okruhu dostupných zdrojů informací tak, aby na danou problematiku mohla poskytnout co nejkomplexnější pohled.

Veřejně přístupné informace a dokumenty

V rámci přiblížení vybrané tematiky a vytvoření jakési literární rešerše budou v teoretické části tuzemské i zahraniční literární zdroje různých autorů, dále budou potřebné informace čerpány taktéž z aktuálních studií či článků z odborných magazínů. Veškeré tyto zdroje nejenže napomohou vymezit problematiku talent managementu z teoretického hlediska, ale zároveň pronikají do praktické části, kdy umožní zhodnotit nastavený systém a navrhnout vhodná doporučení.

Veřejně přístupné informace z internetových stránek budou taktéž využity v praktické části. Půjde především o stránky analyzované společnosti (www.skoda.cz) a veřejný rejstřík dostupný na www.justice.cz. Získané informace z těchto zdrojů budou aplikovány především na úvodní podkapitoly praktické části, tedy k vymezení základních charakteristik společnosti, předmětu její činnosti, historii a výrobního portfolia.

Interní dokumenty

Velké množství informací a dat potřebných k analýze bude excerpováno z interních dokumentů. Tyto dokumenty budou poskytnuty pro účely diplomové práce zaměstnanci oddělení Lidských zdrojů nebo samotným ředitelem pro Lidské zdroje. Vzhledem k důvěrnému charakteru některých dokumentů budou jejich jisté segmenty vynechány.

Rozhovory se zaměstnanci

Nedílnou součástí výzkumu budou rozhovory se zaměstnanci. Jejich kvalitativní zpracování přinese do výzkumu velké množství relevantních dat. Nestandardizované rozhovory proběhnou především s pracovníky v oddělení Lidských zdrojů – konkrétně s ředitelem HR, personalisty, HR specialistou a specialistou HR marketingu. Součástí budou také rozhovory se třemi absolventy, kteří jsou zaměstnanci společnosti.

Dotazníkové šetření

Pro účely této práce budou vypracovány dvě verze dotazníkového šetření, přičemž každé z nich bude obsahovat deset otázek. Dotazník bude zadán skrze online platformu survio.cz a následně rozeslán na e-mailové adresy, které autorce budou pro tyto účely poskytnuty. Jednotlivé verze dotazníku budou uzpůsobeny pro výzkum trainee studentů a zaměstnanců společnosti, zapojených do talent programu. Odpovědi respondentů budou vyhodnoceny, okomentovány a znázorněny graficky. Cílem dotazníkového šetření bude zjistit, jak jsou účastníci s jednotlivými procesy talent managementu spokojeni. Výsledky výzkumu se odrazí do zhodnocení celé situace. Konkrétní forma a otázky dotazníkového šetření budou součástí příloh.

3 Teoretická východiska talent managementu

Následující podkapitoly vysvětlují stěžejní pojmy v rámci dané problematiky. Autorka porovnává pojetí talentu, talent managementu napříč různými autory, dále se zabývá modely, strategiemi a jednotlivými procesy talent managementu.

3.1 Vymezení a definice pojmu talent

Základním pojmem této pasáže je „talent“. Autorka diplomové práce zde zprvu vymezuje rozdíly mezi zdánlivě podobným pojmovým aparátem, dále je však pozornost věnována pouze ústřednímu pojmu. Při definování výrazu je postupováno od obecnějších definic užívaných v širokém kontextu až po definice, které se objevují v podnikovém prostředí.

3.1.1 Nadání, talent a genialita

Pojmy talent, nadání a genialita jsou často používány v obdobném smyslu, jelikož hranice mezi těmito pojmy není dostatečně ostrá. Hříbková (2009) uvádí, že většina autorů tyto pojmy ztotožňuje, ale najdou se i takoví, kteří tyto pojmy striktně oddělují – např. F. Gagné, J. Laznibatová a M. Musil; právě Musil v rámci své analýzy srovnával definice těchto pojmů. Hříbková (2009, s. 41) vychází z Musilovy analýzy když tvrdí, že nadání a talent lze obdobně chápat jako „*předpoklady na straně osobnosti, které podmiňují mimořádně úspěšnou činnost, výkon a produktivitu v určité oblasti*“. Autorka dále poukazuje na kvantitativní a kvalitativní rozdíly, které v definicích Musil identifikoval; rozdílem kvantitativního charakteru se přitom rozumí významová nerovnost těchto pojmů – talent je nadání nadřazen a je ztotožňován pouze s vysokou úrovní nadání, kvalitativní rozdíly pak dělí podle tří hledisek:

- geneticky-vývojové rozdíly, kde považuje nadání za vrozené, kdežto talent za získaný interakcí s prostředím,
- obsahové rozdíly, kde se talent váže k oborům humanitního charakteru a nadání k přírodním vědám (Hříbková, 2009),
- rozdíly ve stupni obecnosti, kdy talent představuje úzký souhrn předpokladů daného jedince, kdežto nadání je pojímáno v širším smyslu jako jeho obecné předpoklady (Havigerová, 2015).

Havigerová (2015) poznamenává, že někteří autoři dále tuto triádu pojmů řadí hierarchicky dle úrovně schopností – nadání je tak chápáno jako vysoká úroveň vloh, talent jako vysoká úroveň nadání a genialita jako vysoká úroveň talentu daného jedince.

3.1.2 Definice pojmu talent

Výchozím pojmem této práce je talent. I přes to, že se v češtině pojem běžně užívá, jeho vymezení (obzvláště pak u laické veřejnosti) není zcela jednoznačné. I při studiu odborné literatury a zde uváděných výkladů a definic různých autorů lze však dojít k závěru, že exaktní definici talentu nelze stanovit. Každý autor pojem definuje odlišně v závislosti na zkoumaném oboru, jeho východiscích, zaměřuje se v definicích na rozdílné atributy.

Pojem lze v první řadě charakterizovat v souvislosti s jeho etymologickým původem. Slovo talent pochází z řečtiny, kde byl výraz „*talentum*“ odvozen od původního starořeckého „*talantum*“ s významem váhové jednotky (Havigerová, 2015). Odtud plyne také původní význam slova „*talent*“ v češtině – řecká nejvyšší váhová jednotka či také obnos peněz v této váze; v obdobném smyslu se užívá slovo hřivna (Hujer, 1935). Výraz talent, který používáme dnes mnohem častěji, má původ v latině, kde znamenal „*vynikající schopnost, nadání, vlohy*“ (1935, s. 57). Havigerová (2015, s. 17) vychází z Harpera (2014) když uvádí, že postupem času docházelo u výrazu k významovému posunu – v 11. století se výraz asocioval s významy „*sklon, vůle, touha*“ (2015, s. 17), od 13. století „*dispozice, vůle, touha*“ (2015, s. 17), od 15. století „*speciální přirozené schopnosti, nadání, dar, který byl někomu dán proto, aby jej využil a rozvinul*“ (2015, s. 17). Tento významový posun byl ovlivněn překladem známé pasáže Bible – Matoušova podobenství o hřivnách, kde se hřivny vztahují k talentu, schopnostem a nadání, a je na člověku, jak s nimi naloží a zda je využije (Havigerová, 2015).

Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost (2001, s. 442) definuje talent jako „*schopnost člověka k určité činnosti, nadání*“. Obdobně pak definuje tento výraz Longmanův slovník online, který popisuje talent jako „*a natural ability to do something well*“ (<https://www.ldoceonline.com/dictionary/talent>), tedy ve volném překladu jako přirozenou schopnost jedince něco dobře umět.

Rothwell (2016) uvádí, že každý talent je charakteristický specifickou silou. Talentové tak mohou vynikat v produktivitě, mohou být schopnější než jejich kolegové, mohou také mít speciální dar, kterým se odliší od ostatních.

V kontextu řízení lidských zdrojů lze definice pojmu talent dělit do dvou proudů. Tento fakt poznamenává mimo jiné Horváthová (2011), Koubek (2007), Taylor (2014) či Hečko (2014). Taylor (2014) uvádí, že přistupovat k talentům lze exkluzivně nebo inkluzivně; v rámci prvního, exkluzivního pojetí, se jedná o talent management zaměřený na manažery či specialisty. Jedná se o úzký výběr zaměstnanců, kteří projevují vysoký potenciál, výkonnost

a aspirují na klíčové pozice (Vodák, Kucharčíková, 2011). S tímto pojetím se ztotožňuje mnoho autorů, například:

- Smilansky (2005), který uvádí, že talentem je nejčastěji jedinec v klíčových pozicích, který je nadprůměrně schopný, má vysoký potenciál a svou prací může ovlivnit výkon dané společnosti,
- Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 41) shledávají talentem pracovníka, „*který má vysoký potenciál, jež může využít pro splnění cílů a zvýšení výkonnosti organizace*“.

Mnohem širší chápání daného výrazu nabízí následující pojetí. Podle něj talentem mohou být ti zaměstnanci, kteří vynikají svými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi v určité oblasti. Talentem tak může být prakticky kdokoli, kdo v něčem vyniká, přičemž je důležité zdůraznit, že již nelze hovořit pouze o manažerských pozicích, talentem může být kdokoli napříč celou organizační strukturou. I ve smyslu tohoto pojetí se vyjadřuje řada autorů, například:

- Horváthová (2011), která uvádí, že by talent management neměl být zaměřen na úzce vymezenou skupinu jedinců ve společnosti, ale měl by zahrnovat všechny zaměstnance, kteří se podílí na dosahování firemních cílů,
- „*každý člověk má talent, i když někteří jej mají více než jiní*“, tvrdí Armstrong (2007, s. 327),
- Vaiman a Vance také zastávají toto pojetí, když říkají, že „*talent představují všichni zaměstnanci v organizaci, kteří se mohou výrazně odlišit v úrovni znalostí, dovedností a schopností*“ (2008, s. 3-4),
- Davies a Kourdi (2010, s. 15) uvádějí, že se „*talent může vynořit odkudkoliv, kdykoliv a kdykoliv*“, přičemž vliv na objevení talentu nemá zdaleka jen výkonnost a práce daného jedince, ale mnoho dalších faktorů, jako jsou vhodné podmínky, správný moment, prostředí či zkrátka náhoda (2010),
- Urban, Stýblo a Vysokajová (2011) uvádějí, že talent má takový zaměstnanec, který neustále podává nadprůměrný výkon,
- Thorne and Pellant (2007) za talenta považují takového zaměstnance, který má ve srovnání se svými spolupracovníky nadprůměrné schopnosti, přičemž k jejich

užívání nevynakládá většího úsilí.

Obečné shrnutí charakteristik talentovaného jedince pak podává Michaels, Hanfield-Jones a Axelrod (2001, cit. dle Kursche, 2016, s. 12), kteří definují talent jako „*souhrn schopností jedince, jeho skutečných darů (nadání), dovedností, znalostí, zkušeností, inteligence, soudnosti, postojů, charakteru a úsilí. Také zahrnuje schopnost jedince se učit a růst*“.

Z výše uvedených definic a mnoha dalších, které uvádějí autoři v četných literárních zdrojích věnované problematice talent managementu lze vyvozovat některé často objevovaná slova, která lze považovat za klíčová – **výkonnost, potenciál, schopnosti, dovednosti, znalosti či klíčový pracovník**. S pomocí kreativního myšlení si tak již nyní lze utvořit obraz toho, kdo je považován za talentovaného pracovníka.

3.2 Talent management

Stejně jako nelze najít jednotnou definici u pojmu talent, ani u koncepcie talent managementu to nebude zcela jednoduché:

- Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203) uvádí, že „*talent management je procesem, jehož pomocí organizace průběžně nachází, řídí a rozvíjí své lidi pro budoucnost*“,
- dle Armstronga (2007) jde o sled činností a aktivit vyvíjených společnostmi, které mají zajistit získávání, rozvoj, motivaci a udržení talentů, kteří jsou nezbytní pro její fungování,
- ve společnosti INC Consulting (2008) jsou přesvědčeni, že „*cílem talent managementu je přilákat, rozvíjet, udržet a využívat zaměstnance s takovými dovednostmi a odbornými znalostmi, které pokryjí současné a budoucí potřeby firmy*“,
- Turner a Kalman (2015) jsou názoru, že systém talent managementu je vlastně obchodní strategií, jelikož talenti jsou důležití pro úspěšnost a výkonnost organizace,
- společnost Development Dimensions International (Wellins, Smith, Erker, 2009) definuje talent management jako proces, pomocí kterého si daná společnost zajistí takový počet talentů, kolik pro své podnikové účely potřebuje,
- Horváthová (2011) tyto definice shrnuje, když uvádí, že většina autorů sdílí pohled na talent management v tom, že se jedná o procesy získávání, rozvoje a udržení talentů.

Na konci devadesátých let dvacátého století se tato koncepce dostává do povědomí jako proces, který má zabezpečit dostatek talentů v organizaci. Zapříčinila se na tom mimo jiné společnost McKinsey, která v roce 1997 publikovala studii a poté v roce 2001 v návaznosti na to vydala knihu „The War for Talent“. (Armstrong, 2009) Právě zde Michaels, Handfield-Jones a Axelrod (2001) stanovují pět podmínek, podle kterých by se společnosti měly řídit, chtějí-li „boj o talenty“ vyhrát:

- tvořte a nabízejte takové zaměstnanecké hodnoty, které budou mít vliv na přilákání talentů,
- vytvářejte dlouhodobé náborové strategie získávání talentů,
- používejte získané pracovní zkušenosti, metody koučinku a mentoringu k rozvoji manažerského potenciálu,
- posilujte talent pool – investujte do pracovníků „první ligy“, rozvíjejte „druholigové“, sebevědomě a pohotově jednejte s pracovníky „třetí ligy“,
- buďte jako vedení podniku plošně přesvědčeni, že konkurenční výhodou je obsazování talentů napříč celou organizační strukturou.

I přesto, že se 90. létům přisuzuje signifikantní vliv na vývoj této koncepce, Armstrong (2009) a Guest (Warren, 2006) se shodují v tom, že mnohé poznatky z oblasti talent managementu nejsou ničím novým a v roztráštěné podobě existovaly již dlouho, tedy jsou pouze přepracovány do nové, aktualizované formy. Na počátku 21. století se mnoho autorů snažilo dosavadní poznatky shrnout a obohatit je o vlastní poznámky a přístupy, přičemž někteří souhlasně navazovali na myšlenky práce společnosti McKinsey, další se jí snažili oponovat. Pfeffer (2001) tvrdí, že tato „válka o talenty“ může mít nepříznivý dopad na podnikové zdraví společnosti, když společnosti privilegují získávání nových talentů z externích zdrojů, nad rozvíjením podnikového prostředí, a rozvojem talentů, kteří již ve společnosti jsou.

Společnosti se zabývají talent managementem také z důvodu některých změn, které nastaly. Hatum (2010) uvádí, že v minulosti byly společnosti více stabilní a s nimi i jejich zaměstnanci, kteří velmi často setrvali v jedné společnosti a nezřídka i na jedné pracovní pozici po celý život. V dnešním prostředí je ale vše zcela jinak – společnosti se rychle vyvíjejí a mění, a mít, tedy zaměstnávat talentované pracovníky se stává velkou konkurenční výhodou.

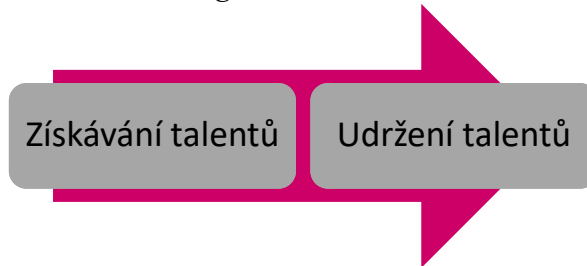
3.3 Modely talent managementu

Mezi stěžejní modely talent managementu patří tzv. tradiční lineární model a Develop-Deploy-Connect model. Staňková a Kazdová (2006) uvádí, že dochází k postupnému ústupu od tradičního modelu zvláště díky jeho vyhraněnému zaměření na počáteční a koncový proces, tedy získávání a udržení talentů. Tvrdí, že na rozdíl od tradičního modelu, který je založen na formálních ukazatelích, se model Develop-Deploy-Connect soustřeďuje právě na opomíjené složky v tradičním modelu – vhodné rozmísťování a neustálé rozvíjení talentů. Základní myšlenkou modelu je nepřetržité pozorování výkonů daného pracovníka a využívání jeho potenciálu a výkonnosti k prospěchu podniku.

Tradiční lineární model vychází z dvousložkového procesu, jehož počáteční fází je získávání talentů a koncovou jejich udržení, jak je patrné z obrázku 3.1. Problematičnost tohoto modelu komentuje Horváthová (2011), když hovoří o tom, že v procesu chybí fáze, které jsou pro talentovaného pracovníka důležité. Získání talentů tak často postrádají možnost rozvoje, přechodu či přeražení na jiné pracovní místo, neřídka se stává, že se jim společnost dostatečně nevěnuje. To samozřejmě talentovaným pracovníkům, jakožto vysoce angažovaným a ambiciózním jedincům, ne příliš vyhovuje. Navíc tento model dostatečně nepodporuje a nepřispívá k dosahování strategických cílů společnosti. Horváthová (2011) zároveň shledává řadu nevýhod:

- aplikace modelu si žádá značné množství finančních prostředků; nicméně místo toho, aby společnost investovala více do vzdělávání, investuje horentní sumy do nábory talentů,
- model postrádá pružnost, růst není umožněn pracovníkům ani danému podniku,
- model je velmi teoretický, nezabývá se reálnými potřebami talentů,
- model postrádá návaznost na celopodnikové strategie a cíle
- a nepodává informace o výkonu a přínosu daného pracovníka.

Obrázek 3.1 Tradiční model talent managementu

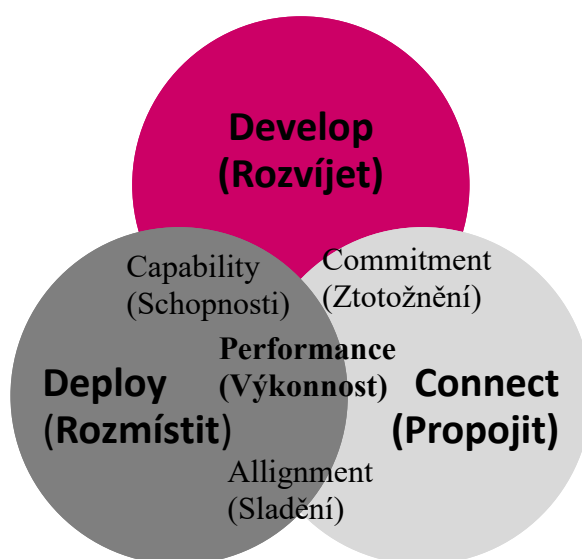


Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 35. ISBN 978-80-7357-665-3 (upraveno)

Mnohem komplexnější pohled na problematiku nabízí model **Develop-Deploy-Connect** zobrazený na obrázku 3.2, jehož podstatou je pozorování výkonnosti daného pracovníka. Tento model se snaží o propojení potřeb a motivujících faktorů pro talenty a zároveň toho, co potřebuje podnik a co napomáhá k naplnění jeho stanovených strategických cílů (Horváthová, 2011). Jeho aplikace do samotného středu strategie managementu vyústí v získání potřebných schopností, ztotožnění a sladění se s pracovním procesem, což má ve finálním výsledku razantní vliv na výkonnost podniku. Klíčovými složkami modelu jsou tyto procesy:

- **to develop – rozvíjet:** rozvoj talentů spočívá v rozšiřování a získávání takových zkušeností, které pracovníci potřebují pro výkon na své pracovní pozici, přičemž se nejedná o standardní metody školení či vzdělávání, ale rozvoj a nabývání zkušeností od svých spolupracovníků, mentorů a podobně,
- **to deploy – rozmístit:** jedná se o rozmístění talentovaných pracovníků na taková pracovní místa, která budou odpovídat jejich dovednostem, zájmům a znalostem, zároveň vytvářet takové pracovní podmínky, které jim umožní plně tyto schopnosti a jejich potenciál rozvíjet,
- **to connect – propojit:** v neposlední řadě se zabývá také tím, jak dosáhnout propojení talentů s pracovníky napříč organizační strukturou celé společnosti. Propojení má za účel budovat sítě ve společnosti, které napomáhají zlepšení individuálních i celkových výkonů a také zlepšení vztahů s ostatními zaměstnanci na pracovišti. (Deloitte, 2004)

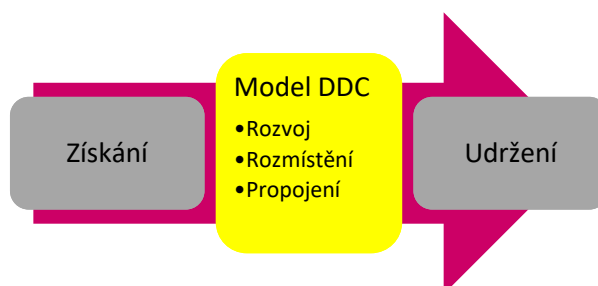
Obrázek 3.2 Model Develop-Deploy-Connect



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 36. ISBN 978-80-7357-665-3 (upraveno)

Horváthová (2011) uvádí, že při stanovování strategie talent managementu je vhodné tyto modely zkombinovat a zapojit tak model Develop-Deploy-Connect mezi dvě koncové fáze tradičního modelu (fáze získání a udržení), jak je viditelné na obrázku 3.3.

Obrázek 3.3 Propojení tradičního modelu s modelem Develop-Deploy-Connect – strategie talent managementu



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 37. ISBN 978-80-7357-665-3 (upraveno)

3.4 Strategie talent managementu

Pokud chce společnost, aby její aktivity v oblasti řízení talentů probíhaly efektivně a docházelo tak k návratnosti vložených investic (nejen finančního charakteru), měla by mít stanovenou strategii talent managementu. Horváthová (2011) chápe strategii talent managementu jako proces, u kterého by se mělo zabezpečit, že bude vycházet ze strategie

společnosti. Zároveň má odrážet mezeru mezi faktory, které jsou pro danou společnost důležité a stanovenou potřebou talentovaných pracovníků, přičemž výsledkem této strategie by měl být návrh toho, jak tuto mezeru odstranit.

Na HR Forum (2012) byla stanovena celá řada faktorů, které by měly být splněny, aby byla výsledná strategie efektivní a vhodně nastavená. Jde tak například o provázání strategie společností se strategií řízení talentů, angažovanost a podpora nastaveného systému talent managementu vedením společnosti, zajištění podmínek pro vzdělávání a rozvoj, stanovení metod hodnocení talentovaných pracovníků, zpětnou vazbu a mnoho dalších.

Konkrétní forma a jednotlivé fáze strategie talent managementu jsou na zvážení společnosti. Například Horváthová (2011) uvádí **šest kroků vedoucích k vytvoření strategie talent managementu**. Za první, je zapotřebí vypracovat projektový záměr, který stanoví, jaké zdroje budou pro implementaci talent managementu zapotřebí, přičemž zdaleka nelze hovořit pouze o zdrojích finančních. Důvodů, proč talent management zavádět, je mnoho – je nutné uvažovat, jaké další náklady přinese zvýšení fluktuace, o co společnost přichází, jestliže nemá potřebné talenty, dobře nastavené řízení talentů zároveň poskytuje těmto pracovníkům pocit uznání, ocenění a podobně. Vhodné je také určit, které kompetence přispívají k dosahování podnikových cílů. Dále by mělo být stanoveno, kdo se talent managementem bude zabývat, tedy jaké budou jednotlivé řídicí role. Zapojení do jednotlivých procesů a činností musí být patrné nejen ve směru oddělení lidských zdrojů, ale také u vedení společnosti a manažerů jednotlivých úseků. Může se jednat o roli talent manažera, spolupracovníka talent manažera, roli nadřízeného, generálního ředitele, experta na rozvoj a vzdělávání a tak dále. Druhý krok se týká stanovení kompetencí, které jsou pro společnost klíčové a potřeby talentů, kteří těmito kompetencemi budou vybaveni. Za třetí jde o nastavení procesů pro předpověď potenciálu a ohodnocení výkonu pracovníků tak, aby pomocí nich bylo možné rozpoznat talentovaného zaměstnance. Tyto procesy musí poskytovat hodnověrná a pravidelně aktualizovaná data, jelikož na ně navazují další procesy. V rámci čtvrtého kroku je zapotřebí pro stávající i budoucí potřeby společnosti jasné vymezení jednotlivých procesů talent managementu, tedy triády získávání, rozvoje a udržení talentovaných pracovníků. Pátým krokem je zavedení takového systému kontroly řízení, který bude zahrnovat rovněž procesy, které souvisí s řízením talentů – jejich naplánováním, souvisejícími rozhodnutími a kontrolou. V šestém kroku je zdůrazněno, že si společnost musí dát pozor na to, aby některé úkony přílišně nebyrokratizovala a nekomplikovala tak celý proces zbytečnou dokumentací.

Při zavádění programu talent managementu Eisel (2014) navrhuje seřadit jednotlivé činnosti a procesy takto:

- stanovení jednoduchého a výstižného cíle,
- jednoznačné definování pojetí talentu,
- určení podmínek a nároků na talentované pracovníky, dále také kompetence, které jsou pro společnost klíčové,
- stanovení toho, jak budou talentovaní pracovníci vyhledáváni, jak bude probíhat jejich výběrové řízení,
- určení organizačních podmínek projektu,
- vymezení obsahu programu pro talentované pracovníky,
- hodnocení systému talent managementu.

Posledním krokem je **hodnocení systému talent managementu**, které by nemělo chybět v žádné strategii. Talent management je poměrně nákladnou záležitostí, a tak by se mělo pravidelně vyhodnocovat efektivitu zavedených procesů. Existují dvě základní metody hodnocení systému talent managementu. Jedná se o audit talent managementu a hodnocení úspěšnosti (systém LAMP). **Audit talent managementu** je metodou pravidelného hodnocení zavedené strategie talent managementu, pomocí které lze odhalit, jaké implikované procesy fungují správně a přináší tížený efekt, a které procesy jsou naopak špatně nastavené a je zapotřebí je upravit. Audit je možné provádět ve skupině na základě stanovených rolí v talent managementu, kdy každý člen skupiny zhodnotí oblast, za kterou je zodpovědný, dále se tato hodnocení v rámci skupiny sjednotí a výsledkem je dokument, který podává informace o hodnocení systému jako celku. Vypracováním auditu může být také pověřen jednotlivec, jde však o velmi náročnou a komplexní práci. **Hodnocení úspěšnosti talent managementu** je také nazýváno akronymem LAMP. Jednotlivé iniciály představují 4 ukazatele tohoto hodnocení, jedná se o: **L**ogiku, **A**lytiku, **M**íry a **P**roces. Ukazatel logiky hodnotí, zda aplikace principů řízení talentů přináší očekávanou konkurenční výhodu. Analytika dále hodnotí výsledky talent managementu. Jako míry si lze představit takové měřitelné ukazatele, které dokážou objektivně zhodnotit jednotlivé procesy (může se tak jednat například o rozpočet talent managementu, návratnost vložených investic, míru fluktuace talentů, náklady na získávání/rozvoj/udržení a mnoho dalších). Ukazatel procesů pak zdůrazňuje potřebu provázání strategie talent

managementu a řízení znalostí, umožní tak využít efekt, který je získán kolektivní prací zaměstnanců. (Horváthová, 2011)

3.5 Procesy talent managementu

Armstrong (2015, s. 319) chápe procesy talent managementu jako „*sekvenci činností, která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů*“. V obdobném smyslu se vyjadřuje i Horváthová (2011), která uvádí, že strategie zahrnuje tři dílčí procesy talent managementu – získání, rozvoj a udržení talentů – jejichž vhodná aplikace v prostředí dané společnosti zabezpečí dosažení cíle talent managementu, kterým je vybudování dostatečného talent-poolu (zásobárny talentů). V dalších podkapitolách budou tyto jednotlivé procesy vymezeny.

