

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

TALENT MANAGEMENT V ORGANIZACÍCH
Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Pavla Skalická

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, PhD.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Talent management v organizacích*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mě podporovali při vypracování této práce. Především však PhDr. Veronice Gigalové, PhD., za její trpělivost při mé tvorbě a cenné rady, které přispěly k jejímu vzniku.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Paola Skalická</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie – Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>PhDr. Veronika Gígalová, PhD.</i>
Rok obhajoby:	2022

Název práce:	Talent management v organizacích
Anotace práce:	Bakalářská práce se zaměřuje na talent management v organizacích Olomouckého kraje a jeho využití v bankách. Cílem práce je vysvětlit, co je styl vedení talent managementu, dále vymezit jeho přínosy, strategie, procesy a metody hodnocení pracovníků. Empirická část se zaměřuje na průzkum aktuální situace a úrovně užití talent managementu pracovníky HR v bankách Olomouckého kraje a tuto situaci dále analyzuje.
Klíčová slova:	Talent management, Talent, Andragogika, Lidské zdroje, Management, Organizace, Banky, Hodnocení zaměstnanců, Česká republika, Olomoucký kraj
Title of Thesis:	Talent management in organizations
Annotation:	The bachelor thesis focuses on talent management in organizations of the Olomouc Region and its use in banks. The aim of the thesis is to explain what is the leadership style of talent management, further define its benefits, strategies, processes and methods of employee evaluation. The empirical part focuses on the survey of the current situation and the level of use of talent management by HR staff in banks of the Olomouc Region and further analyzes this situation.
Keywords:	Talent management, Talent, Andragogy, Human Resources, Management, Organizations, Banks, Employee evaluation, Czech Republic, Olomouc region

Názvy příloh vázaných v práci:	Otázky dotazníku, Tabulky výsledků
Počet literatury a zdrojů:	13
Rozsah práce:	49 s. (88 202 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace4

Obsah6

Úvod8

I. Teoretická část9

1. **Talent**9

2. **Talent Management**12

2.1 Definice a vznik12

2.2 Význam a přínosy13

2.3 Procesy16

2.4 Strategie23

3. **Hodnocení pracovního výkonu**27

3.1 Typy hodnocení27

3.2 Metody hodnocení28

II. Empirická část39

4. **Kvantitativní výzkum bank v Olomouckém kraji**39

4.1 Cíle výzkumu39

4.2 Teoretická východiska, výzkumný problém39

4.3 Stanovení výzkumných otázek41

4.4 Výzkumný vzorek43

4.5 Výzkumné metody44

4.6 Dotazník46

4.7 Postup při sběru dat46

4.8 Analýza dat48

5. **Diskuse**64

Závěr67

Seznam použité literatury a zdrojů69

Seznam obrázků, grafů, schémat71

Seznam tabulek72

Seznam příloh73

Přílohy74

Úvod

Talent management je v posledních 20 letech ve světě i v ČR populárním tématem týkajícím se managementu a úspěšného vedení organizací. Interpretace pojmů talent a talent management se u různých organizací či skupin jedinců obvykle často různí a málokdy se najdou 2 organizace, které by užívaly stejnou definici. Význam talent managementu ale zůstává stejný. Jde nám zde o vedení talentovaných pracovníků k dosažení jejich největšího potenciálu a zároveň růstu a úspěšnosti organizace, která tento styl vedení užívá.

Tato práce si klade za cíl analyzovat situaci talent managementu u pracovníků HR (human resources – neboli lidských zdrojů) v bankách Olomouckého kraje. V teorii si definujeme jednotlivé pojmy, popíšeme vznik, procesy a strategie talent managementu, přičemž se více zaměříme na námi vybrané metody v něm užívané.

V empirické části práce si popíšeme problematiku, provedený průzkum, následnou analýzu dat a diskusi k tématu. V tomto průzkumu se snažíme zjistit, zda je v těchto organizacích talent management užíván, zda o něm zaměstnanci mají povědomí a jaký je jeho stav. Dále se chceme dozvědět, jestli zde hraje situaci věk zaměstnanců a jestli oni sami vidí v tomto stylu vedení nějaký přínos pro jejich firmu.

Výsledky této práce by mohly napomoci ve zmapování situace talent managementu u pracovníků HR v bankovních organizacích. Zkoumaný vzorek je však velmi specifický, a proto je zobecnitelnost získaných výsledků na širší skupinu v tomto případě nedoporučena.

I. Teoretická část

1. Talent

Pro porozumění tomu, co je vlastně talent management si musíme prvně vysvětlit kdo a co se vlastně považuje za talent. Například „Smilansky (2005) za talent považuje takového mimořádně schopného zaměstnance s velkým potenciálem (...) a domnívají se, že talent management se týká jen (...) schopných lidí směřujících do vyšších či vrcholových pozic“. (Horváthová, 2011, s. 22). Horváthová tak podotýká, že tento pohled na osoby označované jako ‚talent‘ u nás v České republice doposud převládá a dále cituje Smrčkovou (2007), která tuto situaci v Česku více rozebírá. Dle Smrčkové se v Česku za talenty považují především lidé, které chceme obsadit do manažerských pozic. Za talenty však můžeme považovat i specialisty, či jedince, kteří dokážou vést a motivovat ostatní, tedy zaměstnance s nadáním. Smrčková dále podotýká, že oproti zahraničí se v Česku slovo talent spojuje pouze s managementem, i když to tak vždy není. (Horváthová, 2011, s. 23)

Na druhou stranu Armstrong (2015) pro definici talentu cituje Michaels a kol. (2001. s. 12), kteří talent popsali jako „soubor schopností daného jedince... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst“. (Armstrong, 2015, s. 317). Zde můžeme vidět, že pohled zahraničních autorů na pojem talentu v talent managementu, se přesunul dále než jen na zaměstnance ve vedoucí pozici. Armstrong dále tuto definici vysvětluje vlastními slovy, a to tak, že: „Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech (...)“ a podotýká že, „řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet“. (Armstrong, 2015, s. 317).

Horváthová zmiňuje mnoho dalších autorů definujících ‚talent‘. Jedním z příkladů by byl *„nadáný člověk, který má větší schopnosti než jiní a není pro něj těžké je využívat (...), kterému se snaží ostatní vyrovnat a z něhož (...) čerpají inspiraci“*, Thorne a Pelant (2007), nebo dle Beckera, Finemana a Freedmana (2004) je to někdo, kdo *„dokáže „svoji“ organizaci odlišit od ostatních (...) kdo významnou měrou ovlivňuje schopnost organizace porazit konkurenci“*. (Horváthová, 2011, s. 23).

Můžeme vidět, že definice talentu je do určité úrovně subjektivní a záleží na organizaci nebo jednotlivci, jaké dovednosti či rysy uznají za důležité. Otázkou tedy zůstává, koho můžeme považovat za talent, který by měl být předmětem talent managementu. Armstrong (2015) porovnává dva názory na tuto situaci. Na jedné straně by se měla organizace věnovat jen těm nejlepším, na straně druhé má talent každý, a proto by se jeho rozvoj a podpora neměly dopřát jen těm nejlepším v daném oboru či na dané pozici. Armstrong dále zmiňuje tři hlavní pohledy na toto dilema dle Ilesse a Preece (2010), kde jsou:

„Výjimeční lidé – klíčoví lidé s vysokým výkonem nebo potenciálem bez ohledu na funkci. Výjimečné funkce – správní lidé zastávající strategicky významné funkce. Všichni lidé – každý v organizaci je považován za skutečně nebo potenciálně talentovaného, takže dostává odpovídající příležitosti.“ (Armstrong, 2015, s. 318).

Například organizace, která byla cílem případové studie od Tansleyové a Tietzeové (2013) ukazuje případ, kdy se společnost zaměřovala na řízení talentů všech lidí, avšak lidé klíčoví byli rozvíjeni jinak než zbytek zaměstnanců. Daná společnost zastávala názor, že talent mají všichni, ale také musí rozpoznat a rozvíjet potenciální budoucí lídry. Společnost tedy přišla se čtyřmi fázemi vývoje talentovaných jedinců. Vycházející talent – vzdělaní jedinci připravovaní pro zastávání klíčových a odborných rolí ve společnosti, potenciální lídr – jedinci podstupující vzdělávání pro manažery, budoucí lídr – jedinci, kteří navštěvují

akademii společnosti a podstupující vzdělávání pro lídry, budoucí lídr společnosti – jedinci podstupující individuální vzdělávání pod dohledem mentorů, zabývající se strategiemi a chodem společnosti. (Armstrong, 2015, s. 219).

Pro každou organizaci je důležité si ustanovit, koho za talent považují. Určení těchto kritérií umožní organizaci zajistit, že je dané, co se snaží talent managementem vlastně dosáhnout, díky čemu bude jednodušší rozmístění zdrojů s rozvojem zaměstnanců jako prioritou. Zaměstnanci také budou znát smysl svého sebehodnocení. Určení těchto kritérií je také vhodné pro lepší klasifikaci zaměstnanců a porovnání organizace s ostatními. (Horváthová, 2011, s. 24). Zde můžeme vidět, že určení kritérií pro ‚talent‘ je prvním a důležitým krokem pro efektivní talent management.

V mé práci budu dále užívat definici talentu od Michaelse a kol. (2001) citovanou Armstrongem (2015) pro její široké užití, kde se za talent nepovažují pouze lidé nastupující do manažerských pozic, ale všeobecně talentovaní a cílevědomí jedinci ve všech sférách života.

2. Talent Management

2.1 Definice a vznik

Talent management nebo také řízení talentů je koncept, který se rozšířil ve světě v této formě zhruba po roce 2000. Tento koncept je původně odvozen od obratu „válka o talenty“, jenž se poprvé objevil v devadesátých letech dvacátého století a reagoval na získávání a udržování talentovaných lidí. (Armstrong, 2007, s. 327). Armstrong řízení talentů definuje jako *„proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů“*. (Armstrong, 2015, s. 316). Horváthová (2011) pro definici talent managementu cituje několik zdrojů. Kupříkladu definice od Bergera a Bergera (2003), kteří talent management popisují jako *„systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí organizace“* nebo definice od Cannona a McGee (2007), kteří uvádí, že talent management je *„proces, kterým organizace identifikuje, řídí a rozvíjí své zaměstnance v současné době a pro budoucnost“*. (Horváthová, 2011, s. 25).

Armstrong však také zmiňuje skeptické pohledy na talent management od Ilese a kol. (2010), nebo Davida Guesta (citovaný dle Warrena, 2006), kteří mluví o tom, že myšlenka řízení existuje již dlouho a v podstatě se neliší od řízení lidských zdrojů, jen se zaměřuje na „talentovanou“ část zaměstnanců. Pojednávají tedy o tom, že koncept je na scéně již nějakou dobu, a byl pouze jen nově podán pod názvem talent managementu. (Armstrong, 2015, s. 316). Jako definici talent managementu se budu dále opírat o definici Cannona a McGee (2007), jelikož odpovídá bodům, kterými se budu v této práci nadále zabývat.

Otázkou zde však zůstává, jak bychom mohli určit, zda organizace talent management užívá a pokud ano, tak do jaké míry. Na to nám může odpovědět identifikace úrovně vyspělosti talent managementu v organizacích vytvořená CIPD

(2006), kterou ve své knize zmiňují Cannon a McGee (2007). Tyto úrovně byly rozděleny následovně:

1. Organizace nepoužívá žádné formálně ustanovené praktiky ani strategie talent managementu.
2. Aktivity talent managementu jsou v organizaci takticky umístěny.
3. Talent management je správně integrovaný a koordinovaný pro jednotlivé segmenty organizace.
4. Strategie talent managementu je navržena tak, aby podpořila manažerskou strategii firmy a její oblasti lidských zdrojů.
5. Strategie talent managementu informuje a je informována o firemní strategii.

(CIPD, 2016 dle Cannon & McGee, 2007, s. 14).

V této části jsme si definovali talent management a jeho úrovně užití v organizaci. Následně se tedy přesuneme na jeho význam a přínosy, které nám vysvětlují to, proč je užití talent managementu v organizaci tak důležité.

2.2 Význam a přínosy

V dnešní době, kdy se začíná přikládat stále větší význam efektivnímu řízení lidských zdrojů pro lepší fungování a prospěch organizace, je talent management nástrojem, který napomáhá při řešení problémových situací. Cannon a McGee (2007) zmiňují několik příčin, proč by se organizace měly zajímat o talentované jedince a talent management. Jako jedním z prvních bodů pojednávají o neustálé potřebě o inovace, výzkum a rozvoj. Mluví také o růstu specializací ve všech disciplínách, nedostatku správných schopností, snižující se flexibilitě pracovní síly,

ale také i omezené flexibilitě organizací provádět potřebný výcvik pro vyhledávání klíčových zaměstnanců na trhu práce. (Canon & McGee, 2007). (Horváthová, 2011, s. 26). Můžeme předpokládat, že tato skutečnost přinese pozitiva a negativa v rámci talent managementu. Horváthová také zmiňuje několik problémů, které mohou být vyřešeny odbornou prací s talenty. Například situace, kdy *„se v organizaci vyskytují obtíže s obsazováním nejdůležitějších pozic, na trhu i v rámci organizace existuje nedostatek kvalifikovaných lidí (...) talentované zaměstnance se nedaří v organizaci udržet (...) nelze efektivně nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem (...) existuje vysoká fluktuace v nejdůležitějších segmentech pracovní síly, atd“*. (Horváthová, 2011, s. 26-27). Důležitý je však jeho význam ke správnému užití této metody vedení talentovaných zaměstnanců.

Důraz na význam talent managementu v organizaci také zmiňují Berger a Berger (2004), kteří se odkazují na první velkou studii uskutečněnou na toto téma. V pozdních devadesátých letech 20. století provedla společnost LBA Consulting Group rozsáhlou studii zaměřenou na identifikování faktorů nejvíce přispívajících k vytvoření a udržení úspěšné organizace. Studie byla zaměřena na organizace, které přežily a prosperovaly a ty, které zkrachovaly za posledních 25 let. Touto studií bylo identifikováno 6 podmínek, které musely být při vedení lidských zdrojů splněny pro úspěšnost a přežití organizace. Tyto podmínky byly shrnuty následovně. Aby organizace mohla optimalizovat schopnost dosažení trvalé dokonalosti, musí uznat potřeby proaktivního talent managementu vytvořit systematický způsob provádění činností. (Berger & Berger, 2004, s. 3).

