

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu vybrané společnosti
Human Potential Development of Selected Company

Student: Bc. Lenka Kopečková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lenka Kopečková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Rozvoj lidského potenciálu vybrané společnosti**
Human Potential Development in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu organizace
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza přístupu vybrané společnosti k rozvoji lidského potenciálu
 5. Návrhy a doporučení pro management
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jarmil Adamec, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



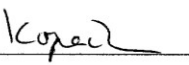
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně za použití uvedené literatury.

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Podpis autora

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Jarmilu Adamcovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení společnosti Koyo Bearings s.r.o., především Mgr. Janě Kopecké za poskytnutí potřebných informací, podnikových materiálů a za čas strávený našimi konzultacemi. Na závěr děkuji své rodině za zázemí, které mi bylo poskytnuto během celého mého studia.

Obsah

1	Úvod	4
2	Teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu organizace	6
2.1	Modely řízení lidských zdrojů	9
2.2	Lidský potenciál a metody jeho rozvoje	14
2.3	Vymezení pojmu talent a talent management	21
2.4	Kompetence a kompetenční model	33
3	Charakteristika vybrané společnosti	41
4	Analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji lidského potenciálu	46
4.1	Rozvoj lidského potenciálu	49
4.2	Talent management a Focus plán	55
4.3	Rozhovor	61
4.4	SWOT analýza	64
5	Návrhy a doporučení pro management	67
6	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam zkratk	79
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam přílohy	
	Přílohy	

1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřená na problematiku týkající se řízení lidských zdrojů. Tato oblast je velmi důležitou součástí řízení podniku, bez které se žádný dobře fungující podnik neobejde.

V dnešním globalizovaném světě je velmi těžké udržet krok s konkurencí. Nyní již v rámci udržení konkurenceschopnosti nestačí pouze disponovat finančními a materiálními zdroji. Organizace si proto začínají uvědomovat, že s penězi, technikou a materiálem nic nezmůžou, pokud nebudou disponovat kvalitním lidským potenciálem, který bude umět s těmito zdroji zacházet. Významnou roli v každodenních konkurenčních bojích tedy hraje mimo jiné i personál a personální politika firem. Do popředí strategického rozhodování firem se tedy dostává řízení lidských zdrojů.

Nové hospodářské trendy vytvořily nový pracovní svět, v němž jsou organizace nuceny využívat své talenty co nejefektivněji. Největším nebezpečím pro firmu ani tak nemusí být konkurence, ale zejména nespokojení a nemotivovaní pracovníci, kteří mohou organizaci mnohdy způsobit větší škody, než konkurenční boje. Talentovaní pracovníci působící v organizacích ovládají špičkovou technologii díky svému potenciálu a pomáhají ji efektivně využívat. Proto tedy manažeři musí vytvářet dobré pracovní prostředí vhodné pro rozvoj lidského potenciálu.

Neexistuje žádný univerzální postup, jak vytvořit perfektního zaměstnance. Existuje však mnoho metod, které napomáhají rozvíjet lidský potenciál jedince. Rozvoj zaměstnanců musí být v souladu s podnikovou vizí a strategií, aby byl ku prospěchu nejen pro organizaci, ale také pro jedince samotného. Proto je tedy nutné, aby podniky přistupovaly k rozvoji lidského potenciálu strategicky. Tato oblast musí být zahrnuta do strategie organizace a následně i do procesu její realizace. Je nutné, aby si organizace vytyčily cíle, které se budou týkat této oblasti, a ke kterým budou směřovat.

Z výše uvedených idejí plyne, že toto téma by nemělo být bráno na lehkou váhu, a právě z tohoto důvodu je rozvoji lidského potenciálu věnována tato diplomová práce.

Cílem mé diplomové práce je analyzovat systém rozvoje lidského potenciálu a s tím související systém talent managementu vybrané společnosti. Na základě zjištěných skutečností pak navrhnout případná doporučení, vedoucí ke zlepšení na poli rozvoje lidského potenciálu.

V diplomové práci je použito několik výzkumných metod, které přispěly k dosažení vytyčeného cíle. Jmenovitě se jedná o analýzu dostupných materiálů, strukturovaný rozhovor a SWOT analýzu.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola pojednává o teoretických východiscích rozvoje lidského potenciálu organizace v kontextu řízení lidských zdrojů. K vypracování byla použita odborná literatura a články v odborných časopisech. Další část obsahuje představení analyzované společnosti. Ve třetí kapitole je provedena analýza přístupu vybrané společnosti k rozvoji lidského potenciálu a systému talent managementu. V poslední části se nachází návrhy a doporučení pro management společnosti, které vycházejí z nedostatků, které byly při analýze zjištěny. V závěru jsou shrnuty poznatky celé práce.

2 Teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu organizace

Debata o managementu lidských zdrojů je ostře sledovaná od konce 90. let, ačkoliv má toto téma za sebou 15 let veřejně diskutovaného života. Z pohledu dlouhověkosti si tento termín udržel svůj směr a pohled tak, aby mohl pokračovat v podobě zásadní otázky do dalšího milénia. Co tedy zvýšilo stupeň zájmu? Dobrým startovacím bodem by mohl být fakt, že práce v a pro organizace se radikálně změnila v posledních patnácti letech, takže pojmy jako dovednost, kariéra, hierarchie a povolání se od základu změnilo. (Beardwell a Claydon, 2007)

Význam a rozsah aktivit, které zahrnuje řízení lidských zdrojů, byl zkoumán a popsán velkým počtem autorů zabývajících se touto problematikou. V literatuře o řízení lidských zdrojů není možné nalézt jeho definitivní popis. Podle Foot a Hook (2002) se vypracování takové definice jeví jako velmi problematické.

Podle Dvořákové (2012) v řízení lidských zdrojů neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce. Spíše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily ty nejúspěšnější podniky a která přinesla dobré výsledky. Při řízení lidí je důležité si uvědomit složitost a rozporuplnost současných ekonomických a sociálních procesů, neboť to má v personální práci zásadní význam.

Armstrong (2007, str. 27) tvrdí, že: „*Termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje do značné míry nahradily termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí ve společnostech. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*”

To, co je dnes v Evropě a v USA nazýváno řízením lidských zdrojů, je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. Podle Dvořákové (2012) musí řízení lidských zdrojů brát v úvahu dva cíle:

- umožnit podniku dosáhnout optimálních střednědobých i krátkodobých výsledků,
- přizpůsobit řízení společnosti potřebám a aspiracím zaměstnanců.

Proces řízení lidských zdrojů tedy probíhá v neustálém tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá průběžná řešení, nezbytná k realizaci optimálních kompromisů.

Úkoly řízení lidských zdrojů

V širším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů snažit se o to, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečovat tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

1. Vytváření dynamického souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů, pracovních míst a pracovníků v organizaci. Tedy usilovat o zařazování správných lidí na správné pozice a zajistit, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci – tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce a uspokojování a rozvíjení materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Personální činnosti aneb úkoly ŘLZ, 2012)

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podle Koubka (2007) řízení lidských zdrojů zejména:

- definovat pracovní úkoly, odpovědnost a pravomoci,
- provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce,
- plánovat a předvídat potřebu pracovních sil potřebnou k dosažení vytyčených cílů,
- zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil,
- získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů,
- vybírat a přijímat pracovníky,
- optimálně rozmisťovat pracovníky,
- vzdělávat pracovníky organizace,
- vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce,

- vytvářet a aplikovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu,
- zajišťovat agendu penzionování a propouštění,
- motivovat pracovníky,
- vytvořit správný systém odměňování,
- zajistit správné fungování systému komunikace s pracovníky,
- zajišťovat fungování personálního informačního systému.

Útvary podílející se na řízení lidských zdrojů

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také nedělitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků společnosti, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Každý, kdo řídí práci byť jen jednoho pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Můžeme říci, že praktickou část personální práce vykonávají převážně vedoucí pracovníci, v první řadě liniovní či provozní manažeři, o vrcholovém managementu nemluvě. Proto je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. (Koubek, 2007)

Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v určitých, níže zmíněných, oblastech.

Efektivnost organizace – strategie má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a v neposlední řadě vytvářet dobré pracovní klima. Tato oblast je zásadní při udržování konkurenceschopnosti na trhu. Organizace se proto musí snažit být efektivní v co možná nejvíce oblastech.

Řízení lidského kapitálu – na lidech závisí úspěšnost podnikání. Cílem je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Podle Armstronga (2007) se jedná o podnikání kroků směřujících k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí tím, že se budou nabízet příležitosti k učení a nepřetržitému rozvoji.

Zaměstnanecké vztahy – cílem je vytvoření klimatu, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy. Dle Koubka (2007) mohou být pracovní vztahy jak neformální, tak i formální, které jsou upravovány nejrůznějšími pravidly, platnými buď v rámci určité skupiny, v rámci organizace či státu nebo dokonce v rámci mezinárodní působnosti.

Řízení znalostí – cílem je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci. Existuje nespočet forem, jak učit zaměstnance novým znalostem a zkušenostem. I když cílem řízení znalostí je bezpochyby zlepšení výkonu a dovedností jednotlivých zaměstnanců a následně pak celé organizace, ve špatně navržených systémech nemusí být výsledek tak efektivní, jak bylo plánováno. (Foot a Hook, 2002)

Řízení odměňování - usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizace, tak i pracovníků. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze plat či mzdu nebo jiné formy peněžní odměny, ale zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2007)

Uspokojování rozdílných potřeb – vytváření a realizování politiky, která dle Armstronga (2007) vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly a bere v úvahu skupinové i individuální rozdíly v zaměstnání.

2.1 Modely řízení lidských zdrojů

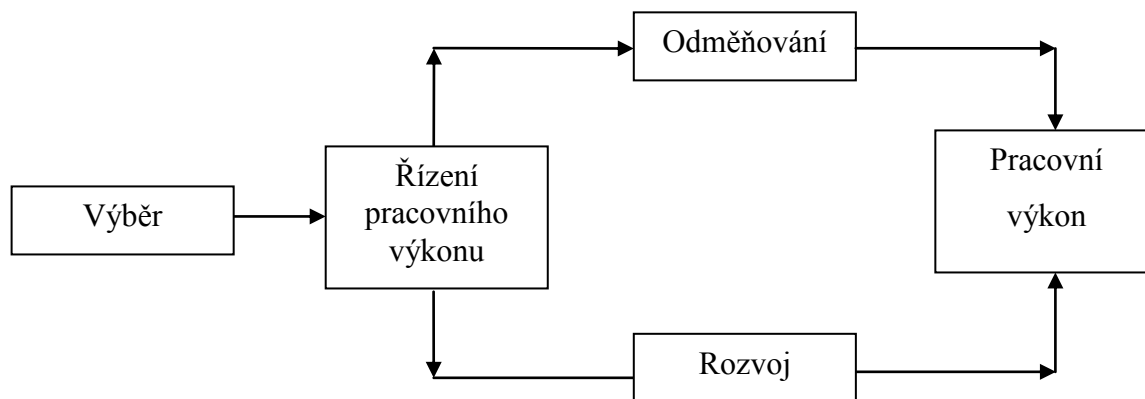
V problematice řízení lidských zdrojů je použito nespočet modelů. Nejčastěji se používá model shody a Harvardský model, které jsou níže popsány. Stejně tak jako jiné koncepce, tak i řízení lidských zdrojů je ovlivňováno jak vnějšími, tak i vnitřními faktory. V této podkapitole se dále nachází i definice koncepce řízení lidských zdrojů.

Model shody

Tento model, jak ho popisuje ve své knize Armstrong (2007) pochází z koncepce Michiganské školy. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura společnosti by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace – proto tedy název „model shody“. Dále zastávali názor, že existuje cyklus

lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích Jsou to:

- výběr – spojování lidských zdrojů s pracovním místem,
- hodnocení – řízení pracovního výkonu,
- odměňování – systém odměňování zaměstnanců,
- rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.



Obrázek č. 2.1: **Cyklus lidských zdrojů.** (Armstrong 2007, str. 29)

Harvardský model

Základem této koncepce byla Harvardská škola Beera a kol. (1984). Beer a jeho kolegové došli k závěru, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje společnosti. Tyto tlaky vytvořily podle Armstronga (2007) potřebu hlediska v řízení lidských zdrojů a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jen jako na čistě nákladovou složku. Beer a jeho kolegové byli také první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to především záležitost liniových manažerů. Rovněž konstatovali, že řízení lidských zdrojů zahrnuje všechna rozhodnutí a kroky managementu, které ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími pracovníky. Harvardský model měl na teorii i praxi významný vliv, a to zejména svým důrazem na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů, než jen personálního útvaru a personalistů.

Autoři tohoto systému kladou důraz na soudržnost a propojení jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů, na vliv řízení lidských zdrojů, na vzájemné vztahy mezi organizací a zaměstnanci a posuzování lidí jako jmění. Tento model podle Kociánové (2012) akceptuje zájmy všech zúčastněných stran.

Tato škola také upozornila na dva charakteristické rysy řízení lidských zdrojů:

1. linioví manažeři akceptují svou větší zodpovědnost za zabezpečování propojenosti mezi strategií konkurenceschopnosti a personální politikou,
2. posláním personálního útvaru je definovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se vzájemně podporovaly.

Výhody tohoto modelu jsou podle Armstronga (2007):

- zahrnuje uznání širokého spektra zájmů zainteresovaných stran,
- implicitně nebo explicitně uznává význam paktu mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků i mezi zájmy různých zájmových skupin,
- rozšiřuje kontext řízení lidských zdrojů tím, že zahrnuje vliv pracovníků, organizaci práce a s tím související otázky stylu řízení.

David Guest rozvinul harvardský model o další kritéria politiky, kterými jsou strategická integrace, vysoká míra oddanosti, vysoká kvalita a flexibilita. Termín řízení lidských zdrojů podle Gesta obsahuje riziko, že se stane obecnou frází odrážející všeobecný záměr, ale postrádají specifický význam. (Kociánová, 2012)

Vnější a vnitřní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

Podle Armstronga (2007) je možno na organizaci pohlížet jako na systém. Jejich efektivnost v procesu přeměny vstupů na výstupy je výsledkem propojování různých částí systému v rámci vnitřního prostředí organizace a vytváření souladu s jejím vnějším prostředím.

1. Vnější vlivy

Vnější vlivy mohou být posuzovány jako proměnlivé jevy, na které má organizace jen malý vliv. Je potřebné, aby personalista monitoroval vnější prostředí. K monitorování prostředí se používají např. noviny, časopisy, specializované publikace a internet. Při zkoumání vnějšího prostředí můžeme zjistit všeobecné tendence vývoje, ale personalisty zajímá pouze to, co se týká lidských zdrojů. (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000)

Vnější prostředí působí na organizaci prostřednictvím tlaku konkurence na globálním, evropském a národním trhu. Armstrong (2006) se také domníval, že organizace jsou ovlivňovány sociálními a ekonomickými trendy, rozvojem nové technologie a vládními intervencemi.

- **Sociálně demografické změny** – týkají se zejména vzdělání, věku, rasy, pohlaví a počtu lidí v produktivním věku. Demografické změny ovlivňují celkový stav lidských zdrojů, který má dále vliv na úroveň nabídky práce, se kterou se organizace setkává na trhu práce a která předurčuje další rozhodování. (Podnikatelské prostředí, 2012)
- **Ekonomické podmínky** – zde se jedná zejména o trh práce. Na trhu práce se vyměňují informace o pracovních příležitostech, o schopnostech a o požadavcích. I když zaměstnavatel musí být podrobně informován o podmínkách na trhu práce, není možné, aby věděl o každé změně. Proto se tedy používá pojem relativní trh práce, který je definován třemi faktory – povoláním, zeměpisným hlediskem (ochota lidí dojíždět za prací) a konkurencí. Kaňáková, Bláha a Babicová (2000) do ekonomických podmínek zařadili také inflaci. Působení inflace je totiž nutno zahrnout do mzdových nákladů a důchodových programů.
- **Technologické změny** – projevují se zejména v těchto aspektech – mění se obsah práce, vytváření nových dovedností nebo zastarávání některých povolání. I když technologické změny probíhají v ekonomice neustále, jejich zavádění do organizace může někdy způsobit velké potíže. Zvládnutí těchto změn může být totiž mnohdy velmi složité. Je dokázáno, že změny jsou lépe přijímány tehdy, když na nich participují i zaměstnanci. (Podnikatelské prostředí, 2012)
- **Vliv státu (legislativa, nařízení a hospodářská politika)** – na řízení lidských zdrojů má markantní vliv vláda. Podle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000) zákony regulují vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dále je důležité znát Zákoník práce, ve kterém mimo jiné najdeme i oblast týkající BOZP, Živnostenský zákon, Obchodní zákoník apod.

Kociánová (2012) zařadila mezi další faktory např. konkurenci na národním, evropském a globálním trhu, globalizaci trhu práce, prostorovou mobilitu pracovních sil nebo hodnotové orientace lidí.

2. Vnitřní faktory

Dosahování cílů organizace ovlivňují i vlivy, které vycházejí zevnitř firmy. Vnitřní vlivy působící v organizaci musí být náležitě sladěny s ostatními potřebami organizace. Tyto faktory mají velký vliv na průběh pracovních procesů v organizaci a na řízení lidských zdrojů. K těmto faktorům patří podle Kaňákové, Bláhy a Babicové

(2000) např. finanční podmínky, podnikatelská strategie, technologie, styl řízení a organizační kultura a filozofie.

- **Finanční podmínky** – základem je odměňování zaměstnanců. Jde především o otázky typu kolik lidí zaměstnávat, jak je platit a zda přeškolovat, či nikoliv. Plány, ve kterých jsou odměny za vykonanou práci stanoveny jako podíl na zisku, umožňují snižovat a zvyšovat odměny v závislosti na finanční situaci organizace. Finanční ukazatele také podávají podniku informace, které napomáhají při srovnávání se s konkurencí. V této oblasti se využívá mnoho různých finančních ukazatelů. (Podnikatelské prostředí, 2012)
- **Podnikatelská strategie** – strategie určuje dlouhodobé směry rozvoje. V oblasti řízení lidských zdrojů se strategický přístup promítá do těchto úkolů:
 - zajistit, aby řízení lidských zdrojů bylo zahrnuto do formování podnikatelské strategie,
 - vytyčit cíle a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, které by podporovaly podnikatelskou strategii,
 - ve spolupráci s liniovými vedoucími zajistit provádění plánů v oblasti řízení lidských zdrojů.
- **Technologie** – je to komplex metod a postupů, které se používají při výrobě zboží a poskytování služeb. Někteří zaměstnanci mohou na nové technologie pohlížet jako na ohrožení svého pracovního místa. Obecně platí, že se zaváděním nových technologií bude potřeba takových zaměstnanců, kteří budou mít více znalostí a dovedností.
- **Styl řízení** – styl a kvalita manažerského vedení mají dle Kaňákové, Bláhy a Babicové (2000) rozhodující význam pro formování představ zaměstnanců, které budou odpovídat daným kulturním hodnotám a podnikatelské strategii organizace.

Mezi další faktory bychom mohli zařadit např. velikost a geografickou polohu organizace, organizační kulturu, mezinárodní personální řízení nebo odbory (kolektivní vyjednávání). (Kociánová, 2012)

Koncepce řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posun od dřívějšího pojetí, tzv. personální práce, personálních činností, personální administrativy a práce s lidmi, přes personální management směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace v nejšířších systémových, sociokulturních a strategických souvislostech. Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) je smyslem koncepce řízení lidských zdrojů ve společnosti dosáhnout toho, aby se lidé stali aktivátory organizačního dění i rozvoje organizace a spolutvůrci produktivního podnikatelského klimatu ve firmě. Mezi typické znaky koncepce řízení lidských zdrojů patří:

- aktivní účast všech manažerů na řízení lidských zdrojů,
- uplatňování strategického, tj. dlouhodobě zaměřeného, přístupu k lidským zdrojům,
- sladění a integrace politik a postupů v jednotlivých dílčích oblastech do celku,
- uplatňování efektivní vnitroorganizační komunikace,
- úsilí zaměřené na dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí,
- součinnost zaměstnanců a manažerů v zájmu dosažení synergického efektu.

2.2 Lidský potenciál a metody jeho rozvoje

Lidský potenciál je v dnešním moderním managementu velmi frekventované slovo, které vzniklo z překladu anglického slova Human resources. Kvantita a kvalita lidského potenciálu bývá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) považována za základní složku společenského bohatství. Rozvoj lidského potenciálu i možnosti jeho uplatnění jsou závislé na stupni vyspělosti společnosti.

Celá historie podnikatelství je protkána snahou o využívání lidského potenciálu. Člověk však využívá svůj potenciál, jen když chce a když k tomu objeví příležitost. Problém potenciálu bývá tedy velmi často zastíněn problémem motivace. Jakmile člověk objeví smysl v tom, na čem pracuje, nepotřebuje už téměř žádné další vnější stimuly. Podle Náhlovského (MŘ, 4/2011) lze smysl objevit v každé užitečné a obecně prospěšné práci, protože je to otázka zejména vnitřního postoje člověka.

„Lidským potenciálem rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho

konkurenceschopnost. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. Rozdíly mezi lidským potenciálem a lidským kapitálem nejsou příliš výrazné a často se tak oba pojmy v praxi zaměňují.”(Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 34)

„Lidským potenciálem se rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání – to znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilostí a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládnání ještě náročnějších budoucích úkolů a dosahování ambicióznějších cílů” (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 10)

Podle Bartáka (2006) pracovníci působí jako určitý druh investora, který nabízí možnost uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho využití však závisí na mnoha okolnostech, jako jsou pracovní podmínky, firemní kultura, osobnostní rozvoj zaměstnance a další.

V době vysoké konkurence, kdy společnosti mají k dispozici stejné nebo podobné technologie, rozhodují o úspěchu firmy především procesy, za kterými stojí člověk, ať jsou to inovace, výrobní a prodejní efektivita, zákaznická orientace a řada dalších. To je podle Kaleta (2010) právě důvod, proč firmy investují do rozvoje zaměstnanců nemalé finanční prostředky.

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace či podniku jsou nezbytné základní zdroje:

- a) materiálové (stroje, zařízení, materiál, energie)
- b) finanční,
- c) lidské.