3.5.1 Získávání talentů

Získávání talentů je prvním z procesů talent managementu. Horváthová (2011) jej dělí do několika kroků, společnost by tak měla:

1. stanovit role, které jsou pro její fungování klíčové,
2. určit nezbytnost získávání talentů,
3. stanovit klíčové kompetence a sestavit stupnici pro hodnocení,
4. zhodnotit výkon jednotlivců a předpovědět jejich potenciál, sestavit stupnice pro měření,
5. identifikovat talenty z vnějších/vnitřních zdrojů,
6. vytvořit z těchto jedinců talent-pool.

Společnost by měla v první fázi tohoto procesu stanovit **klíčové role**. Jsou to pracovní pozice, bez nichž se podnik neobejde a při jejichž absenci by se se tak mohl potýkat s nejrůznějšími výpadky a problémy oproti běžnému chodu. Společnost tyto role může identifikovat několika způsoby, Horváthová (2011) uvádí pět kroků, které mohou pomoci k jejich určení:

- brainstorming,
- znázornění organizačního schématu a klíčových rolí,

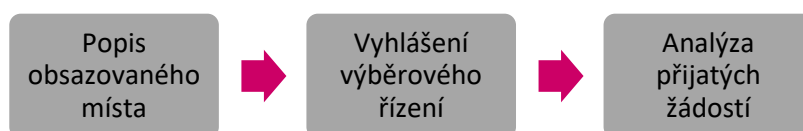
- identifikace a vyprávění o problémových nebo naopak úspěšných obdobích organizace, stanovení pracovních míst, které na danou situaci měly výrazný vliv,
- vyprávění,
- analýza možných rizik v případě neobsazení dané pozice,
- stanovení klíčových rolí.

Dále musí srovnat aktuální počty zaměstnanců, kteří mají klíčové kompetence s tím, kolik by těchto zaměstnanců potřebovali. Pokud zjistí, že je mezi těmito hodnotami nesoulad, musí přistoupit k hledání talentů. Talenty lze vyhledávat v externích i interních zdrojích. Interní zdroje lze chápat v rámci dané společnosti, zatímco zdroje externí představují lidský kapitál na trhu práce mimo danou společnost. Zatímco v minulosti převažoval přístup externího vyhledávání talentů, v současnosti je tomu naopak a společnosti se co nejvíce snaží vyhledávat a využívat potenciál skrytý uvnitř podniku. Tento trend vychází i ze studie „Managing Talent in a Turbulent Economy. Where Are You on the Recovery Curve?“ společnosti Deloitte (2010), která zdůrazňuje důležitost vyhledávání talentů uvnitř společnosti, jejich rozvoj a stabilizaci, přičemž identifikace těchto talentů je založena na pravidelném hodnocení současného výkonu a odhadu jejich potenciálu. (Horváthová, 2011)

Janišová (2013) zdůrazňuje, že je nutné, aby si společnost předem stanovila proces hledání těchto zaměstnanců, jelikož jediné tak minimalizuje časovou mezeru mezi volným pracovním místem a dosazením vhodného zaměstnance. Podle ní je prvním **krokem stanovení popisu obsazovaného místa** a aktualizování jakéhosi standardizovaného popisu pozice pro potřeby aktuálních požadavků, přičemž podílet by se na tom mělo oddělení Lidských zdrojů a přímý nadřízený. Druhým krokem je **vyhlášení interního/externího výběrového řízení**, které má na starosti oddělení Lidských zdrojů, případně externí agentura. Důležitým krokem je stanovení způsobu, jak se potenciální uchazeči o volné pozici dozví. Společnost může užívat kontaktů z databáze, kterou vlastní, aktivně dané jedince oslovovat nebo zveřejnit volnou pracovní pozici a informace o výběrovém řízení prostřednictvím nejrůznějších médií – internet (personální weby, sociální sítě, webové stránky společnosti), tisková média, televize, rozhlas, inzeráty na veřejném prostranství a podobně – přičemž typ konkrétního média je třeba uvážit vzhledem k cílové skupině. Obsah inzerátu by měl poskytovat základní informace o dané pracovní pozici, požadavky na kvalifikaci, nabízené podmínky a kontakty. Finálním krokem je **analýza přijatých žádostí** a jejich porovnávání s požadovanými nároky pro danou pozici. Personalisté

zpracovávají a pročítají životopisy, motivační dopisy, případně další dokumenty obdržené od uchazečů. Janišová doporučuje tyto kandidáty následně třídit do tří kategorií: 1) uchazeč vyhovuje požadavkům, budeme s ním pracovat dál, 2) uchazeč nevyhovuje všem požadavkům, ale zvážíme spolupráci, 3) uchazeč naprosto nevyhovuje požadavkům. Jednotlivé kroky zobrazuje obrázek 3.4.

Obrázek 3.4 Vyhledávání zaměstnanců pro dané pracovní místo – jednotlivé kroky



Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0. s. 197 (upraveno)

Definování kompetencí a metod jejich hodnocení

Berger (2004) uvádí, že klíčové kompetence jsou tvořeny očekávaným chováním/dovednostmi/hodnotami, které jsou klíčové pro úspěch daného pracovníka i vybrané společnosti. Podle něj neexistuje více než 30 takovýchto klíčových kompetencí, které by byly pro společnost významné, přičemž většina společností využívá přibližně třetinu z nich. Příklad takovéto kompetence uvádí tabulka 3.1.

Tabulka 3.1 Příkladová kompetence – komunikace

Kompetence	Definice
Komunikace	Komunikuje písemně i verbálně na dobré úrovni, efektivně předává a sděluje informace a názory ostatním, je schopen pozorného naslouchání a pochopení z různých úhlů, prezentuje své myšlenky jasně a srozumitelně a dokáže vhodně vyzdvihnout relevantnost těchto informací.

Zdroj: BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0-07-141434-7 (upraveno)

Po vypracování a nastavení jednotlivých kompetencí je zapotřebí doplnit také škálu, kterou budeme kompetence hodnotit. Názorným příkladem takovéto škály je tabulka 3.2.

Tabulka 3.2 Příkladová škála hodnocení kompetencí – komunikace

Název a definice kompetence: komunikace (viz. tabulka 3:1)					
1	2	3	4	5	6
Dokáže jasně a zřetelně vyjadřovat své tužby a potřeby	Dokáže dobře komunikovat verbálně, písemně, umí naslouchat	Je schopen přizpůsobovat komunikaci vzhledem úrovni posluchačů tak, aby došlo k maximálnímu porozumění	Aktivně sděluje informace a své myšlenky a podněcuje ostatní, aby dělali totéž	Podporuje možnost vyjadřování otevřených myšlenek a komunikace bez negativní odezvy	Je považován za osobu, která dokáže efektivně komunikovat klíčové či strategické informace

Zdroj: BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0-07-141434-7 (upraveno)

Na základě stanovení klíčových kompetencí a hodnotící škály společnost následně přiřadí podle nezbytného přínosu pro společnost požadované úrovně daných kompetencí pro pracovní pozice. Je-li zde uveden například generální ředitel, je jasné, že jeho kompetence budou dosahovat nejvyšších hodnot – jeho přínos pro společnost je z daných pozic nejvyšší. Výsledná tabulka se nazývá kompetenční mřížka (Berger, 2004).

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Nedílnou součástí procesu získávání talentů je hodnocení dosavadního výkonu a předpověď potenciálu u vybraného pracovníka.

Sytém hodnocení výkonu má zhodnotit, jakých výsledků dosahuje zaměstnanec v rámci své pracovní pozice. Je na uvážení společnosti, jakou škálu si pro hodnocení zvolí; častá je například pětistupňová škála v následující formě: velmi překračuje očekávání (5), překračuje očekávání (4), splňuje očekávání (3), pod očekáváním (2), hluboce pod očekáváním (1). (Horváthová, 2011). Výkonný jedinec pak bývá charakterizován jako někdo, kdo:

- je schopen řídit sám sebe,
- dokáže pracovat s dostupnými zdroji v rámci organizace,
- je velmi rezistentní vůči negativním vlivům,
- dokáže řídit a vést týmy,

- jeho pracovní výsledky zpravidla vždy překračují očekávání,
- staví spokojenost zákazníků na první místo, často i nad rámec svých povinností,
- vždy usiluje o soulad týmových cílů s morálními, kulturními a dalšími pravidly.
(Cannon, McGee, 2007)

Přirozeně neexistuje jen jeden způsob hodnocení výkonu, ale je jich celá řada. Společnost si způsob může navolit dle svých preferencí a podle toho, jaké atributy hodnocením sleduje. Horváthová (2011) rozděluje **přístupy k měření výkonu** do 4 kategorií:

- **trait-based hodnocení** je zaměřeno na vlastnosti pracovníka, uplatnit jej lze prakticky pro veškeré pracovní pozice, jeho aplikace je velmi jednoduchá,
- **behavior-based hodnocení** je zaměřeno na chování pracovníka a používá se u široké škály zaměstnanců, je komplikovanější, protože se vytváří pro každou pozici zvlášť,
- **knowledge/skill-based hodnocení** je zaměřeno na znalosti a dovednosti pracovníka, používá se pro hodnocení zaměstnanců na administrativních, vedoucích pozicích, a někdy i u specialistů,
- **results-based hodnocení** je založeno na dosahovaných výsledcích pracovníka, užívá se pro hodnocení vedoucích pracovníků, specialistů a manažerů, je náročnější na přípravu.

Za pomoci **předpovědi potenciálu** lze odhadovat možné budoucí kariérní postupy daného zaměstnance. Nejčastěji se pak používá škála od 1 do 5, kdy (1) – aktuálně nelze povýšit, (2) – zaměstnance je možno laterálně přemístit na jinou pozici, (3) – možný kariérní postup o jeden stupeň v hierarchii, (4) – možný kariérní postup o 2 stupně, (5) – možný kariérní postup o 2 a více stupně. (Horváthová, 2011) Zaměstnanec s vysokým potenciálem je ten, který:

- dokáže kriticky přemýšlet,
- vzbuzuje respekt a důvěru mezi svými kolegy a dalšími pracovníky na pozicích hierarchicky vyšších i nižších,
- je vysoce kompetentní,
- přijímá kritiku a feedback,

- dokáže uvažovat velmi kreativně a přistupuje takto i k případným problémům,
- orientuje se v aktivitách organizace a je si vědom své role při dosahování podnikových cílů,
- je schopen dlouhodobě absorbovat nové vědomosti prostřednictvím procesu učení,
- je aktivní a nebojí se změny. (Cannon, McGee, 2007)

Konkrétní **metody hodnocení výkonu, i metody předpovědi potenciálu** jsou velmi různorodé. Horváthová (2011) uvádí, že některé z nich jsou vhodnější pro předpovídání potenciálu pracovníků ze zdrojů externích – například testy pracovních způsobilostí nebo behaviorální rozhovory, jiné ze zdrojů interních – například analýza kritických událostí, metoda 360° zpětné vazby či MBO. Existují i metody, které lze plošně využít na předpovídání potenciálu pracovníků z obou zdrojů, například assessment centra. Samozřejmě existují i jiné metody, pomocí kterých můžeme hodnotit výkon a předpovídat potenciál jednotlivců. Může tak jít například o práci na projektu, dočasné přeložení na jinou pracovní pozici či jiné oddělení, vykonávání role v dané pozici či poskytnutí referencí.

Tvorba talent-poolu

Závěrečným krokem procesu získávání talentů je vytvoření talent-poolu. Ten se vytváří z těch talentovaných zaměstnanců, kteří splňují požadovaná kritéria, navíc mohou být tito talentové dělení pomocí klasifikační mřížky talentů do několika skupin – top talent, talent a možný talent. Ke stejným účelům slouží i matice talentů, která zobrazuje jednotlivé kombinace výkonu a potenciálu daných talentů. Pokud je potenciál i výkon nízký, o talenta se samozřejmě nejedná; v případě, že je výkon nízký, ale potenciál vysoký, jde o možného talenta. Pokud je naopak výkon vysoký, ale potenciál nízký, jedná se o talenta. Poslední, nejvyšší úroveň je kombinace vysokého výkonu i potenciálu, kdy hovoříme o top talentech. Je na zvážení organizace, zda budou zapojeni do programu talentové všech skupin, nebo jen top talentové. Pro správná rozhodnutí v oblasti řízení talentů je nutné stanovit, na koho se bude společnost zaměřovat, a jaký druh talent-poolu tedy sestaví, samozřejmě vše s přihlédnutím na podnikovou strategii a cíle:

- všeobecný talent-pool, zaměřený na širokou škálu talentů,
- vůdcovský talent-pool, zaměřený na manažerské pozice,

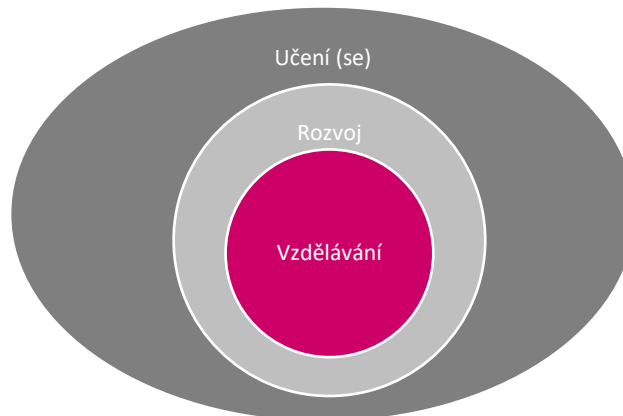
- technický talent-pool, zaměřený na specialisty v oboru. (Horváthová, 2010)

3.5.2 Rozvoj talentů

Hroník (2007, s. 31) definuje rozvoj jako „dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů“. Při vymezování základní terminologie poznamenává, že poměrně často dochází ke splývání hranic mezi pojmy učení se – rozvoj – vzdělávání. Učení je zbývajícím dvou procesům nadřazené. Probíhá vědomě i nevědomě. Během učení lze získat nové vědomosti i naučit se novým činnostem. Vzdělávání je naopak vymezené nejužší a jedná se o diskrétní, řízené činnosti. (Hroník, 2007) Vzájemné vztahy zobrazuje obrázek 3.5.

Pokud si společnost chce získané talenty udržet, investice do rozvoje a vzdělávání jsou nedílnou součástí strategie talent managementu. Talentovaní pracovníci se chtějí profesně rozvíjet, rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti, a očekávají, že jim to bude umožněno. Pokud bude ve společnosti správně a efektivně nastaven systém rozvoje a vzdělávání talentů, budou tito pracovníci více motivovaní, stimulovaní k lepším výkonům. Pro talenty by měl být navržen speciální rozvojový program, který je však vhodné obohatit o individuální potřeby daných pracovníků. (Horváthová, 2011)

Obrázek 3.5 Vzájemný vztah učení, rozvoje a vzdělávání



HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8. s.31 (upraveno)

Programy rozvoje, jejich metody

Rozvojové programy lze dělit na trainee programy a talent development:

- **Trainee program** je zaměřen na studenty či absolventy, přičemž během programu jsou zaměstnanci společnosti. Program trvá zhruba rok a měl by být koncipován tak, aby

během něj docházelo k neustálému rozvoji jeho účastníků. Společnost si tak může v přeneseném významu ještě během studia či těsně po něm „vychovat“ své potenciální zaměstnance, naučit je procesům v daném podniku. Po úspěšném dokončení je studentům/absolventům při oboustranné spokojenosti nabídnutá další spolupráce se společností.

- **Talent development** je program určený pro rozvoj stávajících talentovaných zaměstnanců, kteří mají zájem o profesní růst. (Hroník, 2007)

Metody rozvoje si společnost určuje sama na základě dostupných finančních prostředků, preferencí, potřeb a dalších rozhodujících faktorů. Rozvoj talentů může probíhat přímo na pracovišti během běžných pracovních činností, tedy takzvaně „on-the-job“, může však také probíhat i mimo něj. Ač se metody rozvoje mezi jednotlivými podniky liší, lze generalizovat, že metody užívané přímo na pracovišti jsou aplikované častěji na dělnické pozice, zatímco metody mimo pracoviště na vyšší funkce, tedy vedoucí pracovníky, manažery a specialisty. V poslední době však dochází k přesunu rozvojových metod vyšších funkcí taktéž na pracoviště. (Koubek, 2009)

Horváthová (2011) i Koubek (2009) vyčleňují metody rozvoje na pracovišti „on-the-job“, přičemž hovoří v obdobném smyslu o těchto metodách:

- **mentoring**, což je forma rozvoje, kdy si jedinec volí svého mentora, tedy osobu, ke které vzhlíží. Mentor je zkušeným pracovníkem v požadovaném oboru, nového pracovníka motivuje, poskytuje a předává potřebné informace pro výkon dané pracovní pozice, pomáhá mu v kariérním růstu,
- **koučink**, kdy kouč dlouhodobě navádí (instruuje) a podporuje vybraného pracovníka v jeho pracovních výkonech, není expertem v daném oboru, ale na práci s lidmi,
- **rotace práce** neboli cross training, která spočívá v přemístování pracovníka na různé pracovní pozice či úseky za účelem nabývání nových zkušeností a schopností, poznání pracovních postupů napříč organizací, umožní zaměstnanci komplexnější pohled, zároveň podporuje budování vztahů na pracovišti,
- **pověření úkolem** je metoda, kdy nový pracovník dostane přidělený úkol a má jej splnit, přičemž při své práci je sledován, kontrolován a má k plnění úkolu vytvořeny všechny podmínky,
- **instruktáž při výkonu práce**, která je v pracovním prostředí velmi častou metodou

rozvoje, novému pracovníkovi je vyčleněn zkušený kolega, který mu ukáže potřebné pracovní činnosti a postupy, jedinec tak má možnost odpozorovat pracovní postup a dále jej napodobovat při své práci.

K dalším metodám patří například **práce na projektech ve vyčleněném týmu**, která podporuje akční učení, rozvoji schopnosti pracovat v týmu, buduje sociální vazby a umožňuje rozvíjet vůdčí schopnosti. Opakem je **samostatná práce na projektu**, kdy je nový zaměstnanec pověřen úkolem, který prověří a dále rozvine jeho schopnosti, umožní nabýt nových kompetencí. **Pověření náležitými úkoly** ověří schopnost práce jedince pracovat ve stresu a za omezeného času. **Sdílení poznatků** spočívá ve výměně zkušeností a informací v předem stanovené skupině, která má společný zájem, umožňuje vzájemné získávání zkušeností a informací. **Stáží** se rozumí přemístění pracovníka na jiné pracoviště, pobočku společnosti, za cílem rozšíření znalostí a dovedností, testuje adaptibilitu pracovníka na nové prostředí. (Horváthová, 2011) **Counselling** je metodou, prostřednictvím které je umožněna pracovníkovi konzultace se zkušenějším pracovníkem, zpravidla s nadřízeným, pracovník konzultuje problémy na pracovišti a navrhuje řešení, což je i zpětnou vazbou pro procesy ve společnosti, vzdělavatel zároveň vyvíjí své schopnosti co se týče práce s lidmi. **Asistování** spočívá ve spolupráci se zkušenějším pracovníkem, u kterého má jedinec možnost sledovat pracovní procesy a učit se, účast jedince na práci se čím dál víc zvyšuje až do fáze, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně. V neposlední řadě jde o **pracovní porady**, na kterých si účastníci sdělují názory, své zkušenosti, konzultují případné problémy, zvyšují svou informovanost o procesech ve společnosti. (Koubek, 2009)

Dále je možno k rozvoji zaměstnanců použít metody, k nimž dochází mimo pracoviště – tzv. „off-the-job“, jsou často prováděny skupinově ve vzdělávacích centrech a školících agenturách, nezářídka probíhají za užití výpočetní technologie:

- **přednášky**, kdy dochází k předávání informací od zúčastněného přednášejícího, jedná se o velmi častou metodu, nevýhodou může být nedostatečná koncentrace a nezájem zúčastněných, což má za důsledek ztrátu efektivity přednášky,
- **semináře** jsou interaktivnější formou získávání informací, než tomu je u standardních přednášek, účastníci jsou do diskuze zapojeni,
- **hraní rolí** prostřednictvím manažerských her je zaměřeno na rozvíjení schopností účastníků v rámci hraní určité pracovní role, která jim je přidělena, užívá se především

pro vedoucí pracovníky,

- **assessment nebo development centre** jsou diagnosticko-výcvikové programy, které se užívají k výběru a vzdělávání především vedoucích pozic a manažerů, kteří mají za úkol řešit různé úkoly, často jsou nuceni pracovat pod tlakem,
- **vzdělávání pomocí počítačů** je velmi populární, umožňuje flexibilní možnosti týkající se toho, kdy a kde jej účastník bude využívat, je však pro podnik finančně náročné,
- **případové studie** jsou formou rozvoje, kdy skupina účastníků dostane zadaný většinou fiktivní problém, který se následně snaží zhodnotit a vyřešit, tato metoda pomáhá k rozvoji uvažování a myšlení,
- **workshop** je typem případové studie, kdy se řeší ve skupině problém komplexního charakteru, umožňuje rozvíjení myšlení a kreativity při řešení problému,
- v rámci **simulace** účastníci řeší typový problém, který je velmi podobný reálným problémům v podniku, jejich úkolem je podílet se na rozhodnutích, účastníci zároveň posilují své vyjednávací schopnosti,
- **outdoorový trénink** spojuje učení a sportovní aktivity, je určen zpravidla manažerům, kteří se učí lépe komunikovat, řídit, hledat vhodná řešení. (Koubek, 2009)

Horvátová (2011) navíc uvádí, že lze talent rozvíjet pomocí **metody rozvoje kompetencí, samostudia** a také zmiňuje **činnost v charitě**, kdy má účastník možnost se rozvíjet a aplikovat své znalosti v jiném prostředí. Dalšími metodami, které uvádí Koubek (2009) je **brainstorming**, který je typem případové studie, kdy skupina pracovníků přemýšlí o vhodném řešení problému, dále jej účastníci navrhnou a následuje skupinová diskuze, či **demonstrování**, které představuje metodu rozvoje, která využívá interaktivních pomůcek, trenažérů či další techniky ke znázornění určité činnosti, procesu, metoda rozvíjí především dovednosti účastníků.

Uvedený výčet metod není zcela jistě kompletní; existuje celá škála dalších metod rozvoje na pracovišti, i mimo něj. Varieta metod nabízí společnosti možnost vybírat si podle jejich možností a toho, které jí nejvíce vyhovují, ať už z hlediska finančního, časového či zcela jiného. Samozřejmě nemusí zůstat pouze u jedné metody, ale aplikovat různorodé metody dle vhodnosti vzhledem k danému pracovnímu místu a zaměstnanci.

Řízení kariéry a plánování nástupnictví

Hroník (2007) ve své publikaci uvádí, že v rámci rozvoje se jedinec může pohybovat třemi směry. Za prvé, zaměstnanec může svou odbornost prohlubovat a stávat se tak stále větším specialistou v daném oboru. Druhý případ nastává, jestliže zaměstnanec rozšiřuje svou odbornost do dalších oborů. Třetím možným směrem je postupování na pozice umístěné na hierarchicky vyšších úrovních. Není vyloučeno, že jeden a tentýž zaměstnanec se ve své kariéře může ubírat všemi uvedenými směry.

Plánování kariéry je procesem, na kterém by se měl podílet jak nadřízený, který ustavičně sleduje a hodnotí výkony zaměstnance, tak i samotný zaměstnanec. Kariéra má pět možných fází – příprava, rozvoj, vrchol, plateau a útlum. V průběhu přípravy se jedinec postupně seznamuje s prací, získává nové zkušenosti a vědomosti. Ve druhé, rozvojové fázi, jedinec hledá své profesní uplatnění, může se pohybovat ve všech třech směrech rozvoje. Ve vrcholové fázi je zaměstnanec nejvýkonnější, dělá práci, za kterou je respektován a uznáván. Čtvrtou fází je plateau, jejímž cílem je předávání svých zkušeností dalším pracovníkům a zároveň snaha o udržení dosažené linie výkonnosti ve vrcholové fázi. V závěrečné fázi utlumení již zaměstnanec ztratil svou vysokou výkonnosti, hledá kariéru novou. Existuje několik metod plánování kariéry, například kariérové mapy, dráhy a typy nebo rozvojový plán. Rozvojový plán vychází z hodnocení daného zaměstnance. Ten následně vede diskuzi se svým nadřízeným o jeho následném rozvoji. (Hroník, 2007)

Hroník (2007) dále uvádí, že pomocí plánů zastupitelnosti se stanovuje, kdo je schopen zastoupit daného pracovníka na stejné či podobné pracovní pozici. K přemístění dochází většinou z mimořádných důvodů (nemoc pracovníka, dovolená). Personální rezervy a plánování nástupnictví mají dlouhodobý charakter. Jedná se o rozvoj zaměstnanců za účelem potenciálního obsazení potřebné pozice v budoucnu. Týkají se především manažerských pozic, kdy by nástupnictví mělo být zabezpečeno minimálně třemi adepty.

3.5.3 Udržení talentů

Důležitost procesu udržování talentů ve společnosti zdůrazňuje Horváthová (2011); podle ní má odliv talentů na společnost mnohem výraznější dopad než jen pouhé snížení počtu zaměstnanců.

Důvody fluktuace

Důvodů, proč zaměstnanci ze společnosti odcházejí, může být hned několik. Významnými faktory, které ovlivňují odchody zaměstnanců jsou například: neustále zvyšující se objem práce bez povýšení, absence uznání a pochvaly, nedostatečné možnosti osobního i profesního rozvoje, laxní přístup k zaměstnancům, neplnění příslibů, nevyvážená kvalita zaměstnanců, nedostatečná podpora nadšení a kreativity talentovaných pracovníků, monotónní a jednoduchá práce s nedostatkem výzev. (Hrnews.cz, 2018)

Některé z těchto faktorů zmiňuje i Bednář (2017), když vyčleňuje tři skupiny zaměstnanců, u kterých shrnuje důvody fluktuace: méně kvalifikovaní, kvalifikovaní a vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Je nutné zdůraznit, že nehovoří o případech, kdy jsou jednotliví zaměstnanci finančně podhodnoceni:

- u méně kvalifikovaných zaměstnanců by se mohlo zdát, že nejčastějším důvodem odchodu ze společnosti jsou platové/mzdové podmínky, tedy tehdy, kdy jim nabídne konkurenční společnost vyšší mzdu/plat. Za problémem se však mnohdy skrývá více než pouhá nespokojenost s těmito podmínkami, například nepříjemná atmosféra na pracovišti, pocit nedocení a neužitečnosti,
- u kvalifikovaných zaměstnanců je důvodem fluktuace nejčastěji nespokojenost se vztahy na pracovišti a smyslem odváděné práce,
- u vysoce kvalifikovaných zaměstnanců je tomu proto, že se potřebují neustále rozvíjet a růst, a pokud se nemají kam dále posunout a chybí jim v jejich práci potřebné výzvy, začnou uvažovat o odchodu ze společnosti.