Za hlavní přínosy talent managementu Horváthová (2011) považuje obsazení klíčových pozic talentovanými a vhodnými zaměstnanci, využití jejich potenciálu, motivace a plánování následnictví důležitých pozic. Zmiňuje také, že při správně vedeném talent managementu se organizace stává atraktivnější pro potenciální

a stávající zaměstnance, klesá tak míra nákladů spojená s jejich nábořem a zvyšuje se úroveň udržitelnosti talentovaných zaměstnanců. Všechny zmíněné body tak slouží k naplnění strategie a cílů dané organizace. (Horváthová, 201, s. 27). Další důležité body také popisují Berger a Berger (2004). Rozdělují je tak na 3 výsledky, kterých by měly chtít dosáhnout úspěšné organizace:

1. Identifikace, výběr, rozvoj a udržení tzv. superkeeperů.¹
2. Identifikace a rozvoj vysoce kvalitních náhrad za malý počet klíčových pozic důležitých pro současný a budoucí úspěch organizace.
3. Klasifikace a investování do každého zaměstnance na základě jeho skutečného potenciálu a přidané hodnotě, kterou by přispěl k růstu a úspěšnosti organizace.

(Berger & Berger, 2004, s. 4).

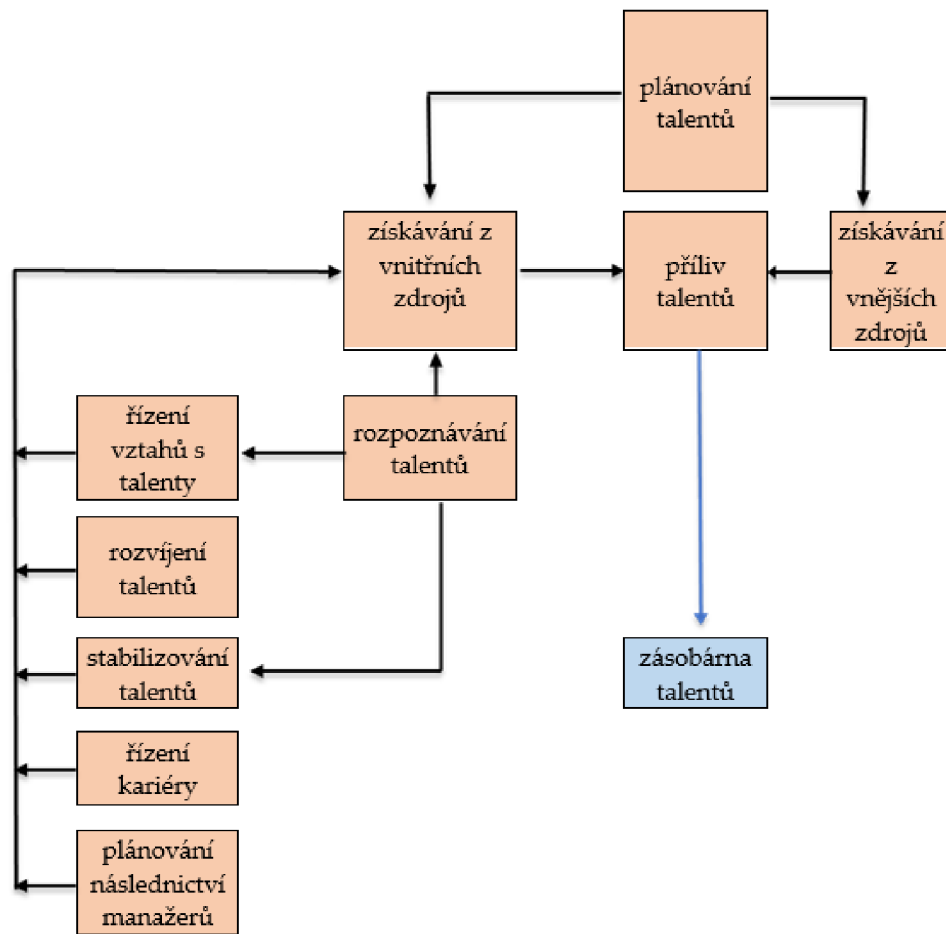
Když se podíváme na českou scénu, můžeme aktuální situaci vidět ve Studii od Deloitte z roku 2006. Dle studie Magnet pro talenty od společnosti Deloitte (2006) jsou největšími problémy organizací získávání nových talentů, udržení klíčových talentů, nedostatečné dovednosti přijímaných pracovníků a v neposlední řadě také stále naléhavější požadavek na rovnováhu pracovního a osobního života. V České a Slovenské republice oproti zbytku světa převažují problémy se získáváním nových talentů a nedostatečné dovednosti přijímaných pracovníků. Z tohoto průzkumu můžeme také vidět, že zbytek světa se více potýká s udržením stávajících pracovníků a požadavky na rovnováhu pracovního a osobního života. Organizace si uvědomují nutnost investovat do svých zaměstnanců, s cílem

¹ Superkeepeři jsou součástí velmi malé skupiny jedinců. Tito jedinci dosahují vynikajících výsledků, inspirují ostatní k dosažení vynikající výsledků a ztělesňují klíčové kompetence a hodnoty organizace.

podpořit svou schopnost udržet, získat a rozvíjet talenty. (Horváthová, 2011, s. 28). Můžeme tedy říct, že správné užití strategií talent managementu je faktor, který může definovat přítomnou i budoucí úspěšnost a růst organizace. Užití tohoto stylu vedení zaměstnanců také eliminuje nejružnější problémy, kterým organizace v dnešní době čelí, jako např. získávání a udržování talentovaných pracovníků a dosazení vhodných kandidátů na správné pracovní pozice. Dále si popíšeme jeho jednotlivé procesy.

2.3 Procesy

Armstrong (2015) popisuje proces řízení talentů jako „*sekvenci činností, která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů*“. (Armstrong, 2015, s. 319). Celý proces dále rozděluje na jednotlivé činnosti:



Obr. 1: Schéma činností procesu řízení talentů (podle Armstronga, 2015, s. 321).

V této tabulce můžeme vidět všechny procesy, které Armstrong (2015) stanovuje jako důležité části talent managementu. Poskytuje nám rychlý přehled skladby a návaznosti těchto procesů. V další části si tyto procesy stručně vysvětlíme.

1. Plánování talentů

„Proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat. Tento proces využívá metody plánování lidských zdrojů (...) a směřuje k vytvoření politik získávání a stabilizování talentů, stejně jako

odhadování budoucích požadavků s využitím auditů talentů". (Armstrong, 2015, s. 319).

2. Získávání talentů

„Plánování talentů je východiskem získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů. Získávání talentů z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Získávání talentů z vnějších zdrojů souvisí s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.“ (Armstrong, 2015, s. 320). Horváthová (2011) popisuje jako první krok pro získání talentů identifikování klíčových rolí v organizaci a klíčových kompetencí zaměstnance. Talenty můžeme nalézt jak ve zdrojích vnitřních, tak i vnějších. Celý proces shrnula do tří kroků: *„1. Identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice pro určení jejich přínosu organizaci, 2. Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření měřících stupnic pro jejich měření, 3. Vytvoření talent-poolu.“* (Horváthová, 2011, s. 50).

Cannon a McGee (2007) citovaní Horváthovou popsali 5 základních typů strategií pro získání těchto talentů, jimiž jsou: udržování kontaktů s bývalými zaměstnanci, získání talentů při jeho objevení s účelem pro budoucí použití, nabídka práce na částečný pracovní úvazek, uzavírání smluv s externími dodavateli nebo přesunutí zaměstnanců do jiné organizační jednotky či země a vytvoření dočasných týmů ze stávajících zaměstnanců. (Horváthová, 2011, s. 50).

3. Rozpoznávání talentů

Proto abychom mohli talenty získat a zařadit do projektů zaměřených na vzdělávání a rozvoj kariéry, musíme je nejdříve identifikovat. Armstrong (2015) pro tento proces doporučuje audit talentů, ke kterému můžeme získat

potřebné informace během procesu řízení pracovního výkonu. Takto můžeme rozpoznat jedince, který má požadované schopnosti či potenciál. (Armstrong, 2015, s. 320). Více o rozpoznání a hodnocení talentů můžeme nalézt v kapitole 3.

4. Řízení vztahů s talenty

Při řízení vztahů s talenty je důležité si uvědomit, že ne všichni talenti, které máme, jsou získáni z externích zdrojů. Mnoho talentů se již skrývá v řadách stálých zaměstnanců dané organizace, a proto je důležité s nimi budovat trvalé a efektivní vztahy. Musíme se zaměstnanci zacházet spravedlivě a umožnit jim růst a možnost se angažovat do chodu organizace, díky čemuž se vybuduje pevný vztah a sníží se šance, že daný talent bude hledat příležitosti mimo organizaci. (Armstrong, 2015, s. 320).

5. Rozvíjení talentů

Jak již bylo zmíněno v předchozí části, rozvoj talentů je důležitým procesem talent managementu, který nemůžeme jen tak opomenout. Každá organizace by měla mít svou politiku a program zaměřený na rozvoj zaměstnanců, kde by si osvojili potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti. Pro správný rozvoj ať už jedinců, lídrů nebo manažerů je důležitá podpora organizace a vytvoření vhodných podmínek. Jedinec se musí rozvíjet sám, ale s podporou je tento rozvoj ulehčen a uspíšen. (Armstrong, 2015, s. 320, 382-385).

Horváthová poukazuje na důležitost rozvojových programů ve společnostech. Tento program by měl: *„mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků“*. (Horváthová, 2011, str. 78).

Hroník (2007) dále rozděluje tyto programy na Trainee programy (rozvojový program pro absolventy škol, po jehož úspěšném ukončení je absolventovi nabídnuta pozice v organizaci) a Talent development (rozvojový program určený pro stávající zaměstnance na začátku jejich kariéry). (Horváthová, 2011, s. 78).

Mezi metody rozvoje často užívané na pracovišti patří: koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění náročných úkolů, miniprojekty, stáž/dočasné přeložení, sdílení poznatků. Dále mezi metody užívané mimo pracoviště můžeme zahrnout: přednášku, seminář, případové studie, simulace, workshop, manažerské hry, angažovanost v charitě/komunitě, development centra, outdoor training, e-learning, samostudium, rozvoj kompetencí. Nejefektivnějšími metodami jsou však metody užívané na pracovišti. (Horváthová, 2011, s. 81-86).

6. Stabilizování talentů

Organizace musí umět vytvořit takové prostředí, podmínky a politiku, které přimějí talentované zaměstnance zůstat a dále rozvíjet sebe i organizaci. Jelikož odchod klíčových zaměstnanců má negativní dopad na chod organizace, je velice důležité si dané jedince umět udržet.

Opatřeními, které může organizace zavést pro udržení svých talentů jsou: správná adaptace nových zaměstnanců, vytvoření smysluplných pracovních pozic zaměřených na rozmanitost schopností, vhodně zvolený systém odměňování, možnost růstu a povýšení, podpora rozvoje společenských vazeb, eliminace nevhodných pracovních podmínek, podpora vyváženosti pracovního a osobního života a v neposlední řadě

nastavení politik proti šikanování a obtěžování. (Armstrong, 2015, s. 320, 304-306).

7. Řízení kariéry

Pro řízení kariéry jsou důležité body zmíněné v předchozích částech, jmenovitě možnost rozvoje schopností a budování kariéry. (Armstrong, 2015, s. 320). Plánování kariéry a plánování nástupnictví v klíčových rolích jsou 2 podstatné části řízení kariéry. Důležité je zde správné vedení, podpora a povzbuzení pro snahu o dosažení vysněné kariéry v organizaci. Pro řízení kariéry je také nutné identifikování klíčových rolí, které jsou podstatné pro úspěch organizace a jejich neobsazení vede k její stagnaci, nefunkčnosti či pádu. (Horváthová, 2011, s. 91-94).

Při plánování kariéry existují 3 směry, na které se při jejím růstu můžeme zaměřit. Hroník (2007) je popisuje jako: první směr – postup v hierarchii, druhý směr – získání další odbornosti a třetí směr – prohlubování odbornosti. V dnešní době je typická dynamická kariéra a lidé jsou zvyklí na mobilitu, zastávání více pozic, práce ve více organizacích. Zaměstnanci v určitých fázích svého života považují za důležité rozdílné faktory. V mladších letech to může být objevování sebe, svých schopností, tvorba cílů a získání zkušeností. V pozdějším věku se člověk většinou zaměřuje na kariérní růst, stálost zaměstnání, zabezpečení, sebeaktualizaci. V poslední fázi pracovního života je to spíše zájem o mimopracovní aktivity, příprava na odchod do důchodu nebo práce na částečný úvazek. Proto je důležité identifikovat, v jaké fázi života se zaměstnanec nachází a nabídnout mu ty správné možnosti a benefity. (Horváthová, 2011, s. 94-96).

8. Plánování následnictví manažerů

Tohoto tématu jsme se již dotkli v bodě 7. V tomto případě se však zaměřujeme přímo na následnictví manažerů, a to proto, jelikož je podstatné, aby organizace měla schopné manažery, kteří ji dokážou dovést jejím zvoleným cílům. Pro správné plánování následnictví je důležité mít jistou zásobárnu potencionálních talentovaných manažerů, které můžeme dosadit na klíčové role organizace. Proto se musíme zaměřit na stálý rozvoj talentovaných a cílevědomých jedinců, v případě, že při odchodu zaměstnance na pozici v klíčové roli nebo další náhlé či plánované změně, máme po dalším zaškolení okamžitou náhradu. (Armstrong, 2015, s. 320, 330-331).

9. Příliv talentů

Do této kategorie spadají již zmíněné procesy získávání talentů, jejich rozvoj, řízení kariéry a udržení, které nám umožňuje vytvoření určité zásobárny talentů (talent poolu). (Armstrong, s. 320).