Neustálé shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto tří zdrojů je základním úkolem managementu. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, tedy lidský potenciál, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu jejich využívání. (Palán, 2002)

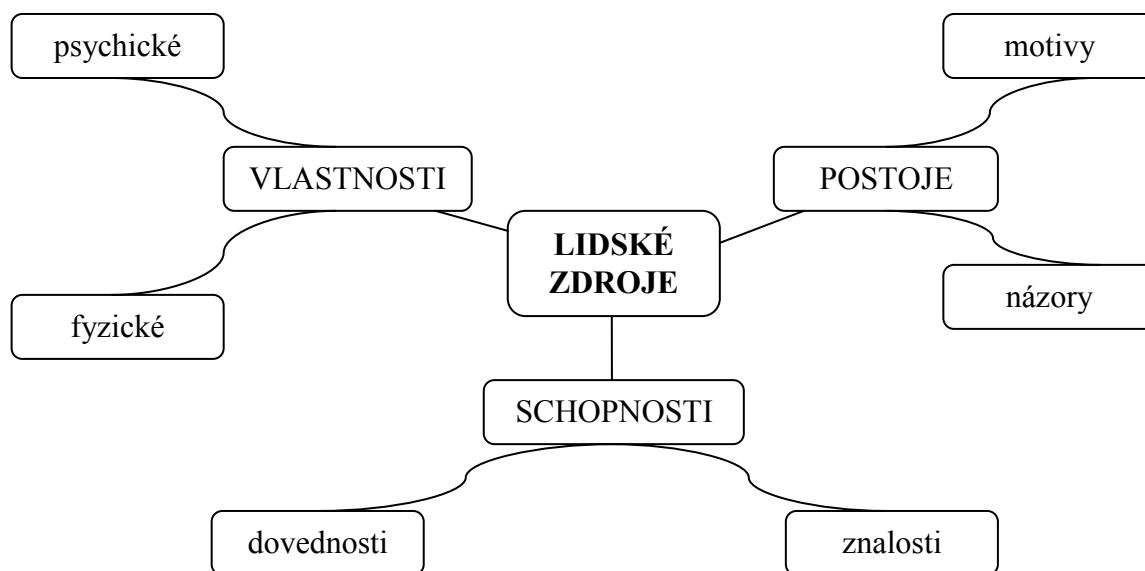
Pojem lidský potenciál má stejně jako talent či talent management spoustu definic. Lidským potenciálem se rozumí soubor individuálních vlastností jedince, díky kterým může úspěšně vykonávat určitý druh pracovní činnosti. Můžeme je chápat nejen jako fyzickou zdatnost a zdraví jedince, ale také jako balík dovedností, znalostí,

zkušeností nebo tvůrčího nadání, které utváří know-how každého jedince. Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové, (2005) význam rozvoje lidského potenciálu narůstá zejména v podmínkách všeobecného rozšiřování náročných a pokročilých technologií, zvyšující se konkurence, globalizačních tlaků a mezinárodní integrace, zpřísnujících se zákonů a rostoucích nároků lidí na kvalitu života.

Lidský potenciál je podle Palána (2002) strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně:

- zdatnostní,
- kvalifikační,
- hodnotově orientační,
- socializační a kreativní.

Podle Plamínka (2010) pojem lidské zdroje nejsou lidé, ale právě ten potenciál, který lidé mají a mohou ho využívat k vykonávání práce. Lidé jsou nositeli lidských zdrojů, jsou také správci svých vlastních zdrojů a mohou je za určitých podmínek nabízet a poskytovat firmám. Spektrum lidských zdrojů je bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami. Proto byl vytvořen schematický přehled hlavních typů lidských zdrojů.



Obr. č. 2.2: Typy lidských zdrojů. (Plamínek 2010, str. 19)

První skupinou jsou vlastnosti. Dědíme je, a buď se nemění po celý život, nebo se mění spontánně tak, že na to nemáme uplatnitelný vliv. Jejich podstatou je dle Plamínka (2009) tedy prostá existence. Mezi vlastnostmi můžeme rozlišit dvě podskupiny – vlastnosti fyzické a psychické. Jedná se např. o tělesnou výšku, kvalitu zraku nebo povahu introverta či extroverta.

Další skupinou jsou podle Plamínka (2010) postoje. Postoje nejsou přímo zděděné. Osvojujeme si je v průběhu života. Podstatou postojů je vztažnost. Představují jakousi množinu našich vztahů ke světu a k sobě samotnému. Je prakticky nemožné univerzálně rozlišovat správné a špatné postoje. Postoje můžeme posuzovat pouze relativně, tedy vůči zvolenému referenčnímu rámci. Postoje zahrnují dvě odlišné podskupiny – názory a motivy. Názory jsou subjektivním odrazem toho, co si lidé myslí a čemu věří. Motivů jsou také subjektivním odrazem, ale toho, co lidé chtějí.

Poslední oblastí jsou schopnosti. Ty také nejsou podle Plamínka (2009) zděděné a často bývají osvojovány vědomě. Dědit ale můžeme vlohy k určitým schopnostem. Schopnosti zahrnují vše, co člověk zná (znanosti) a vše, co člověk umí (dovednosti). Nedostatečné schopnosti bývají častým důvodem špatně provedené práce.

Využití potenciálu také hodně závisí na tom, zda je člověk v organizaci optimálně zařazen, aby mohl svůj potenciál reálně uplatnit a rozvíjet. Z této myšlenky vznikla koncepce nazvaná bestplacement neboli optimální pracovní zařazení jedince. Mnohé podniky jedou jen na polovičnický plyn, protože uplatňují jen málo potenciálu svých zaměstnanců. Aby se podniky těchto ztrát vyvarovaly, nabízí se tedy strategie bestplacement, což volně přeloženo znamená nejlepší rozmístění zaměstnanců neboli požadavek dostat správné lidi na správná místa. (Náhlovský, MŘ, 4/2011)

S pojmem lidský potenciál je velmi úzce spjat pojem **lidský kapitál**. V 70. letech 20. století v důsledku mnohonásobného zvyšování cen surovin a ropy došlo k celosvětové recesi a díky tomu začala být podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) věnována pozornost nejen na zkvalitňování technik a rozvoje technologií, což je chápáno jako kapitál fyzický, ale do podvědomí se dostává také rozvoj lidského potenciálu zaměstnanců.

Dle Vojtoviče (2011) má lidský kapitál specifické vlastnosti. Do jisté míry je lidský kapitál komplementární s technologií a výrobními podmínkami jeho využití. Lidé

a organizace mohou svůj kapitál využít nejlépe tehdy, když mají k dispozici zařízení a podmínky, které ho umožňují využít.

Vlastnosti ovlivňující úroveň lidského kapitálu můžeme shrnout jako schopnosti získávat a rozvíjet dovednosti, vyhledat nejvhodnější místo pro uplatnění svých dovedností nebo jako umění rozvrhnout a plánovat činnosti. Existence vynikajících produktivních schopností podle Mazoucha a Fishera (2011) přitom ještě u jedince nezaručuje vysokou úroveň kapitálu, protože daný jedinec navíc musí k těmto produktivním vlastnostem disponovat schopností je rozvíjet a uplatnit.

Pro organizaci je velmi důležité, aby se hodnota lidského kapitálu zvyšovala. Vynaložení peněžních i nepeněžních prostředků jednorázově, případně dlouhodobě, je investice, která přinese efekt až v budoucnu v delším časovém období. Investováním do lidského kapitálu se organizace snaží zkvalitnit své lidské zdroje. Lidské zdroje jsou zdrojem příjmu a zobrazují tak zásobu bohatství ekonomiky. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se od sebe investice do lidského kapitálu liší ve třech základních aspektech:

- formální investice do lidského kapitálu, jako je například školní vzdělávání a výcvik na pracovišti,
- účinek, jaký mají na výši příjmů a spotřebu,
- výši částek investovaných do lidského kapitálu, mírou výnosů a také intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.

Významným faktorem, který stav a tvorbu lidského potenciálu ovlivňuje, jsou dědičné dispozice, rodinné prostředí a sociální zázemí, ve kterém jedinec žije a má možnost se rozvíjet. Velkou roli při investici do lidského kapitálu mají také schopnosti jednotlivců, protože lidé schopnější získávají více vzdělávání.

Spokojení zaměstnanci jsou kritickým faktorem úspěšnosti organizace. Pokud mají zaměstnanci vysokou úroveň psychologické pohody a uspokojení z práce, dosahují vyšší výkonnosti a je u nich menší pravděpodobnost, že z firmy odejdou. Spokojenost zaměstnanců či dokonce jejich radost z práce se dle Náhlovského (MŘ, 8/2010) stává cenným potenciálním nástrojem pro zlepšování výsledků firmy.

Rozvoj lidského potenciálu

Rozvoj lidského potenciálu je pokládán za jednu z aktivit probíhajících v rámci řízení lidských zdrojů. Vzhledem k významu lidských zdrojů pro úspěšnost organizace je

zapotřebí, aby organizace přistupovaly k rozvoji lidského potenciálu strategicky, s vizí budoucnosti, plánovitě se snahou k dosažení předem vytyčeného strategického cíle.

„Rozvíjet lidský potenciál firmy znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů firmy způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů firmy, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat, a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění, jimiž by mohl zůstat zablokován.“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 46)

V malých a středních firmách bývá poměrně málo pozornosti věnováno zajišťování lidských zdrojů a soustavnému vyhodnocování a rozvoji lidského potenciálu. Podle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005) je to důležité pro firmu zejména s ohledem na měnící se náročnost pracovní činnosti, narůstající komplexnost a proměnlivost vnějšího úkolového a operačního prostředí a ambiciózní podnikatelské strategické záměry.

Obtíže s udržováním optimálního stavu lidského potenciálu v organizaci jsou způsobeny řadou vlivů – změnami úkolů a požadavků na zaměstnance, častými změnami pracovních podmínek, vývojem firemní kultury nebo třeba zaváděním nových manažerských a pracovních metod a postupů.

Individuálním lidským potenciálem se rozumí soubor osobních vlastností a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností. Potom tedy souhrn potenciálů všech jednotlivců zaměstnaných ve firmě dává dohromady lidský potenciál firmy. (Dvořáková, 2012)

Celková úroveň využitelného lidského potenciálu firmy je dána především následujícími faktory: (Mateiciuc, 2004, Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005):

- **Souhrnem způsobilostí** všech zaměstnanců firmy. Stěžejní význam přitom mají ty kompetence, které jsou nejdůležitější pro úspěšnost firmy. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit, jsou různé formy personální přípravy – vzdělávání, výcviky, školení, doškolování nebo rekvalifikace.
- **Tzv. explicitními organizačními znalostmi** formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel, organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činnosti jednotlivců do společného

úsilí, které slouží k dosažení požadovaného výsledků spolupráce neboli synergickému efektu.

- **Tzv. tichými znalostmi** (neformálními znalostmi), jež mají charakter know-how. Právě tyto znalosti získávané zúčastněným pozorováním jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité firmy činí producenta jedinečných hodnot, pro něž je tato firma vyhledávaná.
- **Firemní kulturou**, představující organizační rámec a vnitřní firemní klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení firemních cílů.
- **Manažerskými praktikami**, tj. rozhodnutími, řídicími styly, motivováním a vedením lidí, komunikací, úrovni rozvoje a řízení týmové práce a dalšími postupy podporující růst a uplatňování lidského potenciálu firmy.
- **Usnadňovacími řídicími zásahy**, tj. manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu firmy.

Nejčastější metodou rozvoje lidského potenciálu je vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání je považováno za jednu z nejefektivnějších metod rozvoje lidského potenciálu. Existuje nespočet metod a přístupů, které jdou v rámci této problematiky uplatnit.

Metody vzdělávání zaměstnanců

„Ke vzdělání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím.“ (Armstrong, 2007, str. 461)

Vzdělávání je soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření osobitých zájmů a morálních rysů. Podle Palána (2002) je výsledkem procesů zaměřených na utváření osobnosti.

Metoda je podle Robbins a Coulter (2004) postup k určitému cíli a je spojená s naplňováním předem stanovených vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých podmínek.

Metody vzdělávání rozčleněny do dvou velkých skupin. Jedná se o metody používané ke vzdělávání na pracovišti (tzv. **metoda on the job**) a mimo pracoviště (tzv. **metoda off the job**). Metody vzdělávání na pracovišti probíhají dle Koubka (2007) na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou

vhodnější u vzdělávání dělníků. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Někdy se používá kombinace obou metod, která je na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Vzdělávání na pracovišti je pro organizaci levnější, i když většinou dojde ke snížení pracovní výkonnosti vzdělavatele, protože musí svou pozornost věnovat vzdělávanému pracovníkovi. Jelikož vzdělávání probíhá na pracovišti, může být průběh vzdělávání velmi snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného. Praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti si vzdělávaný jedinec osvojuje prací. Výhodou je tak to, že vzdělávání probíhá ve skutečných podmínkách za pomoci konkrétní techniky a podnikových postupů. Naopak vzdělávání mimo pracoviště bývá sice nákladnější, ale je většinou vedeno zkušenými odborníky, kteří účastníkům předávají nejnovější informace, znalosti a dovednosti. (Koubek, 2007)

PŘÍKLADY METOD VZDĚLÁVÁNÍ		
METODY NA PRACOVIŠTI	METODY MIMO PRACOVIŠTĚ	METODY NA ROZHRAŇÍ MEZI PRACOVIŠTĚM A MIMO PRACOVIŠTĚ
rotace práce	přednáška, seminář	action learning
pomoc pověřené osoby	demonstrování	trainee program
instruktáž při výkonu práce	případová studie	samostudium
coaching	workshop	e-learning
mentoring	brainstorming	
asistování	simulace	
pověření úkolem	hraní rolí	
pracovní porady	filmy a videa	
	outdoor training	
	assessment centra (development centra)	

Tabulka č. 2.1: **Příklady metod vzdělávání.** (vlastní zpracování)

2.3 Vymezení pojmu talent a talent management

Jednou z velmi účinných forem lidského rozvoje je systém talent managementu. Talent management začleňuje do svých strategií čím dál více firem, protože tento systém

přináší spoustu výhod. Nejprve jsou definovány základní pojmy, následuje popis strategie a procesů a na závěr jsou shrnuty přínosy a problémy tohoto systému.

Cheese, Thomas a Craig (2008) označují talent jako speciální dar, většinou spojený s uměním, sportem nebo intelektuální činností. S určitou mírou nepřesnosti a v přeneseném významu bývá jako talent označována osoba nebo skupina osob, která se vyznačuje talentem.

V zásadě existují dva základní pohledy na to, co či kdo je **talent**. Někteří odborníci tvrdí, že za talent můžeme považovat mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem, který může mít velmi významný vliv na výkon organizace. Domnívají se také, že talent management se týká jen klíčových jedinců, tedy schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových funkcí. Podle Horváthové (2011) převládá tento pohled na talenty i u nás v České republice. Jiní odborníci tvrdí, že za talent můžeme považovat prakticky kohokoliv, kdo může přispět k dosahování organizačních cílů. Jakou měrou přispěje talentovaný jedinec k naplňování cílů organizace, je záležitostí i toho, jakou pozornost organizace věnuje rozvoji jeho talentu.

Každá firma si musí vymezit, koho považuje za talent. V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonností, respektem a perspektivou. (Hroník, 2007)

Podle Horváthové (2011) označujeme v České republice za talenty především ty jedince, se kterými se počítá na manažerské pozice. Zde máme ve srovnání se zahraničními zeměmi nedostatky. Manažeři nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit za talenty.

V dnešní době tedy existuje nespočet definic a teorií o talentech, ale je důležité, aby si organizace vytvořila svou vlastní definici talentu. Přesná charakteristika talentu organizaci umožní:

- přesně stanovit, čeho se talent management snaží dosáhnout,
- zaměřit pozornost na rozmístění zdrojů,
- stanovit rozvoj zaměstnanců jako prioritu,
- vysvětlit zaměstnancům smysluplnost hodnocení,
- srovnat organizaci s konkurencí.

Řízení talentů, tedy **talent management**, se skládá z plánování a rozvoje talentů. Je to poměrně nová koncepce, která se objevila teprve po roce 2000. Je odvozen od pojmu „válka o talenty“, který vznikl na konci 90. let jako prostředek k vysvětlení problémů, které měly organizace se získáváním a udržováním si talentovaných zaměstnanců. Pokud jde o různé přístupy obsažené v koncepci řízení talentů, pak v nich není nic nového. Dle Armstronga (2007) jde o získávání, udržení, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořili soudržnější celek, který může být prostředkem k vytváření a realizaci koordinovaných a vzájemně se podporujících přístupů, pomáhajících firmám získat a udržet si talentované zaměstnance.

Většina odborné veřejnosti se shoduje na názoru, že talent management se zabývá systémem získávání, udržení a rozvojem talentů. Horváthová (2011) za talent management považuje vzájemně propojený soubor činností organizace, jehož úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů.

Pojetí talent managementu není jednotné. Je chápán ve vztahu k vrcholovým pozicím, k manažerům nebo absolventům či jako řízení schopností všech perspektivních pracovníků organizace. Mnohé programy talent managementu v současnosti stavějí na modelech kompetencí, které pomáhají pracovníky směřovat z hlediska potřeb organizace. (Kociánová, 2012)

Systém talent managementu nevystačí s tím, že se v organizaci určí, kdo jsou spolehliví tahouni, kteří pracují dobře a naplno a na ty se nakládají další a další úkoly. Dle Stýbla (2007) talent management vychází z určitého řádu pravidel a přesného časového určování jednotlivých etap rozvoje talentů a nástupnictví. Program pro talenty by měl být nastaven motivačně a to jak pro stávající účastníky, ale také pro potenciální uchazeče. Talenti by měli o své místo v programu vzájemně usilovat. Také musí být obeznámeni s tím, že pokud přestanou splňovat požadovaná kritéria, mohou být z programu vyřazeni a nahrazeni vhodnějšími uchazeči. Právě problém v komunikaci a sociálních vztazích ve společnostech bývá měřítkem úrovně práce s talenty. Zaměstnanci snadno podléhají představám, že jde o elitu, která má své jisté, zlehčují rozvoj klíčových spolupracovníků a ne vždy pak optimálně fungují sociální vazby. Mezi talenty by se měli dostávat lidé s osobním charisma, se schopností vedení a udržováním sociálních vazeb. Tito lidé mají přirozenou autoritu a zaměstnanci je vnímají pozitivněji.

Pokud má být talent management ve firmě úspěšný, musí se organizace na tento systém předem připravit. Dle Thorne a Pellant (2007) je třeba vždy jasně vymezit, kdo se bude o talenty starat, kdo bude jejich garant, mentor či kouč. Jak budou talenti průběžně hodnoceni, podle jakých kritérií budou talenti vybíráni a jak se ostatním zaměstnancům vysvětlí, že jsou jejich kolegové zařazení do speciálního programu pro talenty. Důležité je také stanovit, jaké programy nabízet, za jakých podmínek a v jakých časových intervalech jim přidělovat projekty.

Na programy pro talenty jsou zpravidla používány prověřené metody. Může jít např. o rotaci pracovních míst. Pracovní zkušenosti jsou jednou z nejúčinnějších prostředků při rozvoji talentů. Má-li rotace pomoci manažerům v jejich růstu, musí zahrnovat práci na různých úrovních a v různých organizačních jednotkách či lokalitách. Všeobecně se má za to, že čím větší změna, tím větší poučení. (Petrová, MŘ, 7/2012)

Někdy se ovšem může stát, že si organizace vytipovala talenty, investovala do nich své prostředky a oni jim posléze odešli pracovat do jiné společnosti. Firma tedy znovu musela investovat do náboru nových zaměstnanců. Takové situace podle Horváthové (2011) vznikají např. z důvodu toho, že některé firmy mají problém definovat, co se od talentů vlastně očekává, nebo talenti odcházejí, protože jim společnost není schopna poskytnout to, co jim slíbila. Koubek (2011) tvrdí, že lidé a jejich schopnosti mohou být nejdůležitější konkurenční výhodou organizací a je tedy nutné usilovat o to, aby personál organizace byl natolik unikátní a nenapodobitelný, aby se skutečně stal konkurenční výhodou.

Problém ztráty talentovaného člověka postihuje jak malé firmy, tak i velké korporace. Existuje řada důvodů, proč velké společnosti ztrácejí vysoce talentované lidi. Problémem může být např. velká byrokracie; nemožnost najít projekt, který by probudil nadšení talentovaného člověka; chabé periodické hodnocení výkonnosti; nulová diskuse o kariérových vyhlídkách; příliš časté změny firemních priorit nebo chybějící poslání a vize firmy. (Náhlovský, MŘ, 2/2012)

Koho se týká?

Talent management se týká celé organizace. Talent management se uplatňuje na všech úrovních řízení organizace. Přes top management, middle až po low management. Programy v oblasti talentů, které podporuje vrcholový management, bývají úspěšnější, protože jdou sami příkladem a demonstrují, co je pro organizaci důležité.

Řízení talentů by se nemělo zaměřovat jen na jednotlivce s vysokým potenciálem, např. jen na manažery ve vrcholových vedoucích pozicích. Je potřeba zavést širší přístup, který identifikuje talenty skrze celou hierarchii organizace. Stejně tak by se talent management neměl zaměřovat jen na jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů (tzv. talent-pool). (Horváthová, 2010)

Talent management ve světě

Rozvinuté země v současnosti pociťují nedostatek kvalifikovaných lidí. V budoucnu se ale rozložení pracovních míst ve světě změní díky státům skupiny „FOCUS 20“. V těchto rozvíjejících se zemích jako je například Čína, Indie a Brazílie v současnosti pracuje 80% světové pracující populace. Rozvoj s sebou přinese i potřebu po kvalifikovanějších zaměstnancích. V roce 2030 by díky těmto zemím a stárnutí populace mohlo celosvětově chybět 200 až 300 miliónů kvalifikovaných lidí. Talent management je řešení, po kterém sahá čím dál více firem a uplatňuje globální personální strategii zahraničních manažerů a personální politiky. Rozvíjející se země jsou v současnosti také zdrojem absolventů s velkým potenciálem a poměrně kvalitním vzděláním. Postrádají však zkušenosti a znalost cizích jazyků.

Čína, jako jedna z nejrychleji se rozvíjejících zemí současnosti, poskytuje skvělé příležitosti pro firmy díky svému pracovnímu prostředí. Čína si svou atraktivitu uvědomuje. Dnes již nestačí nabízet jen levnou pracovní sílu. Pro trvalou udržitelnost atraktivitu pracovního trhu je potřeba nabízet kvalifikovanou pracovní sílu. Čína doposud hledala talenty v Hong Kongu a jiných asijských regionech, především v oblasti techniky a vědy. Nově se zaměřuje i na talenty v oblasti managementu, především na rozvoj vlastního školství a zejména studia MBA. Krom vytváření lepších podmínek pro nové studenty si Čína uvědomuje i dřívější trend odlivu mozků do zahraničí. Mladí talentovaní lidé odešli za kvalitnějším vzděláním a zůstali pracovat v zahraničních firmách. Čína se je po dokončení studia snaží přilákat zpět. (Talent management, 2012)

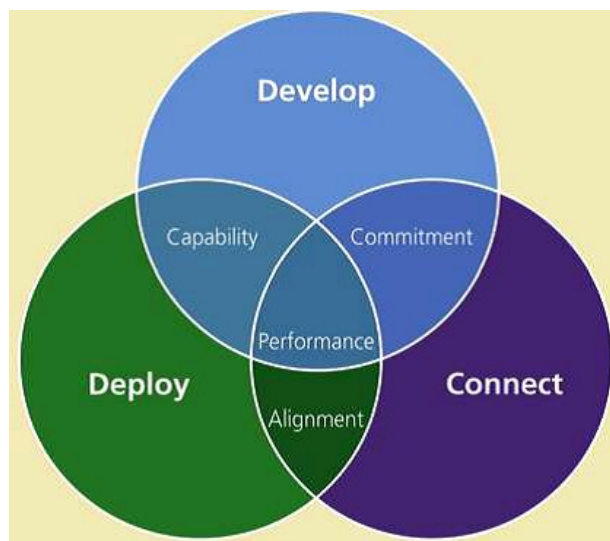
Strategie talent managementu

Tento model, na rozdíl od tradičního, který se nejčastěji zaměřuje na formální hlediska a nesleduje výkon zaměstnanců, vychází z principu neustálého sledování výkonu pracovníků a soustředí se na jejich rozvoj a motivaci v těch oblastech, které nejvíce přispívají k naplnění strategických cílů organizace. Stýblo (2007) tvrdí, že se tedy

jedná o neustálé hledání rovnováhy mezi tím, po čem talenti touží a co je motivuje, a tím, co vyžaduje organizace a co přispívá k plnění jejich strategických cílů.