Dodává, že na odchody všech těchto kategorií zaměstnanců má navíc vliv neuspokojivá komunikace pracovníka a jeho nadřízených. Podle něj dochází k odchodům z finančních důvodů až v poslední fázi, a to většinou v důsledku dlouhodobě ignorovaných problémů ze strany společnosti. Fluktuace je standardním procesem v oblasti řízení lidských zdrojů, měla by se však pravidelně monitorovat a zabezpečit, aby nepřesáhla určitou hranici, která může být pro společnost velmi nebezpečná. (Bednář, 2017)

Společnost by měla neustále usilovat o udržení talentovaných pracovníků, zajistit, aby byli co nejvíce spokojení, motivováni, angažováni a oddaní své práci. Pravděpodobně neexistuje univerzální recept na to, jak být jako společnost v udržování talentů úspěšná. Faktorů, které ovlivňují pohled zaměstnanců na společnost, je celá řada. Je nutné je uzpůsobit a vyvážit jejich zastoupení tak, aby oslovila a uspokojila co nejširší varietu zaměstnanců.

Horváthová (2011) uvádí, že na udržení talentů má signifikantní vliv **pověst a atraktivita podniku jako zaměstnavatele** a vytyčuje osm faktorů, které této atraktivitě napomáhají: atraktivita vykonávané práce, zajímavá a odpovídající odměna, work-life balance, flexibilita pracovní role, kvalitní pracovní prostředí, možnost rozvoje, vzdělávání a kariérního postupu, společenská odpovědnost a poskytování adekvátního ocenění za odvedenou práci.

Zajímavá a odpovídající odměna

Mělo by být zajištěno, aby byl zaměstnanec za odvedenou práci spravedlivě odměněn. Pocit nedocení a nedostatečného ohodnocení může mít významný vliv na nespokojenost zaměstnanců a následně i na jejich fluktuaci. Koubek (2009, s. 283) uvádí, že odměňování *„neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru“*. Dodává, že toto odměňování je závislé na zaměstnavateli a je tedy vnější, neméně důležité jsou však vnitřní odměny, které mají nehmátatelný charakter, souvisí s pocitem zaměstnance a vycházejí z jeho osobních potřeb, zájmů, hodnot, postojů a norem (2009).

Koubek (2009) uvádí, že **mzdové formy** jsou prostředkem, který oceňuje pracovní výkon zaměstnance. Nejčastěji se lze setkat s časovou, úkolovou a podílovou formou mzdy. Součástí mzdy jsou navíc dodatkové mzdové formy, které zahrnují prémie či příplatky.

Oproti tomu **zaměstnanecké benefity** nebývají závislé na pracovním výkonu a jsou přidělovány všem zaměstnancům ve společnosti. V evropském podnikovém prostředí lze pak rozlišovat tři skupiny těchto výhod. Mezi sociální benefity lze řadit: příspěvky na životní a penzijní připojištění, firemní půjčky, jesle a mateřské školy atd. Do pracovních výhod lze zařadit stravování, možnost výhodné koupě produktů společnosti, vzdělávání placené danou společností. Některé benefity se napříč pracovními pozicemi liší, hovoříme zde o zaměstnaneckých výhodách závislých na postavení a patří sem například služební automobily a ostatní zařízení, nárok na propagační oděv, proplácení paušálů, služební byt a další. Dále Koubek (2009) zmiňuje pětistupňové členění zaměstnaneckých benefitů v rámci podnikového prostředí v USA, jedná se o: výhody dané zákonem či přepisem, důchodové výhody, pojistné výhody, benefity proplácené neodpracované doby a ostatní výhody. (Koubek, 2009)

Radek Havelka, manažer vzdělávací společnosti ICT Pro s.r.o., ve svém článku uvádí, že škála poskytovaných benefitů se v praxi neustále zvyšuje, společnosti tak často nabízejí

mnoho netradičních a inovativních zaměstnaneckých výhod. Vyvíjené aktivity v tomto směru mají vliv nejen na udržení zaměstnanců, ale také na oslovení a přilákání nových, motivují pracovníky k lepším výkonům, vytvářejí pozitivní atmosféru na pracovišti a dodávají zaměstnancům mnoho pocitů asociovaných s celkovou spokojeností. Charakterizuje také několik skupin benefitů, přičemž jejich forma je aktualizována dle současného podnikového prostředí:

- poskytnutí flexibility a možnosti práce z domova,
- zajištění stravování v podnikové jídelně, stravovací příspěvky,
- nabídka aktivního odpočinku formou fitness či jiných volnočasových aktivit přímo ve společnosti,
- podpora zdraví zaměstnanců – příspěvky na sportovní vyžití a wellness, firemní poradci/maséři/terapeuti, outdoorové kurzy,
- poskytování prodloužení doby dovolené,
- podpora zaměstnanců v rodičovství,
- zvýhodněné nabídky vlastních produktů a služeb společnosti,
- pořádání firemních akcí, večírků, vzdělávacích akcí a konferencí,
- podpora zaměstnanců v neustálém rozvoji a vzdělávání,
- lidský přístup, pocit uznání. (Havelka, 2018)

Společnosti obvykle nabízejí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, jejich ukotvení je zpravidla dostupné v kolektivních smlouvách. Častým problémem je ale nedostatečná informovanost zaměstnanců, a tak tyto benefity, ač jsou do nich investovány značné finanční obnosy, ztrácejí na své efektivitě. Informace jsou buďto podávány zaměstnancům zřídka nebo společnost volí nevhodné formy distribuce těchto informací. V posledních letech mnoho společností nabízí zaměstnanecké benefity v rámci volitelných bloků, které si zaměstnanec může navolit dle vlastních priorit a preferencí. V některých podnicích je nastavena volitelně pouze jedna část benefitního systému, přičemž další benefity jsou již stanovovány plošně. (Koubek, 2009) Takto nastavený systém přináší výhody pro obě strany.

Dalšími faktorem, který má na spokojenost zaměstnanců nepochybně vliv je **atraktivita vykonávané práce**. Společnost by měla náplň v rámci dané pracovní pozice koncipovat tak,

aby byla různorodá, pracovníka profesně naplňovala a poskytovala mu možnost seberealizace a neustálých výzev. V posledních letech se v mnoha společnostech dbá na **work-life balance**, tedy rovnováhu mezi prací a soukromým životem. Zaměstnanci rádi vidí, když společnost dokáže vhodně oddělovat pracovní povinnosti od volného času a snaží se o jejich vyvážený poměr. Talentovaní pracovníci dokážou být své práci velmi oddaní a chtějí se neustále rozvíjet, dbají však také na to, aby to nebylo v rozporu s jejich životním stylem. Spokojenost výrazně také ovlivňuje možnost **flexibilní pracovní role**, kdy si zaměstnanec sám svou roli může formovat. **Zabezpečení kvalitního a bezpečného pracovního prostředí** by mělo být prioritou každé ze společností, ovlivňuje totiž výrazně výkon jedince i jeho spokojenost. Zaměstnavatel by měl vytvářet rovněž podmínky k neustálému rozvoji a vzdělávání (nejen) talentovaných pracovníků, stanovené rozvojové plány a kariérní růst jsou rozhodně vysoce motivačními faktory. Významu v posledních letech nabývá koncept **společenské odpovědnosti podniku**, pod nímž se rozumí takové jednání společnosti, které má pozitivní vliv na přírodu, komunitu a společnost celkově. V neposlední řadě je motivačním faktorem **poskytnutí duševního ocenění za odvedenou práci**, vyjádření pocitu úcty, respektu a uznání. (Horváthová, 2011)

Někteří z autorů zdůrazňují **vliv atraktivní značky společnosti na získávání i udržení talentů**, přičemž Pop (2008) tvrdí, že se jedná o propojení složek materiálních (pozn. autorky: ve smyslu hmotných) i abstraktních – kvalitní pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody, angažovanost vedení, goodwill značky apod. V obdobném smyslu se vyjadřuje i Helm (2011), který ve svém výzkumu prokázal korelaci mezi kvalitou značky společnosti, zaměstnaneckou hrdosťou a jakostí jejich pracovní činnosti.

Armstrong (2007) shrnuje veškeré tyto faktory a konstatuje, že jejich propojením vzniká hodnotný systém pro talentovaného jedince, který ukazuje, že společnosti na zaměstnancích záleží, že mohou očekávat férové a vstřícné podmínky v práci, kariérním postupu i odměňování.

Na závěr je nutné podotknout, že každý člověk má odlišné postoje a hodnoty; tedy i faktory, které na něj a jeho udržení ve společnosti mají vliv. Důležité je také zmínit, že tyto hodnoty a postoje se v průběhu času mohou výrazně měnit. Proto je zapotřebí jejich neustálé monitorování a zpětná vazba, a to jak z pohledu vedení, tak talentovaných pracovníků.

4 Charakteristika společnosti

Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. se zabývá vývojem a výrobou kolejových vozidel. Celá skupina má více než pět tisíc zaměstnanců v závodech v Plzni, Praze, Ostravě a Šumperku, přičemž mateřská společnost v Plzni má přibližně 1300 zaměstnanců. Vzhledem k dynamičnosti odvětví společnost vyčleňuje a investuje každý rok částky ve výši stovek miliónů korun na výzkum a vývoj. Díky těmto investicím a práci schopných a kvalifikovaných zaměstnanců může společnost stále přicházet s novými produkty či inovacemi produktů stávajících. (Skoda.cz, 2018) Obrázek 4.1 znázorňuje charakteristický znak skupiny ŠKODA – okřídlený šíp – který je známý po celém světě.

Obrázek 4.1 Logo společnosti



Zdroj: https://www.plzen.cz/wp-content/uploads/2014/04/plzen_cz_skoda.jpg

Tabulka 4.1 Vybrané údaje z výpisu z obchodního rejstříku

Obchodní firma	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.
Spisová značka	B 1491 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum vzniku a zápisu	1. března 1995
Sídlo	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 strojů • zámečnictví, nástrojářství • činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence • výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona • výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení • opravy silničních vozidel
Základní kapitál	3 150 000 000 Kč (splacen v plné výši)

Zdroj: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=214610>

Společnost se specializuje na výrobu a vývoj nízkopodlažních tramvají, hybridních vozidel, trolejbusů, vlaků a lokomotiv. Své výsledné produkty dodává nejen klientům v České republice, ale mnoha dalším po celém světě. Aby společnost mohla zajistit špičkovou kvalitu svých vozidel ještě před předáním zakázky, využívá k testování svou vlastní trať, na které lze vyzkoušet některá z vyrobených vozidel v provozu.

Lokomotivy

Společnost během svého působení na trhu vyrobila více než pět tisíc kusů elektrických lokomotiv, které dodnes fungují v mnoha zemích Evropy. V současné době se specializuje především na moderní lokomotivy s rychlostí až 200 kilometrů v hodině (typ Emil Zátpek).

Tramvaje

Dále vyrábí nízkopodlažní tramvaje různého typu, uzpůsobené požadovaným podmínkám. Tak například v České republice, Lotyšsku nebo Číně je využíván model ForCity Alfa, ForCity Classic byl dodán do Maďarska, Německa a Turecka, ForCity Plus na Slovensko, ForCity Artic do Finska a další obdobné modely jsou v Itálii, USA nebo Polsku.

Elektrické vlaky

Pro účely dálkové, regionální i příměstské dopravy společnost vyrábí elektrické vlaky, které dodává do několika evropských zemí včetně České republiky. Právě zde se můžeme setkat s nízkopodlažním elektrickým vlakem RegioPanter, který je zaveden na regionálních tratích, nebo s vlaky Interpanter určených i pro tratě dálkové.

Trolejbusy, hybridní vozidla a elektrobusy

Společnost vyniká ve vývoji a výrobě trolejbusů, v poslední době byly dodány nejnovější vozy do Bratislavy, Budapeště, Bologny či Rigy. Pyšní se také výrobou hybridních vozidel a elektrobusů Škoda Perun. V Plzni byl navíc zaveden moderní opravárenský závod pro tato vozidla, který spolupracuje s dopravním podnikem města Plzeň.

Vozidla metra

Mimo výše zmíněná vozidla se společnost věnuje i vývoji vozidel metra, přičemž mezi hlavní zakázky v posledních letech patří vývoj a výroba vozů NĚVa pro ruský Petrohrad a také dodávka pohonů a motorů pro soupravy metra v čínském Suzhou. (Skoda.cz, 2018)

4.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do roku 1859, kdy je v Plzni zavedena nová pobočka sléváren a strojírny hraběte Valdštejna – Vartenberka. O sedm let později, tedy v roce 1866, společnost přijímá na pozici hlavního inženýra Emila Škodu. Snad díky jeho podnikatelskému duchu tuto továrnu v roce 1869 kupuje, a v dalších letech dále rozšiřuje a inovuje. V průběhu 80. let zřizuje ocelárnu, ve které lze vyrábět lodní příslušenství – masivní ocelové odlitky a výkovky. Škodovy

závody postupem let stále expandovaly; v roce 1899 se z nich stala akciová společnost a patřily mezi největší dodavatele těžkých děl a munice v Rakousko-Uhersku pro pozemní síly i námořnictvo. Podnik vyráběl široký sortiment, který byl vyvážen do celého světa; nejednalo se tak pouze o odlitky, ale i stroje využívané v cukrovarech a pivovarech a také dělostřelecký materiál.

Ačkoli se během první světové války výroba výrazně utlumila, vedení podniku neotálelo a stále závod rozšiřovalo. Společnost v té době vlastnila i mnoho akcií jiných podniků; v Plzni bylo zaměstnáno v roce 1917 více než 35 tisíc pracovníků. Po první světové válce, při vzniku Československé republiky společnost rozšířila své pole působnosti – kromě původní zbrojní výroby začala vyrábět i například parní lokomotivy, které předcházely těm elektrickým.

I v následujících letech se společnosti velmi dařilo. V roce 1923 si nechala do obchodního rejstříku zapsat svůj charakteristický znak – okřídlený šíp. V dalším roce, tedy v roce 1924, společnost opět rozšiřuje své působení koupí automobilového závodu Laurin a Klement, který sídlí v Mladé Boleslavi, nicméně dvacet jedna let později v rámci znárodnění pak podnik o tento a některé další závody přichází. Na konci 80. let se opět mění forma společnosti – ze státního podniku se z ní stává akciová společnost, kterou je až dodnes.

Od roku 1920 se společnost specializovala na výrobu a vývoj vozidel veřejné dopravy, významnými milníky ve výrobě těchto vozidel byly především:

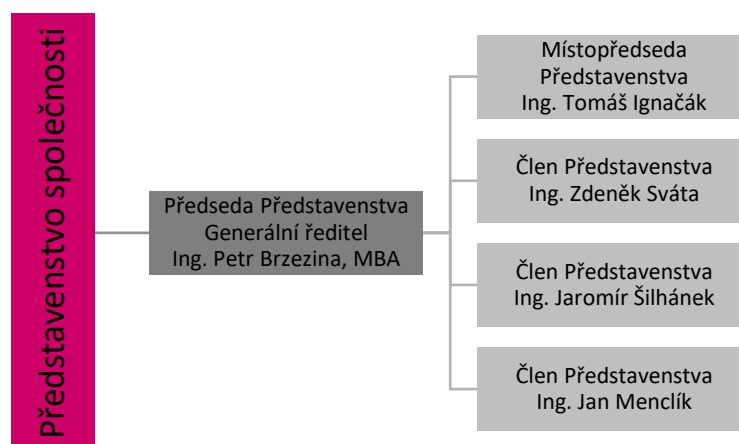
- rok 1920 a první lokomotiva typu 1 Lo,
- rok 1921 a prvních sto lokomotiv typu 5 Lo pro rumunské státní dráhy,
- rok 1928 a elektrické lokomotivy 1 Elo pro Československé dráhy,
- rok 1936 a první trolejbus řady 1 Tr,
- rok 1953 a traťová elektrická lokomotiva E 499,
- rok 1962 a trolejbus Škoda 9Tr,
- rok 2005 a projekt nízkopodlažní tramvaje ForCity Alfa pro Prahu,
- rok 2008 a vysokorychlostní lokomotiva Emil Zátopek,
- rok 2011 a jednopodlažní regionální vlaky RegioPanter,
- rok 2012 a metro Něva pro Petrohrad,
- rok 2013 a tramvaj ForCity Classic pro Maďarsko,

- rok 2014 a tramvaj ForCity Classic pro Turecko,
- rok 2016 a vysokorychlostní lokomotiva Emil Zátopek pro Německo. (Skoda.cz, 2018)

4.2 Struktura společnosti, organizační členění

Jelikož se jedná o akciovou společnost, obchodní vedení přísluší Představenstvu společnosti, které se skládá z pěti členů – předsedy Představenstva, který je zároveň generálním ředitelem společnosti, místopředsedy Představenstva a dalších tří členů Představenstva.

Obrázek 4.1 Představenstvo společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Představenstvu je dále podřazena Kancelář Představenstva společnosti a Kancelář Generálního ředitele. Přímo pod Generálním ředitelem se nachází 9 úseků, Provozní ředitel pak spravuje 9 úseků, přičemž jeden z úseků (Výroba) je dále rozdělen na dalších 5 útvarů. Konkrétní podobu organizačního členění společnosti uvádí organizační diagram, který je součástí přílohy 1.

4.3 Zaměstnanci společnosti

Počty a pracovní kategorie zaměstnanců vycházejí z interního dokumentu „Organigram“, jehož aktuální verze je platná k datu 30. 4. 2018. Organizace dělí své zaměstnance do 4 kategorií:

- výrobní dělníci,
- nevýrobní dělníci,
- technickohospodářští pracovníci přímí,

- a technickohospodářští pracovníci nepřímí.

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti činí 1319 zaměstnanců. Největší podíl na celkovém počtu zaměstnanců mají výrobní dělníci, tedy pracovníci, kteří se přímo podílejí na výrobním procesu. Vzhledem k charakteru podniku je toto procentuální zastoupení těchto zaměstnanců očekávatelné. Nejmenší podíl na celkovém počtu zaměstnanců mají nevýrobní dělníci. Zastoupení THZ přímých a nepřímých je srovnatelné, což také znázorňuje Tabulka 4.2.

Tabulka 4.2 Zaměstnanci společnosti

Pracovní kategorie	Výrobní dělníci	Nevýrobní dělníci	THZ Přímí	THZ nepřímí	Celkem
Celkem	519	112	347	341	1 319
% z celkem	39,35 %	8 %	26,31 %	25,85 %	100 %

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. (upraveno)

4.4 Zdůvodnění potřeby systému talent managementu

Společnost se začala intenzivněji věnovat talent managementu zhruba před dvěma lety, kdy došlo podle současného Ředitele pro Lidské zdroje ke zlomovému momentu. Následující informace vycházejí z rozhovoru s tímto ředitelem.

Podle jeho slov byla společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. vyhledávaným zaměstnavatelem; jednalo se o podnik, který se silně angažoval do organizace trainee programů, účastnil se veletrhů, pořádal mnoho přednášek, nabízel různá ocenění jako Cena Emila Škody, pořádal exkurze, vypisoval témata závěrečných prací a podobně. Společnost se odjakživa soustředovala na spolupráci se studenty a její aktivity ji přinášely úspěch. Se zájmem o spolupráci, ať už se jednalo o volné místo v rámci trainee programu, stáže či standardního pracovního poměru, se vždy přihlásilo takové množství uchazečů, že společnost mohla vyselektovat opravdu ty nejlepší adepty. O mladé, talentované lidi zkrátka společnost neměla nouzi.

Postupem času se ale ukázalo, že nových, mladých talentů – studentů a absolventů – stále ubývá. Jen pro účely mateřské společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., která má přibližně 1400 zaměstnanců, je zapotřebí přijmout přibližně 10 studentů do trainee programu a dalších 10 až 12 absolventů každý rok tak, aby byl zajištěn plynulý chod společnosti a taktéž aby docházelo ke splňování vytyčených cílů. Před pár lety tyto potřeby ale nebyly naplněny.

Nastalé situaci nepřispívá ani fakt, že dochází k úbytku populace a zároveň nedostatečných uchazečů o vzdělání potřebného zaměření, které je pro společnost stěžejní. Jedná se především o technické obory z oblasti strojírenství, kolejových vozidel. Počty absolventů jsou dle slov Ředitele pro lidské zdroje natolik nízké, že bez žádné selekce téměř nevystačí ani na potřeby samotné společnosti, natož i společností konkurenčních. Problémem je také poměrně vysoká fluktuace talentovaných zaměstnanců.

S příchodem nového vedení v listopadu roku 2017 se tato situace začala intenzivně řešit. Společnost navýšila své aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů obecně, začala se také podrobněji zajímat talentovanými pracovníky a tím, jak s nimi nakládat – procesy získávání, rozvoje a udržení ve společnosti.

Autorka této práce poznamenává, že moment, kdy společnost za původního vedení neměla potřebné pracovníky již hraničil s velkými problémy spojenými s neobsazeností klíčových pozic, pravděpodobně byl špatně nastaven (či nebyl nastaven) systém včasného varování.

5 Analýza současné podoby systému talent managementu v dané společnosti

System talent managementu ve společnosti se zaměřuje na specialisty a manažerské pozice. O tom, jak společnost talenty pro tyto pozice získává, jakými způsoby je následně rozvíjí a co dělá pro to, aby si je udržela, pojednávají následující podkapitoly.

5.1 Získávání talentů

Klíčové pracovní pozice a jejich aktuální obsazení má společnost nadefinovány v interním dokumentu. Je na posouzení pracovníků oddělení Lidských zdrojů, zda vyhodnotí, že má společnost dostatek zaměstnanců, které by na tyto pozice mohla dosadit i v delším časovém horizontu. Pokud však společnost posoudí, že dostatek talentů pro tyto klíčové pracovní pozice nemá, musí je najít, a to v interních, či externích zdrojích.

5.1.1 Identifikace talentů z externích zdrojů

Společnost dle získaných informací identifikuje talenty ve značně převažující míře z vnějších zdrojů. Zaměřuje se na vyhledávání talentovaných studentů a absolventů.

Společnost při náboru nových pracovníků – manažerů a specialistů – vybírá ty nejlepší uchazeče, tedy pouze talentované adepty, kteří mají ty nejlepší předpoklady k profesnímu růstu a výkonnosti. Počty těchto zaměstnanců pro následující rok stanuje „Business plán“, nicméně často dochází k situacím, kdy reálná potřeba zaměstnanců v daném roce tomuto počtu neodpovídá. Identifikace potřeby náboru nových pracovníků v nejrůznějších pozicích se průběžně zaznamenává a eviduje v softwaru Easy Archiv a v interním dokumentu „Hlášení personální potřeby“. Zaznamenávají je vedoucí pracovníci v jednotlivých oddělení a schvaluje je Odborný ředitel. Tyto informace se následně zpracovávají personalisty v oddělení Lidských zdrojů. Tabulka podává přehledné informace o personálních potřebách, obsahuje:

- identifikační číslo personální potřeby,
- stav personální potřeby (zda je v řešení nebo již byla ukončena),
- informace o tom, kdo a kdy personální potřebu založil, příp. datum konce procesu,
- požadavek personální potřeby, zda jde o zvýšení počtu pracovníků nebo náhradu za odchod,
- název požadované funkce či profese, její identifikátor,

- požadovaná velikost personální potřeby,
- lokalita a středisko výkonu práce,
- typ náboru,
- typ úvazku,
- kategorie zaměstnance (THZ přímý/nepřímý, dělník výrobní/nevýrobní),
- zda má jít o absolventa,
- zda je požadován uživatelský účet,
- požadovaný datum nástupu, příp. požadovaná doba pracovního poměru,
- schvalovatel – ředitel příslušného oddělení, datum schválení.

Požadovanou kvalifikaci a odbornou způsobilost hledaného talenta určují odborní ředitelé ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Tyto požadavky jsou stanovovány přesně pro určitou pracovní pozici. Talent management společnosti je zaměřen na manažerské pozice a specialisty – kvalifikační předpoklady těchto technickohospodářských zaměstnanců jsou uváděny v aplikaci Easy Archiv v „Popisu činnosti“.

Po nahlášení personální potřeby je úkolem oddělení Lidských zdrojů, aby zahájilo poptávku po těchto pracovnících. Konkrétní metody pro vyhledávání vhodného zaměstnance určuje oddělení Lidských zdrojů na základě poměrně statických požadavků – např. na odbornou způsobilost – či dynamicky měnících se faktorů – např. situace na trhu práce.

Společnost oslovuje mladé studenty a absolventy převážně pomocí tří forem: digitální prezentace, prezentace skrze tištěná média a osobní prezentace.

K digitální prezentaci společnost využívá nejrůznější digitální média, přičemž se soustřeďuje na média, kde se studenti nejvíce pohybují a tam také cílí své aktivity. Ve výsledku tak společnost oslovuje studenty například skrze sociální platformu Facebook, Instagram a mnohé studentské portály, například primat.cz.

Další formou propagace společnosti jsou **tištěná média**, aktuálně nejvýraznějším tištěným médiem je časopis Studenta, kdy se společnost snaží v každém čísle publikovat článek.

Nejdůležitější a nejvyužívanější způsob propagace je **osobní setkání se studenty**. Společnost se velmi angažuje do osobních setkání přímo na školách, kdy organizuje tematicky

široce zaměřené vstupy do výuky, tedy odborné přednášky interních zaměstnanců a expertů společnosti. Realizace těchto setkání přímo ve výuce je možná zejména díky dlouholetým dobrým vazbám a kontaktům na univerzity a jejich zaměstnance. Nedílnou součástí osobní prezentace jsou studentské veletrhy, kde se snaží zaujmout nabídkou trainee programů, stáží, zaměstnání, spoluprací na závěrečných pracích apod. Při nabízení témat a spolupráce při psaní bakalářských a diplomových prací společnost dbá na to, aby byla veškerá témata dobře zpracovatelná a především využitelná v praxi, aby vycházela z reálných projektů, které společnost řeší a výstup by tak byl přímo řešením těchto projektů, kdy podílení se na významném projektu je pro uvědomělé studenty velmi atraktivní.