10. Zásobárna talentů

Zásobárnou talentů (**talent-polem**) rozumíme zdroj talentovaných lidí, které má organizace k dispozici. (Armstrong, 2015, s. 320). Horváthová (2011) talent-pool definuje jako skupinu talentovaných zaměstnanců, kterou získáme po „*zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu, za použití měřicích stupnic pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu jednotlivců*“ kde dochází k vlastnímu vymezení dané skupiny lidí vyhovujících těmto kritériím. (Horváthová, 2011, s. 73).

Tyto talentované jedince dále dělíme na top talenty (jednotlivci s vysokým talentem a vysokým potenciálem), talenty (zaměstnanci s výborným

výkonem, ale omezeným potenciálem) a možné talenty (jedince s výborným potenciálem, ale nízkým výkonem). (Horváthová, 2011, s. 75). Pro organizaci je však dále důležité, vybrat správný typ talent-poolu, který by nejlépe vyhovoval jejím talentovaným zaměstnancům.

Celkem existují tři typy zásobárny talentů (talent-poolu), jimiž jsou:

Všeobecný talent-pool – zde patří jednotlivci s různými dovednostmi a intelektuálními způsobilostmi, jež spadají do určitého stanoveného měřítka,

Vůdcovský talent-pool – zaměstnanci, jež mají určité vůdcovské kompetence nebo potenciál tyto kompetence získat,

a v neposlední řadě **Technický talent-pool** – pro technický talent-pool jsou důležité specifické technické dovednosti, vstup do tohoto talent-poolu je tedy poskytnut pouze jedincům kteří pro tyto dovednosti vykazují vysoký výkon nebo potenciál. (Horváthová, 2011, s. 76).

Nyní jsme si stručně vysvětlili jednotlivé činnosti procesu řízení talentů a můžeme se dále podívat na jeho strategie.

2.4 Strategie

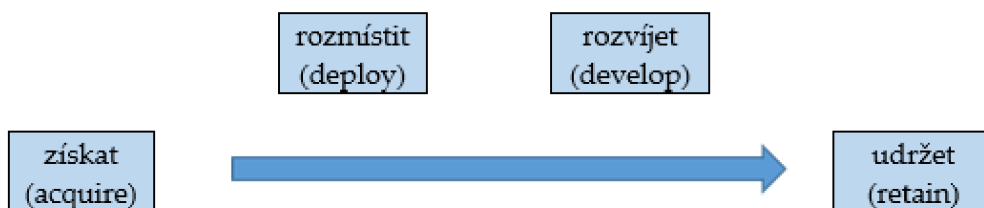
Horváthová (2011) říká, že: „*podmínkou efektivního fungování práce s talenty je vytvoření takové strategie talent managementu zaměřené na talentované zaměstnance, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace*“. (Horváthová, 2011, s. 33).

Horváthová dále odkazuje na studii od společnosti Deloitte (2008) pojednávající o talent managementu, ve které k základním strategiím řadí i **tradiční lineární model** a **model Develop-Deploy-Connect** (dále jen DDC) a poukazuje na to, že

v dnešní době v oblasti řízení talentů dochází k přechodu od tradičního lineárního modelu k modelu DDC. Dále si více vysvětlíme tyto dva modely, abychom lépe porozuměli strategiím talent managementu.

Tradiční lineární model

V první řadě si vysvětlíme základy tradičního lineárního modelu. Tento typ strategie je zaměřen pouze na 2 činnosti, kterými jsou **získání** a **udržení** talentovaných jedinců, přičemž dále nepomáhá strategickým cílům společnosti. Na schématu níže můžeme vidět plánec tradičního lineárního modelu, který nám zde pomáhá k lepší vizualizaci.



Obr. 2: Schéma tradičního trilineárního modelu (podle Pocztowskiho, A., a kol. 2008 převzaté z Horváthové, 2011, s. 35).

Tento model může být problematický kvůli nízké úrovni zájmu o daného zaměstnance po jeho přijetí do společnosti. Model neumožňuje další růst, flexibilitu či propojení s lidmi, kteří by zaměstnancům mohli pomoci dosáhnout jejich stanovených cílů, přičemž možnost přechodu na jinou pozici či přeřazení je zde nepravděpodobné. Horváthová (2011) zmiňuje několik dalších negativ této strategie. Např. finanční náročnost náboru nových zaměstnanců, jež je vyšší než suma vydaná na vzdělávání jejich zaměstnanců, nebo že se v tomto modelu

nesleduje výkon a přínos zaměstnance pro danou organizaci. (Horváthová, 2011, s. 35). Již dle těchto bodů můžeme vidět, proč se v praxi od tohoto modelu pomalu odklání.

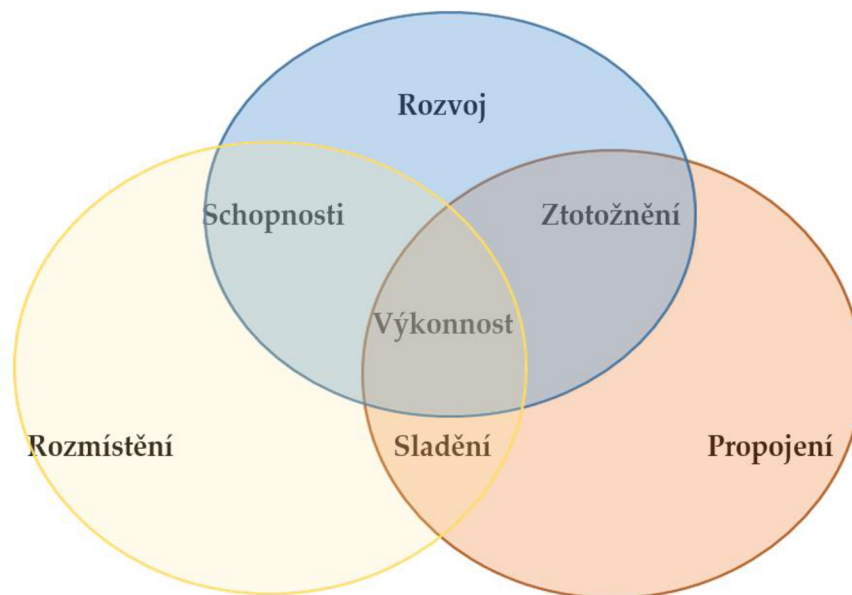
Model Develop – Deploy – Connect

Model Develop – Deploy – Conect (rozvoj – rozmístění – propojení) je strategický model zaměřený na sledování výkonu, a tedy i dle Horváthové (2011) také jádra problematiky talent managementu, ke kterému zajišťuje komplexní přístup. Dále zdůrazňuje, že: *„maximální hodnotu organizaci přináší stav kdy dochází k systematickému rozvoji a motivaci zaměstnanců – talentů v těch oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů organizace“*. (Horváthová, 2011, s. 36). Pozornost je zde věnována, kromě bodů zmíněných v lineárním modelu, hlavně rozvoji (developing), rozmisťování (deploying) a propojování (connecting).

Rozvoj můžeme dále popsat jako *„možnost učení se prostřednictvím získání zkušeností přímo na pracovišti nebo na projektech s podporou manažera, mentora nebo kouče“*. (Horváthová, 2011, s. 36). Jde tedy o způsob rozvoje zapojením do pracovního dění organizace na projektech a posílení jeho sociálních vazeb.

Rozmístění bereme jako *„umístění zaměstnance v organizační struktuře tak, aby mu bylo umožněno pracovat s nejlepšími specialisty, od kterých by se mohl učit“* a nalezení pracovní role, ve které by mohl plně využít své kompetence. (Horváthová, 2011, s. 37).

V případě **Propojení** je důležité *„poskytnout zaměstnancům nástroje a rady, které jim umožní vybudovat si síť vztahů, které zvýší výkonnost jednotlivce i organizace a zlepší kvalitu vzájemné interakce, komunikace zaměstnance s ostatními lidmi organizace“*. (Horváthová, 2011, s. 37).



Obr. 3: Schéma modelu Develop – Deploy – Connect (podle studie Deloitte, 2004; Horváthová, 2011, s. 35).

Na obrázku 3 můžeme vidět schéma tohoto modelu a jeho jednotlivé části a jejich propojení. Ve strategii modelu DDC jde díky propojenosti jednotlivých prvků k následnému zlepšení výkonu ve všech propojených oblastech. Další přínosy, které tento model nabízí jsou způsobilost (společná práce schopných jedinců), sladění (správní lidé na správných místech) a ztotožnění (zaměstnanec vykonává práci, která ho zajímá), které dohromady zlepšují výkon celé organizace. (Horváthová, 2011, s. 37). Shrnuli jsme si tedy význam, přínosy, procesy a strategie talent managementu, avšak pro jeho správné fungování se dále zaměříme na část, kterou není možno přehlédnout pro jeho efektivní užití. Touto částí je hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

3. Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení výkonu zaměstnanců a předpověď jejich potenciálu je jednou z nejdůležitějších částí pro efektivní implementaci talent managementu. Bez správného hodnocení není možné vybrat a rozvíjet talentované pracovníky, jelikož by jejich talent a potenciál nebylo možno změřit. (Horváthová, 2011). Pro jeho efektivní fungování je nutné, aby hodnocení bylo přesné a správně nastavené.

3.1 Typy hodnocení

Dle Horváthové (2011) existují 4 typy přístupů k měření výkonu stávajících i potencionálních zaměstnanců.

Trait – based: Přístup založen vlastnostech a rysech jedince. Měří osobní charakteristiky a hodnoty zaměstnance. Tento přístup je jednoduchý a je možno ho použít pro všechny kategorie zaměstnanců.

Behaviour – based: Přístup založen na chování jedince. Předpokládá, že chování ovlivňuje výkon, je šitý na míru jedinci či určité skupině zaměstnanců a je spíše vhodný pro pracovníky ve vedoucích pozicích.

Knowledge/skill – based: Přístup založen na znalostech/dovednostech jedince. Předpokládá, že dané znalosti/dovednosti ovlivňují výkon a měří to, jak daný jedinec dokáže tyto znalosti/dovednosti aplikovat. Přístup je vhodný pro zaměstnance ve vedoucích pozicích či specialisty.

Results – based: Přístup založen na výsledcích jedince. Výkon je ovlivňován dosahováním daných cílů organizace či pracovní pozice. Měří, čeho jedinec v dané pozici dosahuje a jestli jeho výsledky splňují dané cíle. Přístup je dělán na míru specifickým pracím či organizacím a je vhodný pro řídicí pracovníky či manažery.

Horváthová (2011) podotýká, že jednotlivé typy měření jsou vhodné pro různé kategorie pracovníků. Je tedy důležité vybrat adekvátní metodu pro zvolenou kategorii zaměstnanců. (Horváthová, 2011, s. 63-64). Jednotlivé metody hodnocení pracovníků si dále popíšeme a vysvětlíme.

3.2 Metody hodnocení

Pro hodnocení výkonu nebo potenciálu jedince či skupiny jedinců je zde mnoho metod, které můžeme použít. Hroník (2006) tyto metody dělí do 3 skupin, kterými jsou metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Každá z vybraných metod se dále užívá k hodnocení jiných faktorů. V tabulce na Obr. 4 můžeme vidět tyto jednotlivé faktory, tedy vstupy, procesy a výstupy, pro které jsou vybrané metody jinak vhodné.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost		Metoda klíčové události	
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development centre Behaviorální kompetenční rozhovor Manažerský audit	Sociogram 360° zpětná vazba	Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO

Obr. 4: Tabulka metod hodnocení – převzato v upravené podobě (Hroník, 2006, s. 54).

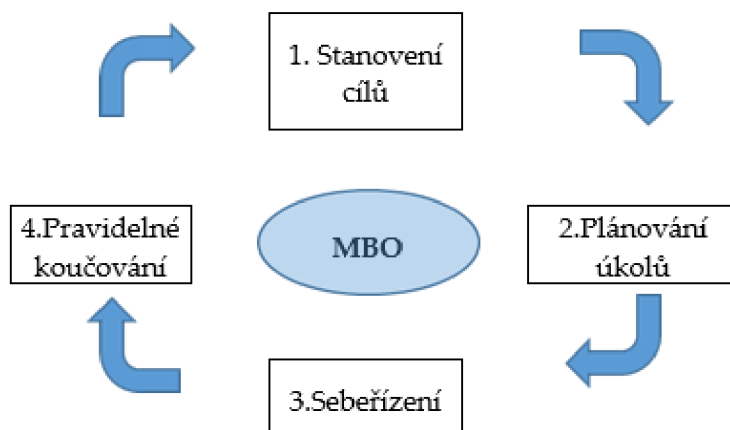
Tyto metody tvoří část talent managementu, kterou nemůžeme přehlédnout, jelikož hodnocení pracovníků, jejich znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, je důležité pro kvalitní růst a chod organizace.

Metody hodnocení vybrané pro výzkum v této práci jsou zvoleny na základě teoretické přípravy pro výzkumnou otázku a nastavení výzkumného šetření s tím, že hlavním kritériem bude to, co se dle teoretiků v organizaci nejčastěji používá pro hodnocení pracovníků.

V další části si jednotlivé metody popíšeme, abychom jim lépe porozuměli a ukázali si, jak takové hodnocení probíhá.

MBO (management by objectives)

„Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost. Může se orientovat na všechny oblasti“ především však *„(...) hodnocení výstupů.“* (Hroník, 2006, s. 58).



Obr. 5: Schéma modelu MBO (Hroník, 2006, s. 59).

Jak můžeme vidět v tomto v obrázku 5, Hroník (2006) metodu MBO dělí na čtyři fáze procesu:

Stanovení cílů – Formulují se dlouhodobé cíle. Od cílů organizace až k cílům individuálním. Důležitá je měřitelnost.

Plánování akcí, úkolů – Cíle se zaměřují na to, čeho chceme dosáhnout, úkoly nás vedou k tomu, jak toho docílit.

Seberřízení – Důraz kladen na motivaci, snaha o samostatné plnění úkolů a znalost MBO.

Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – Důležitá je kontrola, konzultace, nasměrování a zpětná vazba ke kvalitnímu plnění dílčích cílů. (Hroník, 2006, s. 59).

