

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání talentů ve vybraných organizacích

Talent Acquisition in selected organizations

2023

Magdalena Staschová

Studijní program: Ekonomika a management

Vedoucí práce: Ing. Soňa Cupalová

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Staschová** Jméno: **Magdalena** Osobní číslo: **492781**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut ekonomických studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání talentů ve vybraných organizacích

Název bakalářské práce anglicky:

Talent Acquisition in selected organizations

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem práce je analýza metod získávání talentů ve vybrané organizaci.
Přínosy: Přehled o způsobech získávání talentů; Rozšíření povědomí o dané tématice; Analýza poznatků z rozhovorů či dotazníku, jejich vyhodnocení a následné doporučení vhodných úprav
Metody výzkumu: Kvalitativní výzkum - Rozhovory s personalisty; Rozhovory s talenty ve společnosti
Osnova: 1. Úvod, 2. Teoretické hledisko získávání zaměstnanců, 3. Charakteristika vybrané organizace, 4. Charakteristika strategií a postupů organizace v rámci získávání talentů, 5. Rozbor rozhovoru, 6. Návrhy a doporučení, 7. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů - 13. vydání. Praha. Grada Publishing. 2015, ISBN 978-80-247-5258-7
TEGZE, J.: Jak hledat zaměstnance v 21. století. Praha. Grada Publishing. 2019, ISBN 978-80-271-2361-2
URBANCOVÁ, H.: Talent management v organizacích v České republice. Praha. Odborné nakladatelství VŠEM. 2016, ISBN 978-80-87839-64-5
BERGER, L.: The talent management handbook – Third edition. New York. McGraw-Hill Education. 2017, ISBN 978-12-598-6355-4

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Soňa Cupalová institut ekonomických studií

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Soňa Cupalová
podpis vedoucí(ho) práce

Mgr. František Hřebík, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

STASCHOVÁ, MAGDALENA. *Získávání talentů ve vybraných organizacích*. Praha: ČVUT 2023. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 27. 4. 2023

Podpis:

Poděkování

Tímto poděkováním bych chtěla vyjádřit vděčnost mé vedoucí práce Ing. Soně Cupalové, především však za její trpělivost, hodnotné poznatky z praxe a konexe. Velice oceňuji také její širokou znalost poměrů na pracovním trhu a její podnětný přístup k vedení mé práce. Zároveň bych chtěla poděkovat všem účastníkům rozhovorů, kteří byli ochotni se mnou velice komplexním způsobem sdílet jejich zkušenosti a názory. Tímto poskytli nesmírně zajímavý a aktuální vhled nejen do tématu získávání talentů, ale i do dalších oblastí HR.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá talent managementem, převážně se však zaměřuje na podobor získávání talentů. V teoretické části práce je představeno více témat, která jsou relevantní pro získávání talentů. Jedná se zejména o definici talentu, různé disciplíny talent managementu, employer brand, talentové pooly a konečně také zmiňuje více metod získávání talentů. Pro praktickou část byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu, realizovaná formou rozhovorů. Tyto rozhovory proběhly ve třech organizacích působících v České republice v různých odvětvích. Poznatky z rozhovorů byly využity pro analýzu způsobů získávání talentů, což odpovídá cíli této bakalářské práce.

Klíčová slova

Talent, Talent management, Získávání talentů, Nábor, Talent pool, Talent pipeline, Kandidát

Abstract

This bachelor thesis is devoted to talent management and mainly focuses on talent acquisition. In the theoretical part, many topics relevant to talent acquisition are presented such as the definition of talent, various talent management disciplines, employer brand, talent pools and finally multiple methods of talent acquisition are discussed. In the practical part of this thesis, qualitative methods of research were used in the form of interviews. The interviews took place in three organizations situated in the Czech Republic, operating in different industries. The outcomes of these interviews were used to analyse methods of talent acquisition, which represents the aim of this bachelor thesis.

Keywords

Talent, Talent Management, Talent Acquisition, Recruitment, Talent pool, Talent pipeline, Candidate

Obsah

Úvod.....	6
Talent a jeho organizační chápání.....	8
Talent management.....	11
Talent pool.....	13
Získávání talentů.....	14
Metody získávání talentů.....	16
Trainee program.....	17
Stáže.....	17
Refferal program.....	18
Vzdělávací akce.....	19
Přímé oslovení.....	19
Spolupráce s vědeckou institucí.....	21
Představení organizací.....	23
Vlastní šetření.....	25
Představení respondentů.....	27
Porovnání organizací.....	28
Analýza rozhovorů.....	29
Shrnutí poměrů v organizacích.....	36
Doporučení.....	37
Závěr.....	39
Seznam literatury.....	41
Internetové zdroje.....	42
Seznam tabulek.....	42
Příloha 1	43

Úvod

Tato bakalářská se zabývá tématem získávání talentů, které spadá pod vyšší celek talent managementu. Mým záměrem pro tuto práci je blíže analyzovat způsoby získávání zaměstnanců, které se obzvláště v praxi využívají pro nábor skupiny, která se označuje jako talenti. V kontextu českého pracovního trhu má toto téma zvláštní smysl, protože z výzkumu provedeného v roce 2011 vyplývá, že až tři čtvrtiny českých firem nemají program nebo jednotku věnovanou této tématice, ač je v dnešní době již patrné, že talent management buduje konkurenceschopnost a přilákává zaměstnance, pro které jsou hodnoty jako vzdělávání a rozvoj mimořádně důležité. (Bláha, 2013, s. 173)

Pojem talent také není aplikovatelný jen v rámci talent managementu, dotýká se mnoha disciplín řízení lidských zdrojů jako je personální plánování, odměňování, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání, HR marketing, získávání zaměstnanců, a dokonce další podle konkrétních potřeb daných organizací. (Koubek, 2012, s. 164)

TEORETICKÁ ČÁST

První kapitola

Talent a jeho organizační chápání

V první části textu bude představena definice talentu a odlišné způsoby, jakými je v organizacích aplikována. Dále bude přiblíženo konkrétní určování a základní přístupy implementace talentových přístupů v organizacích. Budou zmíněny i trendy definice talenta v současné době a vyvrácena některá již nepoužívaná chápání metrik talentu.

Pro účely této práce bude využita definice talentu v jejím organizačním chápání. Tedy jako pojem, který spadá pod vyšší celek talent managementu. Nutno také podotknout, že se jedná o obecnou definici a organizace samotné si vykládají tento pojem přizpůsobený fungování jejich organizace. (Egerová, 2015, s. 45) Znamená to, že se obecná definice talentu v praxi neaplikuje přímo. Její sdělení se využívá jako základní vodítko a jednotlivé parametry se upravují podle konkrétních potřeb dané organizace.

Talent jako slovo definoval Armstrong podle Michaelse a kol. (2001, s. 317) jako „*soubor schopností daného jedince, jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligenci, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst*“.

V přeneseném smyslu se používá slovo talent i jako označení pro někoho, kdo nabývá různými způsoby výše zmíněných parametrů na vysoké úrovni. V tomto smyslu se o takovém člověku hovoří právě v praxi řízení lidských zdrojů jako o *talentovi*.

Existují dvě definice toho, kdo může nést označení „talent“ pro použití v praxi řízení lidských zdrojů a tyto se koncepčně rozcházejí ve smyslu odlišného přístupu k talentům (Armstrong, Taylor, 2001, s. 315):

1. Talent je zaměstnanec, který přináší organizaci přidanou hodnotu a tyto osoby je třeba identifikovat, udržovat a dále rozvíjet.
 - Definice se zaměřuje na individuální rozvoj konkrétní osoby a jeho růstu jako jedince, který svými přednostmi vyzdvihuje celou organizaci. Talentovaný zaměstnanec může sloužit jako mentor¹ či školitel pro další talenty. Talenti v tomto chápání poskytují organizacím významnou konkurenční výhodu a bez funkčních řešení v rámci talent managementu se stávají jako zaměstnanci těžce nahraditelnými.
2. Talentem můžeme nazvat každého jedince, protože se nedá vystihnout, co přesně je talentem dělá – každý má své individuální silné stránky. Je na organizaci, aby v zaměstnancích talent pěstovala a poskytovala příležitosti pro rozšíření rozmanité škály talentů.
 - V této definici je dbáno o rozvoj celé organizace a zvyšování její celkové kvalifikace. Rozvíjeny jsou tedy celé lidské zdroje a jejich intelektuální kapitál. (Koubek, 2012, s. 257) Takový přístup může vyvolat zvýšenou motivaci a sounáležitost s firemní kulturou. (Egerová, 2015, s. 47)

Implementace definice talenta v rámci organizace je prvním krokem pro nastavování politik talent managementu.

V českém prostředí se momentálně pracuje spíše s definicí první. (Bláha, 2013, s. 175) Talenti jsou výjimečná skupina lidí, kterých je menšina. Jsou identifikováni na základě jejich výjimečného výkonu, potenciálu či přidané hodnoty, a takto jsou rozpoznáváni jako jednotlivci či jako celé skupiny. Skupiny, kam jsou talenti v rámci organizací přiřazováni, nazýváme jako tzv. talent pooly. (Egerová, 2015, s. 47) Talent pooly jsou blíže vysvětleny dále v textu.

Po definování a ukotvení pojmu talent by se společnosti měly zaměřit na stanovení standardů pro své zaměstnance. Tyto standardy by v sobě měly obsahovat popis dovedností a budoucích očekávání, které společnost vidí jako klíčové pro své zaměstnance nebo dané pozice. Nastavováním standardů je možné lépe měřit úspěch jednotlivců a týmů. Stačí porovnávat jejich výsledky oproti standardům společnosti za pomocí zpětné vazby. Pokud jsou výsledky některých zaměstnanců nadprůměrné, můžeme je označit za talenty. Je tedy jednodušší sledovat, zda zaměstnanci dodržují a splňují stanovené standardy než vkládat prostředky do identifikace talentů jednotlivě. (Ulrich, Younger, Brockbank, 2014, s. 178)

¹ Mentor je osoba, která poskytuje rady druhé osobě přes určitý čas. Mentor radí mladší či méně zkušené osobě.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentor>

Talenti významným způsobem přispívají k výkonu organizace a pokud talent ze své pozice odejde (často ke konkurenční společnosti) a organizace na tuto pozici není schopna dosadit obdobně kvalifikovaného a nadaného zaměstnance, je zpomalen růst firmy a snížena její konkurenceschopnost na trhu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 203)

Za pojmem talent jsou v organizacích často chybně vykládáni pouze zaměstnanci v manažerských pozicích, toto potvrzuje i výzkum z roku 2005, kdy v rámci talent programů ve zkoumaných firmách bylo 86 % z nich na vyšších manažerských pozicích. (Bláha, 2013, s. 175) Toto však není vhodný přístup, protože někdo na pozici manažera nemusí nutně splňovat podmínky pro to, aby splňoval definici talenta. Další úskalí tohoto přístupu se nabízí u odborných pozic. Pokud za talenty je označena pouze osoba v manažerské pozici, jsou vyloučeni specialisti, kteří mají specifické nadání, a tedy i specifickou přidanou hodnotu pro firmu. Zaměstnanci, jež zastávají odborné pozice nemají často příležitost přímého povýšení do pozice manažera i z důvodu, že jich ve firmách bývá málo a není na místě, aby byli přesouváni do vůdcovských pozic. Jejich alokace pro konkrétní roli je klíčová pro fungování společnosti. V neposlední řadě takový přístup k talentům vylučuje zaměstnance, kteří se z jakýchkoliv důvodů manažery stát nechtějí a pro nyní jsou spokojeni ve své současné roli.