Trainee program pro studenty vysokých škol

Následující informace a data byly excerpovány z nestandardizovaných rozhovorů s HR specialistou, HR specialistou marketingu a z interních dokumentů společnosti. Trainee program by měl trvat minimálně deset měsíců a cílí především na vysokoškolské studenty technických fakult ve 4. ročnících, dále pak v 5. ročnících ve zkrácené formě. Mimořádně, avšak pro velmi nadané a schopné jedince, je trainee program také otevřený pro studenty třetích ročníků vysoké školy, tedy v závěrečném ročníku bakalářského studia. Studenti se přijímají do programu celoročně, pracují nezávisle na sobě, avšak společnost jejich počet limituje – ve stejnou dobu je na pracovišti maximálně 15 studentů, přičemž se vždy dbá na to, aby se jim na pracovišti mohl některý ze zaměstnanců po celou dobu programu aktivně věnovat, aby byla práce záživná, motivující a aby studenty především bavila.

Trainee program společnost prezentuje jako „prestižní program pro studenty převážně technických oborů v jednom z nejvíce perspektivních oborů“ (Interní dokumenty, 2018). Sledovaným cílem je oslovit tyto studenty natolik, aby si pro svou budoucí kariéru zvolili společnosti skupiny Škoda, ať už jde o Škoda Electric, Škoda Vagonka či Pars Nova. Procesy trainee programů fungují ve společnosti celoročně. Jednotlivé procesy a obsah programu jsou ukotveny v interním dokumentu „Trainee program – skupina Škoda“.

Prvním krokem je vždy identifikace volného pracovního místa v daném oddělení, tuto informaci zástupci oddělení postoupí dále do oddělení Lidských zdrojů, kde vyhlásí výběrové řízení do trainee programu, a to nejčastěji přes sociální sítě nebo přes osobní kontakty, které společnosti získala na veletrzích a na univerzitách. Samotné přijímací řízení do trainee programu má několik částí a absolvují jej studenti většinou v letním semestru 3. ročníku vysoké školy. Cílem je zjistit a zhodnotit úroveň pracovních předpokladů a budoucího potenciálu

uchazeče, identifikovat jeho slabé a silné stránky. V první fázi je uchazeč podroben testování pomocí nástrojů společnosti cut-e. Konkrétně se jedná o psychometrický dotazník kompetencí, který má za úkol zjistit pracovní předpoklady uchazeče podle stanovených kompetencí. Tyto kompetence stanovuje tzv. kompetenční model účastníka trainee. Dále jedinec musí absolvovat jazykový test a prokázat v něm znalost daného jazyka na úrovni minimálně B1. Na základě vykonání těchto testů se následně uchazeči sejdou ve věci osobního pohovoru s personalistou. Tento pohovor má strukturovanou formu. Personalista účastníky přijímacího řízení obeznámí s dosaženými výsledky v testech a vede s každým jednotlivcem rozhovor týkající se spolupráce se společností. V neposlední řadě je úkolem personalisty studenta krátce seznámit s procesy a plánem trainee programu. Po ukončení výběrového řízení, a tedy i výběru vhodných kandidátů do trainee programu je personalista povinen vypracovat reporty o uchazečích a tyto dokumenty následně postoupit dále ředitelům příslušných úseků.

Konkrétní programová náplň se dělí do čtyř bloků, přičemž obsah je v každém tomto bloku uzpůsoben typu oddělení, do kterého se účastníci trainee programu přijímají – jedná se o divizi Výroby, oddělení Technologie a oddělení Kvality (Technické kontroly).

První blok probíhá standardně v zimním či letním semestru 4. ročníku a je zaměřen na seznámení účastníka s procesy a činnostmi v jednotlivých oddělení dle zaměření:

- v divizi výroba jsou pro seznámení s výrobou produktů vytyčeny 2 dny, které student absolvuje v letním semestru 4. ročníku, příp. zimním semestru 4. ročníku, pokud jeho nábor probíhal ještě během bakalářského studia. První den se student seznámí s montáží, druhý den s procesy svařování a na lakovně,
- v oddělení Technologie je předdefinován 1 den, kdy se student 4. ročníku má seznámit s technologickými postupy svařování a lepení, s výrobními modely a technologickými operacemi. Na oddělení Technologie se studentem spolupracuje mentor z řad zaměstnanců v daném oddělení,
- v oddělení Kvality je na seznámení s jakostí a jejími systémy, s normami ISO a IRIS vyčleněn 1 den.

Po seznámení s procesy a systémy jednotlivého oddělení student vypracovává esej v maximální délce čtyř normostran. Tato práce slouží zároveň jako zpětná vazba pro společnost, jelikož odráží studentovy dojmy z trainee programu.

Druhý blok probíhá pro studenty 4. ročníku v letním semestru a pro studenty v 5. ročníku v zimním i letním semestru. Časová náročnost tohoto bloku je stanovena na 10 dní celkem, z toho 5 dní je vyčleněno na teoretický zácvik a dalších 5 dní na školení SmarTeam/CATIA, případně další (týká se oddělení Technologie a Kvality). Cílem druhého bloku je účastníka seznámit s projekty elektronického a mechanického charakteru, s informačními technologiemi užívanými ve společnosti (především programy SMART team, ANSYS, CATIA). Student se během druhého bloku naučí práci v daném úseku a získá certifikát opravňující ho užívat daný software. Po úspěšné spolupráci v rámci prvního a druhého bloku je studentovi vyplacena odměna ve výši 10 000 Kč.

Závěrečné, avšak stěžejní bloky 3 a 4 pro účely trainee programu, probíhají v letním semestru 4. ročníku či zimním/letním semestru závěrečného, 5. ročníku. Studentovi je předložena k podpisu pracovní smlouva (DPP/DPČ) a Dohoda o mlčenlivosti, stanoví se také docházka dle časových možností studenta, přičemž minimální opracovaný hodinový fond je 7,5 hodin týdně, maximální však 18,75 hodin týdně. Práce studenta je ohodnocena hodinovou sazbou ve výši minimálně 90Kč. Účastníkovi trainee programu jsou zadány pracovní úkoly a je mu přidělen mentor. Zpravidla je tímto mentorem vedoucí, který studenta vede a hodnotí dosažené výsledky.

Velkým motivačním faktorem pro studenty je další finanční odměna, a to ve výši 10 000Kč, kterou obdrží po řádném absolvování trainee programu v délce 10-20 měsíců. Tato jednorázová odměna je hrazena z Nadace společnosti. Pokud se student účastnil zkráceného programu, je mu odměna udělena na základě posouzení jeho výkonů během programu. Pokud student zároveň vypracovává závěrečnou práci na téma přidělené společnosti, odměna po absolvování trainee programu je 20 000 Kč.

S výše zmiňovanou spoluprací na závěrečných pracích (diplomových a disertačních) se váže cena Emila ŠKODY, pod kterou společnost nabízí studentům poměrně vysoké finanční odměny za vypracování závěrečné práce s přidělenou podnikovou tematikou. Tímto se snaží co nejvíce studenty provázat se společností. Konkrétní výše odměn za jednotlivá umístění v soutěži jsou uvedeny v tabulkách 4.3 a 4.4, přičemž částka označená symbolem (*) je podmíněna je uzavřením hlavního pracovního poměru se společností v minimální délce tři měsíců.

Tabulka 4.3 Odměny za diplomové práce

Odměny za diplomové práce	
1. místo	40 000 Kč/ 80 000 Kč*
2. místo	30 000 Kč/ 60 000 Kč*
3. místo	20 000 Kč/ 40 000 Kč*
4. místo	15 000Kč/ 30 000 Kč*
5. místo	10 000 Kč/ 20 000 Kč*

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Tabulka 4.4 Odměny za disertační práce

Odměny za disertační práce	
1. místo	30 000 Kč/ 60 000 Kč
2. místo	20 000 Kč/ 40 000 Kč

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Celý trainee program je koncipován velmi individuálně vzhledem k tomu, že do programu nastupují jednotliví účastníci ještě během studia. Původní forma programu byla pro každého studenta totožná, postupem času se ale osvědčil více individuální přístup, kdy je program každému studentovi uzpůsoben na míru – studenti si navolí sami intenzitu trainee programu podle jejich časových možností.

Cílem veškerých těchto aktivit je to, aby studenti rádi v rámci trainee programu do práce rádi chodili, aby je práce bavila a byli dostatečně motivovaní a především, aby si je společnost i po dokončení trainee programu udržela. Společnost tak nabízí i atraktivnější finanční podmínky pro absolventy, kteří se trainee programu účastnili, než kdyby absolvent přišel do společnosti z cizího prostředí. Během trvání trainee programu jsou studenti schopni zjistit, jak to ve společnosti chodí, jestli je daná práce baví a chtěl by ji vykonávat i v budoucnu, nebo se mýlili a chtěli by dělat něco zcela jiného. V rámci prvního případu, kdy student se student přesvědčí o vhodnosti vyzkoušené profese a rozhodne se i nadále spolupracovat se společností, lze hovořit takřka o plynulém a velmi nenásilném přechodu ze studentského do pracovního života.

Spolupráce s ukrajinskými univerzitami

Tento projekt začal ve společnosti zhruba před dvěma lety v reakci na nedostatek absolventů požadovaných studijních oborů vysokých škol. Specialista HR marketingu, který se projektem aktivně zabývá, souhlasí s Ředitelem pro Lidské zdroje, když tvrdí, že studentů a absolventů strojních oborů dlouhodobě ubývá, podle jeho odhadů je absolventů v požadovaném oboru každý rok maximálně dvacet, což je extrémně nízký počet. Počty těchto absolventů oboru „Kolejová vozidla“ nevystačí ani pro účely samotné společnosti, natož i pro všechny konkurenční společnosti na trhu. Situaci neprospívá ani masivní odliv lidského kapitálu do zahraničí.

Společnost ve své činnosti prosperuje, a tak potřebuje stále doplňovat nové, mladé pracovníky – absolventy. Tito absolventi vysokých škol se mohou podílet na nejrůznějších projektech společnosti, a to i v případě, že nemají žádnou praxi. V nedostatku praxe a zažitých zkušenostech shledává společnost výhodu. Specialista HR marketingu komentuje tento fakt tím, že absolventi jsou oproti zkušeným pracovníkům mnohem více přizpůsobitelní, jsou ochotní se za velmi krátkou dobu naučit veškeré pracovní procesy v takové kvalitě, jakou společnost požaduje. Lidé s několikaletou praxí se již těžko formují, jsou samozřejmě často odborníky ve svém oboru, ale pokud mají určité procesy zažité, je těžko je přeformovat pro účely společnosti.

Vzhledem k nedostatkovosti absolventů oboru kolejová vozidla na univerzitách v České republice se společnost rozhodla oslovit ukrajinské univerzity. Velkou výhodou totiž je, že se ukrajinští studenti dokáží během pár měsíců naučit hovořit plynule česky. Ve městě Dněpropetrovsk je totiž univerzita s oborem kolejových vozidel, který ročně dokončí 300 až 400 absolventů, což je samozřejmě nesrovnatelné číslo v porovnání s tím, kolik absolventů je v tomto oboru k dispozici v České republice. Přirozeně si z tolika ukrajinských absolventů společnost následně může vybírat ty nejlepší a nejschopnější potenciální pracovníky – talenty. S univerzitou v Dněpropetrovsku má společnost smlouvu, která ji zaručuje privilegovaný přístup ke studentům – má zajištěno, že se ke studentům dostane jako první. Spolupráce je navázána také s univerzitou v městě Sumy, s další univerzitou je potenciální spolupráce v jednání. Několikrát ročně zaměstnanci společnosti vyjíždí na služební cestu na Ukrajinu právě proto, aby odprezentovali společnost, její trainee programy či programy pro absolventy, stáže a podobně.

Na situaci lze nahlížet i z pohledu ukrajinských studentů a toho, proč je pro ně práce právě ve vybrané společnosti tak atraktivní. Ekonomická situace Ukrajiny není nejlepší a podmínky na trhu práce tomu odpovídají. Často tito absolventi ani nenalézají uplatnění a pokud mají štěstí a práci získají, dostávají za ni velmi nízký plat a ocitají se v často velmi nepříznivém a neseriózním prostředí, nezřídka jim je ukončen pracovní poměr ze dne na den, a to samozřejmě nejsou podmínky, které by talentovaný absolvent chtěl či očekával.

Výběrové řízení má zpravidla několik fází. Po oslovení studentů a vyhlášení výběrového řízení se studenti do absolventského programu mohou přihlásit. Testují se pomocí elektronických testů, často je navíc součástí návrh řešení určitého projektu, aby společnost viděla, jak dokážou pracovat, následuje krátký polostrukturovaný internetový videohovor. Na základě výsledků testů, odborného zhodnocení vypracovaného projektu a poznatků personalistů z videohovoru je vybrána skupina několika studentů, kteří jsou pozváni na stáž ve společnosti. Součástí stáže je zajištění ubytování a stravování, pobírají také finanční příspěvky. Stáž absolvují v rámci studia posledního ročníku, její náplň je stanovena dle „Popisu činností“ dané pozice, společnost tyto studenty dosazuje na různá pracovní místa, nelze tedy náplň práce generalizovat. Poté se vrací na Ukrajinu, aby své studium mohli dokončit a absolvovat státní závěrečné zkoušky. Po dokončení studií těmto absolventům společnost nabídne možnost pracovního poměru, čehož většina absolventů využije.

Následuje příběh talentovaného ukrajinského absolventa, který úspěšně prošel výběrovým řízením a dostal se tak ke spolupráci se společností.

Příběh absolventa 1

Ještě během studia na vysoké škole se pan Vladislav dozvěděl o možnosti stáže ve společnosti. Univerzita v Dněpropetrovsku má se společností uzavřenou smlouvu a pravidelně na Ukrajinu jezdí její zástupci oslovovat studenty s nabídkou spolupráce. Konkrétně pana Vladislava nabídka velmi oslovila, jelikož považuje společnost za atraktivního zaměstnavatele a zajímají ho rovněž procesy výroby kolejových vozidel v České republice. Poznamenal, že sice na Ukrajině existují také podniky, které kolejová vozidla vyrábějí, nicméně zdaleka nejsou tak vstřícné ke studentům jako vybraná společnost a nepořádají pro ně žádné srovnatelné programy. Společnost vyhlásila výběrové řízení na stáž – přihlásilo se do něj až 200 uchazečů a jediný, kdo byl z tohoto výběrového řízení vybrán byl právě pan Vladislav. Během přibližně deseti měsíců, kdy čekal na Ukrajině na pracovní povolení, se sám naučil plynule hovořit česky. Jakmile nastoupil na příslušnou pracovní pozici, byly mu stanoveny rozvojové a vzdělávací

aktivity. Tyto rozvojové aktivity se stanovují podle individuálních potřeb. Až na jednu výjimku se však nijak neliší od těch, které podstupují běžní zaměstnanci. Dvakrát týdně společnost pro ukrajinské studenty zajišťuje výuku češtiny. Nespatřuje žádné diferencující aktivity pro účastníky talent programu. V České republice je 13 měsíců a aktuálně pracuje na oddělení Technika. Vyjádřil se, že je rád, že se k němu všichni kolegové chovají přátelsky, pomáhají mu. Pracovníkovi se líbí pracovní náplň, která mu umožňuje obohacování o nové zkušenosti. Také oceňuje to, že pokud přijde s nějakým dobrým nápadem na vylepšení, dojde vždy k jeho realizaci. Se vším je spokojený a plánuje zde zůstat, v porovnání s Ukrajinou jsou zde poskytovány atraktivnější finanční podmínky a celkově lepší přístup zaměstnavatele.

Spolupráce s absolventy českých vysokých škol

Další skupinou, na kterou společnost při hledání talentovaných pracovníků cílí, jsou absolventi vysokých škol v České republice.

Jejich nábor probíhá celoročně dle potřeb společnosti. Jakmile vedoucí úseku či ředitel nahlásí personální potřebu, oddělení Lidských zdrojů ji zpracuje a vyhlásí výběrové řízení. Zpravidla se talentovaní absolventi dosazují zprvu na místo „Asistenta“ a zhruba po roce jsou dle svých schopností a profesního zájmu přemístěni na vyhovující pracovní pozici. Forma výběrového řízení je často uzpůsobena počtem uchazečů – pokud se hlásí na danou pozici velký počet absolventů, testování probíhá v on-line formě, častěji však společnost využívá testování pomocí testů, které pro ni byly vytvořeny na míru, a tak sledují ty atributy daného uchazeče, které jsou pro danou pozici významné.

Testy na vytvořené na míru dle potřeb společnosti se skládají ze tří částí: testování vrozené, matematicko-logické oblasti intelektu, numerický test a verbální test. **Testy vrozené matematicko-logické oblasti intelektu** se skládají ze 30 otázek, na které má testovaný jedinec časový limit v délce 30 minut. Test se skládá z mnoha typových úloh charakteristických pro IQ-testy, např. doplnění numerických řad, pláště kostek, překrývání obrazců, logické doplňování sady tvarů a podobně. **Numerický test** obsahuje 29 otázek a na jeho vykonání je vymezeno 38 minut. Test obsahuje řadu krátkých slovních úloh, interpretaci dat z tabulek a grafů. **Verbální test** je složen z 20 otázek, časový limit je v délce 20 minut. Jednotlivé otázky jsou zaměřené především na schopnosti porozumění daného textu, objevují se zde dvě typové úlohy. První typ úlohy obsahuje krátký text, na který navazuje otázka a odpovědi ve formě tvrzení A-E. Druhý typ úlohy obsahuje rozsáhlejší text a tvrzení, která je nutno verifikovat (výběr z možností Ano/Ne/Nelze říci). Odpovědi se následně zpracovávají do naformátovaných

tabulek, které po zadání výsledku ihned ukážou výsledky kandidáta v testování, jeho odpovědi, přesnost, přibližné IQ a dle těchto faktorů vyhodnotí koeficient, který seřadí všechny uchazeče dle úspěšnosti.

Další využívanou variantou testování absolventů je testování pomocí psychometrických nástrojů společnosti cut-e Czech s. r. o.. Tyto testy se zaměřují na nábor, výběr a rozvoj zaměstnanců a jsou tedy využitelné v mnoha oblastech řízení lidských zdrojů. Ačkoli nabízí společnost cut-e mnohem širší možnosti, nástroje jsou využívány především pro specifické pozice dle uvážení personalisty, většinou jde o testování středního managementu, pozice asistentů, tedy pozice, kde je velké množství kandidátů. Personalistka z oddělení Lidských zdrojů uvádí, že jde o poměrně finančně náročné testování, kdy jsou zpoplatněny testy i následně generované reporty, což je patrně důvodem převahy testování pomocí tištěných testů sestavených na míru. Výhodou on-line testování je značná časová flexibilita, a to jak pro uchazeče, tak pro personalisty. Testy generované počítačem také zabezpečí unikátní test pro každého uchazeče. Testy pro absolventy ve formě on-line skládají obvykle ze 6 částí:

- scales-clues = práce s informacemi,
- scales-numerical = numerické myšlení,
- scales-verbal = verbální myšlení,
- scales-sx = deduktivní logické myšlení,
- scales-mt = multitasking,
- scales-lt-e = test anglického jazyka. (Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.)

Z těchto dílčích testů je možné následně vygenerovat souhrnný report výsledků všech uchazečů, který v každé oblasti vyhodnotí percentil úspěšnosti a následně vypočítá celkový percentil (0-9), podle kterého uchazeče seřadí. Nejlepšímu uchazeči je následně nabídnuta spolupráce, ten sepiše se společností smlouvu a stává se zaměstnancem společnosti.

Následující odstavce popisují příběhy dvou absolventů, kteří se na asistentskou pozici ve společnosti přihlásili. Tyto příběhy odrážejí jejich zkušenosti a kariérní dráhy ve společnosti.

Příběh absolventa 2

Účastník absolventského talent programu pan Jan se hlásil na pozici asistenta generálního ředitele. V minulosti měl zkušenost s trainee programem ve společnosti Škoda Auto, nicméně ho více lákala práce v české společnosti, proto ho zaujala ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Výběrové řízení probíhalo formou testování numerických, verbálních a IQ schopností. Účastník zhodnotil výběrové řízení jako poměrně náročné. Účastnilo se ho cca 6 až 7 účastníků, přičemž zastoupení mužů a žen bylo vyrovnané. Na základě zhodnocení výsledků těchto testů ho personalista vybral jako vhodného kandidáta. Na pozici asistenta generálního ředitele působil přibližně rok. Práce podle něj nebyla monotónní, měl za úkol řešit velké množství případových studií, součástí bylo poměrně hodně práce s tabulkovým editorem, analytické práce, často musel také pomáhat při různých projektech dceřiným firmám (např. Škoda Vagonka). V rámci pracovní náplně musel řešit celou řadu dílčích úkolů. Postupně zjistil, že by ho více než administrativní práce lákala práce v divizi Výroby. Postupně mu byly nabídnuty různé pracovní pozice na technickém, technologickém úseku, úseku kvality. Právě úsek kvality ho zaujal nejvíc zejména proto, že se dle jeho slov dá velmi ovlivnit výsledný produkt, což je pro něj motivující. Zmínil, že má na starosti v úseku kvality projekt tramvaji určených pro turecký trh.

Příběh absolventa 3

Zprvu pan Milan nastoupil na pozici Asistent generálního ředitele. Vystudoval Západočeskou univerzitu v Plzni. Pracoval na studentských projektech pod vedoucím katedry v jeho firmě, kdy ho oslovila headhunterka s nabídkou práce. V rámci výběrového řízení absolvoval pohovor s personalistou i generálním ředitelem, byl testován také pomocí tří druhů srovnávacích testů. Nakonec byl vyhodnocen jako vhodný kandidát pro nabízenou pracovní pozici. Pracoval ve společnosti ještě během posledních 2 měsíců studia. Poznává, že se poměrně těžko adaptoval do běžných procesů ve společnosti, jelikož měl sám kancelář a byl tak stranou od ostatních zaměstnanců. Úkoly na pozici asistenta byly velmi různorodé, hodně zaměřené na servis, překlady, technologii i logistiku. Postupně tak získával přehled o procesech v různých divizích společnosti. Jakmile přibližně po půl roce cítil, že ho práce na pozici asistenta přestávala naplňovat, zažádal o přeřazení. Bylo mu vyhověno a tak se ocitl na úseku realizace, kde okamžitě dostal náročný projekt k řešení. V současné době pracuje na pozici projektového manažera. Postrádá možnosti rozvoje talentů, které dle jeho názoru ve společnosti nejsou nastaveny efektivně.

5.1.2 Identifikace talentů z interních zdrojů

Identifikací talentů z interních zdrojů se rozumí hledání talentů z řad stávajících zaměstnanců. Z analýzy interních dokumentů a informací z nestandardizovaných rozhovorů v oddělení Lidských zdrojů vyplynulo, že společnost mezi stávajícími zaměstnanci talenty hledá velmi zřídka. Zaměstnanci jsou pravidelně hodnoceni, z čehož vychází následné zařazení do kategorie „talent“. Hodnocení probíhá jednou za dva roky a má formu sebehodnocení, hodnocení vedoucím pracovníkem a hodnocení testování odborných znalostí. V oddílu sebehodnocení zaměstnanec zhodnotí celkově svůj pracovní výkon, své úspěchy a neúspěchy, příčiny neúspěchů, určí oblasti, ve kterých by se chtěl zlepšovat a jakou má představu o svém profesním rozvoji.

Následně jej zhodnotí vedoucí daného oddělení, a to v těchto klíčových kompetencích: komunikace, dodržování termínů, znalosti a schopnosti, kvalifikace k výkonu práce, týmová práce, výkonnost, kvalita odvedené práce, píle a nasazení, plnění úkolů zadaných nadřízeným. Každou položku zhodnotí na pěti škálové stupnici v podobě, kterou uvádí tabulka 4.5.

Tabulka 4.5 Hodnotící škála – klíčové kompetence

např. Komunikace	Excelentní	Nadprůměrný	Průměrný	Podprůměrný	Nesplňuje
------------------	------------	-------------	----------	-------------	-----------

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Vedoucí shrnuje výsledky pracovníka v souhrnném řádku „celkové hodnocení“. Dále stanovuje kariérní a profesní cíle pro další období ve spolupráci se zaměstnancem a hodnotí úroveň splnění zadaných cílů za minulé období na pěti škálové stupnici, kterou zobrazuje tabulka 4.6.

Tabulka 4.6 Hodnotící škála – splnění stanovených cílů

Hodnocení splnění stanovených cílů
Cíle překročeny
Cíle splněny
Cíle splněny částečně
Cíle nesplněny
Cíle v předchozím období nestanoveny

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

V závěru hodnocení vedoucím pracovníkem jsou veškeré dosažené výsledky shrnuty a vedoucí pracovník stanovuje opět na pěti škálové stupnici míru výkonu a potenciálu

hodnoceného zaměstnance. Škála jasně identifikuje ty zaměstnance, kteří dosahují lepšího výkonu a mají vyšší potenciál než ostatní. Škálu vyobrazuje tabulka 4.7.

Tabulka 4.7. Hodnotící škála – výkon a potenciál zaměstnance

Hodnotící škála	Definice
TOP STAR	Excelentní zaměstnanec
NADPRŮMĚR	Zaměstnanec s nadprůměrným potenciálem
PRŮMĚR	Průměrný zaměstnanec
PODPRŮMĚR	Zaměstnanec s podprůměrným výkonem nebo potenciálem
NEDOSTATEČNÝ	Zaměstnanec s nízkým výkonem nebo potenciálem

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Třetí část hodnocení tvoří ohodnocení testování odborných znalostí na škále od A do E, přičemž A odráží 100-76 % znalostí, B = 75-51 % znalostí, C = 50–24 % znalostí, D = 25-15 % znalostí, E = 15-0 % znalostí.

S pracovníky podávajícími vysoký výkon a majícími vysoký potenciál se samozřejmě dále pracuje. Identifikace talentů probíhá na kvartální bázi, kdy se zpracovává dokument „HR-personální práce“ v rámci každého oddělení ve společnosti. Talenti jsou obvykle „nominováni“ svými vedoucími nebo ředitelem. Jejich soupiska je pak uvedena v tomto dokumentu, souhrnně však v dokumentu „Klíčové a talentované zaměstnanci ŠKODA TRANSPORTATION a.s.“.

5.2 Rozvoj talentů

Společnost má termíny „rozvoj“ a „vzdělávání“ definovány v interním dokumentu „Směrnice S801 Lidské zdroje“, kde

- je vzdělávání definováno jako „proces získávání a obnovování kvalifikace potřebné pro výkon práce, její udržování, prohlubování a zvyšování absolvováním vzdělávacích kurzů, výcviků, seminářů a projektů potřebného zaměření ve formě interní i externí“ (*Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.*),
- a kde je rozvoj vymezen jako „nepřetržitý proces poskytování příležitostí ke vzdělávání a osobnímu rozvoji směřujícími k rozšíření znalostí a k rozvoji dovedností zaměstnance. Pojem „rozvoj“ zahrnuje vzdělávání, výcvik, školení, účast na konferencích a další podobné aktivity.“ (*Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.*)

Při práci s talentovanými zaměstnanci je stanoven individuální rozvojový plán, který nejenže vychází z potřeb společnosti, ale reflektuje zároveň potřeby zaměstnance. Na tvorbě tohoto plánu se tak podílí zaměstnanec společně s vedoucím pracovníkem daného úseku. Vedoucí pracovník prosazuje rozvojové aktivity, které jsou stěžejní pro pracovníka vzhledem k jeho pracovnímu kontextu a potřebám společnosti. V rámci rozvojového plánu jsou tak stanovená školení, výcviky a různé vzdělávací aktivity. Do osobního rozvojového plánu se promítá také hodnocení pracovníka, které je prováděno jednou za dva roky. V pasáži sebereflexe zaměstnanec uvádí, v čem by se chtěl dále rozvíjet a jak si představuje svůj další profesní rozvoj. Na základě rozhovoru pak vedoucí se zaměstnancem porovnají své představy o následném vzdělávání a rozvoji a sestaví osobní rozvojový plán.