Horvátová (2011) dále vysvětluje, že: „pro každé hodnotící období je třeba stanovit 3-5 cílů, přičemž obvykle 1-3 cíle se týkají výkonu, 1-2 cíle se týkají rozvoje potenciálu a 1-2 cíle se týkají pracovního chování, (...) cíle se stanovují v součinnosti zaměstnance s nadřízeným“. (Horváthová, 2011, s. 66). Cíl stanovíme tak, že formulujeme to, čeho chceme dosáhnout. Pro jeho správné stanovení užíváme metody **SMART** nebo **KARAT** popsané v následující tabulce.

SMART		KARAT	
S	Specifický	K	Konkrétní
M	Měřitelný	A	Ambiciózní
A	Akceptovatelný	R	Reálný
R	Realistický (relevantní)	A	Akceptovatelný
T	Termínovaný	T	Termínovaný

Obr. 6: Schéma modelu metody SMART a KARAT (Hroník, 2006, s. 59).

Hroník (2006) dále tak jako Horváthová (2011) upozorňuje na to, že: „je vhodné rozlišovat výkonové a rozvojové cíle, Výkonové cíle se týkají samostatného působení v dané pozici. Úlohou rozvojových cílů je pak podpora efektivnějšího dosahování výkonových (pracovních) cílů“. (Hroník, 2006, s. 60).

Metoda klíčové události / Analýza kritických situací

Další metodou je metoda klíčové události. Tato metoda spočívá v pravidelném zápisu a popisu jedné negativní a pozitivní události ve stanoveném intervalu, trvajícím dva týdny až měsíc. Každé události je připisována určitá míra důležitosti. Popis musí být konkrétní, aby bylo možno si situaci správně vybavit a vyhodnotit i po delším časovém období.

Tato metoda není časově ani administrativně náročná a spojuje neformální hodnocení s formálním, jelikož vede hodnotitele k tomu, aby na místě reagoval a dal okamžitou zpětnou vazbu. Další výhodou užití této metody je to, že nám umožňuje si uvědomit, zda se některé pozitivní či negativní události neopakují. (Hroník, 2006, s. 61-63).

Tomuto však oponuje Horváthová (2011), která nutnost pořizování pravidelných a podrobných záznamů označuje za nevýhodu této metody. Jako další nevýhodu zmiňuje situaci, kde může nastat nepochopení nebo neshoda v pojetí kritické situace mezi hodnotitelem a hodnoceným. Souhlasí však s Hroníkem (2006), že možnost odkrytí opakujících se pozitivních či negativních událostí může být přínosem jak pro jedince, tak i organizaci. (Horváthová, 2011, s. 67).

Behaviorální kompetenční rozhovor

Metoda Behaviorálního kompetenčního rozhovoru se v určitých částech může podobat motivačnímu hodnotícímu pohovoru. Obě se zaměřují na hlubší poznání kompetencí uchazeče a jeho minulosti, avšak oproti motivačnímu hodnotícímu pohovoru se metoda behaviorálního kompetenčního rozhovoru skládá pouze z jedné části, jíž je předem **strukturovaný rozhovor**, ve kterém uchazeč odpovídá na otázky, týkající se jeho chování v minulosti. Při této metodě nedochází

k hodnocení nadřazeným, ale pouze **sebehodnocení uchazeče**. Tato metoda je založená na tom, že pokud se jedinec choval v minulosti určitým způsobem, tak se toto chování bude opakovat i v budoucnosti. (Horváthová, 2011, s. 69).

Pro konstrukci otázek užitých v tomto rozhovoru se používá tzv. metoda **STAR**. „Na základě STAR otázek se zjišťují konkrétní situace (Situations), konkrétní úkoly (Tasks), konkrétní činnosti (Actions) a konkrétní pracovní výsledky, ke kterým činnost vedla (Results)“. (Horváthová, 2011, s. 69). Díky těmto otázkám může tazatel zjistit, jak se jednotlivec v minulosti choval v daných situacích a také jak je řešil.

Nevýhodou této metody však je, že nemůžeme věřit všemu, co nám uchazeč o sobě řekne, jelikož po většinu času jedinec chce sám být viděn v tom nelepším světle a neřekne nám tak věci, které by mu mohly nějak uškodit. Proto je v tomto typu rozhovoru důležité se ptát i na negativní věci či slabé stránky uchazeče. Tyto typy otázek dokážou kandidáta dostat do stresové situace, což nám může ukázat, jak je dovede zvládat, a také nám na něj dá jiný vyváženější pohled. (Horváthová, 2011, s. 69).

Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Dle Horváthové (2011) se jedná o: „*diagnosticko-výcvikový program, který je založen na skupině simulací typických ukázek práce, řešení praktických každodenních problémů, hraní rolí, pohovorech, testech osobnosti a testech schopností, neřízené skupinové diskusi, při nichž se testuje nejen pracovní výkon jednotlivce, ale současně i pracovní potenciál.*“ (Horváthová, 2011, s. 66).

Assessment a development centra (dále AC a DC) užívají různé skupiny metod, do kterých patří především skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Důležitým bodem této metody je vyšší počet

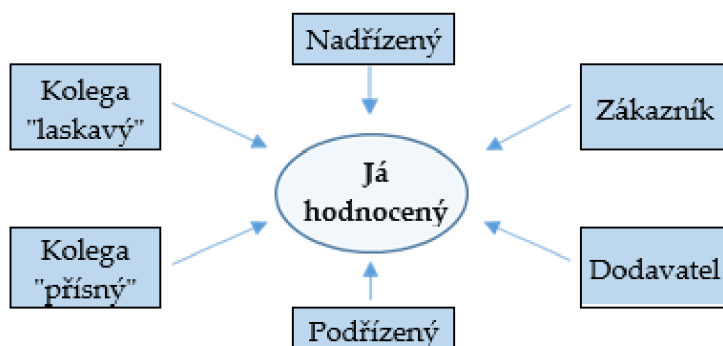
pozorovatelů-hodnotitelů, jež zaručují větší bezpečnost a přesnost. „Lze tedy AC a DC charakterizovat jako multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením. (Hroník, 2006, s. 63). Délka trvání AC a DC je obvykle 1 den, po kterém je výsledkem hodnocení podrobná zpráva o úrovni kompetencí. Tyto kompetence jsou následně uspořádány do modelu. Tato metoda se dá v současnosti označit za jednu z nejrozšířenějších metod v oblasti výběru a hodnocení. (Hroník, 2006, s. 63-65).

Metoda AC „se obvykle používá při výběru, DC jako zdroj poznatků při koncipování skupinového i individuálního rozvoje“. (Hroník, 2006, s. 63). Výsledky metody AC a DC se dají považovat za nejpřesnější a nejvalidnější. V této metodě je nejdůležitější vytvoření matice modelových situací a kompetencí, která se dá označit její nejpodstatnější základ. Mezi AC a DC jsou však drobné rozdíly. V případě AC se personální rozhodnutí a zpětná vazba stanovuje po skončení testování, těžiště srovnávání je interindividuální. Zato v DC se personální rozhodnutí stanovuje před zahájením a zpětná vazba je průběžná, těžiště srovnávání je zde intraindividuální. (Hroník, 2006, s. 64).

Jediná nevýhoda metody AC a DC je dle Hroníka (2006) její finanční náročnost, kde se cena na osobu pohybuje mezi 10 000Kč a 20 000Kč dle délky AC a DC a rozsahu zpětné vazby. (Hroník, 2006, s. 65). Horváthová (2011) souhlasí s tím, že tato metoda je sice nákladnější, ale za to podotýká, že poskytuje podrobný pohled na výkon a potenciál daného jednotlivce, a také dokáže s velkou účinností předpovídat budoucí pracovní výkon talentů, jež napomáhá při výběru talentovaných pracovníků. Další výhodou, kterou Horváthová (2011) zmiňuje, že je celý proces formalizován a jedná se tak tedy o neosobní hodnocení bez působení subjektivních vlivů hodnotitelů. (Horváthová, 2011, s. 66-67).

360° zpětná vazba

Při užití metody 360° zpětné vazby jde o **hodnocení jedince stejnými kritérii mnoha různými lidmi** (a to i jedincem samotným). Hroník (2006) tuto metodu nazývá Vícezdrojové hodnocení a podotýká, že je vhodné, aby byla 360° zpětná vazba postavena na kompetenčním modelu. Dále také zmiňuje, že v dnešní době je nejvhodnější tuto metodu provozovat a uchovávat v elektronické podobě, kdy je snadné data rychle vyhodnocovat a uchovávat. (Hroník, 2006, s. 66). Na následujícím obrázku můžeme vidět ukázkový model 360° zpětné vazby a jak tato metoda funguje. Centrem této metody jsem já hodnocený, na kterého pohlíží další hodnotitelé včetně mě samotného.



Obr. 7: Schéma modelu metody 360° zpětné vazby (Hroník, 2006, s. 66).

Horvátová (2011) zmiňuje, že: „hodnotit může nadřízený, zákazník, dodavatel, spolupracovníci (ti mohou být kategorizovatelní do 2 skupin – „laskaví“ a „kritičtí, nároční“), podřízený. Rozhodující roli však hraje přímý nadřízený (...) a podstatné je, že významnou roli hraje sám hodnocený, jeho samohodnocení“. (Horváthová, 2011, s. 68). Hroník (2006) dále podotýká, že množství respondentů spadajících do jedné ze sedmi kategorií v předchozím modelu může být libovolný počet. V některých případech respondentů může být 15 v jiných 6, při větším množství se však dané

skupiny mohou začít dělit na další podskupiny. V 360° zpětné vazbě jsou dále dané 3 formy vstupů hodnotitelů (dotazníková forma, hodnocení po jednotlivých kompetencích, mini 360° zpětná vazba) a 3 formy výstupů pro hodnocené (plně anonymní, částečně anonymní a odkrytá). (Hroník, 2006, s. 67-68).

Účelem této metody je určení silných a slabých stránek hodnoceného a vytvoření plánu na odstranění stránek slabých a využití stránek silných. Výhodou této metody je přehledné seskupení a koncentrovanost informací. (Horváthová, 2011, s. 68).

Sociogram

Stejně jako 360° zpětná vazba je také metoda sociogramu zaměřená na aktuální stav a hodnocení procesu, avšak oproti 360° zpětné vazbě se sociogram nezabývá jedincem a jeho hodnocením, ale **sledováním vzájemných vazeb mezi lidmi**. V sociogramu může každý účastník vidět své postavení ve srovnání s druhým, své sebehodnocení a hodnocení druhých. Sociogram je skvělá a rychlá metoda, díky které snadno zjistíme vzájemné vztahy na pracovišti, neformální autoritu, existenci podskupin a postavení v daném kolektivu. (Hroník, 2006, s. 69-71).

Běžně užívané jsou 2 formy sociogramu: klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. **Klasický sociogram** se běžně skládá ze 3-4 otázek, jež mají kladnou i zápornou variantu. Tyto otázky jsou buďto přímé či projektivní. *„Administrace klasického sociogramu trvá okolo 10 minut. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Klasický harmonogram umožňuje definovat, kdo má ke komu blíže, kdo jsou ti, kteří spolu mluví apod.“*. (Hroník, 2006, s. 70).

V případě **sociogramu na bázi sémantického výběru** účastníci přidělují daným pojmům polaritu a jednotlivým účastníkům symboly, které nadále vytváří síť příbuzných a vzdálených voleb. „Administrace závisí na velikosti skupiny, pro kterou se sociogram vytváří. Při počtu 10 posuzovaných a 4 polaritách trvá okolo 20 minut. Sociogram na bázi sémantického výběru vyžaduje elektronické zpracování“. (Hroník, 2006, s. 71).

Hodnocení potenciálu

Metoda hodnocení potenciálu se provádí především při výběru uchazečů do programu Talent managementu, a proto je tento typ hodnocení v rámci obecného hodnocení pracovníků využíván spíše výjimečně. Hodnocení potenciálu pracovníků je však často užívaná metoda v souvislosti s výkonem v Development centrech, a to díky možnosti vyhodnocení dvou proměnných, což nám dává lepší výsledný obraz než při jednorozměrném hodnocení.

Pro správné hodnocení potenciálu je důležité si vymezit, co potenciálem vlastně rozumíme. Hroník (2006) potenciál dělí na 3 části a jeho pojetí definuje jako všeobecné a nezaměřené jen na jednu specifickou skupinu či pozici. Do těchto 3 složek patří kognitivní předpoklady (rozumová složka potenciálu), flexibilita (postojová složka potenciálu) a zaujetí/centralita (emocionální a motivační složka). (Hroník, 2006, s. 75-76). V porovnání s naší užívanou definicí talentu/potenciálu, je tato varianta zjednodušená, ale v jádru stejná.

Mystery shopping

Metoda mystery shoppingu je založena na **anonymním pozorování a následné zpětné vazbě**. Cílem mystery shoppingu je, aby byl hodnotitel k nerozeznání od normálního zákazníka a mohl tak získat reálné a pravdivé informace o aktuálním stavu pracoviště. Zpětná vazba nenásleduje okamžitě, ale až po dalším zpracování zaznamenaných informací. Nemusí však jít pouze o pozorování, jelikož je možno použít i metodu mystery callingu. Mění se pouze způsob, jakým daný pozorovatel v utajení nakupuje.

Výhodou této metody je její užití v situacích, kdy pracovník pravidelně přichází do styku se zákazníky. Je rozdíl mezi tím, jak se zaměstnanec chová pod dohledem nadřízeného a jak k běžnému zákazníkovi, proto je důležitá anonymita pozorovatele k odhalení těchto odlišností. Při užití této metody je také důležité, aby byl zaměstnanec opakovaně sledován a jeho chování zapisováno do záznamových archů. (Hroník, 2006, s. 74).

Manažerský audit

Manažerský audit je soubor různých metod užívaných pro **hodnocení vstupů zaměřených na přítomnost**, jmenovitě spíše ve vyšších manažerských pozicích. Manažerský audit se obvykle skládá z kompetenčního pohovoru/hlubkového interview, business eseje, psychologického zhodnocení, přičemž někdy zahrnuje i zkrácenou formu 360° zpětné vazby (nadřízený, podřízený, kolega). Tato metoda je převážně metodou individuální ale v určitých situacích vykazuje podobné charakteristiky jako vícezdrojové hodnocení. Pro zabezpečení vícestrannosti hodnocení se pohovor vede se dvěma auditory, zatímco business esej a psychologické zhodnocení vedou další osoby podílející se na hodnocení.