Pro progresivní a dynamické vedení společností už však není podstatné jen rozšiřování okruhu znalostí a dovedností talentů. Do popředí se dostávají i tzv. *soft skills*.² Firmy se snaží talenty v rámci různých programů nasměřovat k rozvoji těchto neméně důležitých kvalit. Mezi nimi by se daly jmenovat silné komunikační dovednosti, schopnost motivovat druhé, rozvoj týmového smýšlení či prezentační dovednosti. (Kadeřábková, 2020) Takový typ talenta by pak v ideálním případě mohl své znalosti a dovednosti předávat nové generaci talentů v budoucnu. Měl by mít vizi a ctít firemní kulturu. Organizaci by se pak ještě dalším způsobem vrátila investice do rozvoje tohoto talentovaného zaměstnance. (Hospodářské noviny, 2004)

Z výše uvedeného vyplývá, že jestli organizace stojí o to talent management zavádět a praktikovat, je potřeba, aby si prvně určili, koho za talenta budou označovat. Jaký přístup pro označování talentu budou aplikovat? Jakým způsobem ho přizpůsobí specifickým potřebám dané organizace? Až poté mohou pracovat s nástroji talent managementu a tímto talenty identifikovat, získávat, ve firmě si je úspěšně udržovat a vytvářet prostředí, do kterého se noví talenti budou chtít hlásit sami.

² Soft skills, v českém překladu měkké dovednosti, zahrnují dovednosti zaměřené na komunikaci, práci s lidmi a způsoby lidské kooperace.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/soft-skills>

Druhá kapitola

Talent Management

V rámci této kapitoly bude představen talent management, tedy disciplína v rámci řízení lidských zdrojů, zabývající se nakládáním se zaměstnanci, které označujeme jako talenty. V literatuře je možné nalézt toto téma i pod českou obdobou *Řízení talentů*. Problematika talent managementu se rozvíjela zejména díky prozření organizací – začaly si uvědomovat, že klíčem k úspěchu a konkurenční výhodu na trhu tvoří z největší části právě zaměstnanci. (Bláha, 2013, s. 172) Cílem úspěšného talent managementu je tedy nejen zamezení odchodu zaměstnanců na klíčových pozicích, snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců nebo lepší využití firemního potenciálu. Je to především vize organizace, ve které vzkvétají talenti, a díky tomu přirozeně přitahuje další. (Bláha, 2013, s. 174)

Stejně jako je to s definicí samotného talentu, mají společnosti problém zakotvit i talent management, který je mu nadřazený. Jak bylo popsáno výše, existuje mnoho přístupů a ukazuje se, že nelze najít moc podobností v rámci talent managementu více firem. Pravidla jsou nejasná a definice spíše orientační. Talent management je tedy často zaváděn navzdory tomu, že není opřen o výzkum a data, to uvádí Lewis a Heckman (2006, s. 16).

Talent management je součástí agendy personálního oddělení, jelikož se pro něj využívají nástroje a metody používané v praxi řízení lidských zdrojů a jejich činnosti se navzájem podporují. Zejména oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se významně překrývá s potřebami talent managementu, dále také například aktivity spojené s odměňováním zaměstnanců.

I přesto, že organizace využívají jiné definice pro to, kdo talentem je, základní disciplíny tohoto oboru zůstávají stejné. Talent management se zabývá převážně rozpoznáváním talentů, jejich rozvojem, strategickým plánováním následovnictví, alokací těchto talentů a otázkami, jak talenty pro společnosti získávat.

Armstrong (2001, s.319-320) vymezil talent management do následujících oblastí:

- Plánování talentů
- Získávání talentů
- Rozpoznávání talentů
- Řízení vztahů s talenty
- Rozvíjení talentů
- Stabilizování talentů
- Plánování následnictví
- Příliv talentů
- Zásobárna talentů

Některými z nich se bude tato práce zabývat podrobněji dále v textu. Je to zejména kategorie získávání talentů, jež je ústředním tématem této bakalářské práce. Rozpoznávání talentů tedy identifikací talentů je věnován prostor v rámci kapitoly „*Talent a jeho organizační chápání*“. Zásobárně talentů se věnuje podkapitola o talent poolech.

Talent management se v praxi zabývá třemi segmenty talentů – manažery, specialisty a absolventy vysokých škol. Pro každý z těchto segmentů jsou vhodné jiné nástroje a liší se nejen metody jejich získávání, ale i metody, jak s těmito zaměstnanci nakládat. Mezi nejvýznamnější nástroj využívaný v talent managementu patří zejména talent pool nebo takzvaná zásobárna talentů, té se tato práce věnuje níže. (Bláha, 2013, s. 182) Jako další nástroje by se daly jmenovat plány pro nástupnictví, využitelné nejčastěji u manažerských nebo odborných pozic. Dále také vytváření plánů rozvojových aktivit, firemní nebo individuální vzdělávání a způsoby odměňování zaměstnanců za jejich nadprůměrné výsledky. (Urbancová, Vnoučková, 2015, s. 77)

Talent pool

Pro výše zmíněné kategorie talentů platí, že po vyhodnocení jejich potenciálu a výkonu, které splňují předem stanovená kritéria, je firmy velice často zařazují do takzvaných talent poolů nebo talent pipeline (vysvětleno dále v textu).

Talent pooly jsou jedním z nejpodstatnějších nástrojů talent managementu. Seskupují talenty do jednoho celku a poskytují způsob, jak talenty a jejich výsledky efektivně vzájemně porovnávat a využívat různých metod pro další rozvoj zaměstnanců zařazených do talent poolu. (Joos, Burbach, Ruël, 2019, s. 3-5) Toto zařazení je posledním krokem k úspěšnému získání nebo identifikování talenta.

Talent pooly se pak dělí na tři základní typy, a to právě podle rozvíjené skupiny talentů. (Bláha, 2013, s. 182) Typy talent poolů v podstatě odpovídají výše představeným segmentům talentů.

- Absolventi vysokých škol se dostávají do všeobecných talent poolů, kde mohou poznávat více kompetencí a odhalovat své silné stránky.
- Manažeři či lidé označení za potenciální kandidáty na manažerskou pozici obdrží místo ve vůdcovském typu talent poolu.
- Specialisté, tedy lidé s vysokou kvalifikací v určitém oboru, jsou přidáváni do talent poolů technických nebo odborných. (Bláha, 2013, s. 188)

Takové rozdělení však není pravidlem, talent pool může zahrnovat i všechny zaměstnance označené za talenty, nehledě na jejich roli nebo postavení v rámci organizace – podstatné je, že tito zaměstnanci vykazují lepší výsledky nebo mají potenciál.

V odlišném pohledu se mohou talent pooly tvořit i v rámci potřeb recruitmentu³ z externích kandidátů. To mohou být například uchazeči, kteří ve výběrovém řízení neuspěli oproti jinému kandidátovi nebo například v danou chvíli nebyla možnost jejich vhodného umístění. Pro tyto účely si náboráři mohou tvořit vlastní databáze, které označují za talent pooly. Tímto krokem mají připravené kontakty pro budoucí potřebu zaměstnavatele a snižují čas, který je následně nutný věnovat výběrovému řízení. Pro funkčnost tohoto postupu je nutné poskytovat kvalitní candidate experience.⁴ (Baratt, 2021)

³ Recruitment je disciplína v rámci řízení lidských zdrojů, která se zabývá náborem kandidátů na volné pozice v rámci organizace.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recruitment>

⁴ Candidate experience vyjadřuje, jakou zkušenost měl kandidát, když procházel výběrovým řízením v dané organizaci. Tedy zahrnuje více faktorů, které mohli kandidátovu zkušenost ovlivnit.
<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/what-is-candidate-experience>

Obměnou talent poolů jsou tzv. talent pipelines. Oproti talent poolům nejen sdružují nejvýkonnější pracovníky, ale plní i funkci nástroje pro plánování nástupnictví. Oproti talent poolům mají tedy výhodu. Pokud se objeví volná pozice, která byla dosud obsazena talentem, personalisté mají ihned k dispozici talenty na již předem určené pozice. Talent pipelines poskytují způsob, jak efektivně a okamžitě nahradit talenta talentem. (Cepin, 2013, s. 2) Vybudovat pipeline je tedy složitější než realizovat talent pool, přitom už talent pooly představují pro společnosti mnoho úsilí, prostředků a podpory ze strany vedení. (Bláha, 2013, s. 182-188)

Získávání talentů

Získávání talentů je jednou z disciplín talent managementu, která se zabývá přísunem ideálních kandidátů na otevřené pozice. V praxi se často používá anglický překlad „*Talent Acquisition*“ a toto označení používají i recruiteři⁵, kteří se přísunem talentů zabývají. Jak cituje Bláha, Cannona a McGee (2007, s. 177) můžeme říct, že talent management je tu pro budoucí potřeby. Za pomoci nástrojů talent managementu je pak možné předvídat a mít ideální kandidáty již „na stole“, tedy identifikovat a připravit je na tuto roli dříve, než je opravdu k dispozici. (Bláha, 2013, s. 177) V této souvislosti se na HR odděleních vytvářejí plány o rozvoji kariéry jedinců, je řešen plán vzdělávání zaměstnanců a také se používají plány pro následnictví v pracovních funkcích. (Koubek, 2012, s. 119)

Armstrong také popsal získávání talentů jako východisko plánování budoucích nároků na pozice či znalosti. Rozlišuje způsob jejich získávání skrze interní zaměstnance, kde je potřeba tyto zaměstnance efektivně rozpoznávat, rozvíjet jejich znalosti a používat metody řízení kariéry. Pro talenty z externích zdrojů je nutné nastavovat politiky získávání kvalitních zaměstnanců, pěstovat firemní kulturu zaměřenou na vzdělávání a mít silný *Employer Brand*. (2015, s. 320)

Employer Brand, v českém překladu značka zaměstnavatele, představuje hodnotu, kterou nese firma jakožto zaměstnavatel. Podobně jako značka firmy, i to jakým je firma zaměstnavatelem v sobě skrývá důležitost. Cílem *Employer Brandingu* tedy je přilákat co nejvíce uchazečů, udržovat stávající zaměstnance a vytvořit přidanou hodnotu pro všechny stakeholdery.⁶

⁵ Recruiter je osoba která se zabývá recruitmentem – tedy náborem zaměstnanců.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/recruiter>

⁶ Stakeholder je jakýkoliv (z pohledu organizace) externí či interní subjekt, který je nějakým způsobem ovlivněn působením dané organizace či naopak je organizace ovlivněna působením tohoto subjektu.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

Společnost, která má silný Employer Brand se stává ideálním zaměstnavatelem v rámci pracovního trhu. (Lievens, Slaughter, 2013, s. 434) Taková společnost přitahuje více kandidátů, kteří jsou kvalifikovaní a silně u nich rezonuje firemní kultura organizace. Tím vším se snižuje *Cost per Hire*.⁷ (Lybrand, 2018)

Employer Brand je ovlivněn řadou externích i interních faktorů, ale nejsilnější vliv na něj mají stávající zaměstnanci společnosti.

Pokud se vyskytne prázdná pozice, kterou je třeba obsadit talentem a žádný z aktuálně dostupných talentů není pro roli vhodný, je nutné identifikovat talent nový. Výchozím bodem pro tuto aktivitu budou předem stanovené parametry používané pro určení talenta.

V první řadě by se měli zvažovat interní zaměstnanci. Pomoci mohou data z průběžných hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Bude se analyzovat jejich hodnocení a zjišťovat, zda někteří zaměstnanci odpovídají určené roli. Pokud však i po přezkumu nikdo z dosavadních zaměstnanců není pro pozici vhodný, je třeba využít jiný zdroj. Talent tedy může vzniknout jeho identifikací uvnitř organizace nebo získáním z jiného, tedy externího zdroje. V další kapitole budou představeny různé metody, kterými lze získat nové talenty na pracovním trhu.