I když v praxi funguje více přístupů k talent managementu, často se při zavádění využívá komplexní model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení). Tento přístup začíná uplatňovat stále větší množství organizací (např. Microsoft, Southwest Airlines a SAS). (Horváthová, 2011)

V rozvoji (development) se jedná o možnost učení se prostřednictvím získávání zkušeností přímo na pracovišti nebo na projektech s podporou manažera nebo mentora. Talent získává zpětnou vazbu od všech ostatních a může se tak s organizací lépe ztotožnit. Důležité je také **umístění (deployment)** zaměstnance v organizační struktuře tak, aby mohl pracovat s nejlepšími specialisty, od kterých by se mohl učit. Nedílnou součástí je také tzv. **propojení (connection)**. Jedná se o poskytnutí nástrojů a rad zaměstnancům, které jim umožní vybudovat si síť vztahů, které zvýší výkonnost jedince i organizace a zlepší kvalitu vzájemné interakce a komunikace. Jak uvádí Horváthová (2011), celková provázanost jednotlivých prvků v modelu zajišťuje, že pokud se talent zlepšuje v jedné z oblastí, přirozeně se zlepšení přenáší i do dalších oblastí.

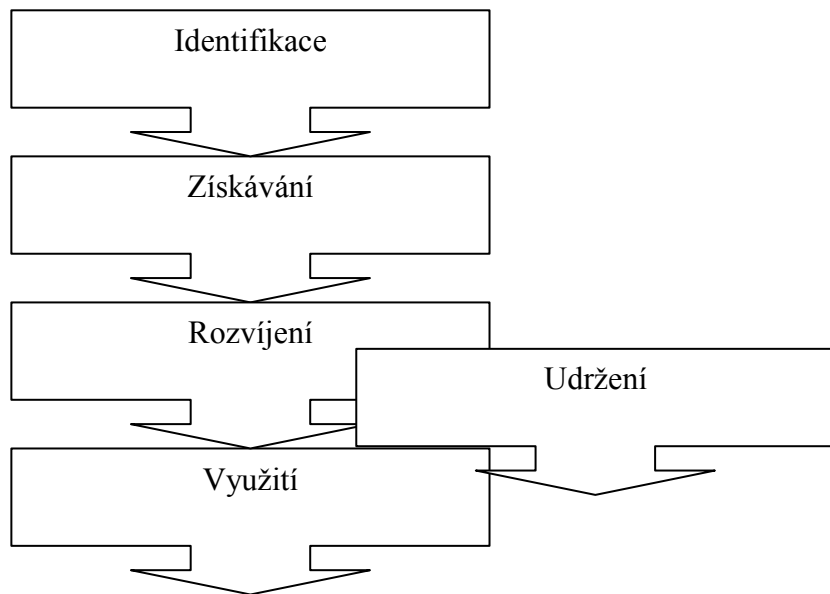


Obrázek č. 2.2.: **Model Develop-Deploy-Connect.** (Horváthová 2011, str. 36)

Stýblo (2007) zohledňuje především správné rozmístění talentů tak, aby mohli maximálně využívat a rozvíjet své schopnosti a potenciál a jejich propojení s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů.

Procesy talent managementu

Hroník (2007) uvedl, že proces talent managementu je logický. Začíná identifikací talentovaného jedince a končí využíváním jeho způsobilosti. Proces se tedy skládá z identifikace, získávání, rozvíjení, udržení a využití.



Obrázek č. 2.3: **Proces talent managementu.** (Hroník 2007, str. 110)

Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je podle Hroníka (2007) nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti nejsou pro druhé neznámými a výběr musí být vnímán jako spravedlivý. Proto se do identifikace talentů velmi často zahrnují spolupracovníci. Děje se to ve formě diskuzí či návrhů na nominace a jejich potvrzení. Důležité je, aby nominace do programu talent managementu měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou má větší pravděpodobnost úspěchu než člověk, který je nominovaný personálním oddělením. Při hledání talentů z vlastních zdrojů nejčastěji používáme především následující metody:

- fungující systém hodnocení,
- účast na projektech,
- 360° zpětná vazba,
- development centra,
- nominace,
- měření potenciálu.

Co se týče **360stupňové vazby**, tak ta vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany kolegů. Toto vícenásobné hodnocení je nejvýraznějším znakem tohoto nástroje. Výsledkem tohoto hodnocení je informace, tedy zpětná vazba manažerovi o tom, jak jiní vidí chování druhých, jak ho hodnotí a jak na ně působí. Mezi hodnotiteli jsou proto obvykle pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v nejrůznějších situacích nejlépe ohodnotit. Dle Kubeše a Šebestové (2008) je to samozřejmě bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné úrovni, podřízení a někdy i zákazníci. Kromě toho manažer hodnotí i sám sebe. Hodnota informace této zpětné vazby pro manažery spočívá v tom, že vidí své chování objektivně a můžou činit potřebné korekce. Nejčastěji používaný nástroj pro sběr dat jsou dotazníky. Po vyhodnocení dotazníků je výsledek nejčastěji prezentován v podobě individuální zprávy hodnocenému pracovníkovi. Následně se stanovuje rozvojový plán, který může mít podobu např. individuálního koučingu, účasti na tréninkových programech nebo stáže. Tato metoda je velmi důležitá, protože poskytuje informaci o tom, jak člověk funguje, jinými očima. Bez ní člověk zůstává zaslepen subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování.

Na druhou stranu **development centra** (nebo také assessment centra či diagnosticko-výcvikový program) jsou velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru a hodnocení, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy každodenního pracovního života manažerů. Koubek (2010) uvádí, že úkoly a problémy bývají často náhodně generovány počítačem. Počítač se také používá při vyhodnocování řešení problémů a učiněných rozhodnutí.

Tato metoda může být flexibilně použita všemi zaměstnavateli. Každá organizace se může sama rozhodnout, kolik hodnotících metod použije, ale čím větší rozsah technik použije, tím více se tento proces může protáhnout, někdy až na dva až tři dny. Rozsah činností, které může assessment centrum vytvořit, zahrnuje pracovní simulaci (ukázky práce, cvičení aktuálních událostí a hraní rolí), skupinová cvičení a diskuse, psychologické testy, rozhovory, sebehodnocení a hodnocení kolegů. (Foot a Hook, 2002)

První den podle Armstronga (2007) účastníci zkoumají svou dosavadní práci společně s jinými účastníky, řeší individuální úkoly a praktické simulace a strukturují pohled sami na sebe. Druhý den řeší dotazníky zaměřené na týmové role a osobní profil a opět se provádí sebehodnotící postupy. Poslední den se dělají testy numerických

schopností, provádí se zpětná vazba na dotazníky, konzultují se plány osobního rozvoje a tvoří se přehled hlavních bodů a zjištění.

Výhody:

- účinná vzdělávací metoda,
- účastník si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti.

Nevýhody:

- drahá metoda vzdělávání,
- obvykle vyžaduje účast externích odborníků při vytváření programu,
- velmi náročné na přípravu, technické vybavení a čas. (Koubek, 2000)

Při **získávání** talentů nejde podle Stýbla (2007) jen o mladé absolventy, ale také o získávání zkušenějších pracovníků s velkým potenciálem rozvoje. Může jít jak o lidi uvnitř firmy, tak i o získávání talentů z vnějšku. Důležitá je také otázka, zda vybírat talenty ze všech zaměstnanců formou development center nebo ponechat výběr výhradně na manažerech. V některých případech se může stát, že manažer záměrně přehlíží velmi talentovaného jedince z nejrůznějších důvodů.

Strategie získávání talentů spočívá ve vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy tak, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem. Podle Koubka (2011) s tím tedy souvisí zvýšená pozornost procesu získávání pracovníků a jeho soustavného zefektivňování. Je třeba analyzovat, co potenciální uchazeč o zaměstnání potřebuje a chce, a vzít to v úvahu při rozhodování, co a jak by se mu mělo nabídnout.

První krok, který musí organizace učinit, je identifikace klíčových rolí. Pokud organizace nemá dostatek existujících vnitřních zdrojů, musí tyto talenty nalézt ve vnějších zdrojích.

Možnosti získání nových talentů:

- identifikace mezi současnými zaměstnanci,
- vyhledávání mezi zaměstnanci konkurenčních firem,
- zaměření se na lidi, kteří ve firmě vykonávají stáž,
- oslovení bývalých zaměstnanců,
- vyhledávání v databázích agentur zabývajících se náborem nových zaměstnanců,
- využití headhunterů (lovci talentovaných lidí) apod. (Horváthová, 2011)

Existují různorodé flexibilní strategie získávání talentů. Organizace by se měla rozhodnout, která strategie je nejvhodnější k realizaci. Dle Cannona a McGlee (2007) existuje pět základních strategií.

1. **Bývalí zaměstnanci** – udržování kontaktu s lidmi, kteří již opustili společnost. Aby byla zaručena aktuálnost kontaktních informací, je nutná existence systému evidence a podpory.
2. **Možnost práce na částečný úvazek** – síť možných osvědčených a spolehlivých zdrojů musí být budována delší dobu a udržována prostřednictvím určitých odměn. Je vhodné být s nimi v kontaktu i tehdy, kdy je organizace v daný čas nevyužívá. Práce na částečný úvazek je vhodná např. pro studenty, seniory či matky na mateřských dovolených.
3. **Vnitřní dočasné týmy** – dočasné převedení jednotlivých zaměstnanců do týmů. V těchto týmech jim budou přiřazeny jiné povinnosti a role, než na které jsou v každodenním pracovním nasazení zvyklí. Vytvoření vnitřních dočasných týmů může být podle Armstronga (2007) pro zaměstnance pozitivní, protože alespoň na čas opustí práci, na kterou jsou zvyklí. Pozitivní je i fakt, že týmy podávají větší výkon než jednotlivci.
4. **Oportunistické získávání** – jde zejména o získávání talentů pro talent-pool než za účelem specifického volného pracovního místa. Cílem je získat talent v situaci, kdy ho objevíme, na rozdíl od situace, kdy talent potřebujeme.
5. **Offshoring/outsourcing** – uzavírání smluv s externími dodavateli, které pomáhají při získávání pracovníků. Jedná se tedy o využití zprostředkovatelských agentur nebo poradců vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě „dodávání“ vhodných uchazečů nebo provádění předvýběru. (Cannon a McGlee, 2007)

Při rozvoji talentů musí organizace zajistit, aby talenti, které si vybrala, v organizaci zůstali a neodcházel ke konkurenci. Jak uvádí Horváthová (2011), měla by jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje a získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Co se tedy týká dalšího rozvoje, organizace by měla jednotlivcům nabídnout možnosti rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry.

V talent managementu jsou dva základní druhy programů. Jedná se o trainee programy a talent development. Účastníci vybraní do trainee programu bývají většinou zaměstnanci firmy po dobu konání programu. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, který má velmi rozmanitou strukturu. Běžná délka programu je zhruba půl roku až rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt. Na druhou stranu program talent developmentu je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a zároveň stojí na počátku své kariéry ve firmě a potřebují si najít její směr. V zásadě mohou vzniknout čtyři kombinace talent developmentu:

- lokální program zaměřený na rozvoj generálních kompetencí,
- lokální program na rozvoj určitého odborného zaměření,
- mezinárodní program zaměřený na rozvoj generálních kompetencí,
- mezinárodní program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření.

Pochopitelně se taková struktura talent developmentu uplatňuje u velké mezinárodní firmy. U menších firem má většinou podobu jednoho programu s jednoduchou strukturou. Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Podle Hroníka (2007) je cílem, aby účastník programu rozuměl nejrůznějším souvislostem a provázanostmi mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.

Rozvojový program může podle Horváthové (2011) zahrnout kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů rozvoje talentů, vždy podle specifických potřeb konkrétní organizace. Může se jednat jak o metody on-the-job (koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce nebo stáž), tak i o metody off-the-job (přednášky, semináře, případové studie, simulace, workshop, manažerské hry, development centrum, e-learning nebo samostudium odborné literatury).

Jedním z hlavních problémů je **udržení talentovaných pracovníků**. V dnešních organizacích, kdy jen relativně malé množství lidí rozvíjí své odborné dovednosti, se může stát, že pokud tento pracovník odejde, firma bude podle Thorne a Pellanta (2007) ve velkém existenčním ohrožení.

Cílem udržení talentů je zajištění, aby talentovaní zaměstnanci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové. Aby lidé chtěli v organizaci zůstat, měla by být uznávána jako organizace, která dosahuje dobrých výsledků, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi a soubor propojených

a fungujících hodnot. Organizace by se měla snažit o to, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem. Faktory, které přispívají k tomu, aby byla firma atraktivním zaměstnavatelem, jsou dle Horváthové (2011) např.:

- nabídka zajímavé a oceňované práce,
- zajištění příležitostí ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře,
- nabídka odpovídající odměny,
- nabídka flexibilní pracovní role a kvalitních pracovních podmínek,
- prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

Situace, kdy z firmy odcházejí talentovaní jednotlivci, je vždy nepříjemná. Nebezpečí, že tito lidé odejdou, je reálné. Proto je potřeba, aby firma dokázala toto nebezpečí rozpoznat. K tomuto účelu může být použita tzv. analýza rizika. Ta se provádí tak, že se identifikují potenciální rizikovní jednotlivci (tedy ti, co by mohli odejít) a pro každého z nich se odhaduje:

- pravděpodobnost, že se to stane,
- závažnost důsledku odchodu pro organizace,
- snadnost, s jakou lze ztrátu nahradit,
- finanční náročnost tohoto nahrazení.

Pro vyjádření každého z těchto odhadů je použita například stupnice: velmi vysoký, vysoký, střední, nízký a velmi nízký. Analýza tohoto hodnocení u každého ze čtyř typů odhadů by pak mohla ukázat, ve které z oblastí je potřeba podniknout kroky k udržení talentovaných jedinců nebo jejich skupin. Výsledkem analýzy rizika je tedy poskytnutí konkrétních informací o oblastech, na něž se musí organizace zaměřit. (Thorne a Pellant, 2007)

Hranice mezi rozvíjením a **využitím talentovaného pracovníka** nejsou podle Hroníka (2007) ostré. Například rozvíjení pomocí projektu je již současně i využíváním schopností daného pracovníka. Využívání talentů je průběžné, nikoliv až v situaci, kdy vzniká naléhavá potřeba dosadit náležitě připraveného pracovníka na klíčovou pozici.

Přínosy a problémy talent managementu

Tak jako všechny systémy, má i tento své klady i zápory. Za hlavní přínosy, které poskytuje správně nastavený a aplikovaný systém talent managementu Horváthová (2011) považuje to, že talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k naplňování

strategie a ekonomických cílů organizace, klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců, organizace se pro talenty stává vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem, jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci, plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace, talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit, jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi aj.

Jak uvádí Petrová (MŘ, 7/2012), je velmi důležité propojit programy rozvoje talentů se strategií firmy. Je-li tedy například firemní strategií růst na rozvojových trzích, měla by se zaměřit na globálnější nábor talentů a na ty, kteří už projevili schopnost operovat v neznámém prostředí. Na druhou stranu firmy, které chtějí být lídrem v nízkých nákladech, by měly hledat ty, kteří jsou vysoce disciplinovaní a orientovaní na výsledky. Schopné firmy tedy začínají právě strategií, přičemž své strategické priority pravidelně revidují a neustále obnovují svou rezervu talentů. Jinak hrozí, že podlehnou sebeuspokojení a z programů talent managementu mnoho nezískají.

Problémy, které mohou být prostřednictvím systematické práce s talenty řešeny:

- v organizaci se vyskytují potíže s obsazováním nejdůležitějších pozic,
- v organizaci nebyla dosud řešena otázka identifikace a potřeby talentů v souvislosti s podnikatelskými prioritami,
- na trhu i v rámci organizace existuje nedostatek kvalifikovaných lidí,
- v organizaci nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem,
- v organizaci se těžko hledá rovnováha mezi udržením zaměstnanců v jejich pozicích a poskytováním příležitostí pro jejich další rozvoj,
- proces získávání zaměstnanců v organizaci je úspěšný, ale talentované zaměstnance se nedaří v organizaci udržet,
- v organizaci existuje vysoká fluktuace - zejména v nejdůležitějších segmentech pracovní síly. (Horváthová, 2011)

2.4 Kompetence a kompetenční model

Tato podkapitola je zaměřená na důležitou oblast v rámci řízení lidských zdrojů a to jsou kompetence a kompetenční model. Nejprve jsou definovány základní pojmy týkající se této problematiky. Na to je navázán systém řízení kariéry, se kterým je úzce

spjat i proces plánování nástupnictví. Tato podkapitola je uzavřena teorií o správném sestavování talent-poolu.

Kompetence je souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které podporuje dosažení cíle. Kompetence tedy nejsou pouze dovednosti, jsou to pozorovatelné způsoby, pomocí kterých se dosahuje efektivních výkonů. (Hroník, 2007)

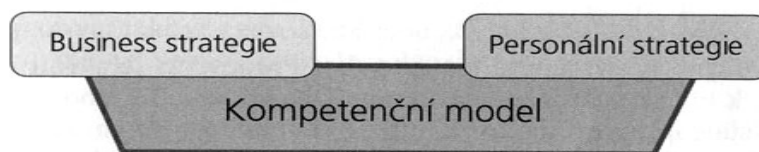
Kompetence jsou takové kvality manažerů, které je možné rozvíjet. Tato skutečnost nese dle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004) velký příslib, že můžeme cílevědomě a pečlivě rozvíjet manažery, aby nároky komplexního prostředí zvládli co nejlépe.

Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu a k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užítku organizace. Klíčové kompetence by měly poskytnout významnou hodnotu pro zákazníky a výrazně přispívat k užítku konečného produktu pro zákazníka; zajistit, aby pro konkurenty bylo těžké tyto kompetence na trhu napodobovat; umožnit organizaci vstoupit na širokou škálu zdánlivě nesouvisejících trhů tím, že kombinuje technologie a dovednosti napříč tradičními podnikatelskými jednotkami. Při určování klíčových kompetencí je důležité si uvědomit hybné síly organizace. Jak uvádí Horváthová ve své knize (2001), organizace nemůže být nadprůměrná ve všech oblastech a musí si tedy určit hlavní hybné síly. Tyto hybné síly mohou být např. poskytované výrobky a služby nebo způsob distribuce.

Základní kompetence organizace je obvykle možné identifikovat velmi jednoduše. Představují silné stránky organizace. Mohou se projevit i dosažením poměrně velkého a neočekávaného úspěchu. Neočekávaný úspěch může odhalit oblast, ve které je konkurence podstatně slabší, než se čekalo. (Bartoňková, 2010)

Jednou z nejdůležitějších rolí útvaru řízení lidských zdrojů je dostatečná a jasná komunikace kompetenčního modelu ve společnosti. (Veteška a Tireckiová, 2008) **Kompetenční model** obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou uspořádány podle nějakého klíče. Kompetenční model musí mít dle Hroníka (2007) jednak návaznost na business strategii a personální strategii, ale také na jednotlivé personální činnosti.

Návaznost na business strategii je nazývána vertikální integrace. Provázanost personálních činností je integrace horizontální.



Obrázek č. 2.4: **Kompetenční model jako most.** (Hroník 2007, str. 68)

Podle Hroníka (2007) je kompetenční model také most mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Firma má obvykle jeden soubor hodnot, ale více popisů práce. Tyto popisy je nutné napojit na sdílené hodnoty společnosti a kompetenční model je k tomu vhodným nástrojem.

Řízení kariéry

Kariéra může být dle Armstronga (2007) definovaná jako dráha člověka životem, zejména pak profesionálním, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence a realizuje svůj osobní potenciál.

Armstrong (2007, str. 335) ve své knize uvedl, že: „*Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.*”

Rozvoj kariéry má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, které se nazývá plánování kariéry, a pak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry. (Armstrong, 2007)

Ohledně kariéry lze podle Hroníka (2007) definovat pět stupňů kariéry.

1. Příprava – načerpání poznatků, prvních zkušeností a utváření představy o dalším vývoji.
2. Rozvoj – nalezení identity a rozhodnutí, kterým směrem se ubírat dál.
3. Vrchol – pracovník je respektován v dané pozici a dosahuje maximální výkonnosti.

4. Plateau – udržování vysoké výkonnosti na základě využívání nabytých znalostí a dovedností a předávání zkušeností dalším pracovníkům.
5. Útlum – výkonnost i vliv na druhé klesá a začíná hledání nových možností kariéry.

Plánování kariéry je rozhodující součástí řízení kariéry. Používají se při něm všechny dostupné informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů. Armstrong (2006) uvádí, že mezi metody plánování kariéry můžeme zařadit např. vzdělávání a rozvoj manažerů, mentoring a konzultace o kariéře.

Kariérový plán by měl vznikat ve spolupráci pracovníka, přímého nadřízeného a personalisty a měl by být pravidelně inovován. Postup zpracování lze podle Dvořákové (2012) charakterizovat několika po sobě následujícími kroky. Personální útvar provede sám nebo ve spolupráci s externími pracovníky analýzu příslušných funkcí. Dále se připraví individuální diagnostika, kde se posuzuje a hodnotí pracovní výkon. Posléze udělá personalista revizi organizační struktury a zváží další perspektivu pracovníka včetně dalších možných vhodných pozic. Následuje kontrolování plnění intervencí, které je prováděno personalistou, vedoucím a pracovníkem. A nakonec se společně s pracovníkem provede revize jeho současného umístění, shrnou se výhody, nevýhody a problémy, které z tohoto umístění plynou.

Cílem řízení kariéry je z hlediska zaměstnanců podle Horváthové (2011) jednak poskytnout jim vedení, podporu a povzbuzení, které potřebují, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci, a také nabídnout jim příslib určitého sledu rozvojových aktivit a získávání zkušeností. Z hlediska organizace je cílem dosáhnout toho, aby v současnosti i budoucnosti byl k dispozici potřebný počet talentovaných zaměstnanců.

Plánování nástupnictví

Systém nástupnictví v podniku jakoby ztrácel na významu. V krizovém období jsou podniky nuceny spíše propouštět. Právě v tomto období je však velmi důležité mít přehled o těch personálních rezervách, které je nutné pro perspektivní rozvoj udržet. (Hlavatý, MŘ 2/2013)

Plánování nástupnictví je proces, pomocí něhož organizace určuje jednotlivce, kteří jsou k dispozici jak nyní, tak také v budoucnosti, aby obsadili pracovní role či poskytli klíčové kompetence pro budoucí organizační udržitelnost a růst. Jak uvádí Horváthová (2011), je to také proces, který určuje, jak bude následnictví řízeno.

V případě plánování následnictví se jedná o koncept, který je dlouhodobějšího charakteru. Do toho plánu jsou zakomponovány jak rozvojové, tak i vzdělávací aktivity. Při těchto plánech je vhodné dbát těchto zásad:

- každý manažer má mít svého zástupce,
- vhodný počet nástupců jsou 2 -3,
- každý nástupce je připravován na více než jednu konkrétní pozici.