Manažerský audit se obvykle provádí jednou za 2-3 roky v sériích, pro možné vyhodnocení celé skupiny jako celku. (Hroník, 2006, s. 72-73).

Supervize a intervize

Při užití metod supervize a intervize jde spíše o **metody rozvoje** než hodnocení, avšak jak i v předchozích metodách, je jejich podstatnou částí reflexe a zpětná vazba. V případě supervize a intervize *„reflexy a zpětnou vazbu poskytují kolegové, kteří jsou většinou z jiných úseků a mají předpoklady podívat se na prezentovaný problém z nadhledu (...) jsou přibližně na stejné úrovni v hierarchii, avšak vzájemně nejsou ve vztahu přímé podřízenosti a nadřízenosti“*. (Hroník, 2006, str. 76). Pro použití této metody jeden z účastníků prezentuje daný problém, ve kterém hraje roli, za účelem ujasnění si daného problému, ke kterému dopomůže i následná konverzace a zodpovězení otázek od ostatních účastníků po ukončení prezentace. (Hroník, 2006, s. 76).

Výhodou této metody je nestranný pohled kolegů, kteří s touto situací nemají nic společného a mohou tak danému jedinci dát nový pohled na věc, oproti řešení dané situace s nadřízeným či spolupracovníkem. Díky jejímu méně formálnímu stylu zastává pozici metody rozvoje a systém hodnocení v dané situaci zlehčuje. (Hroník, 2006, str. 77).

Po tomto stručném vysvětlení jednotlivých metod můžeme tuto kapitolu shrnout následovně. Jak již bylo řečeno na jejím začátku hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších kroků v procesu talent managementu. Hodnocení v organizaci je potřebné pro její správný chod, vedení a následný růst. Dle teoretiků jsme tedy vybrali a popsali nejčastěji používané metody pro hodnocení pracovníků.

II. Empirická část

4. Kvantitativní výzkum bank v Olomouckém kraji

4.1 Cíle výzkumu

Tato práce si klade za cíl **analyzovat úroveň užívání metod talent managementu v bankách Olomouckého kraje.**

V teoretické části práce jsme si vysvětlili, co je talent management, jeho metody a následné užití. V další části práce se budeme zabývat andragogickým šetřením, zaměřeným na problematiku talent managementu v oblasti bankovníctví Olomouckého kraje. Podíváme se tedy na zaměstnance těchto bank, specificky na personalisty jednotlivých poboček a jejich zkušeností a znalostí týkající se talent managementu.

V první řadě si ale musíme objasnit náš výzkumný problém, na který se zaměříme v další podkapitole.

4.2 Teoretická východiska, výzkumný problém

Jak jsme si již zmínili v kapitole 2 pojednávající o talent managementu a jeho vzniku, je tato strategie vedení talentovaných jedinců přispívající k rozvoji organizace v oblasti managementu stále ještě novinkou, která se dále rozvíjí a rozvíjet bude.

Výzkumný problém, na který se v této práci budeme zaměřovat, je založen na nízké úrovni užívání talent managementu ve firmách situovaných v České republice. Tento fakt můžeme vidět například v průzkumu užívání talent managementu provedeném společností Deloitte v 60 zemích světa. V tomto průzkumu byly dále porovnány výsledky mezi firmami sídlících v ČR a zbytkem

světa. Ze získaných výsledků bylo možné vyčíst několik jevů. V první řadě měly organizace ČR ve všech ohledech užívání talent managementu větší obtíž, tedy s výjimkou udržení klíčových talent, kde si vedly lépe než zbytek světa. Největším problémem, které tyto organizace zmínily, bylo získávání nových talentů, což je při nízkém užívání metod talent managementu pochopitelné. (Deloitte, 2006; převzato z Horváthové, 2011, s. 28). Pokud bychom se dále zaměřili pouze na část ČR, byl zde v roce 2009 proveden průzkum v organizacích Moravskoslezského kraje, vedeným Horváthovou (2011), kde talent management užívaly pouze 4 % oslovených organizací. Nejčastějším důvodem pro tento jev bylo nízké povědomí o této strategii ve většině organizací. V případě dalších výzkumů zaměřených na specifické firmy se výsledky různily.

Pokud bychom se chtěli zaměřit na situaci v bankách, můžeme se podívat na vedení talentů v GE Money (dnes již Moneta money bank) v ČR z roku 2008. Situace v této společnosti byla následovná. GE Money vedlo pravidelné hodnocení zaměstnanců, ve kterém zaměstnance rozlišovalo na talentované, kvalitní a zbývající pracovníky. Toto rozřazování bylo zaměřené na rozvoj talentovaných jedinců pro manažerské pozice, avšak dle GE Money připravovali tyto talenty na role specialistů a odborníků. (Barták, 2008 dle Horváthové, 2011, s. 152-153). Dle těchto údajů můžeme říct, že se tato firma v bankovním sektoru zaměřovala na rozvoj talentovaných pracovníků, nemůžeme však odvodit, zda kromě rozvoje specifických zaměstnanců užívala daná firma talent management i pro ostatní oblasti jako je získávání nových pracovníků, jejich udržování nebo obecné plánování lidských zdrojů.

Výzkumný problém, který zde budeme zkoumat, je v této práci zaměřen na analýzu užívání metod talent managementu v silně byrokratických organizacích, kterými jsou v našem případě banky. Tento výzkum byl dále specifikován na

Olomoucký kraj, kvůli osobnímu povědomí o tomto kraji a minimálnímu množství zde provedených průzkumů talent managementu v organizacích.

4.3 Stanovení výzkumných otázek

Díky tomuto problému jsme stanovili **4 výzkumné otázky**, kterými ho budeme zkoumat.

Výzkumná otázka 1 (O1): Jak jsou pracovníci HR obeznámeni se strategií talent managementu?

Ve výzkumné otázce O1 se snažíme zjistit, jak moc jsou pracovníci HR se strategií talent managementu obeznámeni či zda jim tento pojem vůbec nic neříká. Dále v případě, že s ní obeznámeni jsou, do jaké míry a odkud tuto strategii znají a zda chápou její význam.

Pojem pracovník HR chápeme v tomto kontextu jako zaměstnance organizace zabývající se o organizování kooperace lidí, koordinování jejich činnosti a ovlivňování jejich vzájemných vztahů, což ve svých důsledcích usměrňuje efektivní průběh věcných procesů v organizaci. (Mucha, 2017).

Být obeznámený s danou strategií pro nás znamená, že daný zaměstnanec má znalost strategie talent managementu. Má s ní spojené poznatky či zkušenosti a zná její význam. (FILIT, 2022).

Výzkumnou otázku budeme verifikovat otázkami 1-2.

Výzkumná otázka 2 (O2): Jaké metody talent managementu znají pracovníci HR?

Ve výzkumné otázce O2 si snažíme potvrdit, jaké metody pracovníci HR znají. Vybrané metody jsou pro nás důležité a chceme je zkoumat proto, jelikož hodnocení výkonu zaměstnanců a předpověď jejich potenciálu je jednou z nejdůležitějších částí pro efektivní implementaci talent managementu. Je tedy důležité určit, jestli pracovníci užívají vhodné metody a zda je užívají cíleně jako součást talent managementu nebo pouze kvůli nařízení vedení společnosti. (Horváthová, 2011).

Zkoumáme tedy možnost, že metody znají, ale nevědí, že spadají do talent managementu, nebo také to, že o nich nikdy neslyšeli. Zajímá nás také, zda a jak často dané metody užívají v praxi.

Metodami talent managementu chápeme metody popsané v teoretické části této práce. Jmenovitě tedy: MBO, Metoda klíčové události/Analýza kritických situací, Behaviorální kompetenční rozhovor, Assessment a Development centra, 360° zpětná vazba, Sociogram, Hodnocení potenciálu, Mystery shopping, Manažerský audit, Supervize a intervize.

Výzkumnou otázku budeme verifikovat otázkami 3-5.

Výzkumná otázka 3 (O3): Jak budou starší pracovníci HR přistupovat ke strategii talent managementu?

Výzkumnou otázkou O3 se snažíme zjistit poměr věku pracovníků HR a jejich přístupu k talent managementu. Talent management je novější strategie, která se začala probírat teprve v pozdních devadesátých letech, a jejíž popularita a povědomí se rozrostly po roce 2000. (Cannon & McGee, 2007, s. 25), (Horváthová, 2011, s. 22-28).

Jako staršího zaměstnance chápeme pracovníka v letech 50+. Tito pracovníci jsou ze sociálních a zdravotních aspektů považováni za méně výkonné a v podvědomí zaměstnavatelů jsou často stereotypně vyobrazováni jako méně flexibilní a méně kreativnější. (Bejtkovský, 2013, s. 7-8).

Proto nás zajímá, zda budou mít starší zaměstnanci s touto metodou zkušenosti a jestli projeví jakýkoliv zájem se sní seznámit a používat ji.

Výzkumnou otázku budeme verifikovat otázkami 6-8.

Výzkumná otázka 4 (O4): Vnímají pracovníci HR využití talent managementu jako smysluplné?

Poslední výzkumnou otázkou O4 se zaměříme na to, zda pracovníci HR vnímají využití talent managementu jako smysluplné pro svou práci v dané organizaci. Zajímá nás tedy, jestli pro ně talent management má nějaký význam, při jaké pracovní činnosti by ho užili nebo i to, zda by jim nějakou práci ulehčil či pouze přidal na objemu pracovních povinností.

Výzkumnou otázku budeme verifikovat otázkami 9-11.

4.4 Výzkumný vzorek

Jelikož byl výzkum zaměřen na **pracovníky personálního oddělení bank** (popřípadě pracovníky vykonávající stejné činnosti), jejichž pobočky sídlí v **Olomouckém kraji**, byl celkový vzorek poměrně malý. Při tvorbě výzkumu se obvykle stanoví **základní soubor** neboli „*souhrn objektů, který lze vymezit, podchytit, identifikovat a z něhož se pak vybírá*“. (Reichel, 2009, s. 78). Dále se zvolí **výběrový soubor** (také **vzorek**), který ve výzkumu zastupuje soubor základní. V našem případě se základní soubor rovnal souboru výběrovému, což pro nás znamenalo,

že jsme zkoumali všechny objekty, jichž se šetření týkalo. Vzorek pro nás tedy byl úplný, totální či **vyčerpávající**.

Osloveny tak byly všechny organizace splňující tato kritéria:

- Organizace nabízející bankovní služby
- Organizace s pobočkami v Olomouckém kraji
- Zaměstnanci vykonávajícími pracovní náplň personalisty
- Jedinci v produktivním věku (od 18 let do věku důchodového).

V našem případě pohlaví respondentů nehrálo roli. Věk na druhou stranu byl jedním ze zkoumaných faktorů, který jsme chtěli zjistit. Pro zodpovězení našich výzkumných otázek bylo vhodné mít co největší věkovou škálu respondentů, avšak při takto malém vzorku bylo nemožné vybírat koho oslovit a koho ne. Proto jsou výsledné věkové kategorie respondentů náhodné.

4.5 Výzkumné metody

Pro zkoumání tohoto problému byl zvolen **kvantitativní výzkum**, přičemž prostředkem pro jeho provedení byla **metoda dotazníku**.

Kvantitativní výzkum je dle Průchy (2014) chápán jako výzkum, jenž má „vymezený předmět zkoumání, na začátku výzkumu formuluje hypotézy, které mají být ověřeny či zamítnuty a dospívá k přesně formulovaným závěrům, jež jsou opřeny o kvantitativně vyjádřená zjištění“. (Průcha, 2014, s. 350). Při tomto kvantitativním přístupu si nejdříve musíme stanovit vzorek, který budeme zkoumat a vybrat metodu, jejímž způsobem potřebná data získáme. Tyto zjištěné nálezy je potřeba následně statisticky zpracovat formou různých tabulek, grafů atd. Tento typ výzkumu má mnoho výhod, které nám při naší práci budou nápomocné. Výhody tohoto typu výzkumu jsou např. rychlý sběr dat, možnost zpracovat data pomocí

počítačového programu, získání objektivních výsledků nezávislých na výzkumníkovi nebo třeba také možnost testovat a verifikovat vybrané teorie. (Průcha, 2014, s. 352). Dále se podíváme na zvolenou metodu.

Jednou z nejznámějších metod kvantitativního výzkumu je již dříve zmíněný dotazník. **Dotazník** je „výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů (...) Obliba aplikace dotazníků vyplývá z relativně snadného sběru různých informací a z nižšího časového nákladu ve srovnání s jinými nástroji výzkumu“. (Průcha, 2014, s. 378).

Při tvorbě dotazníku je důležitá jeho správná konstrukce, přiměřený obsah a také výběr typu jeho zadávání. Do správné konstrukce dotazníku dále patří adekvátní **volba typu otázek a odpovědí**. Uzavřené otázky, ve kterých mají respondenti pouze možnost vybrat nabízené odpovědi, otevřené otázky, kdy je respondent požádán o jeho vlastní odpověď na otázku a v neposlední řadě škálové otázky, kdy respondent odpovídá pomocí zadané stupnice odpovědí, ze kterých dotazník skládáme. Je také možnost tyto typy otázek v dotazníku kombinovat. Druhým bodem při tvorbě dotazníku je jeho **délka a náročnost vyplnění**. Dotazník by neměl překročit dobu vyplňování přes více než 45 minut. Měl by být napsán tak, aby mu vybraná skupina respondentů byla schopna porozumět a dokázala ho správně vyplnit. Při **výběru zadávání dotazníků** přichází v úvahu více možností. Rozeslání poštou, elektronickou poštou, telefonické vyplnění, nebo osobní zadání dotazníků přímo výzkumníkem v přítomnosti respondentů. Návratnost dotazníků bývá v převážné míře velice nízká (obvykle od 30 do 60 %), avšak její šance na zvýšení návratnosti stoupá s osobnějším přístupem výzkumníka. (Průcha, 2014, s. 378–383). Při znalosti těchto faktů jsme dotazník vytvořili následovně.