Součástí jednoho z pilířů společenské odpovědnosti podniku je neustálé zajišťování možností vzdělávání a rozvoje na všech pracovních pozicích. Společnost si na rozvoji znalostí, dovedností a schopností svých zaměstnanců zakládá, a tak není divu, že do něj každoročně investuje nemalé finanční částky. Vzdělávání a rozvoj dělí do tří částí:

- periodické vzdělávání,
- odborné vzdělávání a rozvoj,
- a jazykové kurzy.

Periodické vzdělávání je většinou stanoveno zákonem, jedná se například o povinná školení či kurzy. Společnost však nad rámec tohoto vzdělávání nabízí mnoho dalších vzdělávacích a rozvojových aktivit (odborné vzdělávání), které mají podpořit profesní i osobní růst zaměstnance. Nedílnou součástí vzdělávání jsou jazykové kurzy.

Rozvojové a vzdělávací aktivity lze dělit také podle toho, zda probíhají na pracovišti či mimo něj. Společnost využívá kombinaci obou forem. **Do metod užívaných na pracovišti lze zařadit následující.**

Metody interního školení, mentoringu a konzultování

Společnost se snaží do aktivit zapojit vlastní školitele, mentory a klíčové uživatele prostřednictvím finanční motivace. Externí varianta vzdělávání a rozvoje je často mnohem jednodušší variantou, nicméně interní školitelé, mentoři a klíčoví uživatelé jsou obeznámeni

s procesy ve společnosti a mohou tak předat zkušenosti, dovednosti a znalosti v závislosti na reálných praktikách.

Práce na projektech

Zaměstnanci jsou pravidelně pověřováni prací na samostatných nebo týmových projektech. Prostřednictvím řešení těchto projektů mají možnost rozvíjet své kompetence, týmovou práci, komunikaci, schopnost vést a mnoho dalších.

Naléhavé úkoly, pověření úkolem

Nadřizený pověří zaměstnance obzvlášť naléhavým úkolem, aby otestoval jeho schopnosti a především to, jak dokáže pracovat pod tlakem. Tato metoda je využívána zejména u trainee studentů či absolventů. Pověření úkolem je naopak denní praktikou pro všechny zaměstnance.

Sdílení poznatků

Sdílení poznatků probíhá v rámci každého pracovního dne zaměstnanců. Kanceláře pracovníků jsou většinou koncipovány v open-space prostoru, takže během pracovní doby mohou s kolegy sdílet své poznatky a konzultovat případné problémy.

Pracovní porady

Pracovní porady jsou pravidelnou součástí v každém oddělení společnosti. Během porady si účastníci vyměňují názory, zkušenosti, sdílí a konzultují problémy a podobně.

Společnost k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců využívá i následující **metody, které probíhají mimo pracoviště.**

Stáž, dočasné přeložení

Skupina ŠKODA TRANSPORTATION a.s. zahrnuje několik dceřiných společností, v rámci kterých se mnohdy řeší nejrůznější projekty, při kterých jsou potřební zaměstnanci mateřské společnosti. Dochází tak k dočasnému přeložení těchto zaměstnanců za účelem práce na projektu, po jeho ukončení jsou znovu přemístěni zpět.

Přednášky, konference, semináře a workshopy

Nejběžnější metodou, která se v rámci rozvoje zaměstnanců využívá, jsou přednášky a konference na nejrůznější témata. Poměrně často jsou k dispozici rozvojové aktivity v interaktivnější formě – semináře či workshopy.

Veškeré vzdělávací a rozvojové aktivity jsou po ukončení hodnoceny jejich účastníky. Interní dokument „Detailní soupis hodnocení vzdělávací akce ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.“ poskytuje přehledné informace o spokojenosti účastníků s danou aktivitou. První část rozsáhlé tabulky obsahuje identifikační údaje, jako:

- Jméno účastníka
- Místo konání akce
- Vzdělávací společnost
- Název vzdělávací akce
- Jméno lektora
- Termín konání

Druhá část tabulky již udává konkrétní hodnocení dané akce účastníkem. Účastník hodnotí danou akci v 6 oddílech, přičemž hodnotící škála vždy zahrnuje 6 stupňů – 0, 20, 40, 60, 80, 100. Každý oddíl je rozdělen do dílčích částí:

- očekávání efektivity školení – úroveň získání nových znalostí, rozšíření těch stávajících a možnost praktického využití,
- obsah vzdělávací akce – zda školení, rozsah, tempo výuky, náplň kurzu a získané informace splnily očekávání,
- hodnocení lektora – zhodnocení jeho odborných dovedností a prezentačních schopností, jeho přístupu,
- hodnocení organizace akce – zájem pořadatele, zajištění výukových materiálů, ubytování, stravování,
- efektivita školení – hodnocení získaných znalostí či rozšíření stávajících, možnost aplikace těchto znalostí, přínosnost k osobnímu rozvoji, celkový přínos. (Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.)

Uvedené odpovědi se následně zprůměrují a personalista dostává celkový průměr proběhlé akce. K vyhodnocení slouží následující tabulka. Při zjištění negativní zpětné vazby je aktivita prověřena a sjednána náprava, nicméně dle informací uvedených v interním materiálu společnosti převažující většina akcí společnosti je hodnocena velmi pozitivně (1. stupeň), nebo s výhradou (2. stupeň).

Tabulka 4.8 Stupnice hodnocení vzdělávací aktivity

Vyhodnocení	
75-100	Bez výhrad vyhovující
50-74	Vyhovující s výhradou
25-49	Přijatelné pouze v nouzi
0-24	Nevyhovující.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

5.2.1 Řízení kariéry

Společnost má stanovené **klíčové role** v interním dokumentu „Klíčovní a talentovaní zaměstnanci ŠKODA TRANSPORTATION a.s.“. V tomto dokumentu je zároveň aktuální obsazení těchto klíčových pozic. Tabulka přehledně určuje, který ze zaměstnanců je TOP klíčovým pracovníkem, klíčovým pracovníkem, talentem či některou z kombinací. Klíčovní pracovníci zabezpečují plynulý chod společnosti a umožňují dosahovat podnikových cílů. Další údaje o těchto zaměstnancích uvádějí:

- osobní číslo,
- věk,
- datum nástupu,
- počet let odpracovaných ve společnosti,
- úsek,
- útvar,
- pracovní pozice,
- zástup ředitele úseku,
- kategorie (TOP klíčový, klíčový, talent),
- možnost kariérního růstu,

- délka trvání pracovního poměru. (Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.)

Plánování kariéry u talentovaných zaměstnanců probíhá na pravidelného hodnocení zaměstnanců. Nadřizený společně se zaměstnancem stanoví v rámci rozvojového plánu oblasti, ve kterých a) se chce rozvíjet zaměstnanec, a zároveň b) potřebuje společnost, aby se zaměstnanec rozvíjel. Prostřednictvím dohody je tento plán stanoven a zaměstnanec je tak podroben dohodnutým vzdělávacím a rozvojovým aktivitám. V rámci rozvojových aktivit tak dochází k **prohlubování odbornosti** zaměstnance. K **hierarchickému povýšení** dojde ve chvíli, kdy podle hodnocení nadřizeným daný pracovník bude mít pro danou pracovní pozici potřebné kompetence. Nabízí se také možnost **rozšiřování odbornosti**. Interní dokument „Matice zastupitelnosti a dovedností“ stanovuje dovednosti jednotlivých zaměstnanců v rámci daného oddělení. Na základě toho lze stanovit, kdo je v krátkodobém horizontu schopný k zastoupení daného člověka. Může se jednat o mimořádné události (nemoc) nebo cílenou aktivitu s účelem získání nových zkušeností. Systém plánování nástupnictví společnost nemá zavedený. V případě potřeby nástupce pro danou pozici tak často jedná až při neobsazenosti daného pracovního místa. Ač je tento přístup uplatňován velkým množstvím firem, není správný. Talentovaní pracovníci nechtějí čekat na to, zda a vůbec se pro ně daná pozice uvolní, jsou dlouhodobě přehlíženi a postupně tak dochází k jejich demotivaci a ve finální fázi opouštějí společnost. (Managementnews.cz, 2015) Podnik tak tím, že neplánuje nástupnictví, může přicházet o značné množství talentů.

5.3 Udržení talentů

Následující data a informace vycházejí z interních dokumentů, veřejně přístupných informací na internetu, nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci a ze zpracovaného dotazníku „Cena hejtmana Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost 2017“.

Společnost vyvíjí velké úsilí pro udržení a oddanost nejen svých talentů, ale pracovníků celkově. Její rozsáhlé aktivity v tomto směru pomáhají vytvářet goodwill mezi veřejností, tato činnost tak nemá vliv pouze na udržení talentů, ale bez pochyb i oslovení talentů nových.

5.3.1 Odpovídající ohodnocení

Ohodnocení zaměstnanců zdaleka nezahrnuje pouze mzdové či platové podmínky, ale často také řady benefitů, které přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců.

Mzdové/platové ohodnocení

Plzeňský kraj je vzhledem k finančním podmínkám pro zaměstnance třetím nejatraktivnějším krajem v České republice, přičemž na vyšších příčkách se umístila Praha a střední Čechy. Loňská průměrná mzda v období leden-září byla ve výši 27 944 Kč. Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s. nabízí svým zaměstnancům však ještě mnohem více atraktivní finanční podmínky – v tomtéž roce (2017) vyšplhala průměrná mzda ve společnosti až na 37 001 Kč. (Idnes.cz, 2017) Bezpochyby tak společnost vytváří konkurenční podmínky pro udržení, ale i oslovení nových pracovníků prostřednictvím zajímavého finančního ohodnocení za odvedenou práci.

Zaměstnanecké benefity

V rámci nastaveného benefitního systému nabízí společnost zaměstnancům a často i jejich rodinám širokou škálu výhod. Správně nastavený benefitní systém, tedy ten, který zaujme co nejširší oblast pracovníků, udržuje zaměstnance motivované a podporuje jejich oddanost společnosti. Benefity vybrané společností jsou proto zaměřeny hned na několik oblastí: kultura, sport, volný čas a další.

- **Vstupenky na sportovní utkání**

Pro příznivce pasivního sportování společnost poskytuje daný počet vstupenek pro zaměstnance společnosti na každé utkání FS Victoria Plzeň (45ks) a HC Plzeň (60ks).

- **Všesportovní den**

Jedná se o sportovní den pro zaměstnance. Každoročně se ho účastní přibližně 1000 zaměstnanců ročně, přičemž soutěží v týmech v 6 disciplínách a výherci získávají finanční odměnu.

- **Mikulášská akce**

Mikulášská besídka je cílená na zaměstnance a jejich děti. Každoročně v prosinci probíhá v Techmania Science Center, účastní se jí přibližně 150 dětí s rodinami a má bohatý program zahrnující mikulášskou prohlídku centra a speciální show. Při zakončení programu jsou dětem rozdány mikulášské balíčky.

- **Večírek s vánoční tematikou, vánoční dárek**

Společnost připravuje k Vánocům pro všechny zaměstnance hmotné dárky v podobě sportovního oblečení, různého příslušenství, knih a podobně. Alternativou k vánočnímu dárku je vánoční večírek, který měl velký úspěch – zúčastnilo se ho bezmála 1000 zaměstnanců.

- **Zaměstnanecká ocenění**

Generální ředitel oceňuje zlatou medailí Emila škody každý rok nejvýkonnější, nejprínosnější zaměstnance pro společnost.

- **Poukázky Flexipass, Multisport karta**

Zaměstnancům jsou poskytovány speciální poukázky ve formě Flexipassů nebo Multisport karty. Flexipassy nabízí poměrně širokou škálu využití – lze je uplatnit na sport, zdraví, krásu, kulturu apod., zatímco Multisport karta je zaměřená pouze na sport, přičemž její držitel může zdarma využívat sportovní zařízení po celé české republice zcela zdarma.

- **Odměny za životní jubilea**

Zaměstnavatel vyplácí zaměstnancům jednorázovou odměnu v určité výši stanovené v kolektivní smlouvě při dosažení věku 50 let. Zaměstnanci jsou také oceňováni za délku práce ve společnosti – významné milníky jsou deset, dvacet, třicet a čtyřicet let, přičemž za každý tento milník jsou stanoveny taktéž finanční odměny.

- **Karty k parkování v areálu Techmanie**

Společnost se v jejím areálu potýká s nedostatkem parkovacích míst pro své zaměstnance. spolupracuje s nedalekou Techmanií, kdy od ní koupila speciální karty, které držitele opravňují k parkování zdarma, a navíc k využívání služeb Techmanie.

- **Permanentky do pražského aquaparku**

K dispozici všem zaměstnancům jsou přenosné karty do aquaparku, které kolují po společnosti a opravňují držitele k volnému vstupu do aquaparku v Praze. v oběhu je 8 těchto karet.

- **Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění**

Zaměstnanci dostávají každý měsíc od zaměstnavatele příspěvek na penzijní nebo životní pojištění.

- **Více dní dovolené + sickdays**

Pracovníci mají o pět dní delší dovolenou než stanovuje zákoník práce, navíc mohou využít 2 dny v rámci tzv. sickdays, tedy volna z důvodu nemoci, kterou však nemusí potvrzovat lékařem.

- **Poskytování služebních bytů, příspěvky na ubytování**

Společnost má k dispozici 26 firemních bytů, které jsou plně obsazeny a využívají je zejména pracovníci z ciziny, například ukrajinští zaměstnanci a stážisti. Poskytuje také příspěvky na pronájem bytu. vzhledem k aktuální vytiženosti firemních bytů společnost zvažuje možnost vlastní ubytovny.

- **Zvýhodněné zaměstnanecké půjčky**

V neposlední řadě mají zaměstnanci v případě potřeby možnost využít zvýhodněné půjčky, které jsou poskytovány ze sociálního fondu společnosti.

5.3.2 Work-life balance, flexibilní pracovní doba

Společnost pořádá mnoho akcí, do kterých se mohou zaměstnanci zapojit i společně s rodinami, příkladem může být například těšící se úspěchu Mikulášská akce nebo sportovní den. Dále mohou zaměstnanci využít programu „Dětská skupina Koumáci“, který mohou navštěvovat jejich děti, či prohlídek po společnosti pro rodinné příslušníky.

Rovnováhu mezi pracovním a osobním životem společnost podporuje nabídkou 5 nadstandardních dnů volna nebo 2 dní sickdays. Veškeré pracovní pozice mají alespoň částečně flexibilní pracovní dobu, u některých je navíc možná práce z domova.

5.3.3 Společenská odpovědnost

Důležitou součástí poslání a dlouhodobé strategie podniku je společenská odpovědnost, a to zejména v pěti oblastech:

- vliv na životní prostředí,
- péče o zaměstnance,
- péče o komunitu,
- podpora vědy a inovací,
- a etika podnikání. (Skoda.cz, 2018)

Vliv na životní prostředí

Vliv na životní prostředí je jedním z velmi důležitých pilířů. Společnost je certifikovaným podnikem podle normy ISO 14001:2004, která stanovuje přísné podmínky v souvislosti s ochranou životního prostředí. Dále společnost využívá ve výrobě moderní technologie, zvláště pak u nátěrových technologií, které výrazně ovlivňují emisní hodnoty díky přidávaným rozpouštědlovým látkám. Ty se ve výrobě snaží nahrazovat nátěry na vodní bázi. Každoročně podnik investuje do výroby a vývoje horentní finanční sumy. V minulosti proběhla investice do výrobních prostorů, která výrazně ovlivnila spotřebu tepla a užitkové vody. I v administrativní budově proběhla opatření, která mají podporují ochranu životního prostředí, například zavedení úsporných zářivek a pohybových čidel po celé budově, omezení klimatizace a topení. Ochrana životního prostředí není zdaleka jen posláním vedení společnosti. Důkazem je aktivní účast všech zaměstnanců při třídění odpadů do speciálních kontejnerů a boxů. Životní prostředí evidentně pro společnost opravdu prioritou, jelikož se na něj dbá i při výběru kancelářských potřeb a zaměstnanci jsou pravidelně školeni ohledně dopadů různých vlivů na životní prostředí. V neposlední řadě jsou ekologicky příznivé i samotné výrobky společnosti; vozidla umožňují lidem po celém světě šetrnou přepravu s menší mírou znečištění životního prostředí, jsou méně hlučné, nákladné a velmi energeticky účinné. (Skoda.cz, 2018) Společnost si za svými výrobky stojí, a tak není divu, že k těmto vozidlům nabízí dlouhodobý servis, který má mimo jiné za účel snížit náklady životního cyklu těchto produktů.

Péče o zaměstnance

Druhým pilířem společenské odpovědnosti je poskytování péče o zaměstnance podniku. Společnost vytváří pro své zaměstnance takové podmínky, aby byli co nejvíce spokojeni a zároveň aby byl zajištěn jejich neustálý rozvoj. Podnik **respektuje a podporuje názory a nápady zaměstnanců**. Každoročně vyhlašuje soutěž Liga týmů, která motivuje a podněcuje zaměstnance k vymýšlení inovačních návrhů, přičemž týmy s nejlepší inovací a s nejvíce inovacemi jsou finančně odměněny. Pracovníkům na všech úrovních je ve společnosti zajišťováno **vzdělávání a rozvoj**, lze jej dělit na: periodické vzdělávání, ostatní odborné vzdělávání a jazykové vzdělávání. Mezi periodické vzdělávání lze zařadit většinu rozvojových aktivit daných zákonem. Ostatní odborné vzdělání je zaměřeno na poměrně variabilní škálu vzdělávání a rozvoje, kdy se konkrétní náplň volí individuálně, tedy dle potřeb daného zaměstnance. Společnost vyváží své produkty do mnoha zemí světa, proto za nutnost považuje obstojnou jazykovou výbavu svých zaměstnanců. Této možností využívá až 20 % zaměstnanců,

přičemž rozvíjet se mohou v 8 světových jazycích. Společnost je **otevřená spolupráci s osobami se zdravotním postižením** a uzpůsobeny jsou tomu i některé nové prostory v areálu společnosti. Dále společnost většině zaměstnancům nabízí **možnost časově flexibilní práce**, kdy si sami mohou navolit svou pracovní dobu, podporovány jsou také změny v pracovní době z rodičovských důvodů. Pravidelně se pak v rámci **společných setkání s vedením** zaměstnanci informují o aktivitách společnosti a **oceňují se nejlepší pracovníci**. (Skoda.cz, 2018)

Péče o komunitu

Pod souslovím „péče o komunitu“ se rozumí takové aktivity společnosti, které podporují či sponzorují činnosti prospěšné pro širokou veřejnost. Společnost tyto aktivity dělí do čtyř kategorií: firemní dobrovolnictví, filantropické aktivity, sponzoring a revitalizace areálu. (Skoda.cz, 2018)

Firemní dobrovolnictví pomáhá matkám s dětmi v tísní, seniorům nebo zdravotně postiženým. Zaměstnanci se do pomoci mohou zapojit tím, že v rámci své pracovního dne mohou pomoci v místech, kde je to třeba. Podílí se tak často na revitalizacích, organizaci činností či jiných pracích pro charitní, starobní domy a organizace podobného charakteru. Výběr z činností a organizací, kterým mohou zaměstnanci pomáhat, je stanoven v Katalogu činností CSR v rámci Péče o komunitu. Primárním účelem dobrovolnictví je samozřejmě pomoc potřebným, podání pomyslné ruky těm, kteří to potřebují. (Skoda.cz, 2018) Mimo to však tyto činnosti pomáhají zaměstnancům poznat se navzájem, zlepšovat své vztahy a komunikaci v rámci pracovního týmu.

Druhou vyčleněnou kategorií je **revitalizace areálu Škoda**, ve kterém v posledních letech došlo četným opravám a rekonstrukcím; dnes je již možné sledovat konkrétní výsledky této činnosti, a to konkrétně tři nové výrobní haly a administrativní budova, science centrum Techmania a 3D Planetárium, testovací trať vyráběných vozidel či Odstavný a opravárenský závod. Budova bývalého ředitelství je dnes navíc využívána studenty ze ZČU. (Skoda.cz, 2018) Prostory tak zdaleka neslouží jen pro účely podnikání společnosti, ale utvářejí možnosti pro školy a širokou veřejnost.

Pod **filantropickými aktivitami** se rozumí finanční výpomoc organizacím, které pomáhají potřebným. Společnost tak finančně podporuje například Domov svaté Zdislavy, který je zaměřen na matky s dětmi (či těhotné ženy), které jsou v tíživé životní situaci, dále společnost finančně podporuje Domov pro seniory sv. Jiří. Zajímavým projektem jsou tzv. „Srdcerváči“, který funguje na principu vytvoření katalogu nevšedních zážitků a dárků, které si

lidé mohou na stránkách zakoupit – obdržený finanční obnos pak putuje na podporu vytváření pracovních míst pro zdravotně postižené osoby. Dárky a zážitky do programu věnují různé společnosti, konkrétně ŠKODA TRANSPORTATION a.s. nabídla možnost exkurze ve výrobě a návštěvu 3D planetária. (Skoda.cz, 2018)

Společnost se také angažuje do **sponzoringu** (Skoda.cz, 2018), a to především různých sportovních akcí a aktivit. Dlouhodobě finančně podporuje a od sezóny 2012/13 je generálním partnerem hokejového klubu HC Škoda Plzeň. Dále investuje finanční prostředky do areálu Škoda Sport Park, který je přístupný široké veřejnosti. Návštěvníci si mohou zahrát různé míčové hry, využít lanového centra nebo vyzkoušet horolezectví na speciální zdi. Podobným areálem je pak ŠkodaLand, který je taktéž podporován společností. Veřejnosti je přístupný skateboardový areál, in-line dráha, mnoho hřišť na míčové hry a například i prostor pro minigolf, relaxační zónu či koupaliště – jezírko. Škoda FIT je projektem, který spojuje profesionální sportovce a děti či mládež. Pod záštitou projektu probíhá každoročně běžecký půlmaraton. V neposlední řadě společnost podporuje Atletický klub Škoda Plzeň.

Podpora vědy a inovací

Jak by se mohlo zdát, společnost rozhodně necílí své aktivity pouze na studenty vysokých škol. Mladé lidi se snaží společnost zaujmout už od základní školy, kdy pro ně pořádá podnikové exkurze, posléze na středních školách poskytuje praxi v rámci technických oborů. Na takovoto mladé žáky a studenty (a samozřejmě i širokou veřejnost) je zaměřené i Science centrum Techmania, které se rozprostírá na ploše 30 000 metrů čtverečních. Toto centrum je výsledkem spolupráce společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. a Západočeské univerzity v Plzni, přičemž formou interaktivních expozic má povzbudit obecně mladou populaci k zájmu o techniku a vědu. Součástí je také 3D planetárium, které využívá k promítání unikátní technologii zakulacené plochy, výsledný obraz a zážitek z promítání je tak maximální. Vysokoškolské studenty společnost oslovuje na veletrzích, pořádáním výuky a různých dalších akcí přímo na vysokoškolské půdě, velmi úzce pak spolupracuje konkrétně s oborem Kolejová vozidla na Českém vysokém učení technickém, podporuje práci studentů na nejrůznějších projektech, organizuje velmi atraktivní trainee program či vypisuje témata závěrečných prací. Veškeré tyto aktivity, a ještě mnohem více mají za úkol podnítit a motivovat studenty (ať už středoškolské či vysokoškolské) k práci ve společnosti. (Skoda.cz, 2018)

Etika podnikání

Posledním, avšak neméně důležitým pilířem společenské odpovědnosti podniku je etika podnikání. Společnost si zakládá na tom, aby byly striktně dodržovány veškeré standardy, zákony a normy, a aby se zaměstnanci chovali eticky a odpovědně. Etická pravidla jsou stanovena v rámci interního i externího jednání, např. s dodavateli. Systém environmentálního managementu (EMS), systém řízení jakosti (QMS), systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) jsou sdruženy pod koncept integrovaného systému managementu. Díky strategii podnikání je společnost oceňována v mnoha soutěžích:

- v letech 2013 a 2015 získala prestižní ocenění v soutěži European Business Awards v kategorii „Národní šampion“,
- v roce 2016 se umístila na 13. místě v kategorii „Exportér roku“,
- v roce 2016 obsadila první místo v žebříčku 100 nejvýznamnějších firem České republiky ve strojírenském odvětví bez automobilové výroby, v celkovém srovnání se pak umístila na 27. místě,
- v roce 2016 obsadila 376. místo v žebříčku TOP 500 firem střední a východní Evropy,
- její dceřiná společnost Škoda Electric a.s. získala zlatý a poté i platinový certifikát. (Skoda.cz, 2018)

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Nastavený program pro talentované se ve společnosti zaměřuje na tři skupiny – studenty, absolventy a zaměstnance společnosti. Průzkum formou dotazníkového šetření ve dvou skupinách – trainee studenti a zaměstnanci – jelikož absolventi se na rozdíl od trainee studentů stávají během programu plnohodnotnými zaměstnanci společnosti.

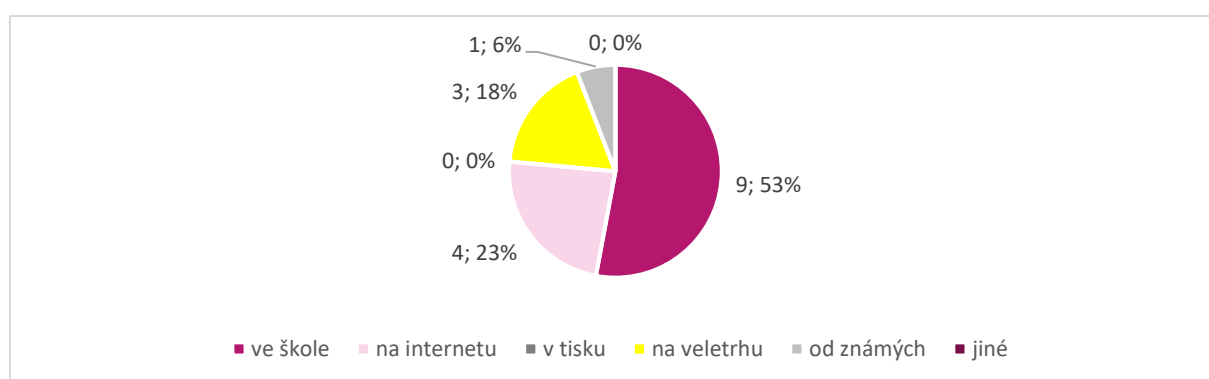
5.4.1 Trainee program pro studenty

Pro účely dotazníkového šetření mezi studenty, kteří absolvovali trainee program, bylo poskytnuto celkem 21 kontaktů na potenciální respondenty. Návratnost dotazníků byla 80 %, dotazníkového šetření se tedy zúčastnilo 17 respondentů.