⁷ *Cost per Hire* je jednotkou používanou v rámci nábory zaměstnanců. Udává, jaký je náklad za nový nástup zaměstnance. *Cost per Hire*, v překladu cena za nábor.
<https://www.aihr.com/blog/cost-per-hire/>

Třetí kapitola

Metody získávání talentů

Tato kapitola představí různé způsoby, jakými lze získávat kvalifikované kandidáty. Pro získávání talentů je využíváno obdobných metod jako při standardním náboru zaměstnanců. Některé z metod pro nábor zaměstnanců však jsou efektivnější v rámci segmentu talentů a ty, co jsou méně či stejně efektivní pro tento segment mají v tomto ohledu také svá specifika.

Metody se rozlišují podle způsobu získání kandidáta na ty z vnitřních zdrojů a na ty z vnějších zdrojů. Obě možnosti mají své výhody a nevýhody. Koubek (2015, s. 130) udává některé z výhod a nevýhod takto:

1. Vnější zdroj získání kandidáta
 - Výhody – nová škála znalostí, možnost vnesení nových myšlenek do organizace, specificky pro talenty je vnější zdroj získání talenta levnější, protože je nemusíme v organizaci dlouhodobě vychovávat a vzdělávat
 - Nevýhody – obtížnější přilákání a drahá inzerce, delší proces adaptace, zaměstnanci, kteří chtěli povýšit, mohou vytvářet zdroj negativního napětí
2. Vnitřní zdroj získání kandidáta
 - Výhody – kandidáta známe či si můžeme jednoduše zajistit potřebné reference, kandidát nemusí procházet onboardingovým⁸ procesem, zvyšujeme návratnost investice do pracovníka, zvyšuje se také motivovanost kolegů povýšeného, kteří v tom mohou vidět perspektivu svého povýšení
 - Nevýhody – podle Peterova principu má každý zaměstnanec „konečnou“ pozici, ze které už nevyroste – nezvládají ji totiž naplno, do této pozice by zaměstnanec již neměl být povýšen, soutěž mezi kolegy o pracovní místo může vyvolat konflikt, do organizace se tímto způsobem také nedostávají nové myšlenky a inovativní přístupy

⁸ Onboardingem se rozumí proces, kterým prochází nováčci ve firmách. V rámci tohoto procesu se dozvídají nutné a užitečné informace, které jim usnadní nástup do práce.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>

Trainee program

Mezi jednu z populárních metod využívaných v rámci talent managementu jsou trainee⁹ programy (Kociánová, 2012, s. 361), jak již bylo zmíněno, jsou jedním z typů talent poolů. (Bláha, 2013, s. 188) Trainee programy se typicky odehrávají v časovém horizontu šesti až dvanácti měsíců. (Hruška, 2011) Jsou určeny hlavně pro jeden segment talentů – typicky se jich účastní čerství absolventi vysokých škol, kteří přicházejí do firem pro první profesní zkušenosti. Než se stanou „řadovými zaměstnanci“ získávají označení trainee a čas, který v tomto programu stráví může simulovat zkušební období. (Tegze, 2019, s. 316)

Trainee programy fungují napříč kompetencemi a stejné označení *trainee* může nést účetní i vývojář mobilní aplikace.

Tyto programy poskytují klíčový nástroj pro snazší identifikaci talentů. Přináší způsob, jak vytvářet zásobárnu mladých a dostupných talentů. Tímto způsobem se mohou personalisté vybavit „před vybranými“ talenty a je známo, kam soustředit svoji pozornost. Zároveň se moderní přístupy talent managementu orientují spíše na vyhledání potenciálu v člověku, který byl doposud neobjeven. Když se v trainee programu vyskytne perspektivního talent, je mu poskytováno vzdělávání a rozvoj, který je v souladu s hodnotami dané organizace. Firma si tedy tímto způsobem může zaměstnance vyškolit přesně podle svých potřeb. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 203) Tito lidé mají pak vyšší šanci stát se nositeli firemní kultury a jako budoucí manažeři nebudou jen řídit, ale i vést a motivovat. Stávají se lídry pro budoucnost firmy.

Stáže

Stáže nebo praxe jsou pojmy, které se dnes již zaměňují a vyjadřují totéž. Jsou způsobem, jak studenti mohou získat zkušenosti v oboru, který studují nebo s jejich studiem souvisí. Často proto bývají produktem spolupráce mezi vysokoškolskou institucí a firmou. Řadí se mezi další nástroje získávání talentů v řadách studentů či absolventů. Podobně jako trainee programy mohou stáže sloužit jako zkušební období. (Tegze, 2019, s. 316) Podle aktuální nabídky stáží na portálu jobs.cz (ze dne 30. 10. 2022) se jejich délka pohybuje do jednoho roku, nejčastější nabídkou je ale stáž v rozsahu od tří do šesti měsíců.

Na rozdíl od trainee programů se stáží mohou účastnit i stále studující, není to program zaměřený pouze na absolventy. (Pírek, 2019)

Dalším rozdílem je, že stáže nemusejí být placené. Jde hlavně o předání praktických znalostí a při oboustranné satisfakci následnou možnost nabídky práce v organizaci. Stáže jsou pro firmy dobře uplatnitelné ve scénáři, že student během svého studia

⁹ Trainee je osoba učící se nutné dovednosti a znalosti pro určitou pracovní pozici.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/trainee>

absolvuje stáž a pokud se ve firmě osvědčil, může ho firma po vysoké škole oslovit s nabídkou spolupráce nebo nabídkou vstupu do trainee programu. (Valamis, 2022) Z toho lze vidět jasnou strategii talent managementu, kdy si zajišťujeme relevantní kandidáty pro potřebu obsazení pozic v budoucnu a vytváří se přehled o tom, od kdy jsou kandidáti k dispozici pro nástup do firmy.

Refferal program – doporučení od současného pracovníka

Refferal program je metoda získávání talentů, kdy zaměstnanci mohou doporučovat kandidáty na otevřené pozice. (Bláha, 2013, s. 182) Nejčastěji se využívá pro seniorní role nebo pro pozice, které se nedaří již delší dobu obsadit. Prakticky je však možné refferaly využít pro kteroukoli pozici v organizaci. (Tikhonov, 2019, s. 525) Obzvláště pro seniorní a odborné role platí, že vyžaduje velké úsilí a mnoho prostředků vhodné kandidáty najít, a proto není jisté od věci, aby se tyto vysoce perspektivní uchazeči dostali „sami“ do výběrového řízení, bez potřeby zásahu HR oddělení. Není neobvyklé, že firmy k doporučení motivují finančním bonusem, který pro seniorní role může být i v řádu desítek tisíc korun. (Kotyk, 2020, s. 11-12)

Tato metoda se řadí mezi nejefektivnější způsoby získávání relevantních profilů talentů, protože každý zaměstnanec má své kontakty a je možné, že právě mezi nimi budou lidé, kteří by mohli v organizaci pracovat také, a dokonce by mohly jejich osobní a pracovní hodnoty být v souladu s firemní kulturou firmy. (Valamis, 2022) Dále se tato metoda ukazuje i finančně výhodná, protože se snižují náklady na vyhledávání uchazečů. (Tikhonov, 2019, s. 524)

O existenci refferal programů se zaměstnanci mohou často dozvědět prostřednictvím intranetu,¹⁰ kam je vhodné mimo jméno pozice doplnit i výši případné odměny a krátký popis pozice. Dále je na místě blíže přiblížit specifika a podmínky tohoto programu.

Tato metoda staví i na tom, že zaměstnanci nebudou vědomě doporučovat nevhodné kandidáty, protože by tím uškodili hlavně sami sobě. Plýtvají by také časem svých kolegů a znehodnocovali svůj názor. Doporučení zaměstnance v rámci refferal programu je tedy potřeba brát vážně a věnovat mu patřičnou pozornost, a to nejen v rámci udržování dobrých vztahů na pracovišti. (Koubek, 2012, s. 136)

Pro efektivní fungování refferal programů je také rozhodující, aby byla v organizaci pěstovaná kvalitní firemní kultura, se kterou se zaměstnanci ztotožňují. Zaměstnanci nebudou mít potřebu svého známého do firmy doporučovat, pokud se jim tam samotným nebude líbit. Tato nízká angažovanost zaměstnanců je zároveň jeden z nejčastějších důvodů, proč refferal program ve firmách nefunguje a nepřináší požadované výstupy. (Recruitis, 2018)

¹⁰ Intranet je vzájemně propojená síť počítačů v rámci organizace, poskytuje možnost všem těmto počítačům zasílat sdělení.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intranet>

Vzdělávací akce nebo školení

Dalším zdrojem získávání zaměstnanců, s významnou rolí pro získávání talentů, mohou být vzdělávací akce s prospektem nábory úspěšných či výjimečných absolventů. (Rookwood, 2022) Z definice uvedené na počátku práce můžeme předpokládat, že talenti mají společnou vlastnost, kterou je vyhledávání vzdělávání či rozvoje svých schopností. Mají ochotu stále rozšiřovat své znalosti, a proto je pravděpodobné, že by se na školení nebo vzdělávací akci přihlásili. Tyto akce se mohou pořádat nejen pro veřejnost, ale je možné jimi pokrýt i potřebu zvýšení kvalifikace stávajícího personálu. Zvláště v případě, že je potřeba doškolit například jen jednotlivce.

Školení může vést nějaký z aktuálních zaměstnanců – nejspíše specialista nebo manažer. Zvolený školitel pak může poskytovat i odbornou zpětnou vazbu o tom, jak si kdo vedl. Je získávána relevantní zpětná vazba na schopnosti možných talentů.

Tyto vzdělávací akce přináší způsob, jakým způsobem se dostat do podvědomí veřejnosti jako organizátor odborných školení a získávat kandidáty v sítích mimo naše stávající kontakty. Toto může výrazně podporovat Employer Brand, představený v kapitole o talent managementu. (Rudhumbu, Chikari, Rukusa, 2014, s. 61-63)

Přímé oslovení

Jedná se o metodu, ve které se oslovují talenti napřímo, bez jakéhokoliv prostředníka nebo třetí strany. Takto oslovování kandidáti jsou často zaměstnání u konkurence a je na místě, snažit se je přesvědčit o přechodu. Pro získání jejich kontaktů je vhodné se obrátit na seniornější zaměstnance ve společnosti, kteří se pohybují mezi lidmi v oboru a mají známé s podobnými zájmy. Manažeři různých odvětví by si měli situaci na trhu jejich zájmu hlídat a podávat informaci o změnách. (Koubek, 2012, s. 136) Manažeři by se mohli jednoduše doslechnout informace, které se mezi personalisty nedostanou, a přitom je možné tyto informace využít pro oslovení kandidátů, kteří z různých důvodů mohou hledat změnu zaměstnání.

Těmito informacemi mohou být například některé z následujících skutečností:

- zjištění o zásadním propouštění u konkurenční firmy
- vyjádření nespokojenosti zaměstnanců se svým nadřízeným
- rozšíření kvalifikace nějaké osoby
- zjištění, že se někomu nepodařilo získat povýšení, avšak jiná společnost by byla schopna toto povýšení poskytnout

V dnešní době je nejen pro účely sledování relevantních informací z trhu možné používat profesní sociální síť LinkedIn. Díky této sociální síti je možné vyhledávat a propojovat se s adekvátními kontakty, protože LinkedIn funguje na základě networkingu.¹¹ (Hanna, 2022) LinkedIn se díky tomu stal naprosto běžnou součástí práce kteréhokoli zaměstnance náborového oddělení. (Tegze, 2019, s. 17) Nejčastěji ho používají sourceři a headhunteři, kteří pro svou práci využívají postupy zmíněné níže. LinkedIn velice ulehčil možnost navázání kontaktu s kterýmkoliv profesionálem, který se na tuto síť zaregistruje. Nemusí tedy hned jít o možnost navázání kontaktu za účelem nabídky práce. LinkedIn jako nástroj získávání zaměstnanců/talentů lze využívat i pro rozšíření povědomí o firmě, pro budování Employer Brandu či jako pomůcka pro zachování a aktivování již získaných kontaktů.

Jak bylo zmíněno výše, LinkedIn je pomůckou pro networking. V případě, že se do vytvořené profesní sítě přidá nový člen, LinkedIn otevře další vrstvu kontaktů, která byla získána přidáním nového člena do sítě spojení.