4.6 Dotazník

Pro náš výzkum byl zvolen **dotazník polostrukturovaný**, který zahrnuje jak standardizované, tak otevřené otázky pro hlubší porozumění tématu. Obsah našeho dotazníku byl rozdělen na **11 otázek**, pro snížení objemu přebytečných informací a zvýšení možnosti, že se respondent nezalekne jeho délky či obsahu. Určité otázky byly inspirovány či převzaty z výzkumu paní doktorky Horváthové (2011). To se však vztahuje pouze na otázky 1, 10 a 11. V dotazníku byla 1 otázka filtrační (otázka 1), 1 otázka otevřená (otázka 2), 3 otázky škálové (3, 6 a 7), 1 otázka dichotomická (otázka 9), 2 otázky výčtové (4, 5, 11) a 2 otázky alternativní (8 a 10). Celou podobu dotazníku můžeme nalézt v příloze 1.

Pro následné zadání elektronického dotazníku byla zvolena metoda odeslání elektronickou poštou a jeho online vyplnění pro urychlení sběru informací a pracování dat. Jako jedna z hlavních nevýhod námi zvoleného typu dotazníku byla nízká návratnost a reliabilita, která se zde opravdu objevila, avšak tato metoda byla v našem případě stále nejlepší možností pro provedení rychlého a jednoduchého výzkumu. V podkapitole 4.8 nás tedy čeká analýza takto získaných dat.

4.7 Postup při sběru dat

V našem šetření bylo celkově rozesláno **31 odkazů na online dotazník** prostředkem elektronické pošty. Původní návratnost byla 4 dotazníky (tedy 12 %). Po dalším telefonickém obvolání respondentů návratnost vzrostla na 16 vyplněných dotazníků (51 %).

Postup při sběru těchto dat byl následující. V první řadě nastal internetový průzkum firem, které měly pobočky v Olomouckém kraji a nabízely bankovní

služby. Po vybrání zkoumaného vzorku byla vytvořena textová forma dotazníku, která byla následně odzkoušena na několika jedincích pro zjištění jeho funkčnosti. Poté následovalo vytvoření elektronické formy dotazníku na stránkách survio.com pro přehlednost a zjednodušení zpracování přijatých odpovědí. Dále byly vybrané firmy telefonicky kontaktovány s žádostí o kontakt na pobočky s personálním oddělením, nebo se zaměstnanci vykonávající tuto činnost v Olomouckém kraji. Po získání potřebných kontaktů (emailových adres, telefonních čísel) na zvolenou skupinu respondentů, byly následně rozeslány emaily s žádostí o pomoc při mém výzkumu, spolu s instrukcemi a odkazem na elektronický dotazník. Sběr probíhal podobu tří týdnů od 25. 2. 2021 do 18. 3. 2022. Při zjištění malé návratnosti dotazníku v prvních dvou týdnech od rozeslání jsem přistoupila k telefonickému obvolání zvolených poboček pro zvýšení návratnosti dotazníku, která následně vzrostla z 12 % na 51 %.

Největší překážkou při provedení tohoto výzkumu byla neochota některých zaměstnanců, či dokonce vedoucích ve firmách pro sdílení jakýchkoliv informací, které nebyly veřejně přístupné. Někteří zmínili, že mají nařízení, která jim zakazují takové dotazníky vyplňovat či poskytovat data pro bakalářské práce, jiní byli víceméně neochotni se takovouto věcí vůbec zabývat. Na druhou stranu byly určité firmy či zaměstnanci více než nadstandardně ochotni s vyplněním dotazníku pomoci, nebo mě naopak odkázali na někoho, kdo mi pomoci mohl. Jak to tedy nakonec ve většině případů bývá, realizování tohoto výzkumu bylo v hlavním případě o lidech a jejich povaze. Jedním z pozitivních bodů však byla volba dotazníkového šetření. Díky jeho časové nenáročnosti a jednoduchosti vyplnění byli respondenti více ochotni mé otázky zodpovědět a informace poskytnout.

4.8 Analýza dat

V této podkapitole se zaměříme na analýzu dat získaných z jednotlivých otázek dotazníku, přičemž tyto data budeme následně mezi sebou dále porovnávat a interpretovat.

Položka 1

Tab. 1 Znalost talent managementu	
Znalost talent managementu	Absolutní četnost
Ano	11
Ne	5
Celkem	16

V položce 1 dotazníku jsme se respondentů ptali, zda znají pojem talent management. Ze získaných dat můžeme vyčíst, že 11 (68,8 %) z celkového počtu 16 (100 %) pracovníků HR pojem znají. Naopak 5 (31,3 %) z 16 pracovníků HR odpovědělo, že pojem nezná. Tato data nám částečně odpovídají na výzkumnou otázku O1, a to tak, že 68,8 % pracovníků HR v bankách pojem talent managementu zná, nebo o něm má alespoň určité povědomí.

V teoretické části práce jsme dříve zmínili, že strategie talent managementu je v celku nový termín, který v ČR není tak dobře znám jako v zahraničí. Tato data nám toto tvrzení do určité míry vyvrací, jelikož více než polovina pracovníků HR v bankách pojem talent management zná. Z výsledků však nemůžeme stanovit, jaká je momentální situace talent managementu v jiných pracovních sférách, ani jaká je situace v dalších firmách v ČR.

Ke zpracování dat, pro nás byly validní všechny vyplněné dotazníky, i přes zápornou odpověď 5 respondentů. Tyto pozitivní či negativní odpovědi pro nás byly podstatné pro správné vyhodnocení dalších závěrů.

Pro zodpovězení druhé položky však byli vybráni pouze respondenti, kteří v položce 1 vybrali možnost "Ano".

Položka 2

Zdroj znalosti	Absolutní četnost
Kolegové	3
Práce	8
Samostudium	3
Škola	2
Celkem odpovědí	16
Celkem respondentů	11

Položka 2 dotazníku byla cílena pouze na respondenty, kteří v Položce 1 odpověděli kladně. V našem případě jsme tedy vycházeli z odpovědí **11 respondentů**, přičemž každý respondent mohl napsat více odpovědí díky povaze otevřené otázky. Kvůli tomuto důvodu bylo započítáno **16 odpovědí celkem od 11 respondentů**. Můžeme tedy říct, že každý respondent napsal alespoň 1 odpověď. Pro lepší četnost a přehlednost byly termíny s podobným či totožným významem dány do stejné skupiny.

V tab. 2 můžeme vyčíst, že z celkového počtu 11 respondentů 8 zvolilo práci, 3 zvolili kolegy, 3 samostudium a 2 školu jako zdroj svých znalostí o talent managementu. Z těchto dat nám vyplývá, že většina pracovníků HR v bankách

Olomouckého kraje, kteří talent management znají, své znalosti získali teprve při výkonu své **práce**, přičemž jen malá část tuto strategii znala již ze svých **studií**.

Pokud se podíváme dohromady na výsledky z položek 1 a 2, můžeme zodpovědět naši výzkumnou otázku O1. **Ze získaných dat je možno vyvodit, že většina pracovníků HR v bankách Olomouckého kraje strategii talent managementu zná, přičemž těchto znalostí nabyla teprve při výkonu své práce personalisty.**

Položka 3

Tab. 3 Častost užití uvedených metod			
Častost užití	Často	Méně často	Nikdy
MBO – Management by Objectives	1	7	8
Metoda klíčové události/Analýza kritických situací	1	8	7
Behaviorální kompetenční rozhovor	8	7	1
Assessment a Development centra	3	10	3
360° zpětná vazba	4	10	2
Sociogram	1	4	11
Hodnocení potenciálu	6	7	3
Mystery shopping	4	8	4
Manažerský audit	4	8	4
Supervize a intervize	6	8	2

3. až 5. položkou dotazníku se budeme dále snažit zodpovědět výzkumnou otázku O2. Položkou číslo 3 jsme se snažili zjistit, jak často používají vybraní HR pracovníci zvolené metody talent managementu. Respondent byl požádán, aby pro každou metodu vybral 1 volbu častosti užití. Od každého respondenta jsme tedy získali 16 různých odpovědí na tuto otázku.

Ze získaných dat můžeme v tab. 3 vyčíst, že nejčastější metoda, kterou respondenti užívají ve své práci *často*, byl behaviorální kompetenční rozhovor, který vybralo 8 lidí z 16. Nejvíce *méně často* používané metody vyšly assessment a development centra a 360° zpětná vazba. Obě odpovědi se v kategorii *méně často* objevily 10krát od 16 respondentů. V kategorii *nikdy* nepoužívaných se na prvním místě objevil sociogram, který zde vybralo 11 z 16 respondentů. Z tohoto můžeme odvodit, že nejčastěji užívaná metoda zaměstnanců HR v bankách Olomouckého kraje je **behaviorální kompetenční rozhovor**, přičemž nejméně užívanou metodou byl **sociogram**. Tyto výsledky nejsou velice překvapující. Behaviorální kompetenční rozhovor je jedním z nejvíce užívaných metod, které personalista při výběru uchazečů používá. Sociogram je metoda zaměřená na grafické znázornění společenských vztahů ve skupinách. Je tedy pochopitelné, že metoda sociogramu nebude v praxi používána tak často jako metoda kompetenčního rozhovoru.

Díky této tabulce můžeme říct, že lidé průměrně nejčastěji volili kategorii *méně často* (77), přičemž kategorie *často* (38) a *nikdy* (45) byly voleny poměrně stejně. Tento fakt nám ukazuje, že při škálovém výběru odpovědí se respondenti nejčastěji drží při střední hodnotě, přičemž pozitivní či negativní extrémy volí poměrně méně.

Položka 4

Tab. 4 Užití vybraných metod ²

Užití metody	Vytváření pracovních míst a rolí	Získávání a výběru pracovníků	Hodnocení pracovníků nadřízeným	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	Odměňování zaměstnanců	Motivování zaměstnanců	Vzdělávání zaměstnanců	Metodu nepoužívám
MBO	4	0	4	2	1	3	2	8
Metoda klíčové události	1	0	6	2	3	3	0	7
Behaviorální kompetenční rozhovor	0	11	10	3	3	6	3	1
Assessment a Development centra	6	11	3	1	0	1	7	3
360° zpětná vazba	1	0	12	8	8	8	9	0
Sociogram	0	1	1	5	0	2	0	10
Hodnocení potenciálu	1	10	8	1	8	6	9	3
Mystery shopping	0	1	8	2	6	4	2	5
Manažerský audit	1	0	10	3	5	6	7	5
Supervize a intervize	0	1	9	10	7	11	9	3

Položka 4, stejně jako položka 3, nám pomáhá v zodpovězení výzkumné otázky O2. Z přednesených dat v tab. 4 vidíme, že metody jsou užívané rozdílně pro různé pracovní činnosti. Čísla v závorkách nám dále ukazují, jak často byla určitá metoda zvolena.

Metoda **MBO** byla nejčastěji volena jako nepoužívaná (8), druhou nejčastější volbou pro ni však bylo vytváření pracovních míst (4) a hodnocení pracovníků (4). **Metoda klíčové události / Analýza kritických situací** byla stejně jako metoda MBO nejvíce vybírána jako nepoužívaná. Pokud však užívána byla, tak za cílem hodnocení pracovníků (6). **Behaviorální kompetenční rozhovor** je dle tabulky nejčastěji používán při získávání a výběru pracovníků (11) a jejich hodnocení (10).

² Tab. 4 můžeme nalézt ve větším provedení pro lepší čtení v části *Přílohy*.

Assessment a Development centra byla taktéž nejvíce volena pro získávání a výběru pracovníků (11). **360° zpětná vazba** se naopak nevíce vyskytovala při hodnocení pracovníků (12). Za to **sociogram** se zde nejčastěji vyskytl v kategorii nepoužívám (10). Pokud užit byl tak převážně pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců. **Hodnocení potenciálu** byla jedna z dalších často užívaných metod, převážně tedy pro získání a výběr pracovníků (10) a jejich vzdělávání (9). **Mystery shopping** se zde ukázala jako metoda užívaná pro hodnocení pracovníků (8). **Manažerský audit** byl často volen pro hodnocení pracovníků (10) a **vzdělávání zaměstnanců** (7). V neposlední řadě **supervize a intervize** byly voleny pro motivování zaměstnanců (11), hodnocení jejich spokojenosti (10), vzdělávání (10) a jejich hodnocení nadřízeným (9).

Kdybychom tyto data měli shrnout, dostali bychom se k výsledku, kde by nejvíce nepoužívanou metodou byl sociogram a metodou nejvíce užívanou skrz všechny personální činnosti byla supervize a intervize (v celé tabulce byla pro pracovní činnosti zvolena 47krát). Kdybychom tyto data z tab. 4 porovnali s předchozí tab.3, zjistili bychom, že sociogram je stále nejméně užívanou metodou, avšak oproti tab. 3 kde byl nejčastěji volen behaviorální rozhovor jako nejvíce užívaná metoda, v tab. 4 by tato metoda byla supervize a intervize. Je však důležité říct, že v tab. 3 je měřena častost užití dané metody, oproti tomu v tab. 4 je volen způsob užití. Neuzítí metody je však v obou tabulkách stejné.

Další důvod pro tento rozdíl je také fakt, že respondenti mohli tab. 4 vyplnit pod dojmem, k čemu by dané metody užili, místo toho, zda je k této pracovní činnosti opravdu používají. U této položky musíme také brát v potaz možnost, že respondenti zaškrtnli i pracovní činnosti pro které tyto metody nepoužívají, nebo že jejich pojetí o těchto metodách může být poměrně skreslené, což může být dáno jejich neznalostí dané metody nebo nízkou častostí jejího užití.

Položka 5

Tab. 5 Zvolení všech metod talent managementu	
Počet respondentů	Absolutní četnost
Všechny metody	3
Pouze některé metody	13
Celkem	16

V položce 5 oproti položkám 3 a 4, zjišťujeme to, které z již dříve zmíněných metod pracovníci HR považují za metody užívané v talent managementu. Teoreticky byla tato otázka takový chyták. Jak jsme si mohli přečíst v teoretické části práce, všechny zmíněné metody jsou metody běžně užívané ve strategii talent managementu.