V malých a středních firmách je většinou nemožné rigorózně dodržet tyto zásady. V těchto společnostech probíhá vytváření rezerv spontánněji. (Hroník, 2007)

Jak uvádí Armstrong (2007), plánování následnictví je proces hodnocení a auditu talentů ve firmě, aby bylo možné odpovědět na tři základní otázky:

1. Jsou k dispozici potenciální následníci – existují lidé, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?
2. Jsou dostatečně dobří?
3. Mají správné vlastnosti a dovednosti pro budoucnost?

Podle Horváthové (2011) existuje několik metod, které je možno použít pro plánování nástupnictví. Záleží na konkrétních podmínkách organizace. Každá z metod má své klady i zápory. Před rozhodnutím, kterou metodu organizace použije, je vhodné uvědomit si vliv následujících skutečností – velikost a složitost organizace, kultura organizace, podněty ke změně, dostupný rozpočet pro plánování nástupnictví a další iniciativy v oblasti lidských zdrojů. K metodám plánování nástupnictví patří – plánování pouze pro vrcholové role, pro nahrazování na různých úrovních, pro klíčové role, pro rozvoj vůdcovství a pro technické kompetence. Výsledkem plánování nástupnictví jsou nejčastěji tzv. plány nástupnictví klíčových rolí.

Podle výzkumu, který byl prezentován v časopise Moderní řízení, existuje pět základních pravidel pro vybudování spolehlivého systému přípravy plánů nástupnictví.

1. **Soustředění se na rozvoj** - základní pravidlo, na kterém stojí zbývající čtyři. Nástupnictví musí být pružný systém orientovaný na rozvojové aktivity. Podle

Náhlovského (MŘ, 4/2004) nejde přitom jen o absolvování externího vzdělávání. Je efektivnější kombinovat vzdělávání v učebnách při řešení nejrůznějších úkolů, rotace práce nebo pověřování adeptů speciálními úkoly.

2. **Identifikace klíčových pozic** - tyto pozice jsou stěžejní pro udržení zdraví firmy a zpravidla se obtížně obsazují. Určují se na základě následujících kritérií: pozice v organizační struktuře, klíčové úkoly, specializované vůdcovské dovednosti, geografická poloha působiště a potenciál fluktuace v daném oboru. (Struktura plánování nástupnictví, 2014)
3. **Transparentnost systému** - maximální úroveň transparentnosti však není vhodný v každé situaci. V některých případech může příliš mnoho transparentnosti potlačit iniciativu a narušit týmové jednání. Proto je tedy dobré do určité míry omezit transparentnost.
4. **Pravidelné vyhodnocování dosažených pokroků** - je důležité kontrolovat, zda se ti správní lidé rozvíjejí tím správným tempem a zda postupují ve správných termínech do správných pozic. Cílem je zajistit solidní možnost výběru vhodných lidí pro špičkové vůdcovské pozice.
5. **Udržení flexibilního systému** - snaha o pružné reagování na potřeby pracovníků a firmy. Jak uvádí Náhlovský (MŘ, 4/2004), systém by měl být snadno použitelný, spolehlivý a s aktuálními informacemi, aby mohlo docházet ke kontinuálnímu zlepšení procesu přípravy nástupců na dané pozice.

Cílem plánování následnictví je tedy zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, úmrtím, odchodem z firmy či převedením dosavadních držitelů pracovních míst na jinou práci. Dle Armstronga (2006) je cílem ovšem také to, aby byly k dispozici manažerské kádry pro obsazení nových pracovních funkcí, k jejichž vytvoření může v budoucnu dojít.

Bohužel organizace v tuzemsku hledají dobrého nástupce většinou až v kritické chvíli. I když firmy zavádějí programy nástupnictví, někdy se stává, že tyto programy selhávají. Trend, kdy byl na konkrétní pozici vychováván jeden člověk, je často minulostí. Do popředí se dostává trend všestranně vychovávaných odborníků, kteří se rychle zorientují na jakémkoli vedoucím postu. (Horváthová, 2011)

Při plánování nástupnictví je tedy důležité si uvědomit velikost organizace, jelikož velké organizace musejí mít v podstatě zcela originální a členitý systém

personálních rezerv (přebírat hotová řešení odjinud je zde prakticky vyloučené). Na druhou stranu v malých podnicích musí vlastník či manažer řešit tuto problematiku sám a proto se jí ve většině případů věnuje ve zjednodušené podobě. Další faktor, který rozlišuje způsob plánování nástupnictví je typ organizace. V hierarchicky řízených organizacích (např. armáda) musí existovat propracovaný kariérní řád, jinak nemohou dlouhodobě efektivně fungovat. Podle Hlavatého (MŘ, 2/2013) je na vysokých školách nástupnictví a řízení kariéry sice podmínkou dlouhodobé stability a růstu kvality, avšak musejí být doprovázeny občasným doplněním kvalifikovaných jedinců odjinud, jinak by docházelo ke zkosnatění organizace a ke ztrátě jejího tvůrčího potenciálu.

Podle Koubka (2011) je v zahraničí v některých zemích zvykem uvádět v plánech více než jednoho náhradníka. Má se za to, že tito náhradníci na funkci si v podstatě konkurují a to je motivuje k tomu, aby pracovali co nejlépe a soustavně tak prokazovali svou způsobilost. Je však otázkou, zda konkurování nenaruší jejich vzájemné vztahy natolik, že se ohrozí žádoucí míra jejich spolupráce. Je proto potřeba zvážit, jaká podoba plánu následnictví je pro organizace a mezilidské vztahy nejvhodnější.

Talent - pool

Talent-pool je definovaný jako skupina talentovaných zaměstnanců. Jednotlivci se dále ještě mohou rozdělit na top talenty, talenty a možné talenty. Za top talenty jsou označováni lidé, kteří podávají vysoký výkon a současně se vyznačují velkým potenciálem. Talenti jsou ti zaměstnanci, jejichž výkon je naprosto vyhovující, ale jejich potenciál je omezený. Jednotlivci, kteří se vyznačují vysokým potenciálem, ale podávají omezený výkon, jsou označováni za možné talenty. (Horváthová, 2011)

Pro vytvoření talent poolu je také důležité, aby měl jedinec tvořivé myšlení a nápaditost, aby byl jedinečný a připravený pro danou roli. Je vhodné, aby vytvoření talent poolu bylo podpořeno či doporučeno liniovými manažery nebo sponzorem či mentorem. (Thorne a Pellant, 2007)

Aby byla organizace schopna úspěšně řídit své talentované zaměstnance, je vhodné, aby se rozhodla, jaký typ talent-poolu bude využívat. Podle Horváthové (2011) existují tři základní typy talent-poolů.

Všeobecný talent-pool

- členem se může stát jednotlivec vyznačující se jakýmikoli rozmanitými dovednostmi,

- lidé tam mohou být zařazeni na základě jejich intelektuální způsobilosti,
- čas výcviku je krátký.

Vůdcovský talent-pool

- organizace má vymezeny specifické vůdcovské kompetence – lidé jsou do tohoto talent-poolu vybíráni tehdy, pokud se u nich projevuje určitá kompetence nebo jsou považováni za někoho, kdo má budoucí potenciál tuto kompetenci zvládnout,
- příkladem mohou být důstojníci v ozbrojených silách.

Technický talent-pool

- pro budoucnost organizace jsou identifikovány specifické dovednosti,
- vstup do tohoto poolu je umožněn jen díky projevení výkonu nebo potenciálu v technické dovednosti,
- příkladem mohou být vědci ve výzkumné organizaci.

Tato kapitola byla zaměřena na teoretická východiska rozvoje lidského potenciálu. Je to velmi rozsáhlá problematika, a proto byly vybrány pouze některé oblasti, které jsou uvedeny výše. Veškeré materiály byly čerpány z odborné literatury a odborných časopisů. Rozvoj lidského potenciálu je nepochybně velmi důležitou oblastí, na kterou by se měly organizace zaměřit. Existuje nespočet nejrůznějších metod, které se používají k rozvoji tohoto potenciálu. Pro udržení konkurenceschopnosti je důležité, jaké metody vzdělávání zaměstnanců si společnost vybere a zrealizuje. Mohou to být jak metody, které probíhají na pracovišti, tak i mimo ně. Každá forma má své specifické přednosti a samozřejmě i slabosti a ne vždy jde aplikovat každá metoda. Organizace si musí uvědomit, co je pro ni nejvhodnější a nejefektivnější. Hlavní součástí vzdělávání zaměstnanců by měla být i zpětná vazba při vyhodnocování vzdělávacích aktivit.

Jednou z forem vzdělávání zaměstnanců je i talent management. Pro firmy by mělo být klíčové, aby s talenty dále pracovala a nenechala je ladem. Talenti jsou velmi důležití pro udržení konkurenceschopnosti.

3 Charakteristika vybrané společnosti

Pro účely této diplomové práce byla dohodnutá spolupráce s podnikem Koyo Bearings Česká republika s.r.o. se sídlem v Olomouci. Veškeré informace, které jsou níže prezentovány, jsou získány z interních zdrojů organizace. Společnost Koyo představuje soulad nejvyšší kvality, spolehlivosti a servisu a pro výrobce je jménem, na které se mohou spolehnout.

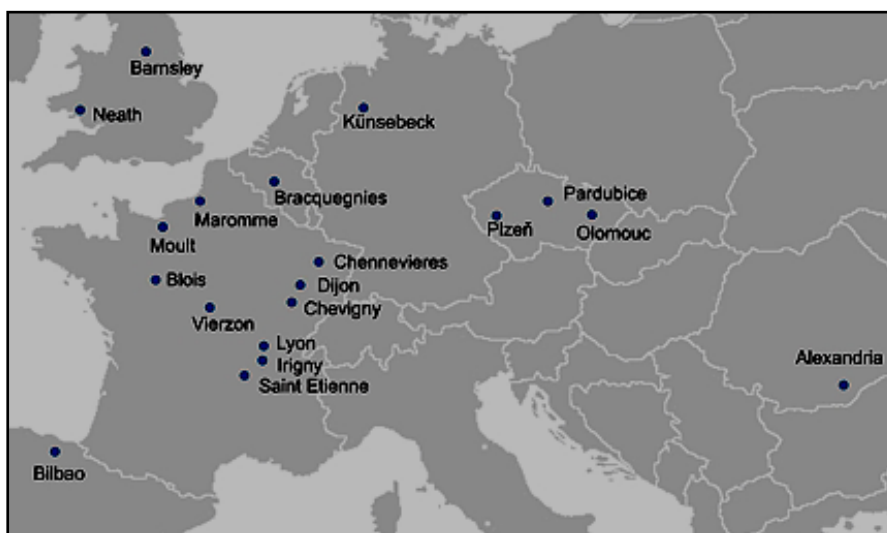


Korporace JTEKT, která sídlí v Japonsku, je předním světovým výrobcem ložisek, systému řízení, náprav, strojů a nářadí. Organizace je částečně vlastněna společností Toyota Motor Corporation (TMC). JTEKT je organizován do čtyř divizí – jedná se o řízení, nápravy, ložiska a stroje a nářadí.

Pomocí trvale vysoké úrovně výkonu a kvality svých výrobků a také prvenstvím ve vývoji elektrických a hydroelektrických řídicích systémů si společnost získala důvěru a uznání výrobců automobilů a průmyslových výrobců po celém světě. Korporace disponuje čtyřmi výrobními divizemi. Jejich cílem je být v první desítce světových dodavatelů automobilových dílů. Koyo představuje jednu z divizí. Tato divize se řadí mezi světové špičky ve výrobě ložisek. Koyo nabízí inovativní řešení původním výrobcům zařízení i koncovým uživatelům náhradních dílů, přičemž se soustředí na klíčové trhy - automobilový, zemědělský, stavební, těžký průmysl, trh obráběcích nástrojů, elektrických motorů a všeobecného strojního zařízení. Technologická a výrobní způsobilost společnosti Koyo sahá od extrémně velkých ložisek s vnějším průměrem sedm metrů až po miniaturní ložiska s vnitřními průměry o velikosti jeden milimetr. Tato společnost vyvinula s pomocí nových materiálů a nejnovějších výrobních technologií hybridní keramická ložiska a širokou škálu extrémních ložisek pro speciální prostředí, která splňuje stále přísnější a náročnější požadavky průmyslových odvětví. Filozofií společnosti je hledat možnosti a cesty, jak přispět k hojnosti a blahobytu všech lidí prostřednictvím výrobků, které si získají důvěru celé společnosti.

Roční obrat	11 miliard dolarů
Základní kapitál	400 milionů dolarů
Počet výrobních závodů	85
Počet zaměstnanců	37000

Tabulka č. 3.1: **Základní informace o korporaci.** (interní zdroje)



Obrázek č 3.1: Sesterské závody společnosti JTEKT v Evropě. (interní zdroje)

Olomoucký závod

Závod v Olomouci byl postaven v roce 2001 na greenfieldu. Do jeho výstavby bylo investováno 865 milionů korun. Výrobní program je zaměřen na výrobu jehličkových, válečkových a axiálních ložisek a kladek do dieselových motorů určených nejen pro strojírenský, ale i automobilový průmysl. Mezi přední zákazníky olomouckého závodu patří např. VW, Renault, Audi, VOLVO, PSA PEUGEOT CITROËN, SCANIA, BOSH a další. Výrobní závod je certifikován dle ISO TS 16949, ISO 14001 a ISO 18001. Je držitelem ocenění zaměstnavatele roku a regionu.

Roční obrát	600 milionu Kč
Základní kapitál	712 milionu Kč
Počet výrobních závodů	1
Počet zaměstnanců	400

Tabulka č. 3.2: **Základní informace o olomouckém závodě.** (interní zdroje)

Aktivně se podílí na životě v místní komunitě, kde v uplynulých 10 letech podpořila řadu charitativních projektů, na které bylo rozděleno více než 20 milionů korun. Jedná se např. o následující projekty:

- nemocnice Olomouc (inkubátory, ambulantní vůz),
- nákup automobilů na převoz postižených dětí,
- chráněné bydlení pro ohrožené matky,
- občanské sdružení Pamatováček Olomouc,

- rekonstrukce dětského hřiště v Čechových sadech,
- základní a mateřská škola v Mohelnici (poskytnutí vybavení pro postižené děti),
- spolupráce s Nadací Malý Moe.

Hlavní vizí olomouckého závodu je být bezpečným a šetrným k životnímu prostředí, vyhledávaným zaměstnavatelem a významným partnerem pro zákazníky, dodavatele, místní komunitu a všechny ostatní obchodní partnery. Usiluje o to být lídrem na trhu a vyvoleným závodem pro zákazníky v automobilovém průmyslu, strojírenství a poprodejním sektoru v produktovém portfoliu jehličkových a válečkových ložisek a výrobě kladek.

Historie

2000	Založení společnosti Torrington, spadající do nadnárodní korporace Ingersoll Rand Company.
2001	Výstavba nového závodu v Olomouci.
2002	Transfer výroby jehličkových a válečkových ložisek ze sesterského závodu v německém Künsebecku.
2003	Akvizice skupiny Torrington nadnárodní korporací The Timken Company.
2004	Dokončení výrobního procesu na výrobu kladek do dieselových motorů. Prestižní ocenění "Zaměstnavatel roku".
2006	Transfer výroby z francouzského závodu Vierzon.
2007	Projekt nové výroby pro zákazníka Renault. Prestižní ocenění "Nejlepší zaměstnavatel olomouckého regionu".
2010	Divize jehličkových a válečkových ložisek byla koupena nadnárodní korporací JTEKT Corporation.
2011	Získání ocenění „Nejlepší zaměstnavatel olomouckého regionu“.
2012	Společnost získala projekty pro zákazníky Daimler a Audi a od roku 2013 pro automobilku Jaguár.

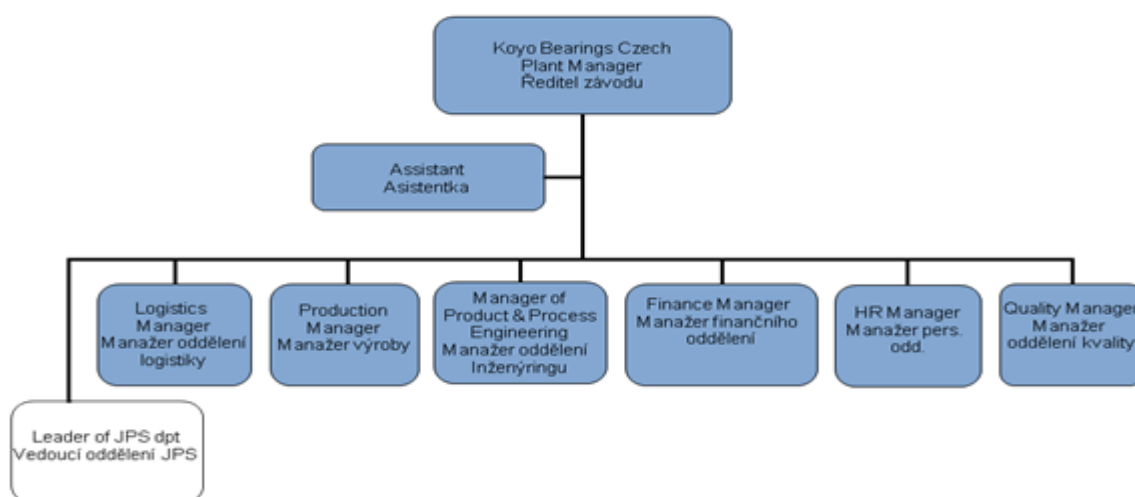
Tabulka č. 3.2: **Historie společnosti.** (interní zdroje)

Olomoucký závod si za 13 let své existence vybudoval velmi stabilní postavení ve svém oboru a pozitivní pověst dobrého zaměstnavatele. Snaží se o to, aby zákazník dostával všechny výrobky vždy v daném termínu, což podporuje spolehlivost dodávky. Dále se snaží o to, mít veškeré náklady pod kontrolou a zlepšovat konkurenceschopnost

veškerých nabízených produktů. Všechny tyto předpoklady jdou ruku v ruce s vysokou kvalitou práce na každém pracovišti.

Organizační struktura

Společnost Koyo má velmi rozvinutou organizační strukturu. Z níže uvedené organizační struktury vyplývá, že vedoucím celého závodu je ředitel závodu. Pod ním je asistent/asistentka, který/á je tedy přímým nadřízeným ředitele závodu. Společnost je rozdělena na sedm oddělení, která mají své specifické organizační struktury. Jmenovitě se jedná o oddělení logistiky, výroby, inženýringu, personální, finanční, IT, kvality a oddělení štíhlé výroby. Každé oddělení má na starosti určité oblasti v podniku, které zabezpečuje a řídí své nadřízené a podřízené. Podrobnější organizační struktury všech oddělení jsou k dispozici v **příloze č. 1**.



Obrázek č. 3.2: **Organizační struktura olomouckého závodu.** (interní zdroje)

Oddělení JPS, neboli oddělení štíhlé výroby, se zabývá zejména možnostmi snižování nákladů. Pod toto oddělení dále spadá tvorba projektových týmů, které mají za úkol zvyšovat efektivnost výrobních procesů. Oddělení logistiky má na starosti plánování výroby a systém skladového hospodářství. Hlavní činností tohoto oddělení je komunikace se zákazníky a nákup komponentů a služeb. Další oddělení, které v rámci společnosti funguje, je oddělení výroby. Zajišťuje zejména organizaci výroby tak, aby byl splněn výrobní plán. Dále se pak zabývá obsluhou výrobních zařízení a práci s lidmi. Oddělení inženýringu je spjato s vývojem nových produktů, kalkulací cen u nových požadavků od zákazníků, údržbou strojového parku, správou budov a vývojem nových

nástrojů. Oddělení financí se stará o finanční účetnictví. Má na starost controlling a agendu auditů. V rámci oddělení financí funguje i tzv. IT podpora, která se zabývá vývojem interních aplikací, správou sítě apod. Oddělení kvality má na starosti vstupní (např. dodavatelé), procesní (např. probíhající procesy uvnitř závodu) a výstupní kvalitu (např. reklamace od zákazníků). Pod toto oddělení také spadá metalurgická a metrologická laboratoř.

4 Analýza přístupu vybrané organizace k rozvoji lidského potenciálu

Cílem této kapitoly je analýza stávajícího systému rozvoje lidského potenciálu a s tím souvisejícího systému talent managementu vybrané společnosti. Ve vybrané společnosti je již talent management zaveden a používán, ale má své nedostatky, k jejichž odstranění jsou navržena nápravná opatření.

Nejprve je analyzován a popsán rozvoj lidského potenciálu a s tím související vzdělávání zaměstnanců. Na tuto analýzu navazuje popis a analýza Focus plánu a stávajícího systému talent managementu. Při provádění analýzy bylo použito několik výzkumných metod. Jedná se zejména o:

- analýzu dostupných materiálů,
- strukturovaný rozhovor,
- SWOT analýzu.

Organizace Koyo Bearings Česká republika s.r.o. poskytla dostupné materiály a dokumenty, které se týkaly základní charakteristiky organizace. Analýza poskytnutých dokumentů byla nápomocná k vytvoření skutečného obrazu o současném stavu organizace na trhu, na kterém figuruje již mnoho let. Dokumenty byly také důležité k pochopení vnitřní organizaci podniku. Na základě zapůjčených dokumentů posléze došlo k analýze rozvoje lidského potenciálu a systému talent managementu.

Další metodou pro analýzu současného stavu rozvoje lidského potenciálu v organizaci byl strukturovaný rozhovor. Tento rozhovor probíhal s HR manažerkou personálního oddělení. Tato metoda byla vybrána zejména proto, že dotazovaný i respondent jsou v přímém kontaktu a dá se zde minimalizovat riziko vzájemného nepochopení. Rozhovor se skládal z 10 předem připravených otázek, které se týkaly problematiky rozvoje lidské potenciálu.

Ve SWOT analýze jsou shrnuty veškeré poznatky, které byly v rámci zkoumání dané problematiky zjištěny. Tato analýza obsahuje vše, co je jejím jádrem, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky jsou výsledkem vnitřních činností a příležitosti a hrozby jsou zase výsledkem vnějších vlivů působících na organizaci. Silné stránky a příležitosti mohou být pomocnými faktory k dosažení vytyčeného cíle. Naopak slabé stránky a hrozby jsou chápány jako škodlivé faktory, které k dosažení cíle nepřispívají.

Pro lepší pochopení stávajícího systému, je uvedena i organizační struktura personálního oddělení společnosti Koyo Bearings. Personální oddělení má hlavní slovo při tvoření a vyhodnocování systému rozvoje lidského potenciálu a s tím souvisejícího talent managementu. Na personálním oddělení jsou čtyři zaměstnanci. Na vrcholu personálního oddělení je HR manažer. Pod ním je mzdový účetní, personalista a mzdová účetní.



Obrázek č. 4.1: **Organizační struktura personálního oddělení.** (interní zdroje)

V čele personálního oddělení stojí **HR manažer**. Tento manažer zastřešuje všechny níže uvedené činnosti, které v rámci personálního oddělení probíhají. Mimo jiné jedná s odborovou organizací, participuje na tvorbě strategie závodu, kontroluje HR rozpočet, zlepšuje procesy v závodě a pečuje o PR (public relations) závodu.

Mzdový účetní se zabývá mzdovou agendou, výpočtem mezd a přípravou podkladů na vyjednávání kolektivních smluv. Dále vytváří hodnocení pozic, tedy zařazení do tarifních tříd.