V následujících odstavcích budou uvedeny pojmy sourcing a headhunting, které souvisí s přímým oslovováním uchazečů. Obě tyto metody se používají pro hledání kandidátů a talentů, ale každá se zaměřuje na jiný segment uchazečů.

Sourcing je aktivní vyhledávání a oslovování aktivních i pasivních uchazečů z dostupných zdrojů a sbírání veřejně dostupných informací o nich. (Valášková, 2020) Sourceři¹² vyhledávají kandidáty pro aktuální potřebu, ale mohou zároveň, díky sběru informací, mít přehled o možných profilech pro nástupy do budoucna. Takové kandidáty mohou mít k dispozici, protože je mohli v minulosti oslovit s nabídkou, kandidáti neměli zájem, ale souhlasili s tím, že zůstanou v kontaktu pro budoucí nabídky. Pro potřeby sourcingu se dá velice efektivně používat výše zmíněný LinkedIn, databáze kandidátů na pracovních portálech, vyhledávání dat na internetu za pomoci trefných vyhledávacích dotazů nebo využití jiné sociální sítě jako Facebook a Twitter. (Tegze, 2019, s.23)

¹¹ Networking vyjadřuje aktivitu poznávání nových lidí, kteří mohou být různými způsoby užiteční v budoucnu – primárně v kontextu pracovního trhu nebo oboru působnosti.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/networking>

¹² Sourcer je osoba zabývající se sourcingem. Pro široké využití slova *sourcing* se využívá i obdoba Talent Sourcer. Takový zaměstnanec vyhledává vhodné kandidáty pro pracovní příležitosti v rámci organizace. Věnuje se tedy hlavně prvotnímu vyhledání kandidáta a poté se už náborového procesu neúčastní. <https://www.aihr.com/blog/talent-sourcer/>

Headhunting je formou sourcingu, ve které hledáme toho nejlepšího možného uchazeče. Pro headhunting se používá také anglické spojení *Executive search*.

Headhunteři¹³ se zaměřují na vrcholový a střední management, specialisty a top talenty. Mohou být zaměřeni i podle specifického oboru na pracovním trhu. (Tegze, 2019, s. 23) Pro svou práci mohou používat síť kontaktů, kterou si vytvářejí nebo kandidáty vyhledávají. Headhunteři jsou specializovaní na pasivní uchazeče, tedy ty, kteří by se sami nepřihlásili a nemají potřebu novou práci aktivně vyhledávat – je potřeba je oslovit a poskytnout jim přidanou hodnotu oproti stávající pozici. (Ecruit, 2022) I v rámci headhuntingu má klíčové postavení sociální síť LinkedIn. Podle Hurana (2007) byl pro nábor vysoce postavených manažerů z 87 % využit právě tento zdroj.

Vyhledávat uchazeče ze záběru headhuntingu je obtížné, toho využívají personální agentury a firmy poskytující jiné personální služby, které nabízejí *Executive search* jako službu formou outsourcingu.¹⁴

Spolupráce s vědeckou institucí nebo sdružením odborníků

Odborníci v každé dané oblasti se spojují do zájmových komunit za různými účely. Může se jednat o výměnu názorů, rozšíření sítí, debaty nad aktuálními otázkami v rámci jejich působnosti nebo cokoliv jiného. Tyto sdružení nebo komunity se mohou setkávat reálně nebo virtuálně prostřednictvím různých platformů či sociálních sítí.

Pro vyhledávání talentů, specialistů, je možné využívat metody spolupráce s vědeckou institucí. Lidé, kteří se v instituci nacházejí jsou největšími odborníky na danou tematiku a dává tedy smysl, je zde vyhledávat. Nevýhodou však je, že tito odborníci jsou často zaměstnaní a také málokdy hledají novou práci. Je nutné je k přijetí nabídky motivovat překonáním jejich dosavadní nabídky. To vyžaduje dobře zmapovanou situaci na trhu práce. Obzvláště využitelný je tento způsob získání talenta pro velice specifickou poptávku zaměstnance. (Koubek, 2012, s. 139)

Při využívání této metody je velice důležitá kvalita komunikace organizace se sdružením nebo institucí, často se jedná o prestižní spolky, které s nabídkou spolupráce oslovuje mnoho firem a mají tedy možnost si vybírat. Tyto sdružení na základě toho zavádějí za publikování informací mezi své členy poplatky. (Kotyk, 2020, s. 16)

¹³ Headhunter je osoba zabývající se headhuntingem. Headhunter se snaží přimět osoby pro změnu zaměstnavatele za využití lepší pracovní nabídky, než je ta stávající.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/headhunter>

¹⁴ Outsourcingem se rozumí využívání externích zdrojů pro obstarávání produktů nebo služeb.
<http://gibs-mba-entrepreneurship.pbworks.com/f/2-Outsourcing%2Ba%2BPrimer.pdf>

PRAKTICKÁ ČÁST

Představení vybraných organizací

Jak již bylo zmíněno výše v textu, pro zpracování analýzy metod získávání zaměstnanců proběhly rozhovory ve třech organizacích. Budou tedy představeny jak společnosti samotné, tak později v textu i odpovědní zaměstnanci, se kterými rozhovory proběhly. Dvě z firem si přály vystupovat v této bakalářské práci anonymně, za účelem skrytí citlivých údajů budou zavedeny pro tyto společnosti následující označení. První firma, která chce zůstat v anonymitě bude nazývána jako firma A. Další společnost, která si přála anonymizovat své údaje, bude jmenována jako organizace B. Tato organizace není firmou, nebude tak tedy pojmenována. Naposled bude představena firma Valeo, jejíž zaměstnanci nevyslovili přání vystupovat anonymně.

Firma A

Ve firmě A proběhl rozhovor v lednu 2023 formou videokonference, zúčastnily se dvě zaměstnankyně HR oddělení. Tyto rozhovory trvaly společně okolo 120 minut.

Informace o firmě A byly čerpány přímo z údajů poskytnutých při rozhovoru a z webových stránek pro lokální pobočku této firmy, rovněž jako z webové stránky pro globální působení firmy A.

Firma A byla založena v Německu, celosvětově je činná v 29 zemích, jednou z nich je i Česká republika. Firma A působí v oblasti rychloobrátkového zboží, na tomto trhu má již dlouholetou tradici. V České republice zaměstnává kolem tisíce zaměstnanců, celosvětově je to kolem 36 000. Tuto firmu tedy můžeme zařadit mezi tzv. velké firmy (statistika OECD, 2023), jelikož zaměstnává více než 250 zaměstnanců. V rámci působení na trhu s rychloobrátkovým zbožím se ve firmě A zvláště dbá na zodpovědné a udržitelné čerpání přírodních zdrojů a inovativní přístupy, které jsou podporovány marketingovými kampaněmi.

Organizace B

V organizaci B se účastnila jedna zaměstnankyně personálního oddělení. Rozhovor se uskutečnil telefonickým hovorem v březnu 2023. Rozhovor měl trvání okolo 45 minut.

Druhá organizace vyslovila, stejně jako firma A, přání zůstat v anonymitě a bude představena obecně. Tato organizace však na rozdíl od dalších firem, vystupujících v této práci, působí ve veřejném sektoru a nebude tedy nazývána firmou, v textu bude jmenována vždy jako organizace. Pro obecný popis bylo čerpáno z webových stránek této instituce.

Jak již bylo řečeno organizace B působí ve veřejném sektoru. Jedná se o příspěvkovou organizaci Ministerstva kultury České republiky. Aktuálně zaměstnává 240 zaměstnanců a stále je tedy těsně¹⁵ řazena mezi středně velké podniky. Přestože má tato organizace vysoce specializované pole působnosti, pracovní pozice v organizaci B jsou velice různorodé a lze zde najít příležitosti pro odborníky v mnoha odvětvích.

Firma Valeo

Rozhovor s dvěma zaměstnankyněmi *Talent Acquisition* týmu se konal ve firmě Valeo v lednu 2023. Rozhovor proběhl osobně, přímo v sídle firmy. Tyto rozhovory zabraly společně přibližně 90 minut.

V následující části bude představena další firma, ve které proběhl rozhovor za účelem naplnění praktické části této bakalářské práce. Zaměstnanci, se kterými proběhl rozhovor, neměli požadavek anonymity a firma bude tedy jmenována, její zaměstnanci budou však také ponecháni anonymní.

Chronologicky druhý z rozhovorů proběhl ve firmě Valeo, informace pro popis této organizace byly čerpány z webových stránek společnosti, konkrétně jak z mezinárodní formy stránky, tak i ze stránky pro lokální působení firmy Valeo v České republice. Některé informace byly také zmíněny během samotného rozhovoru.

Společnost Valeo byla založena ve Francii a do dnešní doby v této zemi sídlí. Celosvětově operuje v 29 zemích a zaměstnává téměř 110 tisíc pracovníků. Její hlavní záběr tvoří výroba a vývoj součástek pro automobily. Firma Valeo je přímým dodavatelem součástek pro automobilky, které nejen produkuje, ale pracuje i na jejich vývoji a inovacích ve svých výzkumných centrech. I v Praze je jedno z těchto R&D center¹⁶ situováno. V České republice společnost Valeo zaměstnává asi 4500 zaměstnanců, kteří se specializují zejména na klimatizační systémy, vývoj senzorů a softwaru pro automatizovanou jízdu a parkování.

¹⁵ Klasifikace středně velkého podniku je definována rozmezím 50-249 zaměstnanců.
<https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>

¹⁶ Zkratka pro anglický pojem *Research & Development Centre*, tedy výzkumná a rozvojová centrála. <https://www.investopedia.com/terms/r/randd.asp>

Vlastní šetření

Kvalitativní výzkum

V této práci jsou použity kvalitativní metody výzkumu, které byly zvoleny kvůli komplexitě tématu a množství dotčených disciplín. Kvalitativní metody výzkumu umožňují hlubší vhled do tématu než kvantitativní metody výzkumu a jsou i flexibilnější. Umožňují totiž přizpůsobení se novým poznatkům. Tyto metody nevyžadují sběr takového množství dat, což také odpovídalo reálné situaci. (Vojtíšek, 2012, s. 8) Způsob výzkumu dovolil dále i sledování reakcí respondentů, zároveň měli respondenti možnost se k tématu vyjádřit, jak uznali sami za vhodné.

Rozhovor

Pro toto téma byla stanovena metoda rozhovoru jako nejlépe zpracovatelná a podnětná. Výstupy rozhovorů byly podrobeny analýze a poznatky z nich byly vzájemně komparovány.

Rozhovor byl koncipován do tří částí, které zrcadlí kapitoly uvedené v teoretické části této práce. Konkrétně se tedy jedná o:

- 1) Talent a jeho organizační chápání**
- 2) Talent management**
- 3) Metody získávání talentů**

První i druhá část rozhovoru je tvořena šesti otázkami, třetí část měla osm otázek. Do třetí části bylo vloženo více otázek, protože právě analýza metod získávání talentů tvoří cíl této bakalářské práce. Celé znění otázek rozhovoru je vloženo do přílohy této práce.

Praktická část této bakalářské práce bude dále v textu zkoumat nejen metody získávání kandidátů, kteří jsou označováni za talenty. Bude se zabývat i fungováním talent managementu ve vybraných organizacích působících v České republice. Za tímto účelem byly osloveny tři organizace, ve kterých se konaly rozhovory s pěti odpovědnými zaměstnanci. Poznatky z rozhovorů a samotná analýza metod získávání talentů budou popsány později v textu této praktické části. Text se dále zabývá představením jednotlivých zaměstnanců výše zmíněných organizací. Jak organizace, tak zaměstnanci budou po jejich představení porovnáváni, tato část komparace si dává za cíl vytvořit prostor pro bližší pochopení kontextu odpovědí účastníků rozhovorů. Na konci tedy již budou analyzovány výsledky samotných rozhovorů a v textu se bude pracovat a porovnávat výpovědi zaměstnanců mezi sebou, ale i jednotlivé výstupy rozhovorů se stanovenými výzkumnými předpoklady.