V této otázce měli respondenti šanci zvolit všechny nabízené možnosti, avšak pouze **3 z 16 respondentů** vybralo všechny vypsané metody, jak je možno vidět v tab. 5. Když se dále podíváme na tab. 5.1, můžeme vyvodit, které z metod byly nejčastěji považovány za metody talent managementu.

Tab. 5.1 Metody považované za strategie talent managementu	
Metody	Absolutní četnost
MBO – Management by Objectives	6
Metoda klíčové události/Analýza kritických situací	4
Behaviorální kompetenční rozhovor	9
Assessment a Development centra	14
360° zpětná vazba	14
Sociogram	7
Hodnocení potenciálu	13
Mystery shopping	4
Manažerský audit	7
Supervize a intervize	7

Do nejčastěji volených metod pro talent management spadají **Assessment a Development centra** (14), **360° zpětná vazba** (14), kterou vzápětí následuje **Hodnocení potenciálu** (13).

Když tyto data porovnáme s daty z položek 3 a 4, můžeme zodpovědět naši výzkumnou otázku O2 následovně. Díky tab.3 vidíme, že mnoho z metod není v praxi vůbec užíváno, což nám potvrzují i výsledky z tab. 4. Když ale porovnáme výsledky z tab. 3 až tab.5 můžeme si všimnout, že mnoho metod, které lidé volili jako užívané, však asi z poloviny případů nepovažují za metody strategie talent managementu. Pouze Assessment a Development centra, 360° zpětná vazba a Hodnocení potenciálu byly jedny z metod, které dosáhly téměř plného počtu odpovědí.

Z tohoto si dovoluujeme vyvodit, že většina pracovníků HR v bankách Olomouckého kraje dané metody zná, avšak většinu z nich nepovažuje za metody strategie talent managementu.

Položka 6

Tab. 6 Věk	
Věk	Absolutní četnost
18–29 let	2
30–39 let	4
40–49 let	6
50 a více let	4
Celkem	16

V položce 6 jsme se snažili zjistit věk respondentů, který je jedním z důležitých faktorů pro zodpovězení výzkumné otázky O3. Jak můžeme vidět v tab. 6, většina

respondentů spadala do věkové kategorie **40-49 let** (celkem 6 z 16). Tu následovaly kategorie **50 a více let** a kategorie **30-39 let**, kde se v každé z nich objevovali 4 respondenti. Do poslední kategorie **18-29 let** spadali 2 respondenti. Z těchto dat můžeme vyvodit, že na personálních odděleních bank Olomouckého kraje momentálně převládají zaměstnanci průměrné věkové kategorie **40-49 let**. Musíme ale brát možnost, že na daném oddělení pracuje více pracovníků HR, avšak dotazník jich vyplnilo pouze pár či jeden. Věková skupina dané pobočky se tak může lišit od získaných dat.

Tab. 6.1 Porovnání znalosti talent managementu pracovníků HR různých věkových kategorií			
Znalost talent managementu	Ano	Ne	Celkem
18–29 let	1	1	2
30–39 let	4	0	4
40–49 let	6	0	6
50 a více let	0	4	4
Celkem	11	5	16

Těchto údajů si také můžeme povšimnout v tab. 6.1, která nám poskytuje možnost věk respondentů porovnat s jejich obecnou znalostí strategie talent managementu.

Z této tabulky můžeme vyčíst, že 4 z 5 respondentů, kteří odpověděli, že talent management neznají spadají do věkové kategorie 50 a více let. Znalost talent managementu je tedy nejčastější u zaměstnanců HR ve věku od 30 do 49 let. Ve věku nad 50 let je ze získaných výsledků pravděpodobnost velmi malá až nulová. Tato skutečnost se dále utvrzuje v položce 7.

Položka 7

Tab. 7 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zkušenostmi s talent managementem					
Zkušenosti s talent managementem	18–29 let	30–39 let	40–49 let	50 a více let	Celkem
Kladné	0	2	3	0	5
Spíše kladné	1	1	0	0	2
Ani kladné ani záporné	0	1	3	0	4
Spíše záporné	0	0	0	0	0
Záporné	0	0	0	0	0
Nemám s ním žádné zkušenosti	1	0	0	4	5
Celkem	2	4	6	4	16

Položka 7 dotazníku se zabývala zkušenostmi pracovníků HR se strategií talent managementu. V našem případě převládaly 2 možnosti. Ta, kde měl respondent zkušenosti **kladné** (tuto možnost vybralo 5 ze 16 respondentů) a tu, kde s ní dotyčný **neměl žádné zkušenosti** (taktéž 5 z 16 respondentů). Dále 4 pracovníci zvolili možnost **ani kladné ani záporné zkušenosti**, přičemž pouze 2 by ji hodnotili jako **kladnou**. Když se na tuto situaci ale podíváme z druhé stránky, žádný z respondentů nevybral možnost **zápornou** ani **spíše zápornou**. Z tohoto můžeme odvodit, že většina pracovníků HR má zkušenosti poměrně kladné, nebo s talent managementem žádné zkušenosti nemá.

Když tyto zkušenosti následně porovnáme s věkem respondentů, můžeme si všimnout faktu, kde většina respondentů, která měla neutrální až kladné zkušenosti s talent managementem spadala do věkových kategorií **30-39 let** a **40-49 let**. Na druhou stranu skupina, která s ním žádné zkušenosti neměla spadala do kategorie **50 a více let**. V kategorii **18-29 let** se vyskytli pouze

2 respondenti, přičemž jeden své dovednosti hodnotil spíše kladně, druhý s ním zkušenosti neměl.

Tyto údaje tedy můžeme brát tak, že starší ročníky, tedy respondenti ve věku 50 a více let mají menší pravděpodobnost, že budou talent management znát. Naopak pracovníci HR ve středním věku mezi 30 až pozdními 40 lety mají tuto pravdě největší.

Položka 8

Tab. 8 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zájmem o rozšíření znalostí o talent managementu					
Zájem o talent management	18–29 let	30–39 let	40–49 let	50 a více let	Celkem
Ano, nemám o něm povědomí, ale toto téma mě zaujalo	0	0	0	0	0
Ano, téma znám, ale chtěl/a bych si své znalosti rozšířit	1	1	3	0	5
Ne, téma znám a nepotřebuji se o něm více dozvědět	0	2	3	0	5
Ne, téma mě zaujalo ale nemám momentálně možnost se jím více zabývat	0	1	0	2	3
Ne, téma mě nezaujalo	1	0	0	2	3
Celkem	2	4	6	4	16

V 8. položce a poslední otázce zodpovídající výzkumnou otázku O3, jsme se snažili zjistit zájem pracovníků HR o talent management a jejich touhu o rozšíření znalostí týkajících se této strategie.

Při pohledu na data tab. 8 můžeme konstatovat, že nejčastěji volitelné odpovědi s pěti hlasy byly ty, kde **téma znají, ale chtěli by si své znalosti rozšířit** nebo ty,

kde **téma znají a své znalosti by si rozšířit nechtěli**. Další případ, kde měly obě možnosti stejný počet hlasů (v tomto případě 3 hlasy) se týkal volby, kde respondenta téma zaujalo, ale **nemá možnost se jím momentálně více zajímat** a kde ho **téma nezaujalo a nepotřebuje se o něm více dozvědět**.

Když tento jev následně spojíme s věkem respondentů, můžeme si všimnout, že v této otázce je skupina respondentů více rozpolcená než v otázkách předchozích. U vyšší věkové kategorie **50 a více let** se nejčastěji vyskytuje možnost, kde respondenty téma nezaujalo, nebo momentálně nemají čas se jím více zabývat. Což je u této věkové skupiny pochopitelné ať už díky velkému množství práce a zodpovědností, či prostému nezájmu o dané téma. U věkové kategorie **40-49 let** byly vybrány pouze 2 volby stejně tak jako u vyšší věkové kategorie, ty se ale lišily výběrem. Respondenti patřící do této věkové kategorie téma buď to znali dostatečně a své znalosti si rozšířit chtěli, nebo ho znali, ale své znalosti si rozšířit nepotřebovali. Na druhou stranu kategorie **30-39 let** pokrývala možnosti 3. Nejvíce volená byla možnost, kdy téma znají dostatečně a další informace nepotřebují, avšak se vyskytla i odpověď, kde by si své znalosti rozšířit chtěli, ale nemají možnost se jím momentálně více zabývat. Nejmladší věková kategorie volila dvě velice rozdílné možnosti. Tu, že téma znají a chtěli by vědět více, nebo tu, kde je téma nezaujalo.

Zajímavým poznatkem, jehož si zde také můžeme všimnout je ten, že žádného z respondentů téma nezaujalo natolik, aby se o něm chtěl více dozvědět, pokud o něm dosud nevěděl. Tento fakt však mohl být zapříčiněn špatnou, či nezajímavou prezentací tématu v dotazníku, který nebyl zaměřen na komplexní vysvětlení strategie ale na získání povědomí o znalostech vybraných respondentů.

Pro zodpovězení výzkumné otázky O3 bychom dále použili data za tabulek 6 až 8. Po prozkoumání těchto dat je možno konstatovat, že **starší pracovníci**

(50 a více let) HR v bankách Olomouckého kraje s tématem talent managementu zkušenosti nemají, nemají o něm povědomí a nechtějí se o něm více dozvědět, nebo tuto možnost nemají, ať už kvůli náročnosti své práce a povinností, nedostatku času, motivace či přístupu ke zdroji učení.

Položka 9

Přínos talent managementu	Absolutní četnost
Ano, je pro ni přínosný	14
Ne, v naší organizaci užití talent managementu nemá smysl	2
Celkem	16

Položka 9 je součástí řady otázek zodpovídajících poslední výzkumnou otázku O4. V položce 9 jsme se respondentů ptali, zda si myslí, že užití talent managementu má v organizaci smysl. V naprosté většině (**14 odpovědí**) byla zvolena možnost **ano, je pro ni přínosný**. Pouze ve 2 případech respondenti zaškrtnuli možnost, ve které si myslí, že **užití talent managementu v jejich organizaci nemá smysl**. Můžeme zde tedy vidět, že většina respondentů vidí přínos v užití strategie a metod talent managementu v jejich organizaci. Zbývající dvě odpovědi, které odpovíděly negativně takto mohly být zvoleny z vícero důvodů. Pracovník HR zvolené organizace se může domnívat, že daná strategie by jejich firmě nepřispěla, nemusí ji však považovat za špatnou nebo o ni nemít zájem. Odpověď zde však může být i opačná, kde daný pracovník nevidí žádný přínos, který by tato strategie měla univerzálně.

Položka 10

Tab. 10 Nápomoc talent managementu	
Nápomoc	Absolutní četnost
Ano, pomohl by nám v kvalitní identifikaci a udržení talentů	10
Ano, pomohl by nám zvýšit přísun talentů pro rozvoj organizace a naplnění jejich cílů	9
Ano, pomohl by nám v efektivním zajištění talentovaných pracovníků pro klíčové pozice	12
Ano, pomohl by nám zvýšit motivaci a rozvoj stávajících i nových zaměstnanců	10
Ano, pomohl by nám při snížení nákladů spojených s fluktuací a náborem nových zaměstnanců	8
Ne, v ničem by nám nepomohl	2

Stejně jako položka 9 tak i položka 10 se vztahuje k výzkumné otázce O4. Avšak oproti položce 9 kde jsme se snažili zjistit, zda respondenti vidí v talent managementu přínos pro jejich firmu, se v položce 10 zaměřujeme na to, v jakých oblastech si zaměstnanci HR myslí, že by talent management byl nejvíce přínosný.

Z dat z tab. 10 dokážeme vyčíst, že oblast, ve které by talent management byl nejvíce nápomocný v jejich firmě je dle respondentů **efektivní zajištění talentovaných pracovníků pro klíčové pozice** (12 odpovědí). Druhou nejčastější volbou (10 odpovědí) byly pomoc v **kvalitní identifikaci a udržení talentů** a pomoc při **zvýšení motivace a rozvoji stávajících i nových zaměstnanců**. Celkem 2 respondenti zvolili možnost, ve které zastávají názoru, že by jim talent management v ničem nápomocný nebyl. Tyto údaje nám souhlasí s údaji v tab. 9.

Položka 11

Tab. 11 Užití talent managementu	
Užití talent managementu	Absolutní četnost
Plánování lidských zdrojů	10
Vytváření pracovních míst a rolí	3
Získávání a výběru pracovníků	8
Adaptaci nově přijatých zaměstnanců	1
Hodnocení pracovníků nadřízeným	5
Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	2
Odměňování zaměstnanců	1
Motivování zaměstnanců	4
Vzdělávání zaměstnanců	5
Talent management bych ve svých pracovních činnostech nevyužil/a	2

Jako poslední položka dotazníku, a také poslední položka týkající se výzkumné otázky O4 se položka 11 zaměřuje na užití talent managementu ve vybraných pracovních činnostech. Jak můžeme vidět v tab. 11, tak jako činnost, pro kterou by užití metod talent managementu bylo nejvíce vhodné, bylo zvoleno **plánování lidských zdrojů** (10 hlasů) kde se jako druhá nejčastější položka objevilo **získávání a výběr pracovníků** (8 hlasů). Jako nejméně vybírané volby se zde ukázala **adaptace nově přijatých zaměstnanců** a **odměňování zaměstnanců**, jenž obě obdržely pouze 1 hlas. Pokud dále porovnáme data z položek 9 až 11, můžeme si povšimnout, že se zde objevili 2 respondenti, kteří ve všech třech otázkách volili talent management jako nepotřebný pro jejich práci v dané organizaci. Po prozkoumání předchozích dat je zde možné odvodit, že z velké pravděpodobnosti tito 2 respondenti spadají do kategorie 50 a více let a o tématu talent managementu nemají větší povědomí, přičemž je tedy tato volba odůvodněna.