Mezi hlavní náplň práce **personalisty** patří vytvářet a realizovat náborové aktivity, pečovat o personální agendu (např. vystavování smluv či vytváření statistik), řídit proces hodnocení zaměstnanců. Dále se stará o vzdělávání zaměstnanců jak zákonného charakteru, tak i rozvojového, organizaci sociálních aktivit a agendu zdravotních prohlídek.

Proces rozvoje lidského potenciálu začíná již při výběru zaměstnanců, kdy si společnost vybírá mezi pracovníky, kteří mají různé úrovně schopností, dovedností a zkušeností. Společnost si vybírá ty uchazeče, kteří se jí zdají pro danou pozici neoptimálnější. Na základě tohoto je uveden i systém přijímání a výběru zaměstnanců.

Přijímání a výběr zaměstnanců

Ve společnost Koyo Bearings Česká republika jsou výběrová řízení zpravidla vytvářena a realizována na personálním oddělení. Někdy je však zapotřebí asistence

personální agentury. Při zjištění potřeby přijmout nové zaměstnance, se primárně hledá interně, tedy v rámci podniku, na základě doporučení vedoucích zaměstnanců. Tato metoda je nejvíce oblíbena a preferována.

Nábor zaměstnanců kategorie D (dělnické pozice) probíhá odlišně v případě většího počtu nových uchazečů a jinak při doplňování volných pozic vzniklých přirozenou fluktuací zaměstnanců. Na prvním místě jsou však vždy osloveni stávající zaměstnanci, jejich doporučení přivádí zpravidla nejspolehlivější kolegy. Po interní inzerci je pak vypsáno výběrové řízení přes komerční portály (např. www.jobs.cz, www.prace.cz). Mimo jiné se také pracuje s databází uchazečů, kteří se zaregistrují na webu společnosti nebo osobně přijdou a přinesou vyplněné dotazníky na vrátnici olomouckého závodu. Vybraní uchazeči jsou posléze pozváni na osobní pohovor. Osobního pohovoru se vždy účastní zástupce personálního oddělení a dílenský technolog (popř. mistr, který zjišťuje odborné kompetence uchazeče). Každý uchazeč vyplňuje technický test a je zkoušena jeho schopnost orientace ve výkresu. Výběrové řízení je zpravidla na jedno kolo. Uchazeč či uchazeči, kteří uspěli u výběrového řízení, musí projít povinnými lékařskými prohlídkami. Posléze nastupují do programu mentoringu. Ten obnáší tři měsíce cíleného zapracování a školící se jedince, pod dohledem zkušeného pracovníka, tedy mentora. Na závěr mentoringu zaškolený zaměstnanec vyplní předem sestavený test a mentor vyhodnotí zaškolení nového zaměstnance. Po vyhodnocení je mentor zodpovědný za jeho kompetentnost k samostatné práci, kterou prokáže tzv. „sjetím zakázky“, tedy vyroběním bezchybných výrobků. Nový zaměstnanec se po celou dobu pohybuje ve výrobě v barevně odlišeném oblečení, aby bylo pro zkušené zaměstnance zřejmé, že se jedná o nováčka.

Nábor zaměstnanců kategorie TH (technicko-administrativní pozice) probíhá v několika standardních krocích. O novém výběrovém řízení se zpravidla informují všichni zaměstnanci. (Pokud se však jedná o diskrétní výběrové řízení, tak se využívá služeb personální agentury.) Zároveň jsou informace o novém výběrovém řízení zveřejněny i na inzertních portálech (např. www.jobs.cz, www.prace.cz) a na stránkách společnosti. Vybraní uchazeči jsou pak pozváni na osobní pohovor, který trvá přibližně hodinu. Tento pohovor probíhá zpravidla ve dvou kolech. V prvním kole je přítomna personalistka a přímý nadřízený. V kole druhém je manažer příslušného oddělení a eventuelně ředitel závodu. Na některé pozice je žádoucí, aby uchazeči vyplnili i odborné testy. U technických pozic pak následuje prohlídka závodu. Součástí

výběrového řízení může být také ověření referencí na uchazeče. Po nástupních formalitách je novému zaměstnanci sestaven tzv. zaškolovací plán. Tento plán je různý dle pozic a oddělení a trvá 3 měsíce.

Shrnutí

Společnost Koyo Bearings si svá výběrová řízení tvoří sama, což má spoustu výhod (např. ušetření finančních prostředků, které vznikají při najímání personálních agentur). Ve společnosti jsou uplatňovány **dva druhy výběrových řízení**. Výběr metody závisí na pozici, na kterou je výběrové řízení vypsáno. Jedná se o dělnické pozice a o pozice technicko-administrativní. V rámci výběrových řízení je zpravidla ústní pohovor, popř. vyplnění testu či prohlídka závodu. Při náboru nových zaměstnanců hledají jak mezi stávajícími zaměstnanci, tak i mimo podnik zveřejňováním informací na internetových portálech.

Je velmi pozitivní, že si společnost sama vytváří výběrová řízení, protože sami nejlépe vědí, jakého zaměstnance hledají, a jaké požadavky musí splňovat. Tento systém nábory zaměstnanců tedy velmi dobře funguje.

4.1 Rozvoj lidského potenciálu

V rámci oblasti rozvoje lidského potenciálu ve společnosti funguje již zavedený systém, který je představován Focus plánem (viz. příloha č. 2). Do tohoto Focus plánu jsou zahrnuti pouze technicko-administrativní pracovníci podniku. Netýká se tedy dělnických pozic. Po vyplnění a odevzdání následně dochází k vyhodnocování těchto Focus plánů. Na základě vyhodnocení Focus plánu posléze dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců, tedy k rozvoji lidského potenciálu jednotlivých pracovníků.

Vzdělávání v rámci společnosti zajišťuje personální oddělení. V případě, že to není možné, obrací se na externí vzdělávací zařízení. Většina vzdělávacích aktivit je zařizována externě.

Personální oddělení si vede záznamy o veškerých externích dodavatelích vzdělávacích aktivit včetně výsledku výběrového řízení každé vzdělávací instituce. Každé pololetí jsou externí dodavatelé vzdělávacích aktivit hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Jedná se o místa konání, náklady a odbornou a organizační stránku pořádaných vzdělávacích aktivit. V případě, že je externí dodavatel ohodnocen jako

vyhovující, je ponechán v databázi dodavatelů vzdělávacích aktivit. Pokud je dodavatel nevyhovující, je z ní vyškrtnut.

Vzdělávání ve společnosti Koyo Bearings Česká republika se vztahuje na nové zaměstnance, personální zálohy a stávající zaměstnance. Probíhá v cyklicky se opakujících fázích. Jedná se o:

- zjišťování potřeb zaměstnanců,
- plánování vzdělávání,
- realizaci vzdělávání,
- hodnocení a evidenci vzdělávání.

Postup pro zjišťování potřeb vzdělávání nově přijímaných zaměstnanců

Při přijímání nových zaměstnanců se stává, že vybraný uchazeč nesplňuje některý z kvalifikačních požadavků nebo sjednaná práce vyžaduje specifické zaškolení. Pokud je tato potřeba, zpracuje vedoucí zaměstnanec požadavek na doškolení, které je dále předáno na personální oddělení. Na personálním oddělení je požadavek posouzen. Pokud je schválen, je zařazen do plánu vzdělávání pro příslušný rok. Zvažují se zejména náklady na školení a tzv. návratnost vložených prostředků. Jde o rozhodování mezi tím, kolik bude stát školení nově přijatých zaměstnanců (např. absolventa, do kterého se musí vložit určité finanční prostředky, aby se doškolil) a mezi odhadovanou dobou, po kterou je vhodný pracovník hledán. Na specializované pozice je někdy velmi obtížné najít vhodného jedince, proto obsazení některého pracovního místa může trvat i rok. Po tu dobu zajišťují pracovní pozici externí firmy.

Postup při zjišťování potřeb vzdělávání personálních záloh

Manažer z personálního oddělení ve spolupráci s vedoucím pracovníkem vytipují klíčové pozice napříč celou společností, na které je nutné vytvořit personální zálohy pro případ nepřítomnosti klíčového zaměstnance. Tento proces se provádí jednou za rok. Po prodiskutování se vytvoří seznam případných personálních záloh. Pokud se zaměstnanec nachází na seznamu, je mu to řádně oznámeno. Posléze manažer personálního oddělení s vedoucím oddělení porovná kvalifikace jednotlivých navržených zaměstnanců s kvalifikacemi, které jsou na danou pozici potřeba. V případě, že některý ze zaměstnanců nesplňuje kvalifikační předpoklady na danou pozici, zpracuje vedoucí oddělení požadavek na vzdělání, který předá na personální oddělení. Personální oddělení posléze požadavek zařadí do vzdělávacího plánu pro příslušný rok.

Postup při zjišťování potřeb vzdělávání stávajících zaměstnanců

Vyvstane-li potřeba vzdělávání u některého ze stávajících zaměstnanců, vedoucí zaměstnanec zpracuje požadavek na vzdělávání podřízeného jedince a předá ji na personální oddělení. Personální oddělení posoudí, zda je požadavek relevantní vzhledem k dosažené kvalifikaci zaměstnance, popisu pracovního místa a potřebou kariéerního růstu. Pokud je požadavek schválen, je posléze začleněn do vzdělávacího plánu jedince. Pokud ovšem schválen není, např. z důvodu toho, že neodpovídá výše uvedeným kritériím, personální oddělení jej vrátí zpátky vedoucímu zaměstnanci.

Identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků provádí vedoucí pracovník ve spolupráci s personálním oddělením, a to i v případě, že vzdělávací akci zabezpečuje externí vzdělávací zařízení.

Existuje vícero důvodů vzniku požadavků na vzdělávání stávajícího zaměstnance. Mezi tyto důvody můžeme zařadit např. změnu technologií výroby, udržování stávající kvalifikace (periodická školení, obsluha vyhrazených technických zařízení, obsluha speciálních výrobních zařízení), prohlubování kvalifikace s cílem zvyšování kvality pracovních činností, změnu pracovního zařazení, změnu strategie podniku nebo výsledky hodnocení zaměstnanců.

Obsah vzdělávání zaměstnance musí být v souladu s popisem daného pracovního místa a také s předpisy a nařízeními vztahujícími se k pracovní pozici.

Plán vzdělávání zaměstnanců

Plán vzdělávání zaměstnanců vytváří personální oddělení každý kalendářní rok. Vychází z následujících zdrojů:

- požadavky vedoucích zaměstnanců na vzdělávání podřízených pracovníků,
- výsledky hodnocení kompetencí a hodnocení podle cílů,
- požadavky na přípravu vycházející z hodnocení zaměstnanců,
- nabídky vzdělávacích akcí,
- potřeby společnosti vzniklé v souvislostech se strategickými změnami (nové technologie a výrobní procesy, podniková strategie)
- zákonem stanovených periodických školení.

Manažer personálního oddělení plán projednává s vedením společnosti v měsíci lednu a hotový dokument předkládá ke schválení řediteli společnosti. Na základě

požadavků vedoucích pracovníků může být plán v průběhu roku doplněn v souladu s nově vzniklými potřebami vzdělávání. Personální oddělení průběžně **plán aktualizuje a každého půl roku** o úpravách informuje vedení společnosti.

Vybraná společnost Koyo Bearings Česká republika v rámci vzdělávacích aktivit využívá primárně systém školení pracovníků. Společnost však přemýšlí o inovaci stávajícího systému vzdělávání a o zahrnutí nových vzdělávacích aktivit.

Druhy školení

Všechna dílčí školení jsou rozpracována do plánu vzdělávání, který se vytváří na každý kalendářní rok. Společnost provozuje šest druhů školení. Jedná se o:

1. vstupní orientace nově přijatých zaměstnanců,
2. školení dle zákonných požadavků,
3. školení zaměřené na anglický jazyk,
4. odborná školení,
5. vzdělávací projekty,
6. školení vycházející z výsledků Focus plánu.

Celkový přehled o podniku je hlavním cílem při **vstupní orientaci nově přijatých zaměstnanců**. Zaměstnanci se seznamují s pravidly chování a všeobecnými pokyny. Jsou informováni o účelu svého pracovního místa a očekávaných výsledcích. Toto vstupní školení je rozděleno na dvě části. V první části provádí technik BOZP, který zaměstnance seznamuje s požadavky vyplývajícími z BOZP a požární ochrany. Druhou část provádí vedoucí zaměstnanec podle následující osnovy:

- seznámení zaměstnance s pracovními podmínkami a prostředím,
- seznámení zaměstnance s popisem jeho pracovní činnosti, s pracovními úkoly, s týmovými úkoly a způsobem jejich plnění,
- představení zaměstnance ostatním spoluuchazečům a vedoucím pracovníkům,
- seznámení s organizací práce na konkrétním pracovišti,
- seznámení se systémem jakosti útvaru,
- poskytnutí ochranných pomůcek.

Školení dle zákonných požadavků vycházejí z legislativy. Do skupiny zákonných školení patří např. školení v oblasti bezpečnosti a ochrany při práci, první pomoc, školení požární ochrany, školení obsluhy plynových zařízení, tlakových nádob,

motorových vozíků, školení o práci ve výškách, apod. Jednotlivá školení se periodicky opakují v intervalu, který je stanoven zákonem.

Vzdělávání zaměřené na anglický jazyk je určeno těm zaměstnancům, kteří ho potřebují k výkonu práce a jejich znalosti není dostačující.

Odborná školení vznikají na základě změn, které vznikají uvnitř organizace. Nejčastěji se jedná o rozvoj IT technologií, změny daňové či finanční, personální legislativy nebo nové certifikace kvality. Školení má za cíl prohlubovat stávající odbornost zaměstnanců pomocí získávání nových znalostí a dovedností, týkajících se dané oblasti. Školení má většinou podobu krátkodobého operativního procesu.

Vzdělávací projekty jsou navázány na Strategii vývoje a Business plán organizace. Z obou dokumentů vyplývají určité vzdělávací potřeby, které jsou zacílené na skupiny (obvykle větší skupinu) zaměstnanců, jež jsou v souladu s předem určenou strategií. Témata projektů navrhuje personální oddělení a následně jsou schvalovány Top managementem. Vzdělávací projekty jsou tedy nástrojem pro naplňování rozvojových strategií společnosti.

Školení vycházející z výsledků Focus plánu obvykle slouží k rozvoji kariéry pracovníka a ke zvyšování stávajícího stavu kompetencí. Jedná se tedy o vzdělávání individuální, zaměřené na určitého jedince.

Realizaci vzdělávacích aktivit zajišťuje personální oddělení samo, nebo s pomocí externích agentur a je v souladu s předem stanoveným plánem. Každé realizované školení je po svém skončení hodnoceno. Hodnocení je prováděno na základě dotazníků, který vyplňují absolventi školení, a podle kterého se zjišťuje zpětná vazba. Zaměstnanec je povinen dotazník odevzdat nejpozději do týdne po návratu ze školení a personální oddělení ho posléze zaeviduje. Zaměstnanec je rovněž povinen předložit personálnímu oddělení osvědčení o absolvování školení. Pokud však zaměstnanec nesplní stanovené školení, personální oddělení musí informovat vedoucího pracovníka, s nímž zhodnotí danou situaci a společně navrhnou další postup.

Další metodou pro zvyšování znalostí a dovedností jedinců je vznik projektových týmů. Těchto týmů je velmi mnoho (i několik za týden). Podpora těchto týmů vychází z oddělení JPS (tedy štíhlé výroby), které nominuje pracovníky. Pracovníci se zpravidla střídají. Tento systém v Koyo Bearings se jmenuje **Tachinbo**, což znamená sledování něčeho, např. seřizování stroje. Může se jednat o jakoukoliv činnost či proces, který

probíhá v závodě. V první řadě se sejdou manažeři a pozorují danou činnost či proces. Posléze probíhá diskuze o tom, jak daná činnost či proces probíhal a hledají se příčiny problémů. Když jsou příčiny nalezeny, udělá se brainstorming a hledají se řešení. Z navržených řešení se vyberou ta nejlepší a implementují se. Na konci se provádí opětovné pozorování a zjišťuje se, zda jsou vybraná řešení prospěšná nebo nejsou.

Shrnutí

Ve společnosti zajišťuje vzdělávání zaměstnanců personální oddělení ve spolupráci s externími vzdělávacími zařízeními. Pozitivní skutečností je, že si firma vede záznamy o veškerých externích dodavatelích vzdělávacích aktivit. Každé pololetí jsou jednotliví dodavatelé hodnoceni, a pokud vyhovují, jsou ponecháni v databázi. Pokud nevyhovují, jsou vyškrtnuti. Tento systém snižuje riziko opakované spolupráce s institucemi, které jsou pro společnost nevyhovující.

Vzdělávání probíhá v cyklicky se opakujících fázích. V první řadě se zjišťují potřeby zaměstnanců, navazuje plánování vzdělávacích aktivit, jejich realizace a následné vyhodnocování a archivování. Zjišťují se potřeby nově přijímaných zaměstnanců, personálních záloh a potřeby stávajících zaměstnanců.

Je velmi pozitivní, že společnost zjišťuje **potřeby vzdělávání pro personální zálohy**. Tento systém by měl navazovat na plán kariéry a nástupnictví. V tomto kroku však společnost vykazuje velké nedostatky, protože vzdělávání personálních záloh nenavazuje ani na kariérní plán a ani na plán nástupnictví. Příčinou tohoto nedostatku je fakt, že společnost nemá zavedený kariérní plán a plán nástupnictví končí vyplněním jeho formuláře.

Potřeby vzdělávání vycházejí z vyhodnocení **Focus plánu**. Utváření plánu pro vzdělávací aktivity probíhá každý rok a je v souladu se stanovenými cíli. Jako vzdělávací aktivitu využívá společnost hlavně formu školení, což bylo shledáno jako velký nedostatek, protože existuje velká škála jiných možností, jak vzdělávat zaměstnance. Školení je rozděleno do několika skupin. Jedná se o školení nově přijatých zaměstnanců, zákonná školení, školení zaměřená na cizí jazyk, odborná školení, vzdělávací projekty a školení vycházející z výsledků Focus plánu. Po ukončení každé vzdělávací akce následuje hodnocení. Pomocí hodnocení se zjišťuje zpětná vazba zaměstnance na školení. Celý tento proces končí archivováním veškerých dokumentů.

Velmi kladně je hodnocen **system projektových týmů**. Frekvence vzniku projektových týmů je velmi vysoká. Pozitivní je, že se v těchto týmech střídají zaměstnanci, a proto má každý možnost se jich zúčastnit a získat nové dovednosti a zkušenosti, které zefektivní jeho práci. Tento systém také posiluje schopnost jedince pracovat v týmu.

4.2 Talent management a Focus plán

Jednou z možností rozvoje lidského potenciálu je tedy talent management a jeho systém. V první řadě je velmi důležité, aby si společnost definovala pojmy talent a talent management. Tedy kdo je pro ni vlastně talentem a jaké procesy budou v rámci talent managementu probíhat. Společnost si utvořila následující definici pojmu talent: *„Talent je pracovník, který dlouhodobě projevuje vysoký výkon. To znamená, že v uplynulých 2 letech vykazuje dobré výsledky (více než 90%), vyplývající z vyhodnocování focus plánu a v rámci peer review meetingu byl poslední 2 roky hodnocen v kategorii 4 a 5.“*

Dělení kategorií je následující:

1. nejhorší
2. druhý nejhorší
3. střed
4. druhý nejlepší
5. nejlepší

Pojem talent management si společnost definovala jako: *„Proces získávání, udržování a rozvoje talentů.“*

Koyo Bearings Česká republika v rámci talent managementu používá **Focus plán** neboli plán hodnocení pracovního výkonu. Tento plán je v souladu s obchodní strategií společnosti. Vyhodnocuje se jednou ročně, a to v dubnu. Hodnocení je vázáno na hospodářský rok. Na základě vyhodnocení Focus plánu je pak vytvářen plán vzdělávání. Do tohoto systému jsou zahrnuti technicko-administrativní pracovníci společnosti. Netýká se tedy pracovníků na dělnických pozicích. Tento Focus plán se skládá ze tří částí:

- plán cílů/výsledků,
- kompetenční plán,
- žebříček talentů – plán kariéry.

Plán cílů/výsledků

V první části Koyo realizuje hodnocení podle cílů. Probíhá to zpravidla tak, že vedoucí zaměstnanec se s podřízeným dohodne většinou na pěti cílech. Každý z těchto cílů se hodnotí zvlášť. Všechny cíle jsou stanoveny tak, aby odpovídaly parametrům SMART. Tedy aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné (odsouhlasené), reálné a definované v určitém čase. Dochází k hodnocení a měření skutečně dosažených pracovních výsledků s cílů, které byly stanoveny na začátku hodnotícího období.

Pokud byl cíl definován jako splnění konkrétního výkonu, potom se při hodnocení hodnotí, zda byl očekávaný úkol splněn. Jestli byl cíl definován jako požadovaný výkon, potom se výsledek hodnotí podle toho, zda byl výkon podán. A pokud byl cíl formulován jako stanovení termínů, potom se při hodnocení hodnotí, zdali byl termín dodržen. Hodnocení probíhá na dané stupnici:

- splněn,
- nesplněn,
- přeplněn,
- cíl není relevantní.

Cíl je **splněn** tehdy, pokud byl splněn v požadované kvalitě a termínu. Naopak cíl je **nesplněn** v případě, že:

- nebyl splněn v požadované kvalitě,
- byl splněn, ale nebyl dodržen dohodnutý termín, přičemž posunutí termínu nebylo zapříčiněno objektivními důvody,
- byl splněn, ale dosažený výsledek neodpovídá zadání a nepodporuje cíle společnosti.

Přeplnění nastalo tehdy, pokud byl cíl splněn v požadované kvalitě, avšak výrazně dříve než v dohodnutém termínu nebo pokud byl cíl splněn v dohodnutém termínu s tím, že cíle společnosti podporuje v širším než očekávaném rozsahu (nachází se tedy nějaká přidaná hodnota).

Cíl **není relevantní** tehdy, pokud ho není možné splnit kvůli změnám ve strategii společnosti apod.

V rámci hodnotícího procesu hodnotitel hodnotí pouze skutečně dosažené výsledky. Nehodnotí zde chování zaměstnanců či přístup v době plnění cílů. Tato kritéria se hodnotí v kompetenčním modelu, který je součástí Focus plánu.

Stanovení cílů může odhalit potřebu dalšího vzdělávání a školení zaměstnanců. Zpravidla však jde pouze o potřebu odborných školení požadovaných pro výkon práce a nejedná se o potřebu vzdělávání pro budoucí kariérní růst.

Kompetenční plán

Níže uvedený kompetenční model sestavovalo centrální personální oddělení, tedy všichni personalisté ze všech závodů v rámci celé korporace. Při utváření kompetencí se vycházelo z potřeb všech závodů a konsolidovalo se to do jednoho kompetenčního plánu, kterým se řídí celá korporace. Je to z důvodu toho, kdyby se zaměstnanec z České republiky ucházel o místo ve Velké Británii, tak se bude hodnotit podle stejných kompetencí a Velká Británie bude vědět, co to znamená a jak je daný zaměstnanec schopný.