Stanovení výzkumných předpokladů

Cílem rozhovoru je charakteristika poměrů v dané společnosti a analýza metod získávání talentů užívaných v jednotlivých společnostech. Sloužit k tomu měly tři výzkumné předpoklady, které tedy opět odpovídají počtu tematických okruhů v bakalářské práci. Výzkumné předpoklady (VP) byly stanoveny pro zkoumané organizace takto:

VP1: Jako talent je ve vybraných organizacích označován někdo výjimečný, někdo, kdo má lepší výsledky nebo vyšší výkon.

VP2: Ve vybraných organizacích se aktivně pracuje s talentovými pooly.

VP3: Nejpopulárnějším nástrojem pro získávání talentů je ve vybraných organizacích trainee program.

Představení respondentů

	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Název pozice	Talent Development Manager	Talent Acquisition Partner	Talent Acquisition Leader	Trainee	Vedoucí personálního oddělení
Délka působení na pozici	9 let	1 rok	1,5 roku	3 měsíce	5,5 roku
Délka působení u zaměstnavatele	12 let	6 let	7 let	3 měsíce	8 let
Působení v oboru HR	16 let	1 rok	20 let	3 roky	5,5 roku

Tabulka 1, přehled respondentů, vlastní zpracování

V tabulce výše je možné vidět přehled jednotlivých respondentů z příslušných organizací. Zkratka Z1 značí zaměstnankyni 1, tedy první respondentku. Zkratka Z2 značí zaměstnankyni 2, tedy druhou respondentku. Tento postup lze dále uplatnit i pro zkratky Z3, Z4 a Z5. **Těmito zkratkami budou respondenti označováni i v dalších částech textu.** Informace zmíněné v přehledu byly získány na základě identifikačních otázek před konáním samotných rozhovorů, jejich znění je uvedeno v příloze.

Z1 a Z2 jsou zaměstnankyněmi z firmy A.

Z3 a Z4 jsou zaměstnankyněmi firmy Valeo.

Z5 je zaměstnankyní organizace B.

Číselné označení bylo takto zvoleno kvůli chronologické posloupnosti jednotlivých rozhovorů.

Bylo vyhodnoceno, že zpracovat kompetence Z1-Z5 přímo v tabulce by bylo nepřehledné, budou tedy nyní jmenovány.

Z1 se věnuje především talentovým programům, hodnocení potenciálu, rozvoj talentů a tvorba trainee programu.

Z2 se zabývá celým náborovým procesem, do její kompetence patří zejména účast na výběrových řízeních, inzerce, vyhledávání kandidátů a predikce náborových potřeb.

Z3 vede náborový tým a podílí se na náboru technických pozic.

Z4 se věnuje sourcingu kandidátů.

Poznámka: Z4 měla původně přispět této práci jako vhlad ze strany samotného talenta, tedy zaměstnance, který byl označen jako talent. Jelikož se tato zaměstnankyně pohybovala přímo v oblasti získávání talentů, jsou odpovědi této zaměstnankyně použity stejně jako ostatní. Poznatky této zaměstnankyně byly shledány za přínosné pro výstupy rozhovorů a nebylo by na místě, aby byly opominuty

Z5 se zabývá kompletní agendou personálního a mzdového oddělení, především je to ale nábor, péče o zaměstnance a jejich vzdělávání a správa rozpočtu.

Stručné porovnání organizací a respondentů

Než tato práce přejde v představení výstupů rozhovorů, jsou porovnány organizace samotné na základě dosavadně řečeného pro poskytnutí širšího kontextu. Na konci podkapitoly jsou krátce porovnání respondenti.

	Firma A	Organizace B	Firma Valeo
Počet zaměstnanců globálně	36 tisíc	-	110 tisíc
Počet zaměstnanců lokálně	1 tisíc	240	4,5 tisíc
Počet zemí působení	29	1	29
Sektor	soukromý	veřejný	soukromý
Odvětví	rychloobrátkové zboží	kultura	automobily

Tabulka 2, porovnání vybraných organizací, vlastní zpracování

Již z krátkého představení firem a z tabulky výše je možné pozorovat, že firmy mají rozdílné počty zaměstnanců. Firma Valeo zaměstnává celosvětově třikrát více zaměstnanců než firma A, v České republice je to dokonce asi čtyřikrát více zaměstnanců. V organizaci B je zaměstnáno nejméně zaměstnanců a jako jediná je zařazena mezi středně velké podniky. Dalším důležitým faktorem jsou rozdílné sektory, ve kterých organizace působí. Firma A a firma Valeo jsou soukromé podniky, které jsou veřejně obchodovatelné, ale organizace B je činná ve státním sektoru, a tedy nefunguje za účelem zisku. Firma A a firma Valeo jsou činné ve stejném počtu zemí, a to sice v 29, organizace B působí pouze v České republice. Nejpodstatnější rozdíl je tvořen odlišnými obory působnosti organizací, z tohoto faktu je možné usoudit, že jejich zaměstnanci budou mít odlišné pracovní náplně a všechny organizace budou tedy

z větší části obsazovat jiné pozice. Tuto skutečnost bude reflektovat i talent management jako takový, protože jak bylo řečeno v teoretické části, talent management se přizpůsobuje potřebám každé jedné organizace a potvrzuje se tím, že definice talenta může nabývat mnoha forem.

I jednotliví zaměstnanci, se kterými proběhl rozhovor, zastávají různé pozice a pokrývají mnoho kompetencí napříč agendou HR. Porovnávat lze určitě i dobu působení v oblasti HR, jedna z dotazovaných byla v době rozhovoru v oblasti HR jeden a půl roku, jiná zaměstnankyně již 20 let. Rozhovory se tedy uskutečnily se spektrem různé seniority v rámci HR pozic. Všechny dotazované byly ženy, což nebylo záměrné, nebylo dopředu známo, s kým rozhovor v dané firmě proběhne.¹⁷

Analýza rozhovorů

Poznatky získané z rozhovorů budou nyní představeny formou výkladu a komparace jednotlivých odpovědí. Plné znění textu nebude přepisováno. Poznatky budou rozděleny do tří částí, které odpovídají jednotlivým okruhům otázek rozhovoru, které také zrcadlí teoretickou část této bakalářské práce. Zkoumané otázky jsou dále v textu nepřímě zmíněny a obsah tohoto tázání je vyznačen tučně.

Poznatky z rozhovorů – téma *Talent a jeho organizační chápání*

Jako první tedy budou představeny poznatky z okruhu otázek týkající se talentu jako takového a ukotvení tohoto pojmu v rámci jednotlivých organizací.

Nejprve je potřeba zmínit, že organizace B nemá talent management přímo uchopen. Využívají některých nástrojů talent managementu a v otázkách získávání talentů najdeme největší podobnost vůči fungování firem v soukromém sektoru. Nepracují s definicí talentů, ale i přesto, že pojmenování není zakotvené, lze najít podobnosti, které mohou sloužit k porovnání podmínek ve státním a soukromém sektoru. Veřejný sektor má v tomto ohledu nevýhodu kvůli nižšímu rozpočtu, který omezuje pole působnosti personálního oddělení a ztěžuje možnost zavádění disciplín jako je právě talent management.

Jako takzvané talenty lze v organizaci B vnímat především odborníky a akademiky, kteří jsou špičkami ve svých oborech. Z5 o těchto pracovnících, kteří plní teoretickou definici talentů, mluvila zejména jako o zajímavých kandidátech a zaměstnancích, které je vhodné dále rozvíjet.

¹⁷ Viz tabulka 1.

Ve firmě A mají talent management dobře zakotven, tedy pracují aktivně i s definicí talentů. Obecně se jedná o někoho s vysokým potenciálem, ale tento potenciál může mít mnoho různých forem. Výkon je spíše vedlejší složkou tohoto potenciálu, hledí se na ambice, schopnost učit se nebo schopnost učit se z chyb, důležitým faktorem je také odhodlání se posouvat dál a rozvíjet odkrytý talent.

I ve firmě Valeo hledí u talentů na potenciál. Častokrát může tento potenciál v doprovodu s nadšením pro svůj obor a ambicemi být hodnotnější než pracovní zkušenosti a akademické tituly. Zmiňují právě i chuť se učit jako důležitou součást existence talenta.

Lze vidět, že v **organizačním chápání v dotazovaných podnicích převládá výklad talentů jako skupiny výjimečných**, kteří splňují určité parametry nad rámec „průměrného“ zaměstnance. Opakovali především slova jako právě potenciál, ambice a chuť se dále rozvíjet. Tyto kritéria platí v podstatě stejně pro všechny formy talentů, které byly představeny v rámci teoretické části – zjednodušeně jsou to absolventi, odborníci a manažeři. Z osobního hlediska dotazovaných převládá však spíše názor, že každý má své přednosti a každého můžeme jistým způsobem nazvat talentem. Uvědomují si však, že pro jejich profesní působení je tento výklad těžce proveditelný nebo už od něj dokonce ustoupily. Shodují se také, že ne každý talent se dá uplatnit právě v rámci profesního života. Z3 z firmy Valeo také vystihla, že je to úkol právě pro HR nacházet a rozvíjet ty správné talenty v lidech, které se dají využít ku prospěchu. Z1 z firmy A se však přiklání spíše k výkladu firemnímu: talentů je menšina a je třeba o ně pečovat.

Co se týče identifikace talentů, mají organizace nastavená různorodá řešení, jak talenty jmenovat. V každé organizaci **vyhodnocovali talent na základě jiných dat**, která se odrážela od oboru působnosti této společnosti. Například firma Valeo je technická firma a nejlépe se tedy vyhodnocuje právě tento technický talent, opět jde o „správnou směs“ různých faktorů jako jsou logické uvažování, schopnost formulovat srozumitelně své komplexní myšlenky nebo pochopení spojitostí napříč více obory. Tyto se zjišťují především při pohovorech a rozhovorech. Podobně je tomu v organizaci B, nejedná se v ní sice o technické talenty, ale o odborníky v oblasti kultury. Za pomoci vhodně postavených otázek při výběrových pohovorech získávají bližší povědomí o výjimečných kandidátech. V rámci náboru se Z5 setkává se situací, kdy mají ve výběrovém řízení více talentů najednou a je potřeba zvažovat, které schopnosti jsou aktuálně více využitelné. Ve firmě A mají prostředky identifikace nastaveny velmi komplexně a existuje dokonce více kanálů, skrze které je možné identifikovat talenty. Ve firmě A funguje kultura zpětné vazby a každý tedy může získat data a pohledy z více stran, zejména pak manažeři jsou motivováni, aby talenty odkrývali v rámci svých oddělení. Při porovnání odpovědí lze obecně říct, že data o talentech se ve zkoumaných firmách nejčastěji získávaly různou formou rozhovorů.

V rámci první části otázek panovala nejvyšší shoda v otázce týkající se **měkkých dovedností talentů**. Všechny dotazované vypověděly, že jsou to právě soft skills, které hrají klíčovou roli a nelze je opomíjet. Specifické soft skills potřebné pro pozice jsou často stanovovány předem. Pro kandidáty se vytváří profil, tedy jaký člověk by to měl

být – nejen co by měl umět a znát. Každý nově příchozí by měl zapadat do týmu a celkového pracovního prostředí. Ve firmě A dodávají, že člověk bez potřebných měkkých dovedností se může stát skvělým specialistou, ale chybí mu vůdčí dovednosti, které tvoří skvělé manažery.