Otázka č. 1 Jak jste se o trainee programu dozvěděl/a?

Prostřednictvím této otázky autorka zjišťovala, odkud se účastník trainee programu o možnosti spolupráce dozvěděl. Odpovědi respondentů zobrazuje Graf 5.1. Většina respondentů (tj. 53 %) uvedla, že se o programu dozvěděla přímo ve škole. Jelikož se společnost soustřeďuje na osobní kontakt se studenty v rámci různých aktivit a přednášek na školách, je vidět, že tyto činnosti přinášejí pozitivní výsledky. Další respondenti uvedli, že se o možnosti trainee programu dozvěděli na internetu (24 %), veletrhu (18 %), či od známých (6 %). Žádný z respondentů nevěděl, že by se o programu dozvěděl z tištěných médií. Nikdo se zároveň nevyjádřil o jiné možnosti.

Graf 5.1 Jak jste se o trainee programu dozvěděl/a?

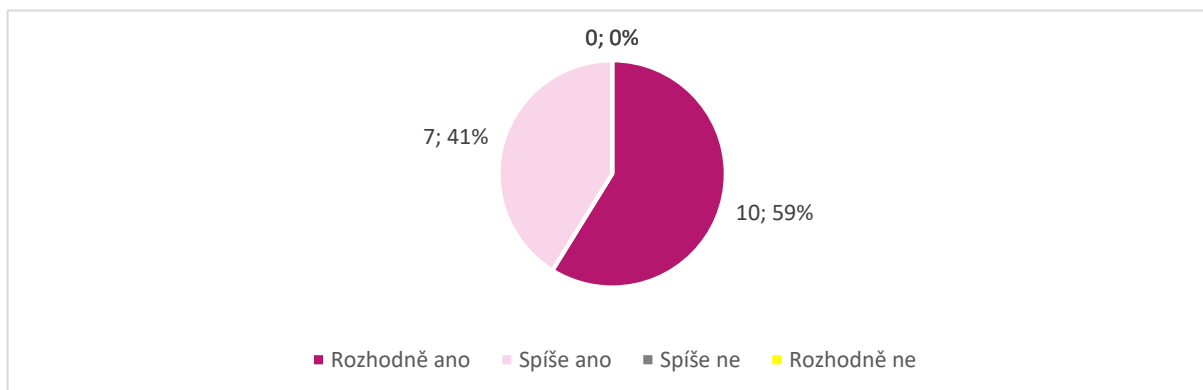


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Splnil trainee program Vaše očekávání?

Graf 5.2 znázorňuje, že 59 % respondentů uvedla ve své odpovědi možnost „rozhodně ano“, zbývající část, tedy 41 % respondentů uvedlo možnost „spíše ano“. Z odpovědí respondentů tedy lze obecně říci, že jsou účastníci s programem spokojeni.

Graf 5.2 Splnil trainee program Vaše očekávání?

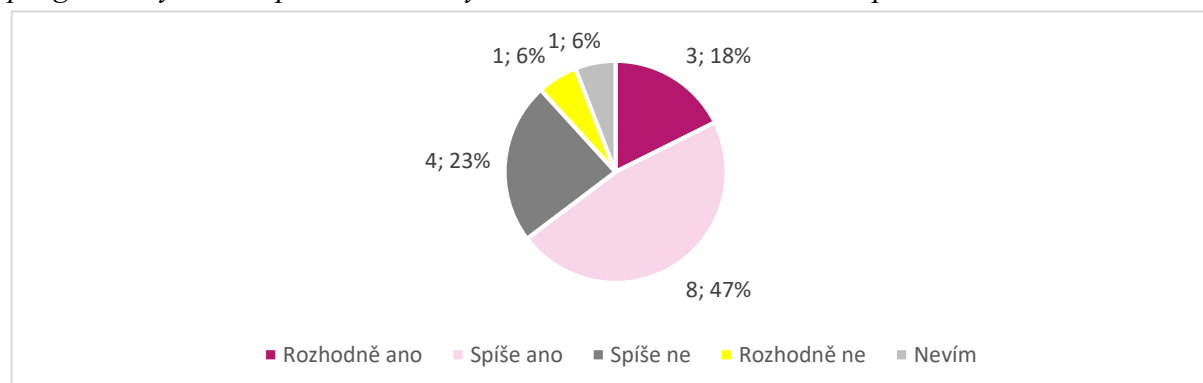


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Výběrové řízení do trainee programu bylo koncipováno tak, aby adekvátně zhodnotilo mé schopnosti."

Tato otázka se zabývala tím, zda si respondenti myslí, že během procesu výběrového řízení bylo možné adekvátně zhodnotit jejich schopnosti. Tato otázka přinesla zajímavé odpovědi. Jejich grafické znázornění poskytuje Graf 5.3. S tvrzením rozhodně souhlasí pouhých 18 % respondentů, spíše souhlasí 47 %, spíše nesouhlasí 24 %, rozhodně nesouhlasí 6 % a dalších 6 % respondentů na otázku nedokázalo odpovědět.

Graf 5.3 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Výběrové řízení do trainee programu bylo koncipováno tak, aby adekvátně zhodnotilo mé schopnosti."

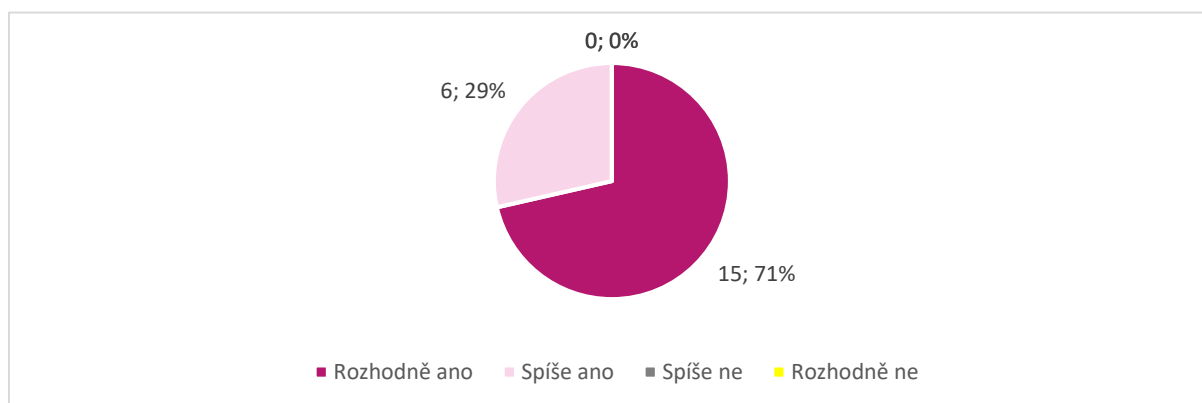


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Po celou dobu programu se mi někdo aktivně věnoval."

Jak lze vidět v Grafu 5.4, celých 71 % respondentů se s výrokem ztotožňuje a uvedlo možnost „rozhodně ano“, dalších 29 % respondentů odpovědělo „spíše ano“. Obě tyto odpovědi svědčí o tom, že společnost dostává svých závazků, když říká, že cíleně omezuje počty přijatých trainee studentů tak, aby se jim neustále mohl někdo věnovat.

Graf 5.4 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Po celou dobu programu se mi někdo aktivně věnoval."

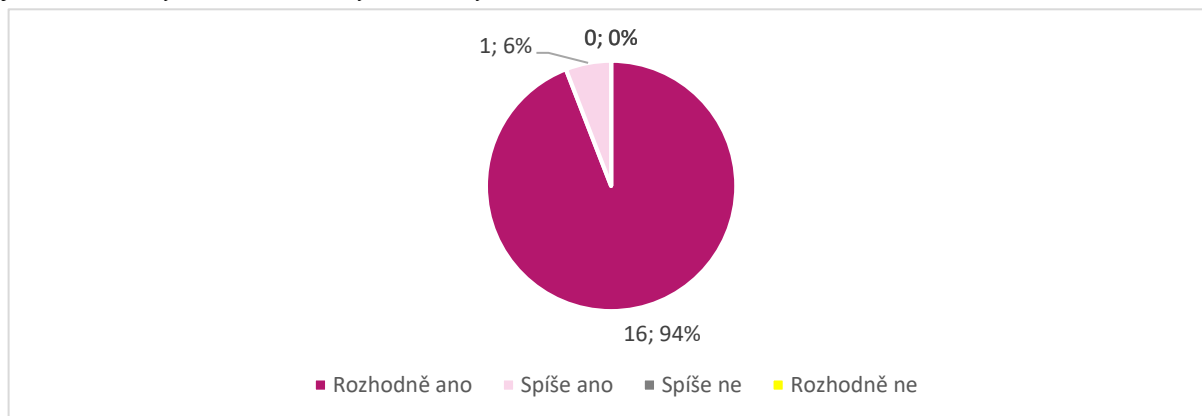


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Program byl časově velmi flexibilní a vyhovoval tak mým časovým možnostem."

Všichni respondenti se vyjádřili na tuto otázku pozitivně. Většina, tedy 94 % uvedla, že se s tvrzením rozhodně ztotožňuje, zbylých 6 % respondentů se s tvrzením spíše ztotožňuje. Odpovědi tak souhlasí s přesvědčením pracovníků, kteří trainee program mají na starost. Tvrdí totiž, že trainee program je velmi flexibilní a vychází vstříc časovým možnostem studentů. Odpovědi znázorňuje Graf 5.5.

Graf 5.5 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Program byl časově velmi flexibilní a vyhovoval tak mým časovým možnostem."

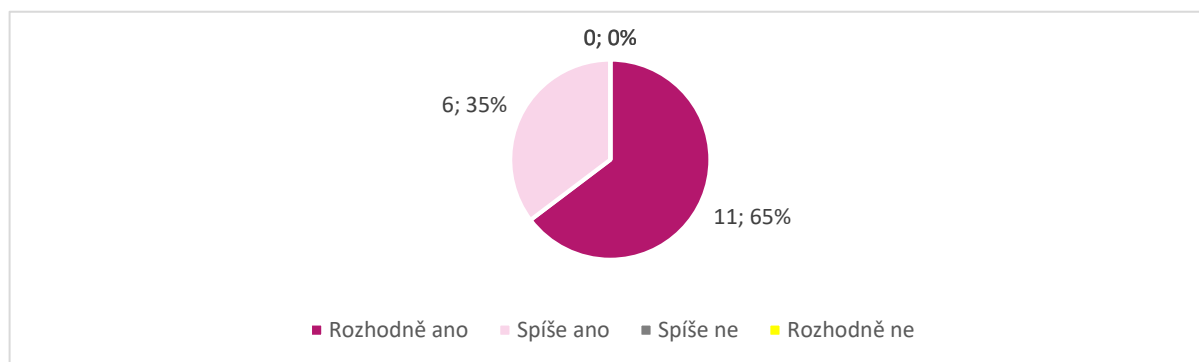


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Jsem spokojen/á s programovou náplní, přidělená práce mě bavila."

Zastoupení odpovědí na tuto otázku zobrazuje Graf 5.6. Většina respondentů (65 %) se shoduje prostřednictvím odpovědi „rozhodně ano“ s tvrzením „Jsem spokojen/á s programovou náplní, přidělená práce mě baví“, zbývající respondenti uvedli odpověď „spíše ano“ (35 %).

Graf 5. 6 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Jsem spokojen/á s programovou náplní, přidělená práce mě bavila."



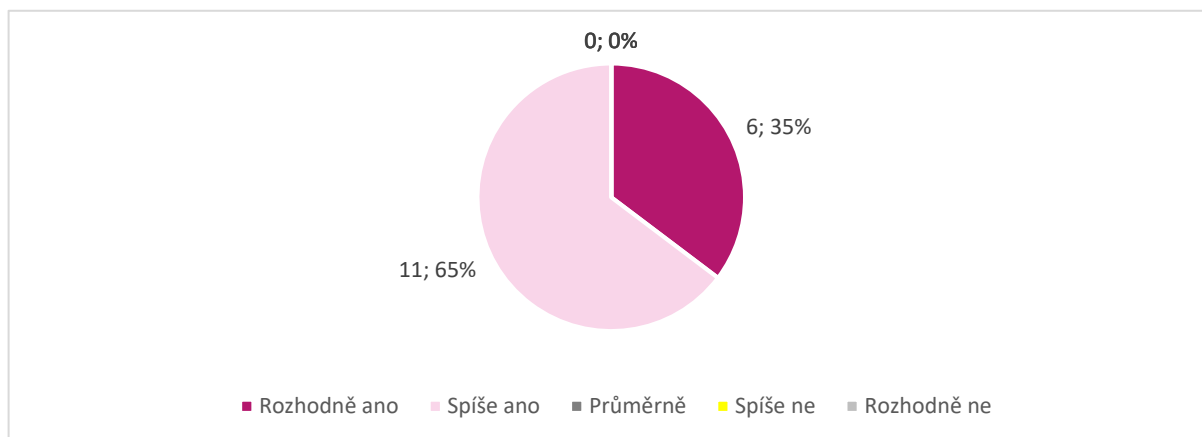
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Jste spokojen/á s rozvojovými a vzdělávacími aktivitami v rámci trainee programu?

Prostřednictvím této otázky měli účastníci trainee programu ohodnotit spokojenost s rozvojovými a vzdělávacími aktivitami. Výsledné zastoupení odpovědí zobrazuje Graf 5.7, ze kterého lze pozorovat, že většina respondentů (65 %) se vyjádřila formou odpovědi „spíše ano“ v pozitivní rovině. Další respondenti uvedli, že byli rozhodně spokojeni (35 %). Příčinou,

proč se ve smyslu naprosté spokojenosti nevyjádřilo více respondentů, může být například fádnot způsobu předávání informací. Důležité je proto provádět zpětnou vazbu těchto aktivit a případně jejich náplň mírně poupravit. Celkově lze ale říci, že jsou účastníci s těmito aktivitami spokojeni bez větších výhrad.

Graf 5.7 Jste spokojen/á s rozvojovými a vzdělávacími aktivitami v rámci trainee programu?

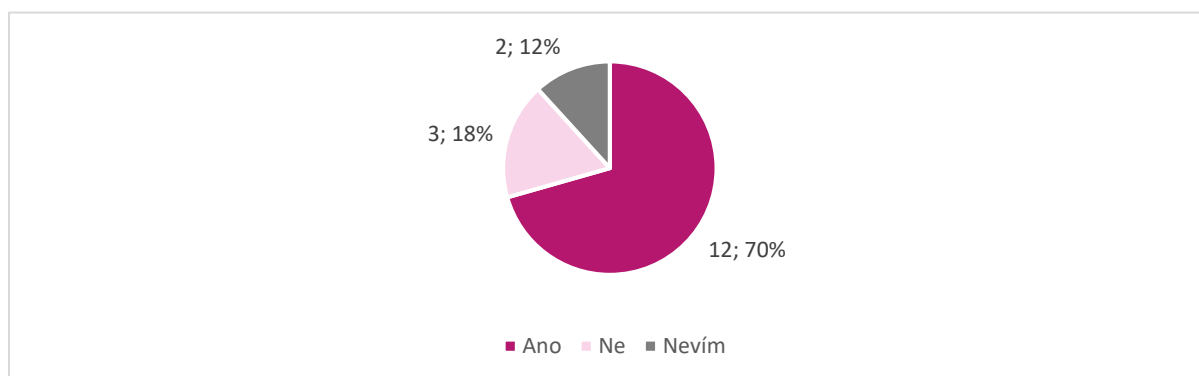


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Uvítal/a byste více možností kontaktu s ostatními trainee studenty?

Tato otázka se zaměřila na to, zda by účastníci trainee programu uvítali možnost společných akcí s ostatními trainee studenty. V současné době žádné akce tohoto charakteru společnost neorganizuje, jelikož studenty přijímá celoročně, takže celý program nemůže stanovit pro všechny jednotně. Pravděpodobně by se však dalo nastavit několik takovýchto aktivit ročně nezávisle na tom, kdy studenti do trainee programu nastoupili. Na otázku odpovědělo 71 % respondentů kladně, 12 % nedokázalo na otázku odpovědět a 18 % se vyjádřilo v negativním smyslu. Při pohledu na Graf 5.8 je patrné, že by většina trainee studentů o tyto aktivity zájem měla.

Graf 5.8 Uvítal/a byste více možností kontaktu s ostatními trainee studenty?

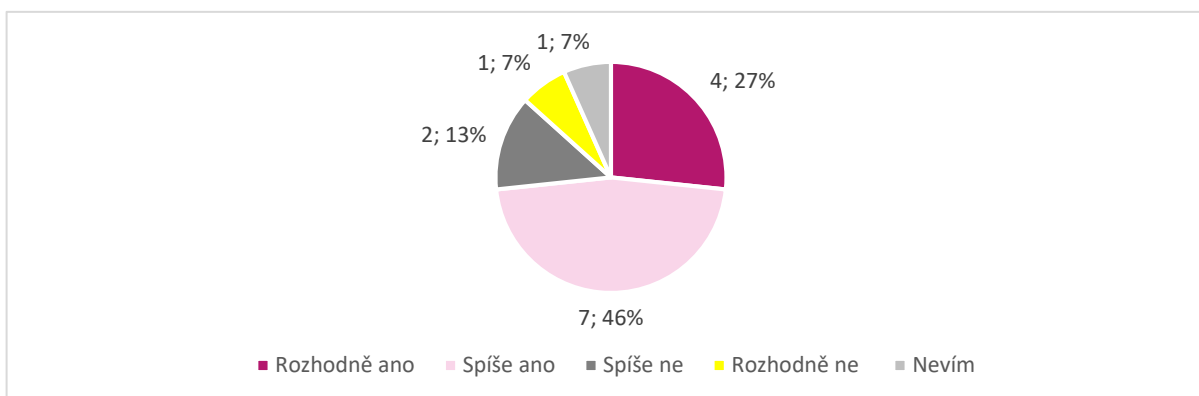


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?

Na tuto otázku odpovědělo 46 % respondentů, že rozhodně považuje zaměstnavatele za atraktivního, dále 27 % respondentů uvedlo odpověď spíše ano, 13 % spíše ne, 7 % rozhodně ne a 7 % nevím.

Graf 5.9 Považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?

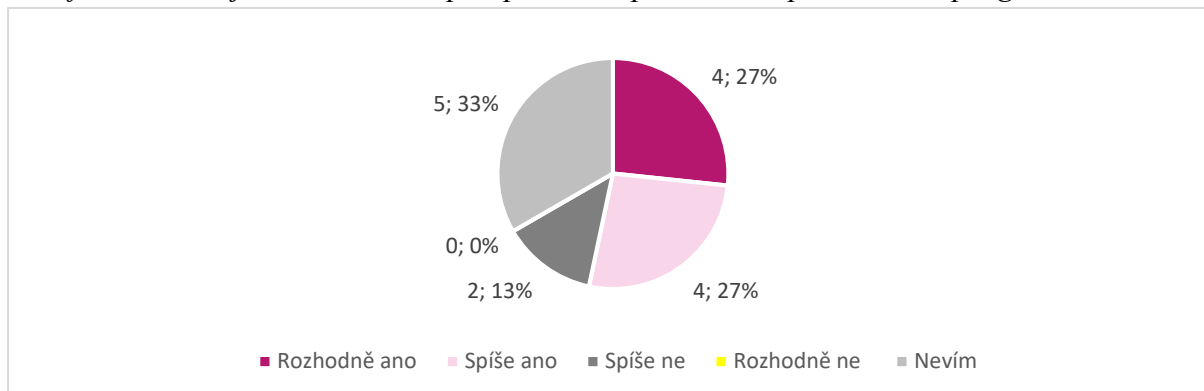


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 Uvažujete o navázání spolupráce se společností i po ukončení programu?

Poslední otázka se tázala, zda respondent uvažuje o navázání práce i po ukončení programu – 33 % respondentů uvedlo, že neví, 27 % o spolupráci rozhodně uvažuje a stejné zastoupení, tedy 27 % o této možnosti spíše uvažuje. 13 % respondentů uvedlo odpověď spíše ne, žádný z nich však neuvedl odpověď rozhodně ne.

Graf 5.10 Uvažujete o navázání spolupráce se společností i po ukončení programu?



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení trainee programu pro studenty na základě odpovědí respondentů

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že trainee program nemá větších chyb a je poměrně dobře nastaven.

1. Co se týče propagace trainee programu, nejvíce studentů se o této možnosti dozvěděla přímo ve škole. Nikdo však neuvedl, že by se o této možnosti dozvěděl z tištěných médií. Pokud by společnost do budoucna zvažovala další investice do propagace, bylo by vhodné zvážit použití tohoto média. I přesto, že v posledních letech dochází k digitalizaci mnoha informací, stále více jedinců vyhledává původní, hmatatelné formy informací – magazíny, časopisy, noviny v tištěné formě.

2. Dále se většina respondentů vyjádřila, že celková koncepce trainee programu a jeho průběh splnil jejich očekávání. To svědčí o tom, že propagovaná forma trainee programu a její reálná forma si odpovídají, a tedy účastníci si jsou vědomi toho, co od programu lze očekávat.

3. Pochybnosti respondentů se objevily u otázky č. 3, která se dotazovala na proces výběrového řízení a toho, zda si myslí, že tento proces může adekvátně zhodnotit jejich schopnosti. Vzhledem k tomu, že část respondentů odpovídala v negativním smyslu, by bylo vhodné zvážit, zda je výběrový proces do trainee programu vhodně nastaven.

4. Oproti tomu velmi pozitivně dopadla následující otázka, která se respondentů tázala na to, zda se jim během programu stále někdo věnoval. Jak již bylo zmíněno, společnost přijímá do tohoto programu přibližně 10, maximálně však 15 studentů ročně. Rozhodně to není kvůli tomu, že by o další talentované studenty nestála. V mnoha firmách počty přijímaných studentů přecení a tak se jim nestíhají věnovat a ne zřídka pak tito studenti vykonávají nezáživnou práci. Tomu chce společnost předejít, a proto si stanovila maximální limity trainee studentů. Zavazuje

se tak tomu, že každému studentovi budou vytvořeny co nejlepší pracovní podmínky a vždy bude na pracovišti někdo, kdo se účastníkovi programu bude moci věnovat.

5. + 6. S podobným výsledkem dopadly otázky týkající se flexibility a programové náplně. Všichni respondenti zde odpovídali víceméně v pozitivním smyslu.

7. Rozvojové a vzdělávací aktivity během trainee programu respondenti hodnotili pozitivně, ač s menšími výhradami. Důvodem těchto výhrad může být monotónnost a nezábavnost těchto aktivit.

8. Velká část respondentů trainee programu uvedla, že by uvítali možnost setkávat se s dalšími trainee studenty. I přes to, že program nezačíná pro všechny studenty ve stejnou dobu, takovéto aktivity by bylo v případě ověření zájmu možné zorganizovat.

9. Předposlední otázka dotazníku se týkala toho, zda respondent společnost vnímá jako atraktivního zaměstnavatele. Převažovaly pozitivní odpovědi, což je důležité, jelikož atraktivita zaměstnavatele má vliv na udržení talentů ve společnosti. A protože společnost se studenty do budoucna počítá, je tento fakt stěžejní.

10. Závěrečná otázka se respondentů tázala na to, zda uvažují nad spoluprací se společností i po ukončení programu. Společnost trainee program organizuje z toho důvodu, že chce mladé talenty „formovat“ podle svých představ tak, aby po dokončení studia byli připraveni ke snadné adaptaci do podnikových procesů. V případě spokojenosti společnost s těmito talentovanými počítá. Počítají s ní však i vybraní studenti? Odpovědi ukázaly, že většina respondentů ještě není úplně rozhodnutá. Vzhledem k tomu, že společnost do programu vkládá značné finanční obnosy, mělo by být v jejím zájmu pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu a spokojenost trainee studentů.

5.4.2 Talent program pro zaměstnance společnosti

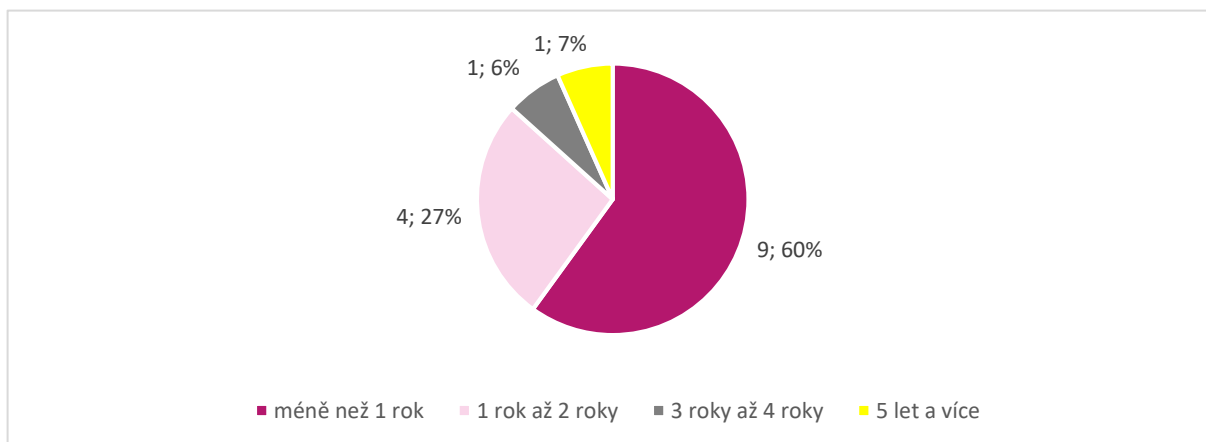
Následující dotazníkové šetření se zaměřilo na aktuální zaměstnance společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s., které společnost považuje za talentované. Podle personalistky jde jak o talenty, kteří byli identifikováni přímo ve společnosti, tak o ty z vnějšího prostředí, tedy o absolventy. S prosbou o účast na dotazníkovém šetření bylo osloveno 18 (100 %) respondentů, přičemž dotazník vyplnilo 15 respondentů, tedy návratnost rozeslaných dotazníků byla přibližně 83 %.

Otázka č. 1 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.?

První otázka se tázala na to, jak dlouho jsou respondenti zaměstnáni ve společnosti. Cílem této otázky je zjištění informace, jak dlouho byli ve společnosti tito respondenti zaměstnaní, když je jejich nadřízený v roce 2016 zařadil do talent programu. Pravidelné hodnocení zaměstnanců totiž probíhá jednou za dva roky a aktuálně platné hodnocení je z roku 2016. Od uvedených odpovědí respondentů tedy budou za tímto účelem odečteny 2 roky.