Tento kompetenční plán se nastavoval v roce 2011 a každý rok se aktualizuje. Personální oddělení si zkontrolují, zda jim stávající plán vyhovuje, nebo potřebují změnit nějakou kompetenci. Pokud je potřeba něco změnit, tak si to musí upravit všechny závody v rámci celé korporace, aby tento plán byl stále jednotný. Za poslední tři roky nedošlo k žádné změně.

Kompetenční model společnosti Koyo se skládá z 12 kompetencí, které jsou rozděleny do čtyř skupin.

STANDARDY CHOVÁNÍ	
OBLAST	KOMPETENCE
Strategie	Systémové myšlení
	Strategické myšlení
	Globální myšlení
Spolupráce	Komunikace
	Orientace na zákazníka
	Týmové dovednosti
Vedení lidí	Profesionální dopad
	Schopnost vést
	Manažerské dovednosti
Dosahování výsledků	Vnímavé učení
	Inovace
	Zaměření na výsledky

Tabulka č. 4.1: **Standardy chování – kompetenční plán.** (interní zdroje)

Úroveň rozvoje kompetence je stanovena pro danou pozici na následující škále:

- **kritická** – je nezbytně nutné, aby měl pracovník tuto kompetenci zastoupenou, jelikož je velmi důležitá pro dosažení očekávaného pracovního výkonu,
- **velmi důležitá** – je nutné, aby měl pracovník zastoupenou tuto kompetenci, protože je nezbytná pro dosažení očekávaného pracovního výkonu,
- **důležitá** – je důležité, aby měl pracovník tuto kompetenci také zastoupenou, z důvodu toho, že je potřebná pro dosažení očekávaného pracovního výsledku,
- **spíše nedůležitá** – vzhledem k odpovědnostem pozice je vhodné, aby měl pracovník tuto kompetenci zastoupenou,
- **nedůležitá** – co se týče odpovědnosti na určité pozici, není třeba, aby měl pracovník tuto kompetenci zastoupenou.

Měření zastoupení kompetence v chování zaměstnance je hodnoceno následovně:

- **velmi silné** – kompetence je v chování pracovníka zastoupena trvale na velmi vysoké úrovni,
- **silné** - v určitých situacích je tato kompetence zastoupena na velmi vysoké úrovni a v ostatních situacích je na očekávané úrovni,
- **přijatelné (kompetentní)** – kompetence je zastoupena konstantně na očekávané úrovni,
- **potřeba rozvoje** – kompetence je sice zastoupena na očekávané úrovni, ale ne konstantě, což pracovníkovi brání v dosahování vytyčených cílů,
- **velmi silná potřeba rozvoje** – kompetence je konstantně pod očekávanou úrovní, což znemožňuje pracovníkovi dosahovat cíle, ke kterým je tato kompetence potřebná.

Měření úrovně kompetencí probíhá tak, že zaměstnanec provede své vlastní hodnocení a jeho nadřízený ohodnotí chování svého podřízeného. Hodnocení probíhá samostatně a nezávisle a posléze se společně projednává. Probíhá ústně, ale posléze se sepisuje do předem připraveného formuláře, který se archivuje. Termín hodnocení koresponduje s hospodářským rokem, tedy dubnem a pololetně dochází k mezi-hodnocení (tedy v září). Hodnocení musí být podpořeno logickými a pravdivými argumenty, na jejichž základě se obě strany shodnou na finálním řešení. Pokud však nedojde ke shodě mezi zaměstnancem a nadřízeným, o řešení rozhoduje manažer a pokud ani manažer není schopen rozhodnout, jde to na personální oddělení, které rozhoduje

o tom, zda byly stanovené cíle splněny. Toto rozhodnutí je spíše subjektivní, protože personální oddělení moc nerozumí technickým záležitostem. Jestliže pracovník i přesto nesouhlasí s finálním rozhodnutím, které ustanovil manažer, pracovník i přesto podepíše Focus plán, aby mohlo dojít k formálnímu procesu. K podpisu daný zaměstnanec napíše, s čím nesouhlasí. Samozřejmě tento podpis neznamená, že pracovník s hodnocením souhlasí. Tento spor se dále řeší přes personální oddělení, které se mimo jiné těmito problémy zabývá.

V rámci hodnocení kompetenčního modelu se zaměří na jednu kompetenci, která je nejslabší a snaží se ji zlepšit. Personální se také podílí na zlepšení dané kompetence, ale systém, který používá, se liší s každou kompetencí. Např. pokud je vybrána kompetence inovace, tak do toho personální moc nezasahuje. V rámci inovace spíše manažeri tlačí na své podřízené, aby zaměstnanci v rámci své pracovní náplně přicházeli s malými zlepšeními. Na druhou stranu pokud by se jednalo např. o kompetenci komunikace, tak tam již personální zasahuje. V takovém případě nejčastěji posílají zaměstnance na školení, které se týká problému komunikace. V rámci této kompetence vytyčí konkrétní cíle, kterých se v průběhu roku má dosáhnout. Po půl roce se koná tzv. mezi-hodnocení, tedy průběžná kontrola, kdy podřízený s pracovníkem diskutují o zvolených cílech a zlepšeních, které doposud proběhla. Na konci roku proběhne kontrola, kde se zjišťuje, zda se dosáhlo vytyčených cílů a následně se tvoří závěry. Pokud pracovník splnil všechny cíle, je odměněn. Pokud pracovník cíle nesplnil, nabízí se dvě řešení. První je zapracování na zlepšení ve formě školení či jiného druhu vzdělávání. Druhé řešení je propuštění daného zaměstnance a přijetí jiného, který se na danou pozici hodí lépe.

Hodnocení kompetencí má za cíl odhalovat silné i slabé stránky v chování pracovníků. V případě zjištění slabé stránky se hledají řešení, jak tento nedostatek odstranit. Na druhou stranu se zde kromě nedostatků dá odhalit i skrytý potenciál, který může vést k dalšímu kariérenímu růstu.

Vyhodnocení pracovního výkonu a kompetencí vyústí v celkové vyhodnocení pracovního výkonu, které má tři podoby:

- potřeba rozvoje,
- uspokojivé výsledky,
- přeplnění.

Na základě veškerého vyhodnocení se tvoří plány nástupnictví. Formulář plánu nástupnictví je uveden v příloze č. 3.

Žebříček talentů – rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry je ve společnosti řešen prostřednictvím plánu nástupnictví, a to pouze na papíře. To znamená, že se vyplní formulář týkající se plánu nástupnictví a posléze je archivován a nedochází k žádné implementaci. Kariérní plány jednotlivých zaměstnanců nejsou popsány. V této oblasti je shledán velký nedostatek, který společnost v rámci této problematiky má.

Shrnutí

V první řadě je důležité, aby měla společnost jasně stanoveny, kdo je pro ni talentem a jak bude systém talent managementu fungovat. Společnost si vytvořila vlastní definici toho, kdo je pro ni talentem a co systém talent managementu zahrnuje.

Focus plán je rozdělen do tří částí: plán cílů/výsledků, kompetenční plán a žebříček talentů (plán kariéry). V první části se podřízený domluví s nadřízeným na pěti stanovených cílech. Na konci období pak dochází k hodnocení a měření skutečně dosažených cílů. Cíl může být vyhodnocen jako splněný, nesplněný, přeplněný nebo jako nerelevantní.

Další součástí Focus plánu je **kompetenční plán**. Tento model je klíčový pro identifikaci vzdělávacích potřeb v Koyo. Stávající kompetenční model funguje od roku 2011. Je v něm zahrnuto 12 kompetencí, které jsou rozděleny do 4 skupin (viz tabulka č. 4.1). Úrovně rozvoje jednotlivých kompetencí pro dané pozice jsou rozděleny podle škály. V dubnu pak dochází k hodnocení kompetenčního modelu. Nadřízený se domluví s podřízeným a vyberou nejslabší kompetenci, kterou je potřeba zlepšit. V rámci vybrané kompetence stanoví cíle, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout. Nakonec proběhne kontrola, kde se zjišťuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů a podle výsledků se navrhne další postup.

Často se ve firmách stává, že mají vytvořený kompetenční model, který však není integrovaný po horizontální linii, takže chybí návaznost na personální činnosti. Z kompetenčního modelu vycházejí mimo jiné identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, o které se stará personální oddělení. Z tohoto vyplývá, že kompetenční model v Koyo Bearings je navázán na činnosti personálního oddělení, a je tedy horizontálně integrovaný.

Poslední složkou Focus plánu je **žebříček talentů** (rozvoj kariéry). Tento krok ve společnosti v podstatě vůbec nefunguje. Kariérní plány jako takové nejsou popsány. Rozvoj kariéry je představován plánem nástupnictví, který je pouze archivován a nedochází k implementaci plánu.

Po provedené analýze bylo zjištěno, že stávající Focus plán má nedostatky, které by bylo vhodné odstranit. V další kapitole je navrženo pár nápravných návrhů a opatření, které by daný systém zlepšily a zefektivnily.

4.3 Rozhovor

Považujete systém školení (jako formu vzdělávání) za dostačující? Neuvažovali jste o dalších vzdělávacích metodách?

Hlavní, co využíváme, je školení. Dále pak vytváříme projektové týmy. Tyto týmy se ovšem týkají jen TH pracovníků. Pro dělnické pozice funguje pouze školení. Tyto projekty se nazývají A3, což jsou projektové činnosti. Každý má svůj malý tým (3-4 osoby), se kterým spolupracuje. Vedoucího toho týmu si zvolí nějaké téma a cíl toho, co chce zlepšit (např. když se jedná o personalistku, tak si může za cíl zvolit zlepšení PR). Na základě cíle se pak udělá projekt, tedy A3. Na začátku se tedy provede analýza současného stavu a následně se navrhnou opatření, která se implementují, a zkoumá se, zda nápravná opatření fungují. Tento způsob je tedy jiná forma rozvoje zaměstnanců, protože se učí komunikovat s jinými lidmi v rámci týmu, dostanou jiný pohled na procesy, které probíhají v podniku a naučí se prezentovat své výsledky před kolektivem lidí. Prezentace je zhruba jednou za půl roku, kdy vedoucí týmu představí svůj projekt a postup zlepšení. Tento systém je povinný pro všechny administrativní pracovníky a proto se někdy setkáváme s odporem zaměstnanců, že to dělat nechtějí. Možná, že kdyby to bylo prezentováno jinou formou, na bázi dobrovolnosti, bylo by to účinnější.

V minulosti jsme také používali koučing. Tato forma byla používána jen výjimečně a jen pro velmi malý počet pracovníků. Korporát nám přidělil anglicky hovořícího člověka a strávil s přiděleným zaměstnancem třeba 10 sezení, kdy mu vysvětloval, co dělá špatně a co by měl zlepšit.

Proč je Focus plán určen pouze pro technicko-administrativní pozice?

Je pouze pro technicko-administrativní, a to proto, že je to časově a administrativně velmi náročné a také proto, že pracovníci na dělnických pozicích

pracují podle norem. Přijdou do práce a předem mají jasně stanovený plán práce, kterou musí udělat. Pokud se odkloní od požadovaného plánu, tak vznikne nekvalita. Pracovníci tedy nemají možnost něco vymýšlet, není tady s čím pracovat.

Jaké finanční prostředky jsou na vzdělávání a rozvoj vynaloženy (za rok)?

Na vzdělávání a rozvoj bylo minulý rok vynaloženo 790 tisíc Kč + fondy z Evropské unie.

Jak velký vliv a jakým způsobem mohou pracovníci ovlivnit své vzdělávání?

V rámci Focus plánu jsme letos přidali jednu kolonku, která se jmenuje: Definujte se svým nadřízeným rozvojové nebo školící potřeby, které jsou potřebné pro výkon práce nebo pro budoucí rozvoj zaměstnance. Na jedné straně by to měl vedoucí koučovat, aby představy o školeních byly realizovatelné. Na straně druhé by se měli kriticky vzájemně domluvit, jestli to skutečně potřebuje pro pracovní výkon. Rozhodnutí by nemělo záležet jen na vedoucím. Někdy chodí i samotní zaměstnanci, že by chtěli školení v dané oblasti.

Každopádně danou potřebu vzdělávání zaměstnance koordinuje personální oddělení a vedoucí pracovník, kteří se definitivně domluví, zda ho zrealizovat nebo ne. Minulý rok bylo z důvodu nedostatku finančních prostředků přiděleno méně financí na vzdělávání, proto jsme moc zaměstnance nepouštěli. Pokud se ale jednalo o klíčové pozice, tak se to zpravidla dovolovalo.

Jakým způsobem zaměstnance motivujete? Jaké druhy motivace uplatňujete?

Ve společnosti máme zavedený systém benefitů, kterými motivujeme zaměstnance. Z mé vlastní zkušenosti nejvíce funguje, když uhneme z některých nařízení nebo příkazů, které jsou. Např. máme pružnou pracovní dobu a pevnou část, která je od 9:00 – 14:00, kdy pracovníci musí být v práci. Někdy se domluvíme, že někdo odejde třeba už ve 12, a posléze se ty dvě hodiny nějak nahradí. Nebo se nesmí volat z firemních telefonů, ale výjimečně se to někomu povolí. Je to lepší, než jim dát jednou za rok 1000Kč, protože za rok si již nepamatují, za co to dostali.

Motivace je postavena na osmi základních pilířích. Jedná se o komunikační systém, průzkum spokojenosti zaměstnanců, systém odměňování, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, sociální program, zdravotní program a doplňující motivační program. Komunikační systém by měl zajistit motivaci, protože pracovníci jsou informováni o cílech, kterých musí dosáhnout. Průzkum spokojenosti

se provádí jednou za 3 roky. Provádí se na základě dotazníkového šetření a snažíme se o to, aby byl pokaždé skoro stejný, abychom mohli porovnávat jednotlivé roky mezi sebou. Dále je to systém odměňování, kam patří benefity. Poskytujeme příspěvky na penzijní připojištění, týden dovolené navíc, stravování v závodní jídelně, odměny za dárcovství krve, odměny za odpracované roky, dodatečné pracovní volno, vánoční večírky, sportovní aktivity, akce pro děti zaměstnanců a dárky pro zaměstnance.

Sociální program zahrnuje stravování, zdravotní péči, sociální programy, penzijní připojištění atd. Zdravotní program pak preventivní prohlídky, vitamínové balíčky apod.

Doplňující motivační program zahrnuje třeba čistotu a bezpečnost práce, za kterou jsme dostali i ocenění. To znamená, že např. předcházíme smrtelným úrazům.

V oblasti vzdělávání zaměstnanců, konkrétně tedy vzdělávání anglického jazyka, kdo určí, zda je dostačující? Popř. jakou formou je toto vzdělávání zakončeno?

Výuku anglického jazyka zajišťuje externí firma, která má společný Středoevropský referenční rámec, takže mají standardizované testy na gramatiku. Na začátku školení zaměstnanec udělá test a projde rozhovorem a na základě výsledků je přiřazen do určité úrovně. V pololetí a na konci se testy opakují znovu, aby se zjistilo, jaké pokroky zaměstnanec udělal. Pokud se na konci zjistí, že neudělal žádný pokrok, může školení absolvovat ještě jednou. Školení probíhá jednou týdně hodinu a půl. Zúčastňuje se ho zhruba 40% technicko-administrativních zaměstnanců. Dělníci se těchto školení neúčastní. Vzdělávání je firemní, ne veřejné, absolventi tedy nedostávají žádná osvědčení o absolvování.

V rámci vzdělávacích projektů, které jsou vázány na business plán organizace – Vědí zaměstnanci o strategických cílech společnosti?

Strategické cíle organizace jsou rozvěšeny po celém závodě. Jednou za rok (v dubnu), když je nový obchodní cíl, tak probíhají prezentace, kterými si projdou všichni zaměstnanci a jsou jim představovány nové cíle, které si společnost vytyčila. V rámci tohoto probíhá každý měsíc schůzka, kdy je zaměstnancům sděleno, jak si stojí v plnění vytyčených cílů – co již bylo splněno a co se ještě splnit musí. Na plnění cílů se váže i prémiová složka, která je vyplácena podle toho, zda jsou cíle plněny, či nejsou.

Zjišťujete efektivitu vložených finančních prostředků do vzdělávání?

Je to pouze na bázi ústního rozhovoru s vedoucím. Např. pokud je někdo poslán na školení o projektovém řízení, tak se po nějakém čase zeptáme vedoucího daného pracovníka, zda již na nějakém projektu dělá a jestli to funguje. Často se stává, že to vyčíslit nejde.

Evidovali jste někdy zájem zaměstnanců o jejich vlastní zvyšování kvalifikace?

Je velmi mnoho zájemců, kteří si dodělávají vzdělání (studují vysokou školu). Nedáváme jim na to prostor. Mohou tam chodit pouze ve svém volnu. Ovšem je zde možnost, že si zaměstnanec naddělá hodiny navíc. Studium většinou probíhá v pátek a sobotu, a jelikož si naddělali hodiny, tak mohou v pátek odejít třeba v 11 hodin.

Existuje ve Vaší společnosti možnost spolufinancování vzdělávacích aktivit, kde část platí zaměstnanec a část zaměstnavatel (např. MBA studium)?

Spolufinancování vzdělávacích aktivit neděláme. Vzdělávací aktivity finančně utáhneme. Funguje to tak, že zaplatíme kurzovné a knížky a zaměstnanec si pak sám hradí cestovné, stravu apod.

MBA studia máme, ale celé to hradíme sami. Je to drahá záležitost, takže máme zhruba 1 zaměstnance za rok, který to absolvuje. Pokud ovšem zaměstnanec neabsolvuje s dobrými výsledky, platí nám zhruba 30 – 50% částky. Pokud to zaměstnanec neudělá vůbec, tak to hradí celé ze svého. Je to dobrá motivace, aby to zaměstnanci úspěšně dokončili.

4.4 SWOT analýza

Silné stránky

- stabilita firmy, dosahování dlouhodobého zisku,
- snaha o podporu rozvoje vzdělávání zaměstnanců (propracovaný systém školení),
- dlouhá existence firmy – vybudovaná dobrá image firmy, dlouhá tradice,
- pověst velmi dobrého zaměstnavatele firmy (získání prestižního ocenění „Zaměstnavatel roku“).

Slabé stránky

- aplikace primárně jedné metody vzdělávání - školení zaměstnanců
- praktická nemožnost kariérního růstu (pevně stanovená hierarchie společnosti bez možnosti kariérního růstu),

- nefungující plán nástupnictví – plán se vyplní a posléze hned archivuje, nerealizuje se,
- nedokonalý systém talent managementu – systém talent managementu končí určením si toho, kdo je talentem, dále se s ním nepracuje.

Příležitosti

- aplikaci více metod vzdělávání zaměstnanců (např. rotace zaměstnanců, assessment centra)
- realizace plánu nástupnictví
- realizace a zefektivnění systému talent managementu.

Hrozby

- hrozba odchodu vzdělaných zaměstnanců ke konkurenci,
- riziko neúspěchu podnikových školení – nízká návratnost vložených prostředků do vzdělávání zaměstnanců,
- riziko nevyužití lidského potenciálu zaměstnanců
- nedostatek financí na vzdělávání – omezení vzdělávacích forem.

Shrnutí

Z provedené SWOT analýzy vyplývají jak přednosti, tak i nedostatky firmy. Firma je již na trhu několik let a má vybudovanou dobrou pověst. Vykazuje to i fakt, že získala několikrát prestižní ocenění „Zaměstnavatel roku“. Společnost se také aktivně snaží podporovat vzdělávání zaměstnanců. Slabou stránkou je využívání zejména jedné vzdělávací metody a to školení. V dnešní době se však nabízí nespočet vzdělávacích metod, které jdou aplikovat při rozvoji zaměstnanců. Demotivující pro zaměstnance společnosti je i praktická nemožnost kariérního růstu. Velkým nedostatkem vycházející z provedené SWOT analýzy je špatně fungující systém plánu nástupnictví a systému talent managementu. Návrhy na jeho zlepšení jsou uvedené v další kapitole této diplomové práce. Z provedené analýzy dále vyplynuly příležitosti a hrozby. Společnost by se měla zaměřit na aplikaci většího počtu vzdělávacích metod. Příležitostí pro zlepšení efektivnosti firmy je i realizace plánu nástupnictví a systému talent managementu. Velkou hrozbou pro firmu je odchod vzdělaných zaměstnanců. Dalšími hrozbou může být nízká návratnost vložených prostředků do vzdělávání zaměstnanců.

Tak jako všechny firmy, i tato firma má své silné stránky, kterými se prezentuje a opírá se o ně, ale i slabé, které se snaží zlepšit. Pozitivní je snaha o eliminaci těchto slabých stránek, které si společnost uvědomuje. Důležité je, aby se zaměřila na příležitosti, které se jí nabízí a snížila riziko výskytu hrozeb, které mohou firmu poškodit.

5 Návrhy a doporučení pro management

Na základě provedené analýzy je uvedeno několik vlastních návrhů a doporučení, které by mohly zefektivnit stávající systém rozvoje lidského potenciálu.

Návrhy a opatření týkající se vzdělávacího systému

Jako první byla provedena analýza vzdělávacího systému společnosti Koyo Bearings Česká republika. Tato společnost provádí systematické cyklické vzdělávání svých zaměstnanců za účelem zvýšení výkonnosti, efektivity práce jednotlivých zaměstnanců a také zvýšení celkové prosperity organizace. Společnost již zavedený systém vzdělání využívá delší dobu, ale i přesto vykazuje určité nedostatky, které by bylo vhodné odstranit.

Z provedené analýzy zřetelně vyplynulo, že zkoumaná společnost využívá zejména jednu metodu vzdělávání zaměstnanců, a to školení. V rámci již zavedeného systému školení by mohla být, pro větší efektivnost, zavedena **interní databáze školení**. Tato databáze by byla zpřístupněna zejména vedoucím zaměstnancům. Jednalo by se o databanku, kde by byly uloženy veškeré informace o všech školeních, které v rámci firmy proběhla. Pokud by vedoucí zaměstnanec zjistil potřebu doškolit své podřízené v určité oblasti nebo v případě, že by se nějaký zaměstnanec nemohl školení v daný čas zúčastnit, by se v první řadě podíval do databanky, jestli již toto školení absolvoval jiný zaměstnanec. Pokud by zjistil, že ano, dozvěděl by se ihned, který zaměstnanec tímto školením prošel a mohl by v této oblasti vyškolit své kolegy. Na jedné straně by to ušetřilo vynaložené finanční prostředky na školení a na straně druhé by docházelo ke vzdělávání lidí, kteří se nemohli z nejrůznějších důvodů zúčastnit školení, které by jim pomohlo ke zvýšení znalostí a dovedností v dané oblasti. Samozřejmě se tento systém nebude moct uplatnit vždy. Některá školení jsou velmi odborná a specifická, že je velmi důležité, aby si jimi prošel každý zaměstnanec zvlášť.

V rámci oblasti vzdělávání zaměstnanců existuje nespočet vzdělávacích aktivit, které by mohla společnost využívat. V teoretické části v podkapitole s názvem metody vzdělávání zaměstnanců jsou uváděny možné metody vzdělávání zaměstnanců.