Po fázi identifikace talentů nastává fáze rozvoje. Zástupkyně z firmy Valeo zdůrazňují, že záleží hodně na senioritě zaměstnance, pro každou příčku se hodí něco jiného. Nové talenty a trainee kolegy rozvíjejí a snaží se v nich odkrývat zatím nepoznané talenty. Seniornější kolegy mohou vést dvěma směry – manažerským a specialistickým s tím, že větev pro specialisty mají ve Valeo velice komplexně zpracovanou a má více úrovní podle odbornosti zaměstnanců. Ve firmě A je to také podobné, po určení talenta je buď zařazen do některého z talentových programů nebo je vytvářen individuální plán rozvoje. V organizaci B nemají bohužel talentové programy definovány, plány rozvoje se případně řeší individuálně.

I v otázkách **zaměření disciplín talentu** se firmy fungující v soukromém sektoru spíše shodují. Určují se klíčové pozice a kompetence, o kterých je třeba mít přehled nebo se určují pozice, které jsou klíčové pro samotný chod organizací, a tudíž se nesmí stát, že by byla taková pozice neobsazena. V organizaci B se také určují nejdůležitější kompetence, ale pouze v rámci obsazovaných pozic. Sleduje se to podle aktuálních potřeb u konkrétních lidí, ale nenastavuje se plošně prioritizace kompetencí, které je potřeba mít zaplněné.

Poznatky z rozhovorů – téma *Talent Management*

Další okruh otázek byl zaměřen na talent management a talentové programy.

Nejprve byl zkoumán **počátek potřeby zavádět nástroje talent managementu.** Ve firmě A si to vyžádala hlavně rostoucí velikost firmy a s tím spojená potřeba mapovat nástupnictví na klíčové role. Díky velkému množství zaměstnanců poskytují podle výpovědí nástroje talent managementu možnost, jak cíleně zvyšovat kvalifikaci a výkon v celé organizaci. Ve firmě Valeo je talent management řízen z mateřské země firmy, tedy z Francie. Talent management je tam zaveden již dlouhou dobu a mezi hlavní důvody jeho vzniku vnímají vytváření kompetencí a prostředí, ve kterém mohou talenti růst a zůstávat a tím vyzdvihoval celou společnost. Jak již bylo řečeno, v organizaci B nemají zakotvený pojem talent management, ale pracují s jeho nástroji. Vytváří prostředí, kde chtějí talenti zůstávat a zvyšovat svou kvalifikaci.

Padla také otázka, co považují HR specialisté, se kterými proběhly rozhovory, jako **ukazatele dobře nastaveného a fungujícího talent managementu.** Zde byly odpovědi různé, přestože jádro sdělení zůstává podobné. Cílem je samozřejmě, aby zaměstnanci zůstávali v organizaci, neodcházel ke konkurenci a přitahovali podobně kvalifikované kandidáty. S tímto se ztotožňuje výpověď Z5 organizace B, která vnímá tento ukazatel právě v nízké fluktuaci. Ve firmě A mají pro účely měření úspěšnosti talent

managementu nastavené KPI.¹⁸ Z těchto KPI dokáží určit, zda se talenti dostávají na pozice, které byli pro ně určeny. Sledují také *Internal Appointment Rate* (= kolik talentů se dostalo na pozice z interních zdrojů). Ve firmě A se daří obsazovat vyšší pozice z 80 procent právě skrz interní zdroje. Zbýlých 20 procent tedy pokrývá zaměstnance, kteří přišli do firmy na vyšší pozici z externích zdrojů. Často se však jedná o nově zaváděné pozice. Firma A se setkává ve svém sdělení s firmou Valeo ve smyslu důležitosti identifikace talentů jejich manažery a výchovy specialistů, kteří jsou schopni podporovat více oddělení nebo kompetencí. Zástupkyně firmy Valeo také dodávají, že takovým ukazatelem může být, že talenti jsou si plně vědomi svých možností a vědí, co mohou udělat pro svůj osobní rozvoj i svůj rozvoj v rámci organizace.

Výpovědi z rozhovorů se shodují, že **Employer Brand má určitý vliv na talent management**, tento vliv však není zásadního charakteru. V organizaci B se například otázkami brandu nezabývají, protože zaměstnanci této organizace jsou vnímáni jako zaměstnanci prestižní organizace a uchazeči se jim hlásí sami. Není tedy nutné talent management značkou zaměstnavatele podporovat, zároveň chybí prostředky takové kampaně realizovat. Ve firmě A a ve firmě Valeo využívají *Employer Brand* nejvíce pro podporu náboru externích talentů. Nejčastěji mohou takto zviditelňovat nabídky trainee programů pro absolventy nebo pro studenty, kteří se ještě nepohybují na profesních sítích. Ve firmě A se aktuálně také rozvíjí projekt, který podporuje talenty skrze Employer Brand, konkrétně se jedná o podporu žen ve vedoucích pozicích.

Byla položena otázka ohledně **využívání talentových poolů nebo pipeline**. Ve zkoumaných společnostech ze soukromého sektoru lze najít více různých forem využití těchto nástrojů talent managementu. Hlavním úkolem talentových programů vnímá firma A právě ve vytvoření pipeline pro zmapování nástupnictví na pozice. Talentové pooly si zase tvoří hlavně z náborového hlediska. Plní si svou interní databázi talentovanými kandidáty, které je možné, v případě potřeby, oslovit v budoucnu na vhodnou pozici.

Při položení otázky ohledně **hlavních úkolů pro talent management** v rámci jejich organizace poskytly dotazované různorodé odpovědi. Společnost Valeo chce pracovat na prohlubování expertízy svých zaměstnanců a zvyšovat samostatnost svého lokálního působení v České republice. Tímto způsobem chtějí budovat kredibilitu a dále upevňovat pozici české větve Valeo. Mají zájem, aby stále více projektů mohlo být vedeno právě přímo odtud. Tyto úkoly pro talent management jsou součástí vize firmy, která se udává v pěti pilířích stanovených na dalších 3-5 let. I ve firmě A jsou plány pro směřování talent managementu rozsáhlé. Z1 vyjadřuje potřebu postupně upustit od talentových pipeline, které vedou zdola nahoru, tedy pipeline, které vyjadřují nástupnictví zkušených zaměstnanců těmi, kteří se na tuto roli teprve připravují. Tyto plány nástupnictví by se měly formulovat napříč odděleními a kompetencemi a tímto způsobem tvořit týmy a pozice, které nemají přesně stanovený záběr. Takový zaměstnanci rozumí mnoha procesům, které se ve firmě odehrávají a jejich poznatky jsou přínosné pro mnoho projektů napříč působením organizace.

¹⁸ KPI je anglická zkratka pro klíčové ukazatele výkonnosti.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/kpi>

Nelze zároveň opomenout důležitost pokračovat v digitalizaci, automatizaci procesů a přesunu do virtuálního prostředí. Zaměstnankyně firmy A jmenovaly některá další témata, která se budou v následujících letech řešit. Jedná se zejména o podporu diverzity, vzdělávání ve směru komunikace napříč kulturami nebo rozvoj žen do vůdčích pozic. Vzhledem k velice odlišnému měřítku velikosti organizací je pochopitelné, že v organizaci B jsou plány pro příští období skromnější. Z5 vyjádřila zejména potřebu maximálně podporovat zaměstnance v rozvoji, motivovat je a díky tomu je udržet u zaměstnavatele.

V poslední části tohoto segmentu byly zjišťovány **disciplíny talent managementu, ve kterých vidí zaměstnankyně stále prostor ke zlepšení**. V organizaci B není talent management přímo ukotven, ale Z5 si je vědoma jeho vysokého potenciálu a například téma rozvoje a vzdělávání vnímá jako nekončící proces, kterému je potřeba se dále věnovat. Firma Valeo pracuje na efektivnější komunikaci možností pro talenty v rámci organizace. Cítí potřebu zvyšovat transparentnost, aby zaměstnanci měli možnost lépe pochopit kompetenční model firmy. Ve firmě A se chtějí více věnovat způsobům, které by snížili byrokracii. Vyjadřují také přání větší flexibility v možnostech umístění talentů a chtějí dále pracovat na alokovaní prostředků tam, kde to opravdu dává smysl.

Poznatky z rozhovorů – téma *Metody získávání talentů*

Tato nejrozsáhlejší část rozhovoru se zaměřuje na různé metody získávání talentů. V otázkách byly dále zohledněny i některé faktory, které mohou mít vliv na jejich účinnost.

V první otázce byl zkoumán pohled dotazovaných na **rozdíl mezi náborem pozic pro talenty a náborem na jiné (netalentové) pozice**. Všechny dotazované vypověděly, že nevnímají moc rozdílů. V organizaci B se k výběrovému řízení přistupuje stejně. Jediný rozdíl vnímá Z5 v momentě, kdy se obsazuje vysoce specializovaná pozice, poté se oslovují univerzity nebo vědecké instituce za účelem spolupráce. Ve firmě A vnímá Z2 situaci podobně, cítí rozdíl v otázkách potenciálu, ale nábor samotný je velice podobný. Zdůrazňuje také, že se ve firmě A na talent zaměřují a snaží se ho odkrýt v rámci kterékoliv pozice. Dodává, že aktuálně pracují s 55 talenty. Ve Valeo také nepocítují rozdíl, toto je zdůrazněno především oborem působnosti firmy. V takto technicky orientované společnosti je většina zaměstnanců považována za talenty a stejně je to i při náboru. Z toho důvodu nespátřují rozdíl – náboru na „netalentové“ pozice se v podstatě nevěnují.

Talenti mohou pocházet z interních i externích zdrojů, proto byly tyto poměry zkoumány i v dotazovaných společnostech. Ve firmě A a organizaci B jsou poměry zdrojů talentů přesně opačné. Ve firmě A vypověděly dotazované, že 80 procent talentů pochází z interních zdrojů a 20 procent tvoří talenti z externích zdrojů, kteří ve většině případů přicházejí na nově vytvořené pracovní pozice nebo se mají účastnit trainee programu. V organizaci B byly získány opačná data, 80 procent talentů přišlo z externích zdrojů a 20 procent z těch interních, odhalené interní talenty se snaží dále

rozvítet. Většina talentů se však do organizace, díky její prestiži, přihlásí sama. Ve Valeo talenti pocházejí také z většiny ze zdrojů interních. Společnost si je častokrát musí vychovat v rámci jednoho z poolů pro experty, protože úkoly, které budou řešit, jsou velice specifické a vyžadují znalost interních firemních procesů. Z externích zdrojů hledají talenty, pokud se objeví nová kompetence nebo pozice a je potřeba, aby ji ve Valeo někdo vybudoval.

Mezi **nejvyužívanější metody získávání talentů** v dotazovaných firmách patří:

- Ve firmě A: Referral program, přímé oslovení talentů
- Ve firmě Valeo: Trainee program, přímé oslovení talentů
- V organizaci B: Inzerce na pracovních portálech a webových stránkách, přímé oslovení talentů

Pro přímé oslovování talentů se ve všech dotazovaných organizacích nejvíce využívá profesní sociální síť LinkedIn. Případně se oslovuje z již zmíněných vytvářených poolů kandidátů v interní databázi firmy. Pro specialistické pozice se využívá také inzerce na odpovídajícím odborném webu.

Po zjištění nejvyužívanějších metod bylo zjišťováno, **které z metod považují dotazované za nejefektivnější.** Ve firmě Valeo a organizaci B se shodly, že lze jen těžko tuto efektivitu jednotlivých metod obecně posoudit, protože se velice mění se senioritou a oborem pozice. Ve firmě A bylo na tuto otázku získáno více odpovědí, protože Z2 poskytla zpětnou vazbu na téměř všechny metody zmíněné v této práci. Pro referral a trainee program mají ve firmě A nastavené KPI, které se sledují. Talenti, kteří prošli přes tyto programy by měli být do 2 let připraveni na povýšení. Tyto programy tedy považují za efektivní, protože lze měřit jejich úspěch. Sourcing vnímá Z2 jako metodu, která přináší kvalitní kandidáty. Naopak se ve firmě neosvědčily stáže, tito lidé se ve firmě neuchycují. Vzdělávací akce jsou ve firmě A využívány především jako nástroj pro získávání kontaktů pro potřeby trainee programu.