Z grafu 5.11 vyplývá, že nejvíce respondentů (9; 60 %) bylo jmenováno talentem v době, kdy pro společnost pracovalo méně než 1 rok, další respondenti (4; 27 %) uvedli, že ve společnosti pracovali 1 až 2 roky, pouze 1 respondent (7 %) uvedl rozmezí 3 až 4 let a stejně tak 1 respondent (7 %) uvedl rozmezí 5 a více let. Zde se patrně promítla tendence podniku hledat nové talenty z externích zdrojů namísto vyhledávání talentů přímo uvnitř společnost, tedy ve zdrojích interních.

Graf 5.11 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

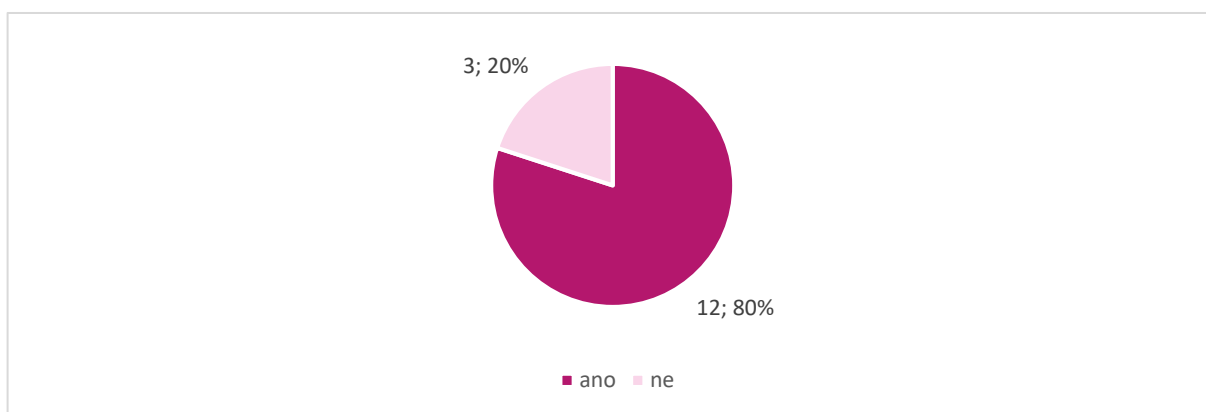


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 Jste seznámen s tím, že Vás zaměstnavatel považuje za talenta?

Na tuto otázku odpověděla většina respondentů kladně, tedy 80 % z celkového počtu, zbylých 20 % odpovědělo negativně a tedy neví, že je zaměstnavatel považuje za talenta. Vše znázorňuje graf 5.12. Přístup by bylo vhodné sjednotit.

Graf 5.12 Jste seznámen s tím, že Vás zaměstnavatel považuje za talenta?

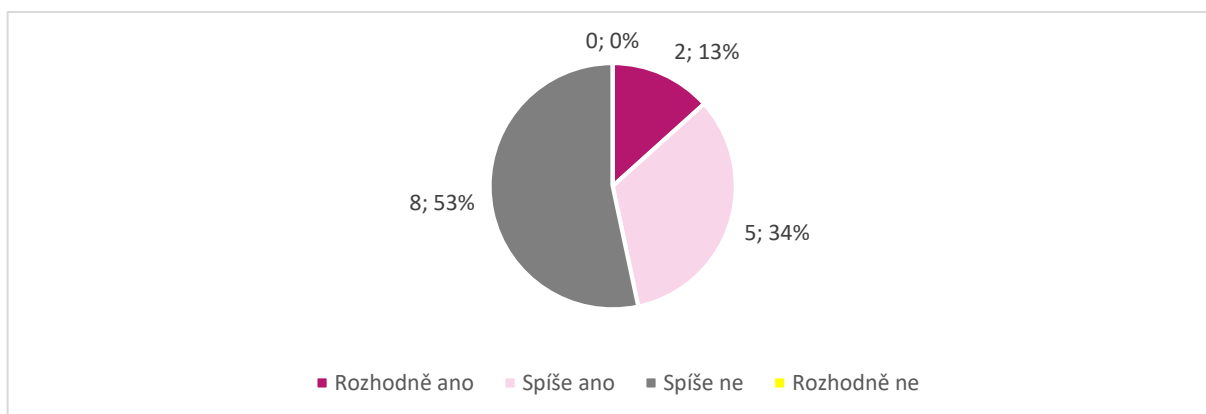


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 Máte dostatek informací o tomto programu?

Z odpovědí zobrazených v grafu 5.13 vyplývá, že 53 % respondentů spíše nemá dostatečné informace o talent managementu, dalších 33 % respondentů uvedlo, že se cítí být spíše informovaní a 13 % respondentů potvrdilo, že rozhodně má dostatek informací o tomto programu.

Graf 5.13 Máte dostatek informací o tomto programu?



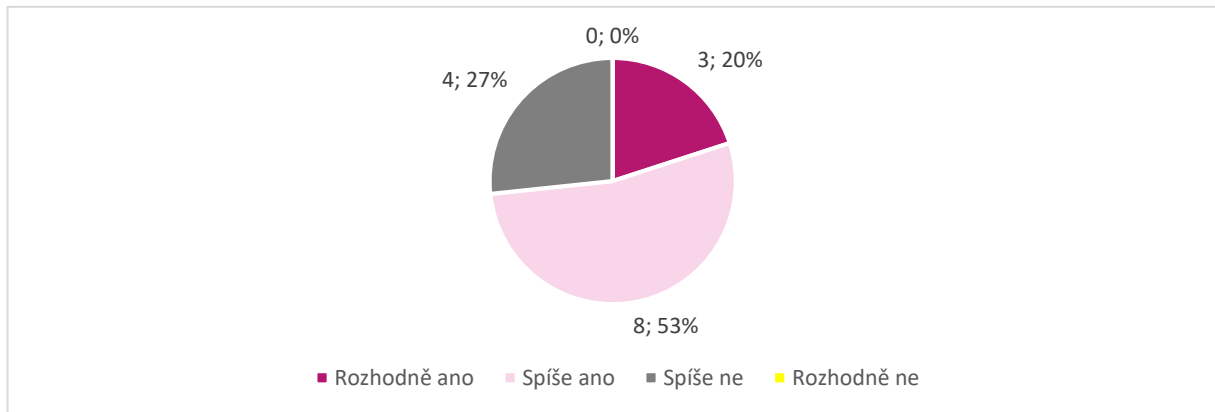
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 Je pro Vás zařazení do talent programu motivující?

Otázka měla za úkol zjistit, zda je nominace do talent programu pro zaměstnance motivující. 20 % respondentů uvedlo, že rozhodně ano, dále většina respondentů, tedy 53 %,

uvedla, že nominaci vnímají jako spíše motivující. 27 % respondentů uvedlo, že zařazení do talent programu spíše nepovažuje za motivující. Odpovědi respondentů na tuto otázku odráží graf 5.14.

Graf 5.14 Je pro Vás zařazení do talent programu motivující?

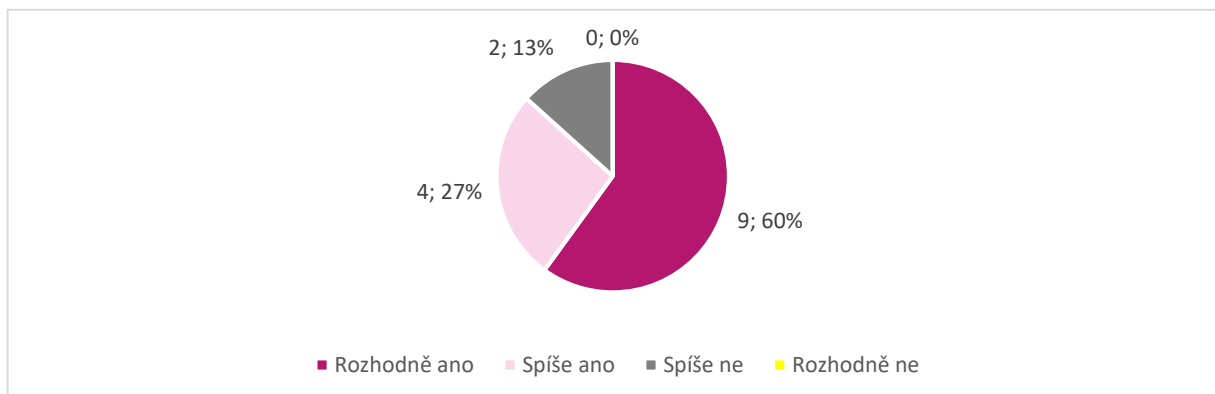


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.5 Jste spokojen/á s tím, jak zaměstnavatel hodnotí Váš pracovní výkon a jak předpovídá Váš potenciál?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda respondentům vyhovuje nastavený systém hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Většina respondentů (60 %) uvedla, že je s nastaveným systémem rozhodně spokojena, 27 % respondentů je spíše spokojených a 13 % respondentů je spíše nespokojených – zastoupení odpovědí je uvedeno taktéž v grafu 5.15. Žádný z respondentů neuvedl, že je rozhodně nespokojený.

Graf 5.15 Jste spokojen/á s tím, jak zaměstnavatel hodnotí Váš pracovní výkon a jak předpovídá Váš potenciál?

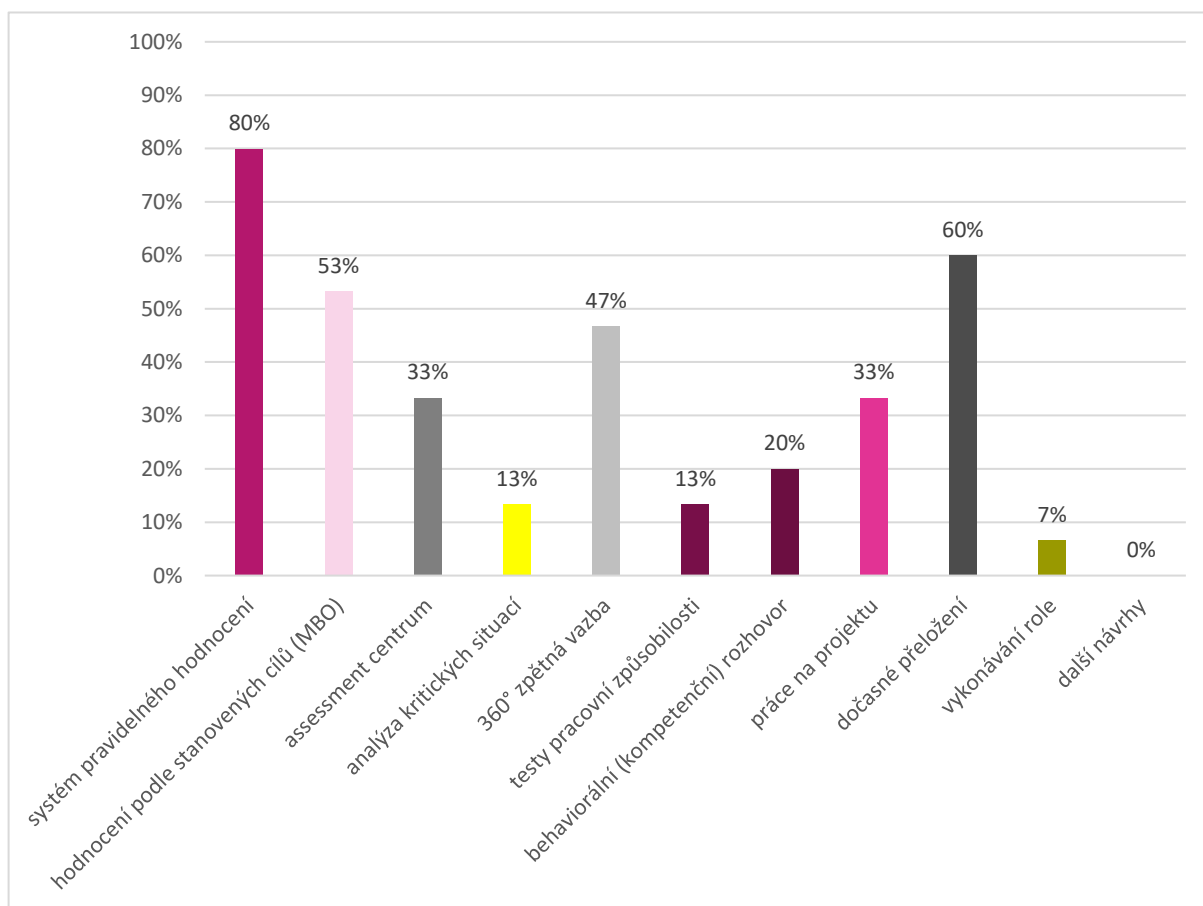


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Které z následujících metod hodnocení preferujete? Můžete uvést více odpovědí.

Cílem otázky bylo zjistit, jaké metody hodnocení talentovaní zaměstnanci preferují a zda se jejich preference alespoň částečně shodují s reálně zavedenými metodami hodnocení. Nejvíce respondentů (80 %) uvedlo, že jim vyhovuje systém pravidelného hodnocení, který má společnost aktuálně zavedený. Druhou nejčastěji uváděnou metodou (60 %) je dočasné přeložení, dále hodnocení podle stanových cílů (53 %) a 360° zpětná vazba (47 %). Ostatní možnosti odpovědi se pohybují od 0 % do 33 %, přičemž nejméně respondentů uvedlo metodu vykonávání role (7 %), testy pracovní způsobilosti (13 %) a analýzu kritických situací (13 %). Žádný z respondentů neuvedl další návrh. Vizualní zobrazení těchto výsledků podává graf 5.16.

Graf 5.16 Které z následujících metod hodnocení preferujete? Můžete uvést více odpovědí.

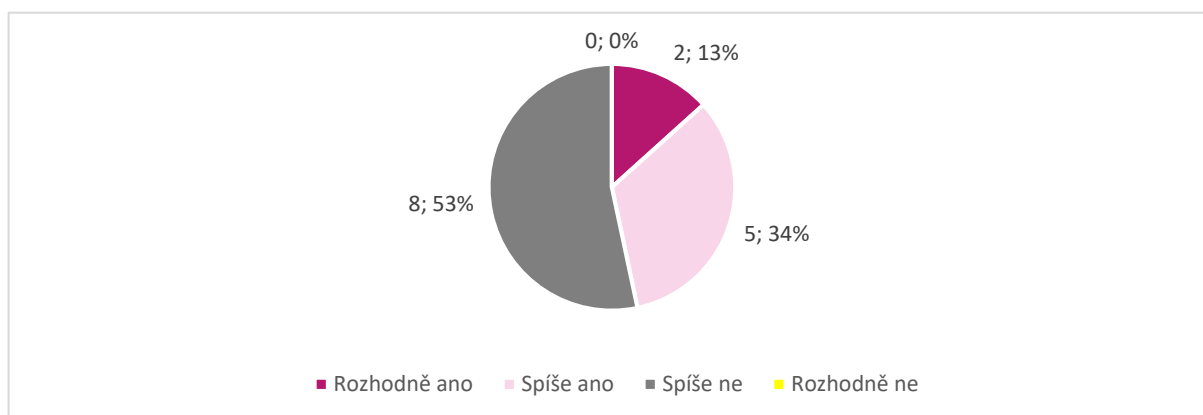


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností k rozvoji a vzdělávání?

Záměrem otázky bylo zjistit, zda si respondenti myslí, že společnost poskytuje svým talentovaným zaměstnancům dostatek možností k rozvoji a vzdělávání. Jak je patrné z grafu 5.17, většina respondentů (53 %) uvedla odpověď „spíše ne“, dále 34 % respondentů označilo odpověď „spíše ano“ a zbývajících 13 % odpověď „rozhodně ano“. Ve výrazně negativním smyslu, tedy odpovědi „rozhodně ne“, se nevyjádřil žádný z respondentů, což lze pozorovat i na grafu 5.17.

Graf 5.17 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností k rozvoji a vzdělávání?

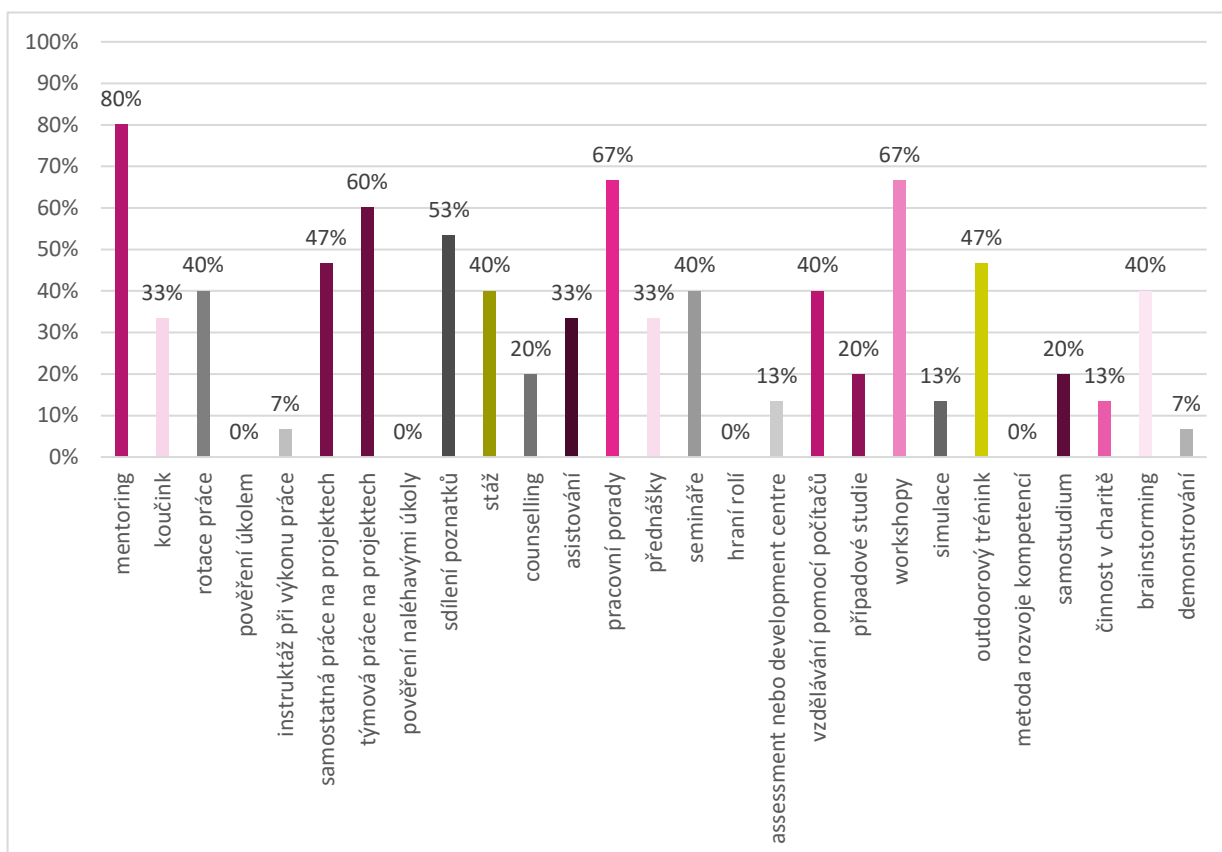


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 Jaké metody rozvoje a vzdělávání byste uvítal/a? Můžete uvést více odpovědí.

Smyslem otázky č. 8 je identifikace rozvojových a vzdělávacích aktivit, které by respondenti v programu uvítali. Nejvíce respondentů se shodlo na mentoringu (80 %), dále uváděli poměrně často také pracovní porady (67 %), workshopy (67 %) a týmovou práci na projektech (60 %). Další metody rozvoje a vzdělávání uvedlo 0 % - 53 % respondentů, kompletní seznam a výsledky zobrazuje graf 5.18. Nejméně respondentů uvedlo assessment nebo development centre (13 %), instruktáž (7 %), simulace (13 %), činnost v charitě (13 %) a demonstrování (7 %), přičemž žádný z respondentů nezmínil metodu pověření úkolem, pověření náležitým úkolem, hraní rolí a metodu rozvoje kompetencí.

Graf 5.18 Jaké metody rozvoje a vzdělávání byste uvítal/a? Můžete uvést více odpovědí.

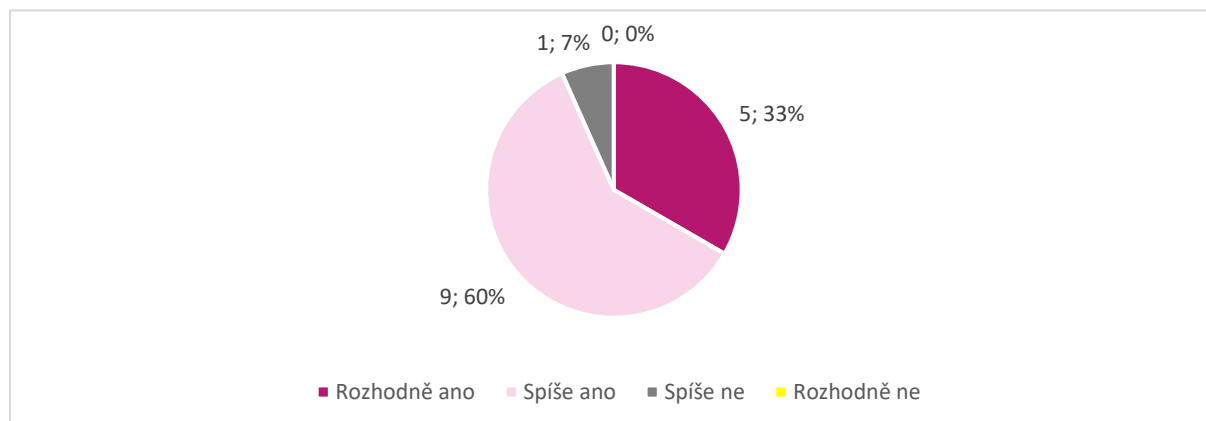


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 Je z vašeho pohledu společnost atraktivním zaměstnavatelem?

Tato otázka se respondentů tázala na to, zda je z jejich pohledu společnost atraktivním zaměstnavatelem. Jak je patrné z grafu 5.19, většina respondentů (60 %) uvedla odpověď „spíše ano“, dále 33 % respondentů „rozhodně ano“ a 7 % zvolilo odpověď „spíše ne“. Žádný z respondentů neuvedl odpověď „rozhodně ne“.

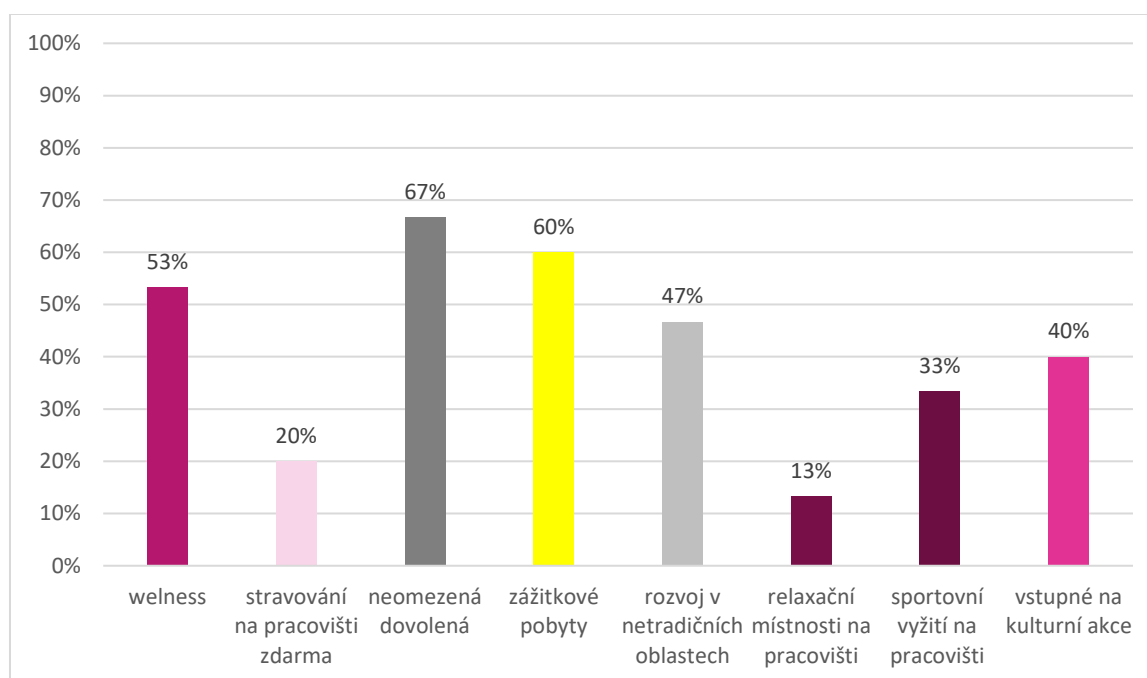
Graf 5.19 Je z vašeho pohledu společnost atraktivním zaměstnavatelem?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 Zaměstnavatel Vám poskytuje celou škálu zaměstnaneckých benefitů. Uvítal/a byste nějaké z těchto benefitů, které by byly dostupné jen pro talentované pracovníky? Můžete uvést více odpovědí.

Graf 5.20 Zaměstnavatel Vám poskytuje celou škálu zaměstnaneckých benefitů. Uvítal/a byste nějaké z těchto benefitů, které by byly dostupné jen pro talentované pracovníky? Můžete uvést více odpovědí.



Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení talent programu pro zaměstnance na základě odpovědí respondentů

1. Většina respondentů byla nominována do talent programu v době, kdy ve společnosti pracovala méně než 1 rok. Na jednu stranu tento fakt může být motivující pro nově příchozí, na druhou stranu to může u dlouholetých zaměstnanců vyvolávat negativní pocity. V odpovědích se patrně odráží to, že se společnost zaměřuje spíše na vyhledávání talentů z externích zdrojů.
2. Respondenti častěji uváděli, že o jejich zařazení do talent programu vědí. Našli se však i takoví, kteří o svém zařazení nemají ponětí. Bylo by vhodné tento systém sjednotit.
3. Informovanost zaměstnanců o možnosti talent programu není nejlepší. Většina respondentů totiž uvedla, že spíše nemají dostatek informací. Informace jsou buďto předávány ve špatné formě, špatným komunikačním médiem nebo jednoduše program není komunikován téměř vůbec.

4. Většina respondentů považuje zařazení do talent programu za spíše motivující. Tato informace je stěžejní, neboť dokazuje, že pozitivní vnímání programu nemá jen společnost, ale i zaměstnanci. Motivovaný zaměstnanec je i výkonnější zaměstnanec, proto by si na odpovědi respondentů v této otázce měla společnost vzpomenout při vyčleňování investic do programu.

5. + 6 Převážná část respondentů uvedla, že je spokojena s metodami hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu. Společnost využívá metody pravidelného hodnocení, která byla také nejčastější odpovědí respondentů na otázku, které z metod hodnocení preferují.

7. + 8 Většina respondentů si myslí, že společnost neposkytuje dostatek možností ke vzdělávání a rozvoji talentovaných zaměstnanců. Z tohoto faktu se může odrážet i problém společnosti – vysoká fluktuace talentů; přirozeně se talentové chtějí neustále rozvíjet a vzdělávat. V rámci otázky týkající se výběru preferovaných metod rozvoje a vzdělávání respondenti nejčastěji uváděli mentoring, pracovní porady, workshopy, týmovou práci na projektech.