Jedna z vhodných možností oživení a zlepšení vzdělávacího systému společnosti může být **rotace práce**. Jedná se o systém přesouvání školeného z jedné části podniku na jinou v určitém, předem stanoveném období. Při rotaci práce dochází k rozvíjení pracovních schopností zejména řídicích pracovníků. Úspěšné to ale může být

i u řadových zaměstnanců. Tato metoda napomáhá rozvíjet flexibilitu a schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti. I v rámci systému nástupnictví může být tato metoda velmi prospěšná, protože pracovník, který se této rotace zúčastnil, může krátkodobě zastoupit člověka, který je v pracovní neschopnosti. Tento systém má spoustu výhod, ze kterých by mohla společnost čerpat, ovšem není vhodný pro každého pracovníka a pracovní pozici. Tato metoda není finančně náročná, takže do ní může být zapojeno větší množství zaměstnanců. Podnik si ale sám musí předem určit, koho do tohoto systému vzdělávání zařadí, které pozice jsou vhodné a které naopak nejsou. Vhodné by bylo aplikovat tuto metodu i na klíčové pozice, aby v podniku byla zajištěna záloha v případě nečekané nepřítomnosti klíčového zaměstnance.

Další moderní a vysoce ceněnou metodou k výběru a vzdělávání manažerů jsou **assessment centra** (diagnosticko-výcvikový program). Účastník assessment centra řeší problémy a plní zadané úkoly, které bývají nejčastěji pracovní náplní manažera. U problémů a úkolů lze měnit jejich frekvence a tím měnit úroveň stresového zatížení. Vše probíhá za pomoci počítačového systému. Program zároveň i vyhodnocuje učiněná rozhodnutí a nabízí jejich nejlepší variantu. Školený si tak může zjistit, jaké je nejvhodnější řešení dané situace. Jedná se o sloučení metod případových studií, simulace a hraní rolí a přivádění jich k dokonalosti. Školený dostává komplexní znalosti a dovednosti, zkušenosti s efektivním překonáváním stresu, s nakládáním času a s řešením úkolů nejrůznějších povah. Je to jedna z velmi účinných metod, která je ale časově velmi náročná. Tento program může najít v Koyo velké uplatnění v rámci školení manažerů.

Návrhy a opatření týkající se Focus plánu

Tento plán je složen ze tří částí. Jedná se o plán cílů, kompetenční model a plán kariéry.

První z nedostatků, které provedená analýza odhalila, je to, že se Focus plán vztahuje pouze na technicko-administrativní zaměstnance, nevztahuje se tedy na dělnické pozice.

Pro jednotlivé pozice v podniku je vyžadována různá úroveň rozvoje určitých kompetencí. Je tedy potřeba dílčí rozvojové úrovně kompetencí od sebe co možná nejpřesněji odlišit a tyto rozdíly použít pro **popis konkrétních úrovní kompetencí**. Ve společnosti jsou však popisy jednotlivých úrovní rozvoje kompetencí popsány velmi

obecně. Toto může vést k situaci, kdy je velmi těžké pracovníka ohodnotit a do popředí se tak dostává subjektivní hodnocení nadřazeného, které může být ovlivněno pocity a možnými sympatiemi. Takové hodnocení pak není objektivní a může hodnocenému zaměstnanci velmi uškodit. Takto nastavený model pak může velmi snadno sklouznout na systém hodnocení na základě sympatií či antipatií. Proto by bylo vhodné, aby byla každá úroveň kompetencí popsána více dopodrobna, a aby byly jednotlivé úrovně pevně přiřazeny k dané pozici. Pak by se nemohlo stát, že by docházelo k subjektivnímu hodnocení a případnému poškození hodnoceného jedince. Tento návrh se vztahuje i k hodnocení měření zastoupení kompetencí v chování zaměstnance.

Bylo by vhodné pro ucelenost a aplikovatelnost tento **systém vytvořit i pro dělnické pozice**. Protože jsou to právě dělníci, kteří jsou v každodenním kontaktu s výrobou a zajišťují a realizují procesy, činnosti a chod společnosti. Tento kompetenční model by zaručil objektivní hodnocení zaměstnanců a sloužil by i jako motivační faktor. Docházelo by ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a ke snaze každého jedince přicházet s návrhy na inovace, za které by byl patřičně ohodnocen. Kompetence by byly utvořeny s ohledem na pracovní náplň dělníka.

Jeden z velkých nedostatků ve společnosti je systém **rozvoje kariéry**. Kariérní plány jednotlivých zaměstnanců nejsou vůbec popsány. V rámci společnosti je i minimální šance na kariérní růst. Tato skutečnost může velmi výrazně demotivovat některé zaměstnance. Rozvoj kariéry je ve společnosti představován prostřednictvím plánu nástupnictví. (Příklad plánu nástupnictví je v příloze č. 3.) Jednou ročně se vyplňuje dokument plánu nástupnictví, který by měl zajistit vhodného kandidáta na klíčovou pozici, který by byl schopen nepřítomného klíčového zaměstnance nahradit. Tento dokument se sice vyplní, ale nedochází k jeho realizaci. Jinými slovy je tento dokument vyplněn a posléze ihned zarchivován, nedochází k jeho vyhodnocení.

Společnost by se měla rozhodnout, zda tento **systém nástupnictví** zrušit úplně, nebo ho zefektivnit. Při případném zefektivnění je navržen následující postup. Po vyplnění plánu nástupnictví by bylo vhodné, aby následovalo vyhodnocení. Vyhodnocení by mělo provádět personální oddělení. Na základě vyhodnocení by se mělo rozhodnout, jaký další postup bude nejvhodnější. Pokud je výsledkem hodnocení skutečnost, že nebyl nalezen žádný vhodný kandidát na danou klíčovou pozici, potom je důležité, aby společnost takového kandidáta zajistila, a to buď ze stávajících zaměstnanců, nebo zaměstnala nového pracovníka. Pokud je výsledkem hodnocení

skutečnost, že je na klíčovou pozici zvolený vhodný kandidát, ale nemá dostatek zkušeností a znalostí, pak je vhodné, aby mu podnik nabídl odpovídající formu dozdělení. Vhodným vzdělávacím prostředkem by mohl být systém rotace práce, který je blíže specifikován výše. Další možností je pak specifické školení, které by mu dodalo potřebné znalosti a dovednosti, aby se stal vyhovujícím zástupcem na klíčovou pozici.

Vzhledem k velkým problémům, které by mohly nastat, kdyby se klíčový zaměstnanec rozhodl odejít z firmy, je vhodné, aby se společnost začala problémem plánu nástupnictví zabývat a snažila se ho výrazně zefektivnit. Odchod klíčového zaměstnance bez náhrady dalším zaměstnancem by mohl mít nepříznivý dopad na plnění výrobních plánů a konkurenceschopnost podniku.

Návrhy a opatření týkající se talent managementu

Základem vytvoření kvalitního systému talent managementu je mít vyčleněné finanční zdroje. Společnost má každý rok určitou sumu finančních zdrojů na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a z tohoto fondu čerpá zdroje i na talent management. Měl by být vytvořen speciální fond pro talent management, ze kterého by se čerpaly finanční zdroje na jednotlivé aktivity.

Společnost Koyo Bearings Česká republika sice má definovaný pojem talent a na jeho základě je schopná určit, kdo tedy talentem je a kdo není. Kdo je tedy ve firmě talentem, o tom není pochyb. Problém nastává s tím, že společnost dále s talenty nepracuje. Nemá žádný další postup, jak s talenty dále pracovat. Nestará se tedy o ně, jak by měla a hrozí, že tito zaměstnanci odejdou ke konkurenci a ohrozí tak společnost.

Je důležité, aby podpora vycházela z vrcholového vedení. V této společnosti si top management uvědomuje potřebu zdokonalení tohoto systému. Tento systém je také v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Toto jsou základní faktory úspěchu zavedení a realizace talent managementu.

Na základě vyhodnocení Focus plánu si společnost určí své talenty. Je ale potřeba tyto talenty dále rozvíjet, aby docházelo k vylepšení silných stránek, výkonu, zlepšení a rozvoji jednotlivých kompetencí. Jednou z možností rozvoje talentů je vytvoření speciálního **programu pro talenty**. Tento program by měl odpovídat na otázky typu co?, kdo?, jak?, kdy?, kde, kolik?. (Jaký typ rozvoje je potřeba zabezpečit? Kdo se bude účastnit? Za pomoci jakých metod bude rozvoj probíhat? Kdy, kde a v jakých intervalech bude probíhat a kolik to bude stát?) Toto jsou otázky, na které společnost musí znát

odpovědi, aby mohlo docházet k efektivnímu rozvoji talentovaných zaměstnanců. Důležitý krok v rámci rozvojového programu je hodnocení. Je nutné, aby se zhodnotily přínosy realizace tohoto programu. Jestli byl úspěšný nebo ne, a podle toho následně upravit program, aby byl co možná nejefektivnější. Pro hodnocení může být podle Horváthové (2011) použit např. Kirkpatrickův model vyhodnocování.

S rozvojovým programem velmi úzce souvisí i kariérní plán. Cílem řízení kariéry je poskytnout zaměstnancům vedení, podporu a povzbuzení, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v podniku. Dále by jim měla být nabídnuta možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti potřebné pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomoci, které mohou s ohledem na své schopnosti dosáhnout. Podnik tedy musí zabezpečit to, aby v současnosti i budoucnosti byl k dispozici potřebný počet talentovaných jedinců.

Aby řízení talent managementu správně fungovalo, je důležité odlišně přistupovat k jednotlivým segmentům talent managementu. Jde o rozdělení talentů, kteří vzešli na základě hodnocení Focus plánu, na tři skupiny – top talenty, talenty a možné talenty. Základní je, aby si společnost vymezila tyto kategorie, a byla do nich schopná své talentované zaměstnance rozdělit. Další významné kritérium je to, aby si společnost vytvořila odlišné strategie, přístupy pro tyto segmenty. Tedy aby pro každou skupinu vytvořila specifický rozvojový program.

Dalším stěžejním krokem je udržení těchto talentů, aby nedocházelo k příliš velké fluktuaci. V této části si vede společnost velmi dobře. Firma má velmi dobrou pověst a několikrát dokonce získala prestižní ocenění "Nejlepší zaměstnavatel olomouckého regionu". Tento fakt snižuje riziko fluktuace talentovaných zaměstnanců.

Na konci tohoto procesu by měla proběhnout vyhodnocení, aby společnost dostala zpětnou vazbu a mohla reagovat na případné nedostatky a snažit se je napravit. Jako nástroj hodnocení může být použit např. audit talent managementu. Tato metoda umožňuje určit, které oblasti fungují správně, a které naopak vyžadují pozornost. Dále pak nastiňuje způsoby odstranění nedostatků. Audit bývá zpracováván buď jedincem, nebo skupinou, kde se každý jednotlivec věnuje určitým oblastem a výsledky zkoumání jsou pak následně shromážděny. Posléze dochází ke kolektivnímu procházení a vyjadřování se k dané problematice. Na závěr pak společně vypracovávají závěrečný dokument.

Je jasné, že zavedení a kontrola talent managementu v praxi bude stát spoustu času a finančních prostředků. Společnost by si však měla uvědomit pozitiva, která z tohoto systému plynou.

Koyo Bearings je mezinárodní společností, která má dceřiné firmy po celé Evropě i světě. Z této pozice může hodně vytěžit. V rámci systému talent managementu by bylo efektivní, kdyby firma zavedla tzv. **zahraniční stáže**. Jednalo by se o rotaci talentů v rámci dceřiných společností. Šlo by např. o měsíční nebo dvouměsíční stáže v zahraničí. I když jsou to dceřiné společnosti, tak v každé z nich probíhají činnosti trochu jinak. Talent by měl možnost nahlédnout do zavedených činností a systému, přiučit se něčemu novému, popř. předat zkušenosti ohledně toho, jak určité aktivity probíhají u nich. Takto by mohlo docházet k přenášení zkušeností, znalostí, dovedností a následných inovací a zpětných vazeb v rámci celé korporace. Tento systém rotace talentů by měl pozitivní efekt i na jazykové schopnosti daného zaměstnance, zejména tedy anglický jazyk. Koyo Bearings je zahraniční organizací a mělo by tuto skutečnost využít ve svůj prospěch.

6 Závěr

Jak ředitel, tak i personalista či dělník jsou pouze lidské bytosti s určitým kapitálem, o který je třeba pečovat a rozvíjet jej. Na konkurenčním trhu je spousta podniků, jejichž úspěch je podmíněn právě zaměstnanci a jejich potenciálem. I přes toto zjištění jsou na trhu stále společnosti, které nevěnují pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců a nechávají to zcela v rukou samotných zaměstnanců. Toto však není případ společnosti, která byla analyzována.

Tato diplomová práce byla věnována rozvoji lidského potenciálu vybrané společnosti. Analýza byla aplikována ve společnosti Koyo Bearings Česká republika, s.r.o., a to pomocí zkoumání dostupných materiálů a strukturovaným rozhovorem s HR manažerkou.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat systém rozvoje lidského potenciálu a s tím související systém talent managementu vybrané společnosti, a na základě zjištěných skutečností pak navrhnout případná doporučení vedoucí ke zlepšení na poli rozvoje lidského potenciálu.

Pro dosažení cíle byla nejprve provedena analýza všech dostupných interních materiálů, které s danou problematikou souvisely. Po provedení této analýzy byl uskutečněn rozhovor, kterým byly doplněny informace získané z dostupných materiálů a bylo tak možno nahlížet na problematiku v širším pojetí. Na závěr byly získané poznatky shrnuty ve SWOT analýze.

V diplomové práci byla aplikována analýza vzdělávacího systému zaměstnanců, se kterým velmi úzce souvisí rozvoj lidského potenciálu. Následovala analýza Focus plánu neboli plánu hodnocení pracovního výkonu a talent managementu. Focus plán pomáhá mimo jiné při identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců, hodnocení pracovního výkonu a k identifikaci talentů. Na tomto Focus plánu víceméně stojí celý systém vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu.

Na základě analýzy bylo zjištěno, že si organizace velmi dobře uvědomuje nepostradatelnost svých zaměstnanců. Společnost má dobře nastavený systém rozvoje lidského potenciálu, ale i přesto se našly nedostatky, které by měla společnost odstranit pro větší efektivitu stávajícího systému. Pozitivní je, že i samotné personální oddělení si uvědomuje, o jaké nedostatky jde, a má zájem na tom, aby došlo k jejich odstranění. Při odstraňování nedostatků se společnost může opřít o doporučené návrhy a doporučení.

Návrhy jsou rozděleny do tří skupin. Jedná se o opatření týkající se vzdělávacího systému, Focus plánu, talent managementu.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10. vyd. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 977 s. ISBN 07-494-4631-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.
- [4] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [5] BEARDWELL, Julie a Tim CLAYDON. *Human resource management: a contemporary approach*. 5. vyd. New York: Prentice Hall/Financial Times, 2007, 694 p. ISBN 978-027-3707-639.
- [6] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [10] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] CHEESE, Peter, Robert J THOMAS a Elizabeth CRAIG. *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*. Philadelphia: Kogan Page, 2008. 276 s. ISBN 978-074-9449-902.
- [12] KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA aj. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [13] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

- [14] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde, 2000. 400 str. ABC, 2. ISBN 80-861-3125-4.
- [15] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [16] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [17] KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [18] KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. vyd. Grada, 2008, 147 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [19] MATEICIUC, Aleš. *K pojetí lidského potenciálu organizace*. Sborník z mezinárodní konference. Výsledky vědecké práce studentů z doktorského studia. Ekf VŠB-TU Ostrava, 2004.
- [20] MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
- [21] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [22] PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
- [23] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 318 s. ISBN 978-802-4732-350.
- [24] ROBBINS, Stephen P. a Mary COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 600s. ISBN 80-247-0495-1.
- [25] STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, sv. Meritum, 2007. 895 str. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [26] THORNE, Kaye a Andy PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

[27] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-802-4717-708.

[28] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

[29] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Časopisy:

[30] HLA VATÝ, Karel. Systém nástupnictví a řízení kariéry v podniku. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 2013, č. 2, s. 20-22. ISSN 0026-8720.

[31] KALETA, Martin. Jak investovat do rozvoje zaměstnanců. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 2010, č. 1, s. 64-65. ISSN 0026-8720.

[32] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Klíč k úspěšnosti firmy: spokojení zaměstnanci. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 2010, č. 8, s. 41. ISSN 0026-8720.

[33] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Management nástupnictví. *Moderní řízení*. [online]. Praha: *Economia*, 2004, č. 4, s. 10-12. ISSN 0026-8720.

[34] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Proč velké firmy ztrácejí talenty. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 2012, č. 2, s. 23-24. ISSN 0026-8720.

[35] NÁHLOVSKÝ, Pavel. Potenciál zaměstnance a jak ho využít. *Moderní řízení*. Praha: *Economica*, 2011, č. 4, s. 10-15. ISSN 0026-8720.

[36] PETROVÁ, Hana. Jak pracovat s talenty. *Moderní řízení*. Praha: *Economica*, 2012, č. 7, s. 10-12. ISSN 0026-8720.

Internetové zdroje:

[37] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. 2010 [cit. 2014-01-03]. DOI: 10.7327. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>.

[38] Jobcity.cz: *Struktura plánování nástupnictví*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.prace-jobcity.cz/nabidka-prace-zamestnani-kariera-job/articlej/id/1712056>.

[39] Koyo Bearings: *Koyo Bearings Česká republika s.r.o.* [online]. 3.2.2014 [cit. 2014-02-03]. Dostupné z: <http://www.koyobearings.cz/index.php/>.

[40] Nafigate.com: *Talent management*. [online]. 2012 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.nafigate.com/cs/section/portal/app/theme/detail/12-tema-mesice-talent-management-lide-jsou-zakladnim-stavebnim-kamenem-kazde-institute>.

[41] Podnikátor: *Personální činnosti aneb úkoly v ŘLZ*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17513/Personalni-cinnosti-aneb-ukoly-vrizeni-lidskych-zdroju>.

[42] Podnikátor: *Podnikatelské prostředí*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807>

Seznam zkratk

apod. – a podobně,

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

HR – Human Resources,

ISO TS – Mezinárodní organizace pro normalizaci – technické specifikace,

JPS – oddělení štíhlé výroby,

MŘ – Moderní řízení,

např. – například,

PR – Public Relation (vztahy s veřejností),

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů,

s.r.o. – společnost s ručením omezeným,

TH – technicko-hospodářští pracovníci,

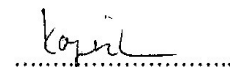
tzv. – takzvaný.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou 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 práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové 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 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 25. 4. 2014



Bc. Lenka Kopečková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura jednotlivých oddělení

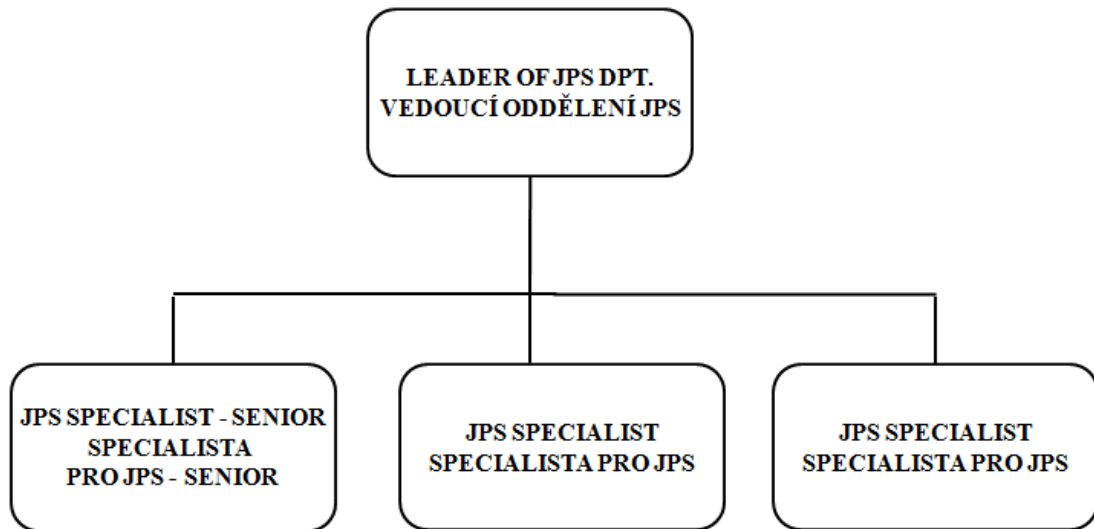
Příloha č. 2: Focus plán

Příloha č. 3: Plán nástupnictví – modelový příklad

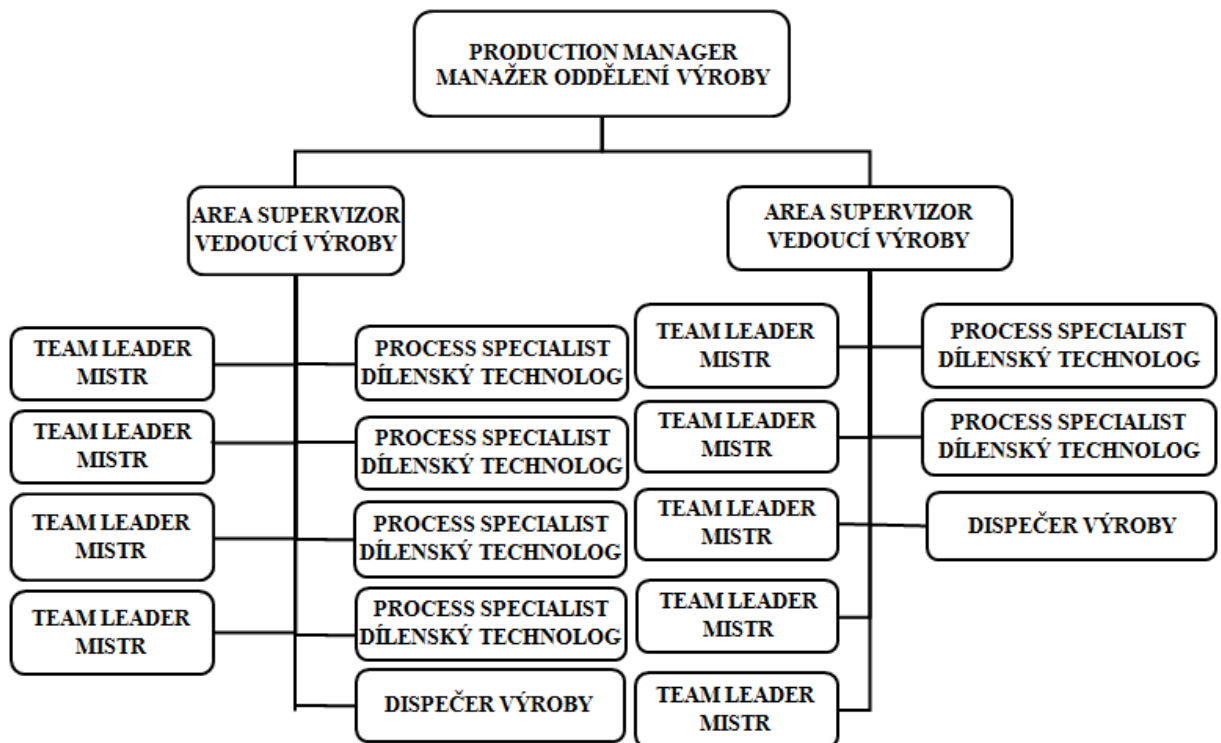
Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura jednotlivých oddělení