Pro poskytnutí **vhledu do procesu výběru kandidátů na trainee program**, padl dotaz o představách ideálního kandidáta pro podobnou příležitost. Organizace se obecně shodly, že pro tyto kandidáty nejsou důležité tvrdé dovednosti. Klíčovou charakteristikou jsou ambice, kandidátova motivace a zapálení poznat obor i danou organizaci. V organizaci B byla použita příležitost stáží, protože s trainee programem nepracují. Kandidáti pro stáže mají podobné charakteristiky, proto bylo rozhodnuto využít tohoto aspektu pro získání odpovědi. Pro tyto kandidáty zdůrazňuje Z5 nutnost nadšení a zápalu pro svůj obor. Ve firmě A je nejdůležitější potenciál, který si vyhodnocují individuálně. Ve Valeo se zajímají mimo jiné také například o zvolené téma závěrečné práce nebo kandidátovu vizi budoucnosti.

Od zaměstnankyň organizací byl zjišťován jejich názor na **spojitost mezi získáváním talentů a pořádáním vzdělávacích akcí.** Ve firmě A vypověděly, že talenti se aktivně na možnosti vzdělávání ptají a rozhodně je příležitosti pro vzdělávání zajímají a přitahují. Ve firmě A na základě toho otevřeně tyto možnosti podporují a poskytují je v různých formách. Jak již bylo zmíněno výše, nevyužívají je ale přímo k náboru, osvědčily se jim jako možnost získání kandidátů pro trainee programy. Ve Valeo existuje v rámci

vzdělávání mnoho možností a vnímají i jejich spojitost se získáváním talentů. Vzdělávací a rozvojové akce se pořádají pro všechny typy talentů a poskytují jim platformu pro navázání kontaktů s ostatními talenty, sdílení aktualit v oboru, a i pro pracovníky HR je to možnost, jak získat vhled do tématu. Takové akce pořádají pro interní i externí zájemce. Externí akce pomáhají ve zvyšování povědomí o příležitostech pro talenty a podporují zejména nábor trainee kandidátů. I Z5 souhlasí, že vzdělávání mají s tímto tématem spojitost, zejména juniorní kandidáty tyto možnosti velice lákají a zajímají.

Dále byly **zkoumány sociální sítě, využívané pro nábor a komunikaci s talenty**. Ve všech organizacích byl zmiňován LinkedIn, který má v rámci potřeb náboru a získávání talentů zásadní postavení. Tuto sociální síť využívají ve všech dotazovaných organizacích, a nejen z náborového hlediska. Kvalitní LinkedIn jim pomáhá budovat *Employer Brand* a například firma A dodává, že se snaží podporovat i manažery v aktivitě na této síti. Z5 poukázala na sociální sítě jako dnes již neopomenutelnou součást získávání talentů, se kterou je potřeba aktivně pracovat. Mimo LinkedIn se v praxi využívá i Facebook nebo Instagram. Z2 nad tím vyjadřovala znepokojení, protože kontrola soukromých profilů talentů často vede k mnoha předsudkům, a proto bere postavení těchto sociálních sítí v rámci náboru s rezervou. Ve firmě Valeo jsou poměry trochu odlišné, pro lokální působení Valeo byly sociální sítě zavedeny teprve nedávno. Zatím se ukazuje, že jim sociální sítě pomáhají s lepším zaměřením talentů, vylepšují komunikaci a zviditelňují společnost na trhu.

V poslední otázce měly dotazované možnost promluvit o tom, zda je něco, **co může udělat náborář pro úspěšné získávání talentů**. V rámci této otázky budou volně popsány odpovědi všech zaměstnankyň, které se vyjádřily.

Z2: Vnímá, že se snaží kandidátům „prodávat produkt práce“. Poukazuje na důležitost kvalitního *candidate experience* a fungovat jako jakýsi průvodce výběrovým řízením. Ve firmě A mohou kandidáti zanechávat na výběrové řízení zpětnou vazbu a zaměstnankyně cítí, že jí toto velice rozvíjí a pomáhá.

Z3: Věří, že dobrý *recruiter* potřebuje směs dovedností, z 30 procent by měl mít zkušenosti z HR, z 30 procent z marketingu a z dalších 30 procent obchodník. Zbýlých 10 procent tvoří vztah k technickým pozicím, protože se pohybuje v technologické společnosti. Dodává, že je dobré mít „nos na lidi“ a rozumět jim.

Z4: Spatřuje jako důležité umět číst mezi řádky a dokázat efektivně přiřazovat talenty k dostupným pozicím, je třeba takto přemýšlet, protože nejlepší role pro talenta nemusí být nutně ta, na kterou se prvně hlásil nebo pro ni byl osloven.

I ona samotná je ve Valeo talentem, a proto jí byl položen dotaz, jak vnímala tento proces přímo z pozice talenta. Nejvíce oceňovala způsob, jakým s ní bylo komunikováno. Cítila, že o ni mají zájem, měla velice pozitivní *candidate experience* a nyní se to stejné snaží poskytovat kandidátům.

Z5: Má za to, že je klíčové umět pokládat dobré a správné otázky, které přiblíží kandidátovi kompetence co nejvíce.

Shrnutí poměrů v organizacích

Ve **firmě A** pochází většina talentů z interního zdroje, do talentových pozic jsou často povyšováni skrze velice komplexní plány nástupnictví. Nejčastěji se jedná o talenty, kteří jsou identifikováni pro manažerské role. Pro potřeby talent managementu mají zavedená KPI a sbírají mnoho dat pro sledování efektivity talentových programů nebo individuálních rozvojových cest. Vzdělávání je podporováno na všech úrovních organizace. Nové externí talenty získávají nejčastěji pro nově zavedené pozice, a to skrze refferal program nebo přímé oslovení. Jako efektivní hodnotí mimo tyto externí metody i trainee program, který je v tuto chvíli pozastaven z důvodu vytvoření globálního trainee programu. Naopak studentské stáže nevnáší do firmy A mnoho talentů. Mimo to existuje více metod, jak interně objevit talent. Ve firmě A se velice ctí kultura zpětné vazby a mnoho zaměstnanců je tímto motivováno zjišťovat si o možnostech růstu více. Pro talenty je důležitá nejen jejich motivace a dobré pracovní výsledky, soft skills jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které tvoří opravdového talenta.

V **organizaci B** nemají sice přímo talent management ukotven, ale talenty nepochybně zaměstnávají. V případě této organizace se jedná především o talenty, kteří jsou specialisty nebo odborníky pro danou oblast působnosti. Díky prestiži této organizace se většina talentů do organizace dostane sama, skrze inzerci na nejrůznějších pracovních portálech nebo umístěním poptávky do některé z odborných asociací. Podle výpovědi zaměstnankyně se občas i stává, že je potřeba vybírat mezi více talenty, kteří se ucházejí o jedno místo. Organizace se však pohybuje ve veřejném sektoru a nemůže nabrat více lidí, než bylo původně zamýšleno. Pokud jsou kanály inzerce pozic neúspěšné, přechází se k přímému oslovování talentů. Mimo odborné kompetence se u kandidátů zaměřují na ambice, správný mix soft skills a nadšení pro svůj obor. Rozvoj zaměstnanců se v organizaci B uskutečňuje formou různých školení, případně se vytváří individuální plány vzdělávání.

Ve **firmě Valeo** můžeme najít talenty, kteří jsou jak manažery, tak odborníky v dané oblasti. Pro mnoho jejich pozic jsou potřeba obě tyto složky talentu, protože se jedná o technickou a vývojovou firmu. Díky tomuto zaměření věří, že naprostá většina jejich pozic je obsazena právě talenty. Pro růst do manažerských pozic jsou preferováni interní kandidáty, především kvůli složitým interním procesům, se kterými se zde zaměstnanci setkávají. Více než s talentovými pipelines pracují tedy s talentovými pooly, kde mají talenti možnost se dále rozvíjet. Jako efektivní považují nejen jejich manažerské a specialistické talent pooly ale i trainee program, zaměřený na absolventy. Externí kandidáty oslovují zejména, pokud se vyskytne nová pozice nebo kompetence, kterou je teprve potřeba vybudovat. I ve Valeo jsou pro talenty soft skills důležité, dále také potenciál a chuť se neustále rozvíjet. Valeo pořádá za účelem zvýšení povědomí o firmě a jejich možnostech pro talenty různé akce, které jsou dostupné veřejnosti. Některé z těchto akcí jsou zaměřeny na studenty vysokých škol, některé jsou přímo pro odborníky.

Doporučení

V rámci této části jsou představeny návrhy a doporučení ke zlepšení, která by mohla v daných organizacích být prospěšná. Tato doporučení jsou dána na základě znalostí získaných vypracováním teoretické části, vyhodnocení rozhovorů, ale také mé osobní zkušenosti na pozici *HR Specialist*.

Při rozhovorech byly stanoveny nejčastěji používané metody získávání talentů. V každé organizaci byla na prvním místě metoda jiná, ale ve všech dotázaných organizacích je druhou nejužívanější metodou přímé oslovení talentů. Nejčastěji se oslovuje přes profesní sociální síť LinkedIn. Zaměstnankyně z firmy A vypověděly, že kvalitní LinkedIn pomáhá budovat *Employer Brand* a snaží se motivovat manažery k aktivitě na této síti. Věřím, že to stejné by mělo platit i pro zástupce HR oddělení. LinkedIn poskytuje prostor, na kterém se dá komunikovat s širokou škálou talentů a příspěvky mohou mít vysoký dosah. Specialisté v oboru HR mohou kvalitními příspěvky šířit firemní kulturu, upozorňovat talenty na příležitosti a budovat kompetence firmy. Pro získávání nejlepších talentů je potřeba mít vybudovanou kvalitní síť spojení. Často jsou to hlavně náboráři, kteří mají na LinkedIn nejvíce spojení a je nutné tohoto faktu využívat. Zaměstnankyním mohu tedy poskytnout doporučení, aby přidávaly i příspěvky z oborů, které jsou zajímavé pro talenty. Mnoho náborářů sdílí na svých profilech jen pracovní příležitosti, což netvoří zajímavý obsah pro většinu z talentů. Celkově tedy doporučuji zvýšit svou aktivitu na této sociální síti a sdílet relevantní informace z oboru a trhu.

V případě talentů je proces jejich získání často bojem s časem. O talenty je vždy vysoký zájem a není neobvyklé, že mají rozjednaných více nabídek naráz. Zaměstnanci HR oddělení by se měli snažit zrychlovat proces od prvního kontaktu k přijetí nabídky kandidáta (= *Time to hire*).¹⁹ Zaměstnankyním tedy doporučuji snažit se z vlastní iniciativy zrychlit proces náboru talentů a komunikovat s vedením společnosti o možném zjednodušení a zrychlení interních procesů. Významnost tohoto doporučení se zvyšuje zejména s velikostí firmy, protože čím větší firma je, tím déle bude často trvat zprocesování každého kandidáta kvůli jisté míře nutné byrokracie. Za těmito účely je možné zamýšlet se nad možnostmi automatizace některých procesů, zefektivněním komunikace s kolegy v rámci organizace nebo například aktivní přesun byrokratických záležitostí do online podoby.

Ve všech dotazovaných organizacích navrhuji dále také komunikaci s vedením o zvýšení flexibility ohledně mzdy nebo platu. Ve firmách jsou mzdy určené pro kandidáty limitovány horní hranicí a pokud požadovaná mzda kandidáta je jen o něco málo vyšší, nelze s tím ze strany společnosti nic dělat. Jedinou možností je poté, že kandidát přijme tuto nižší nabídku. I v případě organizace B je toto platné, protože

¹⁹ *Time to hire* je anglické spojení vyjadřující, jak dlouho trvala komunikace s kandidátem od prvního kontaktu po přijetí pracovní nabídky. <https://resources.workable.com/tutorial/time-to-hire-metrics>

v příspěvkových organizacích jsou zavedeny platové tarify, které jsou rozděleny na třídy a stupně podle plněné pozice. Jistou míru flexibility umožňuje osobní ohodnocení.