9. Předposlední otázka se týkala toho, zda společnost respondenti považují za atraktivního zaměstnavatele. Většina respondentů uvedla, že spíše ano, což je uspokojivý výsledek.

10. Poslední otázka se tázala na nabídku nadstandardních benefitů, které by byly vyčleněny pro účastníky talent programu. Respondenti měli uvést, které z benefitů jsou pro ně atraktivní. Nejvíce respondentů uvedlo možnost neomezené dovolené, wellness, zážitkové pobyty a rozvoj v netradičních oblastech.

6 Návrhy a doporučení na úpravu systému talent managementu

Po provedené analýze interních i veřejně přístupných dokumentů, nestandardizovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti a dotazníkovém šetření může autorka této práce identifikovat slabší stránky v nastaveném systému talent managementu a stanovit vhodná doporučení na jejich úpravu. Společnost ŠKODA TRANSPORTATION a.s., zvláště pak v posledních letech, kdy došlo ve společnosti ke změně vedení, se snaží vybudovat úspěšný systém talent managementu, který bude neustále přitahovat nové talenty, rozvíjet a udržovat ty stávající. Patrně díky poměrně krátké době zavedení tohoto systému (přibližně 2 roky) jsou veškeré procesy stále „ve vývoji“. Není tedy divu, že v určitých místech bohužel postrádají ucelenost a provázanost. Přitom potřeba strategie talent managementu pro danou společnost je zásadní – problém, se kterým se podnik potýká, spočívá především v nedostatku absolventů v potřebných oborech, v obsazení klíčových pozic a ve vysoké fluktuaci talentovaných zaměstnanců.

Doporučení 1: Stanovení strategie talent managementu

Absence strategie talent managementu se velmi silně odráží do dalších, dílčích problémů. I přes fakt, že má společnost zavedeny mnohé principy systému talent managementu, vychází u jednotlivých procesů většinou z roztržitých interních dokumentů a nemá jasně stanovenou strategii, která by byla jednotně ukotvená ve stanovách, směrnících nebo jiných interních dokumentech.

Na základě analýzy získaných informací připomíná aktuální přístup společnosti k řízení talentů tzv. tradiční lineární model; nejvíce úsilí totiž věnuje společnost získávání těchto talentů a dále vyvíjí také aktivity, jak si tyto pracovníky udržet. Nejspíš ale zapomíná, že další důležitou součástí fáze udržení je pro talenty možnost rozvoje a kariérního růstu. Autorka nepopírá, že ve společnosti dochází k mnohým vzdělávacím i rozvojovým aktivitám, ty jsou však stanovovány vždy individuálně dle potřeby a ne na základě účasti v talent programu. Nedostatečnost rozvojových aktivit vyplývá i z dotazníkového šetření.

Autorka navrhuje proto sestavení strategie, přičemž lze vycházet z návodu, který uvádí Horváthová (2011). Strategie by tak měla obsahovat informace o časovém horizontu, ve kterém chce talent management společnost uskutečňovat, vlivu prostředí, o tom, jaké má společnost na talenty požadavky a jaké aktivity hodlá ve směru řízení talentů podnikat. Důležitou složkou je

vymezení rozpočtu na jednotlivé procesy talent managementu, která zabezpečí vyčlenění finančních zdrojů. Nutné je také stanovení řídicích rolí a oblastí, za které bude dané osoby nést zodpovědnost. Pro tyto účely by bylo vhodné zvážit rozšíření zaměstnanecké základny oddělení Lidských zdrojů, jelikož počty zaměstnanců jsou neúměrné velikosti společnosti a množstvím činností, které tito zaměstnanci musejí vykonávat. Autorka tuto situaci komentuje na základě několikadenní návštěvy ve společnosti. Často se stává, že některé pracovní činnosti vykonávají zaměstnanci velmi povrchně, jelikož pro jejich důkladnější zpracování nemají čas. Konkrétní zavedení strategie v dané společnosti může být námětem pro další odbornou práci. Implementovanou strategií je vhodné pravidelně hodnotit, například metodou hodnocení úspěšnosti talent managementu LAMP.

Doporučení 2: Zavedení talent poolu a diferenciacie rozvojových aktivit

Na základě získaných informací od zaměstnanců z oddělení Lidských zdrojů v kombinaci s interními materiály společnosti autorka této práce došla k závěru, že společnost aktivně využívá široké škály rozvojových aktivit, málo které jsou však navázány přímo na talent program. Mnoho činností se sice stanovuje individuálně dle potřeb jedince a společnosti, ale výsledné rozvojové aktivity jsou velmi podobně koncipované mezi všemi zaměstnanci, a to nevyvolává v talentovi pocit výjimečnosti a vnitřní motivace. Společnost se zaměřuje na talenty, kteří směřují do pozic manažerského charakteru a také talenty, kteří jsou experty v daném oboru, které jsou pro činnost společnosti stěžejní. V rámci těchto dvou skupin je **doporučením sestavení talent-poolu (základny talentů) a vymezení rozvojových aktivit v rámci těchto skupin**, účastníci programu by tak měli jasně daný rozvojový plán odrážející jejich zaměření a pravděpodobně by také došlo k časové úspoře oproti vypracování kompletně individuálních plánů.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že mnoho talentovaných zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že společnost spíše nenabízí dostatečné rozvojové a vzdělávací aktivity. V otázce, která se dotazovala na preferované možnosti rozvoje, měla téměř polovina respondentů kromě tradičnějších rozvojových metod (práce na projektech, porady, mentoring) také **zájem o outdoor training**, jehož možnost společnost v současné době nenabízí, bylo by tedy vhodné zvážit jeho zavedení.

Doporučení 3: Poskytnutí netradičních benefitů

Stejně jako metody rozvoje, i zaměstnanecké benefity jsou většinou aplikovány na všechny zaměstnance bez rozdílu. Autorka této diplomové práce navrhuje stanovení

nadstandardních benefitů pouze pro účastníky talent programu. Konkrétní typ benefitů je zapotřebí zvážit dle charakteristik talentové skupiny (věk, pohlaví, profesní zaměření, zájmy, hodnoty, další charakteristiky). Z navrhovaných benefitů respondenti nejčastěji uváděli možnost neomezené dovolené, rozvoje v netypických oblastech, wellness a zážitkové pobyty. Pokud by se společnost rozhodla nějaký z těchto benefitů zařadit do své nabídky, nedílnou součástí by mělo být hodnocení efektů těchto benefitů.

Doporučení 4: Trainee program

Po zhodnocení všech dostupných materiálů, rozhovorů a dotazníkového šetření došla autorka k závěru, že trainee program společnosti, který je zaměřený především na studenty magisterského studia, nevykazuje větších problémů. Společnost úspěšně získává nové talenty prostřednictvím vyvíjených aktivit, ať už se jedná o různorodé činnosti přímo na školách, propagaci v tisku, na internetu či na studentských veletrzích. Dle výzkumu se největší část studentů dozvěděla o trainee programu přímo ve škole, což svědčí o tom, že v rámci propagace na školách si společnost vede velmi dobře. Tuto schopnost přilákat studenty během aktivit na školách by si společnost měla udržet, případně rozvíjet další formy získávání talentovaných studentů. Trainee program dle slov personalistky funguje velmi dobře a účastníkům se rovněž dostává zpětné vazby. Samotná náplň trainee programu splňuje očekávání respondentů.

Bylo by také vhodné ověřit, **zda jsou metody užívané k hodnocení při výběrovém řízení vhodně nastaveny**. Téměř čtvrtina respondentů si spíše nemyslí, že tyto metody dokážou objektivně zhodnotit jejich schopnosti. Testování je často velmi stresující záležitostí a v případě některých jedinců se tento fakt může výrazně podepsat na výsledcích. Společnost tak neodhalí v tomto uchazeči potenciál, který ukrývá a obírá se tak o značné talentové zdroje. Z pohledu autorky je vhodnější metodou výběrového řízení například assessment centrum, které dokáže posoudit schopnosti uchazeče z více úhlů.

Studenti jsou přijímáni do trainee programu celoročně. Společnost tuto volbu zdůvodňuje tím, že jedině tak zabezpečí, aby se studentům během programu mohl neustále někdo věnovat a aby jejich pracovní náplň měla smysl a byla zajímavá. Z odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplývá, že obě tato kritéria jsou splněna; není tedy důvod, aby docházelo k větším změnám. Návrhem na vylepšení stávajícího programu je **organizace společných akcí pro studenty** účastníci se trainee programu za účelem jejich sjednocení, výměny vzájemných zkušeností, a zcela jistě i podpory spokojenosti těchto studentů na pracovišti. Zájem studentů o společné aktivity vyplynul i z dotazníkového šetření. Setkání by

mohla probíhat prostřednictvím atraktivních volnočasových aktivit pro mladé – paintball, laser arena, bowling a další.

Posledním doporučením z této oblasti je **monitorování zpětné vazby studentů na trainee program**, jedině tak společnost může zjistit, které procesy v rámci programu jsou nastaveny dobře a které naopak ne. Společnost počítá s tím, že studenti po absolvování trainee programu a po dokončení studia budou ve spolupráci pokračovat. Prakticky je cílem trainee programu si postupně a nenásilně „vychovat“ své budoucí pracovníky. Většina respondentů si však není jistá, zda ve spolupráci pokračovat i nadále bude. Otázkou je, co je příčinou tohoto nesouladu, jestliže s trainee programem byla většina respondentů spokojena. Může tak jít o mnoho faktorů, například nedostatečná motivace či ohodnocení.

Celkově lze zhodnotit, že má společnost velmi dobré předpoklady co se týče zavedení efektivního systému talent managementu. První fází, kterou by se měla zabývat, je již zmíněné nastavení strategie. Implementace dobře nastavené a propracované strategie vyřeší společnosti hned několik problémů. Poté se společnost může začít zabývat vylepšováním jednotlivých procesů. Návrhů a doporučení v této oblasti by mohla být celá řada, autorka práce se však snažila zaměřit na ty nejvýznamnější.

7 Závěr

Diplomová práce se věnovala posouzení systému talent managementu ve společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení nastaveného systému talent managementu ve vybrané společnosti a navržení případných doporučení pro zlepšení tohoto systému. Práce byla rozsegmentována do sedmi částí, přičemž tematicky bylo možné práci rozdělit na teoretickou a praktickou část.

Teoretickou část práce tvořila literární rešerše koncepce talent managementu. Autorka vycházela z četných literárních zdrojů z českého i zahraničního prostředí, které vhodně doplňovala převážně poznatky z aktuálních studií a odborných magazínů. Postupně byly definovány základní pojmy jako talent, talent management, popsány jednotlivé modely, strategie a procesy talent managementu – získávání, rozvoj a udržení talentů. Vymezení terminologie bylo klíčové pro pochopení problematiky, následné porovnání zavedených praktik talent managementu ve společnosti s teoretickými východisky a vyvození příslušných doporučení na úpravu systému.

Druhá, prakticky zaměřená část se věnovala zprvu popisu zavedeného systému talent managementu. Autorka čerpala z různorodých zdrojů – interní dokumenty, veřejně přístupné informace na internetu, rozhovory se zaměstnanci společnosti a v neposlední řadě dotazníkové šetření, provedené mezi účastníky trainee programu a talentovanými zaměstnanci společnosti. Po deskripci systému talent managementu ve vybrané společnosti bylo možné vyvodit jeho slabší stránky a navrhnout doporučení na úpravu systému.

Prvním doporučením bylo zavedení strategie talent managementu ve společnosti, která pro jednotlivé procesy vyčlení potřebné zdroje – časové, finanční a v neposlední řadě i zdroje lidského kapitálu, tedy zaměstnance, kteří budou za jednotlivé procesy talent managementu odpovědní. Druhé doporučení spočívalo v zavedení talent poolu pro talentované manažery a specialisty. V rámci této základny talentů by společnost mohla snáze a efektivněji aplikovat metody rozvoje. Autorka doporučuje, aby se společnost na metody rozvoje zaměřila v co nejbližší době, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že jim aktuální rozvojové aktivity nevyhovují. To může mít za následek právě nechtěnou fluktuaci talentů. Mimo metody rozvoje, které již společnost uplatňuje, byl navržen také outdoor training. Třetím doporučením bylo stanovení benefitů speciálně pro talentované zaměstnance za účelem jejich motivace a udržení. Respondenti odpověděli, že by uvítali nejvíce možnost neomezené dovolené, wellness, vzdělávání v netypických oblastech a zážitkové pobyty. Čtvrté doporučení se týkalo trainee

programu pro studenty. Bylo zjištěno, že trainee program je nastaven poměrně dobře. Respondenti projevili pochybnosti o tom, zda je systém hodnocení v rámci přijímacího řízení nastaven tak, aby objektivně zhodnotil jejich schopnosti. Studenti jsou hodnoceni na základě numerických, verbálních a IQ testů, autorka však doporučuje hodnocení pomocí assessment centra, které podle jejího názoru schopnosti studentů dokáže zhodnotit lépe. Dále bylo na základě výsledků dotazníkového šetření doporučeno, aby společnost zorganizovala pro účastníky trainee programu společné aktivity, které napomůžou v jejich vzájemném sjednocení i motivaci.

Stanovené cíle byly naplněny v kapitole 4, 5 a 6. Autorka diplomové práce věří, že jsou navržená doporučení reálně využitelná, a že povedou ke zlepšení zavedeného systému talent managementu.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0749452421.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.
5. BERGER, Lance A. and Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 978-0-07-141434-7.
6. CANNON, James A. and Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD, 2007. ISBN 978-0071414340.
7. DAVIES, Jacqueline and Jeremy KOURDI. *The Truth about Talent: A Guide to Building a Dynamic Workforce, Realizing Potential and Helping Leaders Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0470748824.
8. HATUM, Andrés. *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. London: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 978-0230279292.
9. HEČKO, Štefan. *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2014. ISBN 978-80-7510-054-2.
10. HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. HŘÍBKOVÁ, Lenka. *Nadání a nadaní: pedagogicko-psychologické přístupy, modely, výzkumy a jejich vztah ke školské praxi*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-1998-6.
13. JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada,

2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
 15. KURSCH, Martin. *Tailor made talent management – talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9.
 16. MICHAELS, E. G., H. HANDFIELD-JONES and B. AXELROD. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-459-2.
 17. ROTHWELL, William J. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. New York: American Management Association, 2016. ISBN 978-0814449158.
 18. SLOVNÍK SPISOVNÉ ČEŠTINY PRO ŠKOLU A VEŘEJNOST. Praha: Academia, 2001. ISBN 80-200-0493-9.
 19. SMILANSKY, Jonathan. *The Systematic Management of Executive Talent*. London: Hydrogen, 2005.
 20. TAYLOR, Stephen. *Resourcing and Talent Management*. New York: McGraw-Hill Professional, 2014. ISBN 978-1843983576.
 21. THORNE, Kaye and Andy PELLANT. *The Essential Guide to Managing Talent: How Top Companies Recruit, Train & Retain the Best Employees*. London: Kogan Page, 2007. ISBN 978-0749444631.
 22. URBAN, J., J. STÝBLO, M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-627-1.
 23. URBANCOVÁ, H., I. VNOUČKOVÁ a H. SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-64-5.
 24. VAIMAN, Vlad a Charles VANCE. 2008. *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-84720-513-1.
 25. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Tištěná periodika

26. HAVIGEROVÁ, Jana. Lexikální původ, význam a synonyma pojmu nadání. *Svět nadání*. 2015, IV., s. 12-25. Dostupné z: http://www.talentovani.cz/documents/10157/226403/Lexikalni_puvod_pojmu_nadani.pdf/07bddf83-0b62-4f82-9a7b-6c815f33ba35
27. HELM, S. Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation. *Journal Of Business Research*, 2011, roč. 64, č. 7, str. 657-663. ISSN 0148-2963.
28. PFEFFER, J. Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's health, *Organizational Dynamics*, 29 (4), pp. 248-59. 2001.
29. TURNER, P., KALMAN, D. Make your People Before Making Your Products. *Human Resource Management, International Digest*, 2015, roč. 23, č. 1, str. 28-31. ISSN 0967-0734.
30. Warren, C. (2006) Curtain call, *People Management*, 23 March, pp 24-29.

Elektronické Zdroje

31. Deloitte, 2004. It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work. Dostupné z: <https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/03/rep-do-you-know-where-your-talent-is-deloitte-2005.pdf>.
32. EISEL, J. Talent management na pozadí ekonomické krize. *Medias res* (online). 2014. Dostupný z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1888-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>.
33. Havelka, *Hrnews.cz*. Benefity a zase ty šílené benefity 2. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-1-2-id-3323848>.
34. Havelka, *Hrnews.cz*. Benefity a zase ty šílené benefity 2. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-2-2-id-3323850>.
35. HR Forum. Talent bez hranic: zahraniční pracovníci v ČR. 2012. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/talent-bez-hranic-zahranicni-pracovnici-v-cr/>.

36. HR news. Odcházejí od Vás ti nejlepší, proč asi? 2018. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/dual/manazer/vedeni-lidi-id-147960/odchazeji-od-vas-ti-nejlepsi-proc-asi-id-3389602>.
37. <https://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-id-147960/planovani-nastupnictvi-jak-zacit-a-na-co-se-soustredit-1-2-id-2470652>.
38. Hujer, Oldřich a kol. (1935-57). Příruční slovník jazyka českého a databáze lexikálního archivu [online]. Praha, CZ: Ústav pro jazyk český Akademie věd České republiky, [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: https://bara.ujc.cas.cz/psjc/search.php?hledej=Hledej&heslo=talent&where=hesla&zobraz_ps=ps&zobraz_cards=cards&pocet_karet=3&numchange=no¬_initial=1.
39. Idnes.cz. Plzeňský kraj má třetí nejvyšší průměrnou mzdu, platy ještě porostou. 2018. Dostupné z: https://plzen.idnes.cz/prumerna-mzda-zvysovani-platy-firmy-zamestnanci-fakultni-nemocnice-plzensky-prazdroj-gtw-/plzen-zpravy.aspx?c=A171213_121313_plzen-zpravy_vb.
40. INC CONSULTING. Talenty a klíčoví zaměstnanci. 2008. Dostupný z: <http://www.inc.cz/blog/talenty-a-klicovi-zamestnanci/>.
41. Justice.cz. 2018. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=214610>.
42. Longman Dictionary Online. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://www.ldoconline.com/dictionary/talent>.
43. POP, A. M. Budování značky zaměstnavatele: Jak přilákat a udržet si ty pravé zaměstnance. William & Partner.
44. STAŇKOVÁ, P., KAZDOVÁ, A. Objevem talentů vše nekončí, ale začíná. 2006. Dostupný z www: <https://hrm.ihned.cz/c1-18950420-objevem-talentu-to-nekonci-spise-zacina>.
45. ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Filantropické aktivity. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/filantropicke-aktivity/>.
46. ŠKODA TRANSPORTATION a.s. Podpora vědy a inovací. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/podpora-vedy-a-inovaci/>.
47. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Etika podnikání. 2018. Dostupné

- z: <https://www.skoda.cz/etika-podnikani/>.
48. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Firemní dobrovolnictví. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/firemni-dobrovolnictvi/>.
49. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Historie. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/historie/>.
50. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Nejdůležitější milníky historie společnosti Škoda. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/article-files/37-nejdulezitejsi-milniky-historie-spolecnosti-skoda.pdf>.
51. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Péče o komunitu. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/pece-o-komunitu/>.
52. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Péče o zaměstnance. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/pece-o-zamestnance/>.
53. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Profil společnosti. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/profil-spolecnosti/>.
54. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Revitalizace areálu škoda. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/revitalizace-arealu-skoda/>.
55. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Společenská odpovědnost. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/spolecenska-odpovednost/>.
56. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Sponzoringové aktivity. 2018. Dostupné z: <https://www.skoda.cz/sponzoringove-aktivity/>.
57. ŠKODA TRANSPORTATION a.s.. Vliv na životní prostředí Dostupné z: <https://www.skoda.cz/vliv-na-zivotni-prostredi/>.
58. WELLINS, R. S., SMITH, A. U., ERKER S. Nine Best Practices for Effective Talent Management. Development Dimensions International. Global Talent Management. DDI (online) 2009. Dostupný z: https://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf?ext=.pdf.

Ostatní

59. Interní dokumenty společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.

Seznam zkratk

HR	lidské zdroje
DDC	model develop-deploy-connect
LAMP	metoda hodnocení úspěšnosti talent managementu
MBO	metoda řízení podle cílů
THZ	technickohospodářští zaměstnanci
IQ	inteligentní kvocient
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
EMS	system environmentálního managementu
QMS	system řízení jakosti
BOZP	system bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PO	požární ochrana
3D	trojdimenzionální

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.7.2018


.....
Bc. Lenka Pivoňková

Seznam příloh

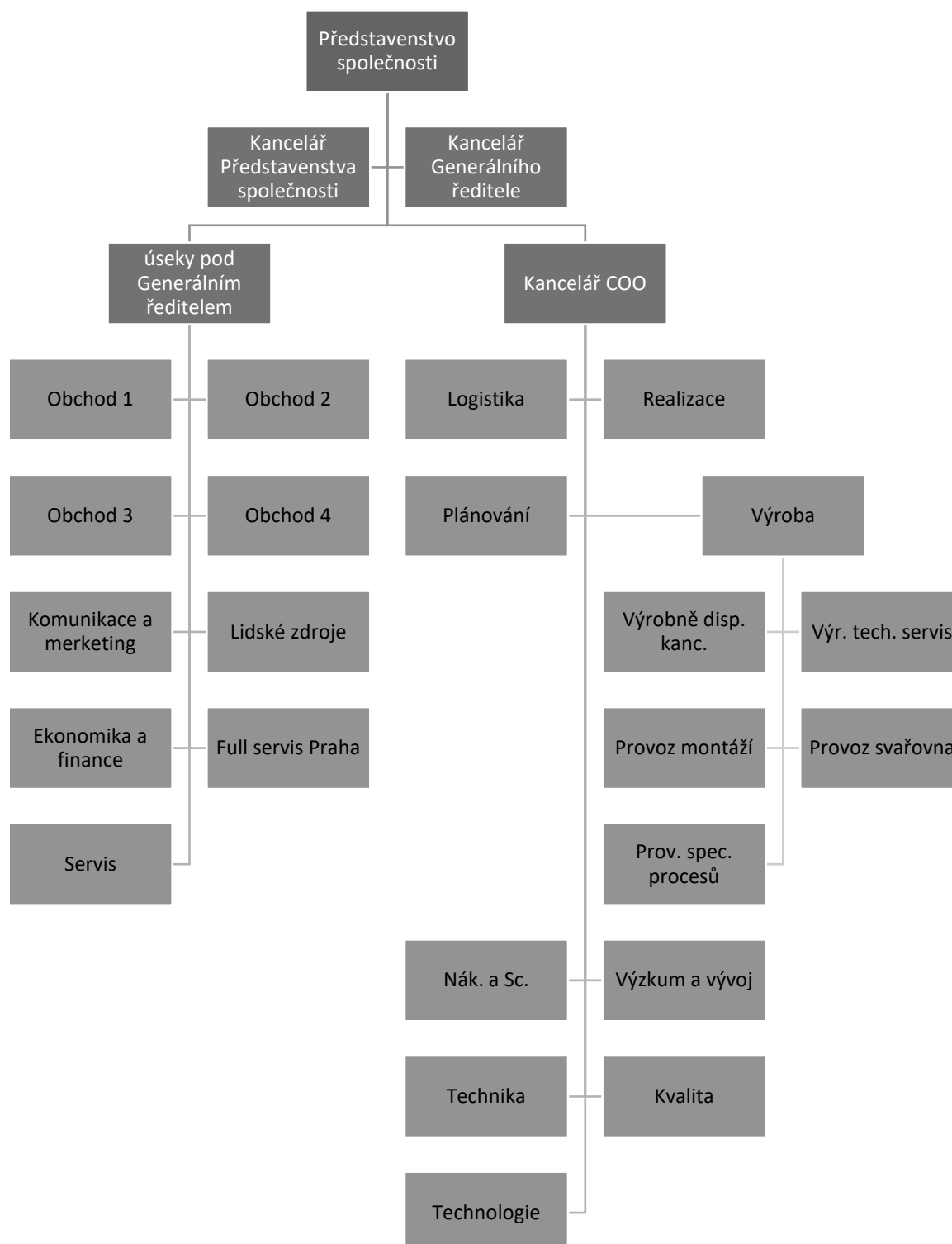
Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Škoda Transportation a. s.

Příloha č. 2 Formulář dotazníkového šetření pro trainee studenty

Příloha č. 3 Formulář dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti

Přílohy

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Škoda Transportation a. s.



Zdroj: Škoda TRANSPORTATION a. s.. Interní dokumenty. 2018. Upraveno.

Příloha č. 2 Dotazník pro účastníky trainee programu

- Otázka č. 1 Jak jste se o trainee programu dozvěděl/a?
- Otázka č. 2 Splnil trainee program Vaše očekávání?
- Otázka č. 3 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Výběrové řízení do trainee programu bylo koncipováno tak, aby adekvátně zhodnotilo mé schopnosti."
- Otázka č. 4 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Po celou dobu programu se mi někdo aktivně věnoval."
- Otázka č. 5 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Program byl časově velmi flexibilní a vyhovoval tak mým časovým možnostem."
- Otázka č. 6 Do jaké míry se ztotožňujete s následujícím tvrzením? "Jsem spokojen/á s programovou náplní, přidělená práce mě bavila."
- Otázka č. 7 Jste spokojen/á s rozvojovými a vzdělávacími aktivitami v rámci trainee programu?
- Otázka č. 8 Uvítal/a byste více možností kontaktu s ostatními trainee studenty?
- Otázka č. 9 Považujete společnost za atraktivního zaměstnavatele?
- Otázka č. 10 Uvažujete o navázání spolupráce se společností i po ukončení programu?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 3 Dotazník pro talentované zaměstnance

Otázka č. 1 Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a.s.?

Otázka č. 2 Jste seznámen s tím, že Vás zaměstnavatel považuje za talenta?

Otázka č. 3 Máte dostatek informací o tomto programu?

Otázka č. 4 Je pro Vás zařazení do talent programu motivující?

Otázka č.5 Jste spokojen/á s tím, jak zaměstnavatel hodnotí Váš pracovní výkon a jak předpovídá Váš potenciál?

Otázka č. 6 Které z následujících metod hodnocení preferujete? Můžete uvést více odpovědí.

Otázka č. 7 Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností k rozvoji a vzdělávání?

Otázka č. 8 Jaké metody rozvoje a vzdělávání byste uvítal/a? Můžete uvést více odpovědí.

Otázka č. 9 Je z vašeho pohledu společnost atraktivním zaměstnavatelem?

Otázka č. 10 Zaměstnavatel Vám poskytuje celou škálu zaměstnaneckých benefitů. Uvítal/a byste nějaké z těchto benefitů, které by byly dostupné jen pro talentované pracovníky? Můžete uvést více odpovědí.

Zdroj: vlastní zpracování