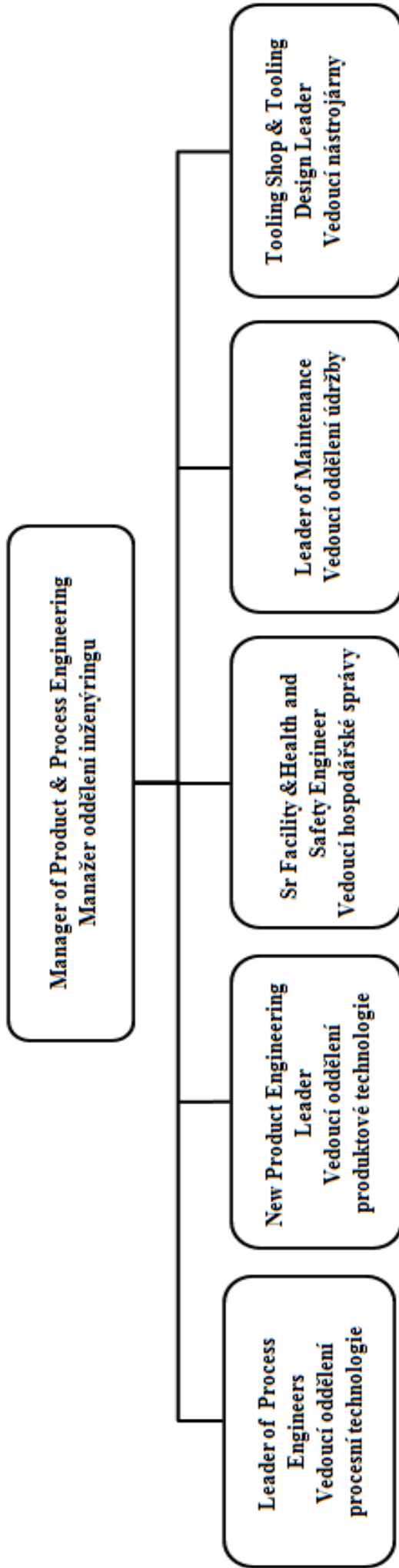
Organizační struktura oddělení JPS (štíhlé výroby)



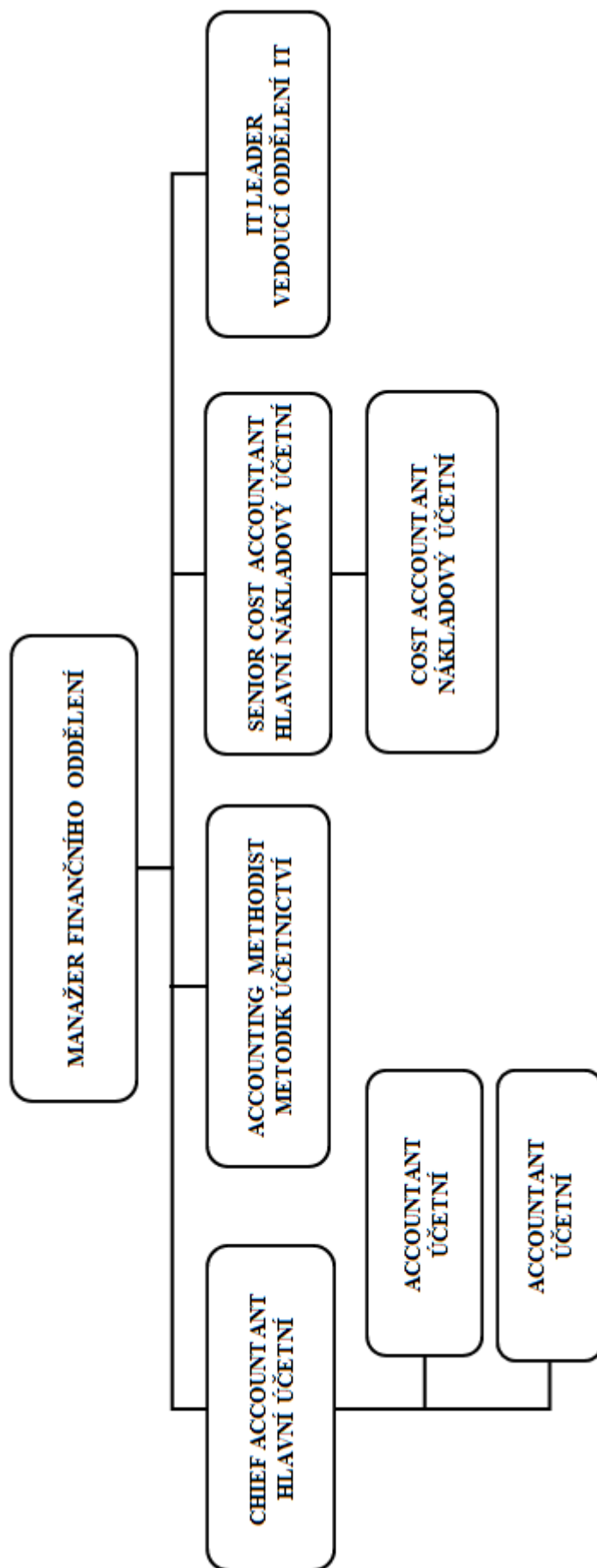
Organizační struktura oddělení výroby



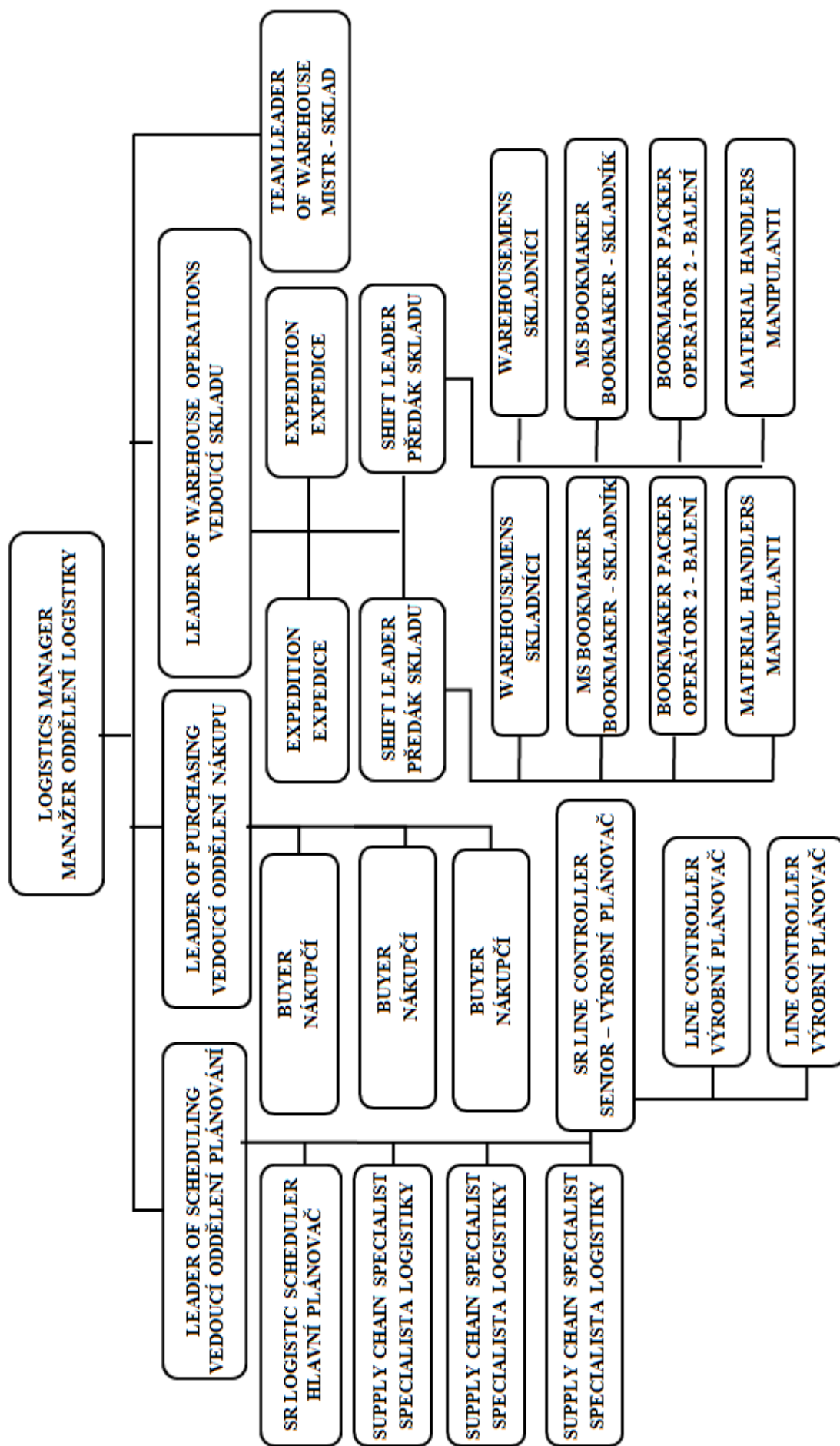
Organizační struktura oddělení inženýringu



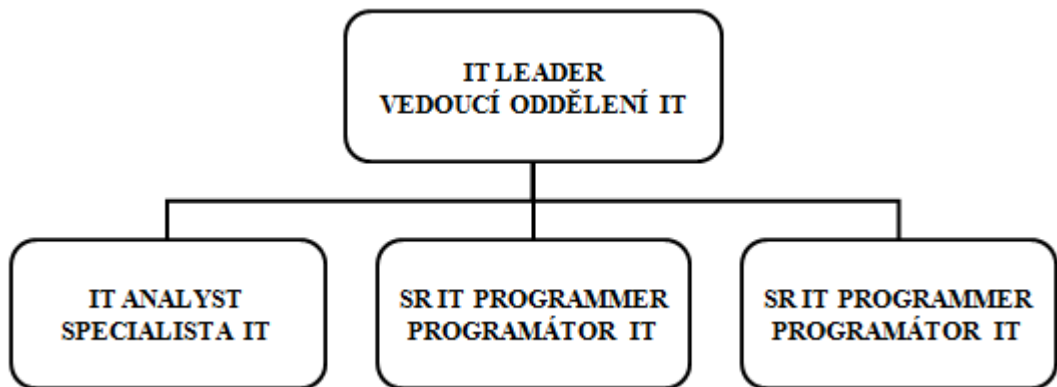
Organizační struktura finančního oddělení



Organizační struktura oddělení logistiky



Organizační struktura oddělení IT



Příloha č. 2: Focus plán

Zaměstnanec:		Vedoucí pracovník		Od:	
Pozice:		Pozice:		Do:	

Externí zákazníci	Interní zákazníci

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.1	
Milníky a měření úspěšnosti	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Vyhodnocení</i>	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.2	
Milníky a měření úspěšnosti	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	Souhlasím s komentáři

Vyhodnocení	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní	<input type="checkbox"/> Překročil	<input type="checkbox"/> Nesplnil	<input type="checkbox"/> Již není
-------------	--	------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.3	
Milníky a měření úspěšnosti	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	
Vyhodnocení	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.4	
Milníky a měření úspěšnosti	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	
Vyhodnocení	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.5	
Milníky a měření úspěšnosti	

<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Vyhodnocení</i>	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není

Cíl Business plánu	
Individuální cíl č.6	
Milníky a měření úspěšnosti	
<i>Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení</i>	
<i>Komentář zaměstnance k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Komentář vedoucího pracovníka k hodnocení na konci roku</i>	
<i>Vyhodnocení</i>	<input type="checkbox"/> Splnil relevantní <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není

PLÁN KOMPETENCÍ

(potřeba/váha zastoupení kompetence na dané pracovní pozici)

1 – Kritická 2 - Velmi důležitá 3 - Důležitá 4 - Méně důležitá 5 - Nedůležitá

1. Komunikace	X	6. Profesionální přístup	X
2. Zaměření na výsledky	X	7. Inovace	X
3. Zaměření na zákazníky	X	8. Systematické myšlení	X
4. Schopnost učit se	X	9. Manažerské dovednosti	X
5. Týmové dovednosti	X	10. Vedení	X

HODNOCENÍ CHOVÁNÍ A DOVEDNOSTÍ PRACOVNÍKA V RÁMCI DANÉ KOMPETENCE

Kompetence – dovednosti a chování	Úroveň rozvoje
<p>1 – výrazná potřeba rozvoje, 2 – potřeba rozvoje, 3 – odpovídající výkon, 4 – silná stránka, 5 – mimořádně silná stránka</p> <p><i>(Zaměřte se na níže uvedené oblasti a navrhněte společnou výslednou hodnotu na stupnici 1-5.)</i></p>	1 - 5

<p>1. KOMUNIKACE</p> <p>Hovoří, naslouchá a píše tak, že informace, myšlenky a otázky, které je nutné realizovat k dosažení cílů, jsou pochopeny. Styly komunikace přizpůsobuje druhu a příjemci informace.</p>	<p>Výsledná úroveň</p> <p style="font-size: 2em;">x</p>
<p>✓ Vyjadřuje složité, abstraktní nebo technické myšlenky způsobem, jemuž lidé, s nimiž komunikuje, rozumějí.</p>	
<p>✓ Pozorně naslouchá a chápe, co lidé říkají.</p>	

✓ Komunikuje dobře s lidmi s odlišným profesionálním nebo osobním profilem.
✓ Používá efektivně komunikační kanály (např. e-mail, hlasovou poštu, oběžníky atd.).
<i>Poznámky:</i>

2. <u>ZAMĚŘENÍ NA VÝSLEDKY</u>	Výsledná úroveň
Dosahuje plánovaných cílů; je schopen dosáhnout výsledků i v případech, kdy se objeví neplánované změny, problémy.	x
✓ Dosahuje stanovených cílů a splňuje očekávání.	
✓ Postupuje od analýzy k akci v rozumném časovém rámci.	
✓ V případě nečekaných změn a problémů je schopen pružně a efektivně reagovat.	
<i>Poznámky:</i>	

3. <u>ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKY</u>	Výsledná úroveň
Předvídá potřeby interních a / nebo externích zákazníků a dodává služby nebo produkty, které odpovídají jejich požadavkům.	x
✓ Chápe potřeby a priority zákazníků.	
✓ Plní dohody a sliby dané zákazníkům.	
<i>Poznámky:</i>	

4. <u>SCHOPNOST UČIT SE</u>	Výsledná úroveň
Je schopen se rychle učit, zkušenosti z praxe využívat při řešení nových problémů. Je schopen klást otázky tak, aby získal potřebné informace. Je schopen odhalovat kořenové příčiny vzniklých problémů, vyhodnotit možné alternativy řešení, zvážit rizika a dopady těchto řešení.	x
✓ Je si vědom toho, že se potřebuje sám dále vzdělávat.	
✓ Má potřebné technické znalosti a dovednosti pro výkon svojí pozice.	
✓ Rychle se učí novým věcem, které dovede aplikovat v praxi.	

✓ Je schopen dobře klást otázky a dobrat se podstaty problému.

Poznámky:

5. TÝMOVÉ DOVEDNOSTI

Spolupracuje s ostatními spolupracovníky při řešení problémů a dosahování cílů. Plní úkoly vedoucí ke splnění cíle, v případě potřeby je schopen zastat více rolí v týmu. Respektuje své kolegy.

**Výsledná
úroveň**
x

✓ Spolupracuje se členy týmu na dosažení cíle.

✓ V případě potřeby efektivně přebírá jiné role.

✓ Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu členům týmu.

✓ Spolupracuje dobře s ostatními týmy.

Poznámky:

6. PROFESIONÁLNÍ PŘÍSTUP

Vystupuje profesionálně, je si vědom dopadu svého chování na ostatní a podle toho přizpůsobuje svoje vystupování. Je schopen přijmout negativní zpětnou vazbu. Je schopen ovládat svoje emoce, být klidný v situacích, které si to žádají. Je vzorem pro své podřízené.

**Výsledná
úroveň**
x

✓ Vystupuje profesionálně, s ostatními jedná s respektem.

✓ Zvládá dobře stres v případě nestandardních situací (výzev).

✓ Je schopen přizpůsobit svoje chování změnám situace.

✓ Jedná v souladu s etickým kodexem.

Poznámky:

7. INOVACE

V pozitivním duchu hledá nová řešení dosahování cílů; je otevřený novým myšlenkám; dobře se adaptuje na potřebné změny; efektivně realizuje

Výsledná úroveň
x

změny.	
✓ Zdravě zpochybňuje, zda přístup v rámci hesla „takto jsme to dělali vždycky“, je nejlepším způsobem, jak to dělat dnes.	
✓ Efektivně zvládá nové a neočekávané situace.	
✓ Rychle zasahuje, jestliže jsou nutné změny.	
✓ Aktivně přichází s novými řešeními.	
<i>Poznámky:</i>	

8. <u>SYSTEMATICKÉ MYŠLENÍ</u>	Výsledná úroveň
Je si vědom toho, že je součástí celku a svoji práci považuje za část integrovaného „systému“; chápe, jak může jeho práce ovlivnit jiné oblasti/oddělení a jedná podle toho.	x
✓ Při rozhodování zvažuje dopad na celou společnost (nikoli jen svěřenou oblast, ve které pracuje).	
✓ Je schopen kriticky zhodnotit situaci a definovat potřebné zdroje a kroky vedoucí k řešení vzniklé situace.	
✓ Při přijímání rozhodnutí je schopen z širokého spektra poskytnutých informací vybrat ty validní a provést na jejich základě analýzu.	
<i>Poznámky:</i>	

9. <u>MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI</u>	Výsledná úroveň
Řídí své podřízené prostřednictvím koučování, mentorování, dávání instrukcí a poskytování zpětné vazby. Zná silné stránky svých podřízených, stejně jako oblasti, které je třeba dále rozvíjet. V tomto případě dovede odpovídajícím způsobem motivovat zaměstnance k vlastnímu rozvoji.	x
✓ Jasně sděluje podřízeným svá očekávání v oblasti výkonnosti.	
✓ Činí opatření (vedení, školení, vzdělávání, stáže) na pomoc přímým podřízeným, aby mohli dosahovat výborné výkonnosti.	

✓ Poskytuje pozitivní zpětnou vazbu a podporu, jestliže přímí podřízení dobře pracují.
✓ Poskytuje nápravnou a konstruktivní zpětnou vazbu, jestliže výkonnost přímých podřízených nesplňuje očekávání.
<i>Poznámky:</i>

10. <u>VEDENÍ</u>	Výsledná úroveň x
Prosazuje vizi společnosti, cítí závazek vůči vizi/dlouhodobému záměru a cílům společnosti. V tomto duchu získává pracovníky pro své plány a vede je v zájmu dosažení výsledků.	
✓ Je schopen popsat vizi a dlouhodobý záměr společnosti a ten podporovat slovem i činem.	
✓ Zabraňuje konfliktům zájmů a při řešení vzniklých problémů jedná bez osobního zaujetí.	
✓ Demonstruje ochotu a schopnost řešit konstruktivně složité situace a přijímat patřičná opatření.	
✓ Je schopen posoudit potřeby jiných a s tímto vědomím operativně měnit styl vedení.	
<i>Poznámky:</i>	

ZLEPŠENÍ V OBLASTI KOMPETENCÍ	
Návrh zaměstnance	
Návrh vedoucího pracovníka	
Zhodnocení	

CELKOVÉ HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Komentář zaměstnance k prozatímnímu hodnocení cílů	
Komentář vedoucího pracovníka k prozatímnímu hodnocení cílů	

Komentář zaměstnance k celkovému hodnocení cílů na konci roku	
Hodnocení výsledků – zaměstnanec	
Komentář vedoucího pracovníka k celkovému hodnocení cílů na konci roku	
Hodnocení výsledků – vedoucí pracovník	<input type="checkbox"/> Splnil <input type="checkbox"/> Překročil <input type="checkbox"/> Nesplnil <input type="checkbox"/> Již není relevantní

Potvrzení schválení	Datum	Zaměstnanec	Vedoucí pracovník
Plánovací fáze			
Prozatímní hodnocení			
Hodnocení na konci roku			

Příloha č. 3: Plán nástupnictví – modelový příklad

PRACOVNÍ POZICE: Manažer personálního oddělení
ODDĚLENÍ: Personální oddělení
JMÉNO AKTUÁLNĚ ZAŘAZENÉHO PRACOVNÍKA:
PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ: ředitel závodu
DATUM:

ODBORNÉ ZNALOSTI / DOVEDNOSTI	HESLOVITĚ SPECIFIKOVAT
1. Praxe v oboru: (<i>délka praxe, na jaké pozici, u jaké společnosti atd.</i>)	5 let praxe na obdobné pozici ve výrobní společnosti - preferována mezinárodní společnost
2. Vzdělání / certifikáty (<i>formální vzdělání, zvláštní certifikáty, osvědčení atd.</i>)	1. VŠ vzdělání - preferován ekonomický / filozofický obor 2. Praxe ve vyjednávání s odborovou organizací 3. výborná znalost legistalivy v oblasti pracovního, občanského práva a dalších souvisejících oborů 4. Školení na HAY problematiku
3. Ostatní specifické požadavky (<i>např. znalost PC, jazyky atd.</i>)	angličtina - pokročilý, PC - na dobré úrovni, zkušenosti s vedením lidí (přímých / nepřímých), řidičský průkaz

Vytvořte seznam potenciálních nástupců, kteří by Vás mohli nahradit ve Vaší stávající pozici. Zvažte všechny skupiny zaměstnanců - Vaše přímé podřízené, nadřízené, kolegy z jiných oddělení.

U kandidátů, které vyberete, označte stupeň "přípravenosti" (viz stupnice níže) pro tuto pozici z pohledu rozvoje jednotlivých odborných znalostí a kompetencí. Na závěr určete konečné hodnocení připravenosti kandidáta, které bere v úvahu všechna dílčí hodnocení.

1 - PŘIPRAVEN HNED

2 - PŘIPRAVEN V PRŮBĚHU 1-2 LET ("potřeba zdokonalení)

3 - PŘIPRAVEN V PRŮBĚHU 2-5 LET (nutnost získat zkušenosti)

ZNALOSTI, KOMPETENCE / JMÉNO KANDIDÁTA	KANDIDÁT A	KANDIDÁT B	KANDIDÁT C
	XY	XY	externí nábor
TRVALÝ NÁSTUPCE * / KRIZOVÝ ZÁSTUP ** (vyber) * o kandidátovi víme, že MÁ zájem danou funkci vykonávat * o kandidátovi víme, že NEMÁ zájem danou funkci vykonávat	krizový zástup	krizový zástup	trvalý nástupce
ODBORNÉ ZNALOSTI / DOVEDNOSTI			
Praxe v oboru	2	2	
Vzdělání / certifikáty	2	2	
Ostatní specifické požadavky	1	1	
KOMPETENCE / OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY			
Komunikace	1	2	
Zaměření na cíle	2	1	

Zaměření na zákazníky	2	1	
Schopnost učit se	1	1	
Týmové dovednosti	1	2	
Profesionální přístup	1	1	
Inovace	2	2	
Systematické myšlení	2	1	
Manažerské dovednosti	1	2	
Vedení	2	2	
ZÁVĚREČNÉ HODNOCENÍ	2	2	
SUMÁŘ ROZVOJOVÝCH POTŘEB	1. rotace na pracovišti (mzdy,BOZP) 2.účast na jednáních s odborovou organizací 3. Školení v HAY problematice	1. rotace na pracovišti HR (personalistika, mzdy, vzdělávání, BOZP) 2. Seznámení s HR procesy - hodnocení pracovního výkonu, tvorba vzdělávacích plánů apod.	