Ze strany HR je možné otevřít diskusi o možné vyšší flexibilitě v ohodnocení kandidátů, kteří bez motivační odměny za vykonanou práci odchází ke konkurenci. Pokud je rozpočet opravdu limitován, je na místě přemýšlet o alternativních metodách, jak kandidáta zaujmout. Jednou z těchto metod mohou být atraktivní a progresivní pracovní benefity. I fakt, že organizace má silný *Employer Brand* může kandidáta přesvědčit, aby v ní přijal hůře ohodnocenou pracovní nabídku. Toto stvrzují výpovědi Z5 z organizace B, do které se talenti díky prestiži dokonce hlásí sami. Dalším faktorem může být i pozitivní *candidate experince*. Toto zas potvrzuje výpověď Z4, která je talentkou ve Valeo a nejvíce oceňovala právě způsob komunikace a hladký postup výběrového řízení.

Obecně platným doporučením pro všechny zaměstnance personálního oddělení je, aby se opravdu snažili být nositeli organizační kultury a zůstávali transparentní vůči kandidátům ohledně poměrů ve společnosti. Je nutné podporovat pozitivní atmosféru, posilovat vzájemnou důvěru a vytvářet prostředí pro rozvoj a vzdělávání. Pouze takto lze nejen efektivně talenty získávat, ale i si je v organizacích udržovat, což by měl být cíl každého HR profesionála.

Závěr

V závěru této bakalářské práce bude určena míra naplnění stanovených výzkumných předpokladů na základě teoretické části práce, ale především na základě samotné analýzy rozhovorů.

Rozhovory proběhly v různorodých organizacích, které se pohybují v jiných oblastech a obsazují jiné pozice. Spojuje je však, že jejich zaměstnanci jsou špičkami ve svých oborech.

Shledávám, že se potvrdil odlišný způsob výkladu definice talenta a odlišný způsob aplikací talent managementu. Obě tyto složky se přizpůsobovaly potřebám organizací s ohledem na jejich specifické limitující faktory. Mimo to se potvrdil i první výzkumný předpoklad – za talenty jsou ve všech zkoumaných organizacích považováni zaměstnanci s nějakou přidanou hodnotou, jak je zjevné z první části poznatků z rozhovorů.

Ve všech zkoumaných organizacích se vytváří pooly formou databáze kandidátů, kteří prošli výběrovým řízením. Avšak přímo talentové pooly se z vybraných organizací tvoří pouze v těch, jež působí v soukromém sektoru. Ve veřejném sektoru nemají takové pooly využití, protože se pozice obsazuje jen v případě, že z ní někdo odešel. Druhý výzkumný předpoklad, o tvorbě talentových poolů, se tedy potvrdil pouze částečně. Talentové pooly nejsou zavedené ve všech zkoumaných organizacích, ale ve všech zkoumaných organizacích se alespoň tvoří pooly formou databáze kontaktů.

Vnímám také, že nejdůležitější metodou získávání talentů je přímé oslovování skrze různé kanály. V žádné z organizací sice nebylo jmenováno na prvním místě, ale bylo jmenováno jako druhé nejpoužívanější ve všech vybraných organizacích, zatímco první nejvyužívanější zdroj byl všude jiný.

Zjištění, sumarizovaná v předcházejícím odstavci, neodpovídají formulaci třetího výzkumného předpokladu – trainee programy nejsou nejužívanější metodou získávání talentů. Po analýze výstupů zhodnocuji spíše, že jsou populární v korporátních organizacích, kde lze takto efektivně rozvíjet větší množství lidí najednou. Přispívá k tomu i fakt, že ve firmě A se rozhodli trainee program zavést už jen pro globální působení jejich značky a lokálně ho neuskutečňovat.

Dále usuzuji, že pro efektivní a návratné fungování investic do talent managementu a vybudování funkčních metod získávání talentů, je potřeba stálá podpora ze strany managementu, jelikož nastavení procesů a v některých případech i jejich udržování, je nákladnou záležitostí. Podpora ze strany managementu je nutná i kvůli samotné identifikaci talentů, protože jsou to často manažeři, kteří jmenují své podřízené jako talenty.

Závěrem bych chtěla zmínit, že vnímám cíl práce za naplněný. Podařilo se vytvořit přehled o užívaných metodách získávání talentů a byly zhodnoceny jejich účinnosti v praxi. Práce poskytuje také vhled do fungování talentových programů a aplikací talent managementu ve vybraných organizacích působících v České republice. Právě v České republice má toto téma vysoký potenciál kvůli dlouhodobě nízké nezaměstnanosti a kvůli nerozšířenosti těchto pojmů, jak je zřejmé z úvodu. Talent management poskytuje firmám konkurenční výhodu na trhu. Metody získávání talentů jsou pak obzvláště relevantní pro každodenní fungování jakékoliv HR oddělení působícího v České republice, jelikož právě náboráři musí v těchto ztížených podmínkách vyhledávat nové kolegy.

Seznam použité literatury

1. BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0. 175
2. RUDHUMBU, Norman & CHIKARI, Golden & LUKUSA, Jean-Pierre, 2014. *Use of Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Botswana*. *Journal of Education and Practice*. 5. 61-71.
3. EGEROVÁ, Dana, 2014. *Talent v organizačním prostředí*. Vědecký časopis Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. ISSN 1805-0603
4. VODÁK, Josef & KUCHARÍČKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8
5. LEWIS, Robert & HECKMAN, Robert, 2006. *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*. 16. 139-154. 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
6. ARMSTRONG, Michael & TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*, 2015. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. VNOUČKOVÁ, Lucie & URBANCOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. Vydání první. *Vysoká škola ekonomie a managementu*. ISBN 978-80-87839-31-7.
8. URBANCOVÁ, Hana, 2016. *Talent management v organizacích v České republice*. Praha: Odborné nakladatelství VŠEM. ISBN ISBN: 978-80-87839-64-5
9. JOOSS, Stefan & BURBACH, Ralf & RUEL, 2019. Huub. *Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations*. *The International Journal of Human Resource Management*. doi: 10.1080/09585192.2019.1579748
10. CEPIN, Geremy, 2013. *Talent acquisition: What it is, why you need it, what is involved, and where to start*. *CPA Prac. Mgmt*,
11. KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
12. KOCIÁNOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení – Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5
13. TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9
14. KOTYK, Václav, 2020. *Nové technologie v nábore zaměstnanců a jejich efektivita*. PhD Thesis. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta.
15. TIKHONOV, Alexey, 2019. *The use of networking in staff recruitment: recommendations and referral programs*. *Amazonia Investiga*, 8(19), 521-528.
16. VOJTÍŠEK, Petr, 2012. *Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol*. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní. ISBN 978-80-905109-3-7

Internetové zdroje

1. Soft skills, co jsou a jak jich využít při výběrovém řízení [online]. 3. 7. 2020. [vid. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/soft-skills-co-jsou/>
2. Kde hledat talenty [online]. 12. 8. 2004. [vid. 2022-10-25]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-22020705-kde-hledat-talenty>
3. What is a talent pool [online]. 24. 8. 2021. [vid. 2022-12-13]. Dostupné z: <https://www.guidantglobal.com/news/what-is-a-talent-pool>
4. What is Employer Branding and how can it grow your business? [online]. 12. 3. 2018. [vid. 2023-1-2]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/employer-branding>
5. Zlepšete své uplatnění s trainee programy [online]. 13. 4. 2011. [vid. 2023-1-7]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy>
6. Co je co? Praxe, stáže, trainee program [online]. 22. 1. 2019. [vid. 2023-1-7]. Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>
7. Talent Acquisition [online]. 25. 2. 2022. [vid. 2023-1-7]. Dostupné z: <https://www.valamis.com/hub/talent-acquisition>
8. Referral program [online]. 2. 12. 2017. [vid. 2023-1-7]. Dostupné z: <https://recruitis.io/blog/clanek/referral-program/>
9. LinkedIn [online] 12.12.2021 [vid. 2023-1-28]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/LinkedIn>
10. Co je to sourcing, a jak ho využít ve svůj prospěch [online] 26.3.2020 [vid. 2023-1-2]. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.cz/co-je-to-sourcing-a-jak-ho-vyuzit-ve-svuj-prospech/>
11. Executive search [online] [vid. 2023-1-28]. Dostupné z: <https://sandyou.sk/cs/nase-sluzby/executive-search-headhunting/>
12. What is headhunting and how does it work [online] [vid. 2023-1-28]. Dostupné z: <https://www.e recruit.com/blog/what-is-headhunting-how-does-it-work>
13. How Learning and Development can attract and retain talent [online] 15.1.2022 [vid. 2023-2-4]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/how-learning-and-development-can-attract-and-retain-talent.aspx>
14. Bitva o talenty zuří. Neprohrajte ji. [online] 24.5.2004 [vid. 2023-12-13]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-14409890-bitva-o-talenty-zuri-neprohrajte-ji>

Seznam tabulek

1. Tabulka 1, přehled respondentů, vlastní zpracování, viz strana 27
2. Tabulka 2, porovnání vybraných organizací, vlastní zpracování, viz strana 28

Příloha 1

Otázky rozhovoru

Identifikační otázky

- Jakou pozici ve firmě zastáváte a jak dlouho na ní jste?
- Jak dlouho pracujete pro současného zaměstnavatele?
- Jak dlouho pracujete v oboru HR?
- Na co se v rámci Vaší pozice převážně zaměřujete?

Okruh 1 – Talent a jeho organizační chápání

- Jak je ve Vaší organizaci chápáno označení „talent“?
- K jakému výkladu se přikláníte – 1) talent je někdo, kdo vykazuje na základě určitých parametrů lepší výsledky nebo přidanou hodnotu, je to někdo výjimečný nebo 2) talentem můžeme nazvat každého jedince, protože se talent nedá přesně určit a každý má své přednosti.
- Na základě, čeho nebo jakých informací je talent určen?
- Jsou pro talenty důležité tzv. soft skills?
- Zaměřujete se v rámci talentů na určité pozice nebo kompetence?
- Mění se něco pro zaměstnance, který byl označen za talenta?

Okruh 2 – Talent management

- Co přispělo k zavedení talent managementu ve Vaší firmě?
- Co považujete za ukazatel dobře fungujícího talent managementu?
- Jakou roli v rámci talent managementu hraje Employer Brand?
- Sdružují se talenti ve Vaší organizaci do tzv. poolů? Jaká je jejich hlavní funkce?
- Jaký je podle Vás hlavní úkol pro talent management v následujících pěti letech?
- Vidíte v některé oblasti talent managementu stále prostor ke zlepšení?

Okruh 3 – Metody získávání talentů

- Dle Vaší zkušenosti, v čem se liší nábor talentů od náboru „klasického“?
- Které z těchto uvedených metod využíváte pro získávání talentů nejvíce?
- Z těchto nejvyužívanějších metod, které považujete za nejefektivnější, co je měřítkem této efektivity?

Poznámka: Uvedené metody byly trainee program, stáže, referral program, vzdělávací akce, sourcing, headhunting, spolupráce s vědeckou institucí.

- Pochází více talentů z interních nebo externích zdrojů a mění se tento zdroj se senioritou talenta?
- Jaká je Vaše představa ideálního kandidáta pro trainee program? Je něco, co je spojuje napříč kompetencemi/obory?
- Z Vaší zkušenosti, přitahují talenty vzdělávací či rozvojové aktivity? Pokud ano, využíváte této skutečnosti pro získávání talentů?
- Jakou roli dle Vás v získávání talentů zastávají sociální sítě?
- Z druhého pohledu – existuje dle Vás nějaký předpoklad nebo kvalita v „recruiterovi“, která napomáhá úspěšnému získávání talentů?