Po shrnutí dat z položek 9 až 11 se můžeme dále pokusit odpovědět na výzkumnou otázku O4. Pro zodpovězení O4 můžeme říct, že **většina pracovníků HR v bankách Olomouckého kraje vidí talent management jako přínosnou a užitečnou strategii, jenž má pro ně význam převážně v zajištění talentovaných pracovníků pro klíčové pozice a kterou by nejvíce užili pro plánování lidských zdrojů.**

5. Diskuse

Při zpracování výzkumu jsme se snažili zmapovat to, jaké metody talent managementu pracovníci HR jednotlivých poboček bank v Olomouckém kraji užívají, dále pro jakou pracovní činnost a v jaké míře jsou aplikovány. Dále, zda věk pracovníků HR má vliv na jejich povědomí a zkušenosti spojené s talent managementem a jejich zájmem se o vybraném tématu více dozvědět. V neposlední řadě bylo zkoumáno, zda pracovníci HR talent management vidí jako smysluplnou strategii pro užití v jejich organizaci.

V dnešní stále se vyvíjející společnosti je potřeba neustálé inovace, výzkumu a rozvoje služeb a zaměstnanců obrovská. Tyto důvody dále popisují Cannon a McGee (2007). Například zmiňují to, jak se růst specializací v různých disciplínách zvětšuje, ale flexibilní pracovní síla se správnými schopnostmi se na trhu práce snižuje. Proto je důležité talentované zaměstnance náležitě vzdělávat, připravovat a motivovat na nejrůznější pracovní pozice či specializace.

I když je koncept managementu poměrně mladým pojmem, který se na scéně objevil teprve na přelomu druhého tisíciletí, nabyl vcelku velké popularity, jenž se v dnešní době více a více rozšiřuje. Organizace si pomalu začínají uvědomovat důležitosti talent managementu pro jejich efektivní chod a úspěch. Armstrong (2015) zmiňuje důležitost užití metod talent managementu pro všechny talentované zaměstnance, nejen stereotypní zaměření na pracovníky vrcholových pozic. Tento stereotyp však v ČR potvrzuje i výzkum bankovní organizace GE Money popsany Bartákem (2008), ve kterém je záměr stále kladen na jedince připravované pro místa vyššího managementu.

Vidíme tedy, že talent management v ČR užíván je, ví ale však zaměstnanci, že je talent management v jejich organizaci vůbec používán? Tuto skutečnost jsme se snažili zmapovat pomocí našeho výzkumu zaměřeného na pracovníky HR.

Výzkumný problém, na který jsme se tedy v této práci zaměřili, je založen na nízké úrovni užívání talent managementu ve firmách situovaných v ČR a nízkém povědomí zaměstnanců o tomto stylu vedení a jeho metodách.

Z analýzy výsledků předkládané práce můžeme vyvodit hned několik poznatků. Většina pracovníků HR pracujících v bankách Olomouckého kraje strategii talent managementu zná, přičemž zaměstnanci těchto znalostí nabyli teprve při výkonu své práce personalisty. Tato znalost však negarantuje jejich zájem o další vzdělávání týkající se tohoto tématu.

Dalším z podstatných poznatků bylo zjištění, že většina pracovníků HR vybrané a zkoumané metody zná, avšak je nebere jako metody talent managementu. Jedním z důvodů pro tento jev by mohla být velmi malá až povrchní znalost tématu talent managementu, či dlouhá prodleva od jejího nabytí. Vzhledem k tomu, že většina pracovníků tyto znalosti nabyla teprve při výkonu práce, zůstává zde otázkou to, jakým stylem je dané téma v tomto pracovním prostředí představeno a zda je nějak hlouběji probíráno. Nejvíce užívanou metodou byl volen behaviorálně kompetenční rozhovor, který je nepřekvapivě standardní součástí tohoto typu povolání, avšak pouze zhruba polovina respondentů tuto metodu označila za metodu talent managementu. Proto se zde domnívám, že talent management je v tomto pracovním prostředí představen pouze povrchně a pro jeho hlubší pochopení je potřeba se o tématu dozvědět z dalších zdrojů, ať už vzdělávací instituce či samostudia z vlastního zájmu.

Z nasbíraných dat můžeme dále vyvodit, že stereotyp, ve kterém starší pracovníci mívají menší znalost týkající se novějších trendů a jejich zájem o užívání nových metod, je v našem případě pravdivý. Všichni respondenti v kategorii 50 a více let odpověděli, že strategii talent managementu neznají a žádné zkušenosti s ním nemají. Polovina respondentů z této věkové kategorie o rozšíření svých znalostí na

toto téma zájem nemá, naopak druhá by zájem měla, ale nemá pro to momentálně příležitost. Pokud bychom tato data zobecnili na větší vzorek, mohli bychom říct, že starší zaměstnanci téma talent managementu neznají, avšak pravděpodobně polovina z nich by zájem o nabytí nových poznatků a znalostí s ním spojených měla, kdyby jim byla poskytnuta příležitost, nejlépe ze strany zaměstnavatele.

Poslední jev, který z analyzovaných dat výzkumu můžeme konstatovat je ten, že většina pracovníků HR vy vybraných organizacích považuje talent management za přínosný a užitečný. Nápomocen by jim byl ve většině případů nejvíce v efektivním zajišťování talentovaných pracovníků pro klíčové pozice a obecném plánování lidských zdrojů. Tento výsledek nám z části potvrzuje stereotyp, dle kterého je talent management nejvíce využíván pro výběr, vzdělávání a kultivování talentovaných pracovníků do vrcholových pozic.

Pokud bychom všechna nasbíraná fakta shrnuli, můžeme říct, že dosavadní povědomí o talent managementu se za posledních 10 let od doby provedení posledních výzkumů zvýšilo, avšak to, zda je toto povědomí správné a zda jsou metody této strategie užívané jsou otázkou druhou. Zaměstnanci nejvíce vidí talent management spíše jako metodu užívanou pro vedení talentovaných pracovníků vyšších pozic. Toto povědomí převládá převážně u zaměstnanců středního věku, tedy přibližně od 30-49 let. Zato starší zaměstnanci mají obecné povědomí o této strategii nízké až nulové. Talent management se ve vybraných organizacích užívá, avšak pravděpodobně v nízké míře. Při tvoření těchto závěrů však musíme brát v potaz, že náš zkoumaný vzorek byl velmi specifický a poměrně malý. Proto ho ve většině případů není možné aplikovat na jinou populaci než námi specifikovanou.

Závěr

Tento výzkum se zabýval otázkou talent managementu a jeho dnešním užitím v organizacích Olomouckého kraje, specificky ve firmách poskytujících bankovní služby.

V teoretické práci jsme si vysvětlili, co pro nás vlastně znamenají pojmy jako talent a talent management, se kterými se nadále pracovalo. Zmínili jsme si jeho vznik, který nastal zhruba na začátku druhého tisíciletí a jeho následný vývoj a důvody vývoje. Jedním z důvodů byl problém firem získat kvalifikované zaměstnance na vybrané pozice a jejich udržení, jelikož talentovaní zaměstnanci a jejich vedení je jeden z nejdůležitějších faktorů napomáhajících organizacím v rozvoji a úspěchu. Dále jsme si popsali jednotlivé procesy a strategie talent managementu, které jsou důležité pro jeho efektivní užití. Velkou roli v teoretické části této práce také hrály vybrané metody talent managementu, které byly dále zkoumány v části empirické.

Empirická část práce byla postavena na základech části teoretické, jak již bylo zmíněno převážně v kapitole týkající se užívaných metod. Jednotlivé metody a jejich užití byly podstatné pro vytvoření našeho výzkumu. Výzkum byl proveden kvantitativní metodou a jako prostředek pro sběr dat byl použit elektronický dotazník. Jednotlivé položky dotazníku byly založeny na 4 výzkumných otázkách, které nám měly vybrané téma lépe popsat. Snažili jsme se zjistit, jaká je momentální situace talent managementu v řadách pracovníků HR v bankách Olomouckého kraje. Podrobněji jsme zkoumali, jestli tito pracovníci dané téma znají, jestli využívají námi vybrané metody, zda má pro ně užití talent managementu nějaký přínos a jestli v tomto případě hraje roli také věková skupina zaměstnanců.

V poslední fázi empirické práce jsme si formulovali jisté závěry pro naše výzkumné otázky. Ve zkrácené formě bychom je popsali následovně.

Většina pracovníků námi zvoleného vzorku talent management zná a užívá námi zvolené metody, avšak zde neexistuje hlubší povědomí o této strategii. U starších zaměstnanců je toto povědomí nízké až nulové a jejich zájem o zvýšení tohoto povědomí je průměrný. Většina oslovených pracovníků však i přes nízkou znalost tématu vidí problematiku talent managementu pozitivně a hodnotí ho jako užitečný a přínosný.

Seznam použité literatury a zdrojů

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání (přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.
- Bejtkovský, J. (2013). *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů*. Georg. Citováno 8. února 2022. Dostupné z: <https://adoc.pub/zamstnanci-vkove-kategorie-50-z-pohledu-izeni-lidskych-zdroj.html>
- Berger, L. A. Berger, D. R. (2004) *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*. McGraw -Hill Companies, Inc. Citováno 6. ledna 2022. Dostupné z: <https://www.pdfdrive.com/the-talent-management-handbook-creating-organizational-excellence-by-identifying-developing-and-promoting-your-best-people-e161170563.html>
- Cannon, J. A., McGee, R. (2007). *Talent management and succession Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development. Citováno 14. ledna 2022. Dostupné z: <https://1url.cz/bKA66>
- FILIT. (2022). *Otvorená filozofická encyklopédia*. Citováno 5. března 2022. Dostupné z: <http://dai.fmph.uniba.sk/~filit/fvz/znalost.html>
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.)*. Management Press.

Mucha, J. (2017). *Human management*. Citováno 24. února 2022. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Human_management

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada.

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obrázek 1 Schéma činností procesu řízení talentů

Obrázek 2 Schéma tradičního trilineárního modelu

Obrázek 3 Schéma modelu Develop – Deploy – Connect

Obrázek 4 Tabulka metod hodnocení

Obrázek 5 Schéma modelu MBO

Obrázek 6 Schéma modelu metody SMART a KARAT

Obrázek 7 Schéma modelu metody 360° zpětné vazby

Seznam tabulek

Tabulka 1 Znalost talent managementu

Tabulka 2 Zdroj znalosti talent managementu

Tabulka 3 Častost užití uvedených metod

Tabulka 4 Užití vybraných metod

Tabulka 5 Zvolení všech metod talent managementu

Tabulka 5.1 Metody považované za strategie talent managementu

Tabulka 6 Věk

Tabulka 6.1 Porovnání znalosti talent managementu pracovníků HR různých věkových kategorií

Tabulka 7 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zkušenostmi s talent managementem

Tabulka 8 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zájmem o rozšíření znalostí o talent managementu

Tabulka 9 Přínos talent managementu v organizaci

Tabulka 10 Nápomoc talent managementu

Tabulka 11 Užití talent managementu

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky dotazníku

Příloha 2 Tabulky výsledků

Přílohy

Příloha 1 – Otázky dotazníku

1. **Znáte strategii talent managementu** (*systematického přístupu k řízení talentů, zahrnující a propojující procesy získání talentů z interních i externích zdrojů, jejich rozvoje a udržení v organizaci*)?

Ano Ne

2. **Pokud jste odpověděla na otázku 1 ano, odkud tento pojem znáte?**

Otevřená odpověď: _____

3. **Jak často používáte uvedené metody?** (V následující tabulce prosím zaškrtněte svou volbu pro každou z vypsanych metody.)

Uvedené metody užívám:	Často	Méně často	Nikdy
MBO – Management by Objectives			
Metoda klíčové události/Analýza kritických situací			
Behaviorální kompetenční rozhovor			
Assessment a Development centra			
360° zpětná vazba			
Sociogram			
Hodnocení potenciálu			
Mystery shopping			
Manažerský audit			
Supervize a intervize			

4. V případě, že používáte uvedené metody, používáte je k:

(V následující tabulce prosím zaškrtněte svou volbu pro každou z vypsanych metody. Možnost zaškrtnou více možností.)

Danou metodu používám k:	Vytváření pracovních míst a rolí	Získávání a výběru pracovníků	Hodnocení pracovníků nadřizeny m	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	Odměňování zaměstnanců	Motivování zaměstnanců	Vzdělávání zaměstnanců	Metodu nepoužívám
MBO								
Metoda klíčové události								
Behaviorální kompetenční rozhovor								
Assessment a Development centra								
360° zpětná vazba								
Sociogram								
Hodnocení potenciálu								
Mystery shopping								
Manažerský audit								
Supervize a intervize								

5. Které z uvedených metod jsou použitelné jako strategie *talent managementu*? (Zaškrtněte všechny vyhovující.)

- MBO – Management by Objectives
- Metoda klíčové události/Analýza kritických situací
- Behaviorální kompetenční rozhovor
- Assessment a Development centra

- 360° zpětná vazba
- Sociogram
- Hodnocení potenciálu
- Mystery shopping
- Manažerský audit
- Supervize a intervize

6. Do jaké věkové kategorie spadáte?

18-29 let 30–39 let 40–49 let 50 a více let

7. Jaké jsou vaše zkušenosti s *talent managementem*?

Kladné Spíše kladné Ani kladné ani záporné Spíše záporné
 Záporné Nemám s ním žádné zkušenosti

8. Chtěl/a byste se o *talent managementu* více dozvědět?

- Ano, nemám o něm povědomí, ale toto téma mě zaujalo
- Ano, již o něm mám podvědomí, ale chtěl/a bych si své znalosti rozšířit
- Ne, téma znám a nepotřebuji se o něm více dozvědět
- Ne, téma mě zaujalo ale nemám momentálně možnost se jím více zabývat
- Ne, téma mě nezaujalo

9. Myslíte si, že užití *talent managementu* má ve vaší organizaci význam?

- Ano, je pro ni přínosný
- Ne, v naší organizaci užití talent managementu nemá smysl

10. Myslíte si, že by vám užití *talent managementu* ve vaší práci něco ulehčilo či přidalo? (Možnost zaškrtnout více odpovědí.)

- Ano, pomohl by nám v kvalitní identifikaci a udržení talentů

- Ano, pomohl by nám identifikovat talentované zaměstnance z externích i interních zdrojů
- Ano, pomohl by nám zvýšit přísun talentů pro rozvoj organizace a naplnění jejich cílů
- Ano, pomohl by nám v efektivním zajištění talentovaných pracovníků pro klíčové pozice
- Ano, pomohl by nám zvýšit motivaci a rozvoj stávajících i nových zaměstnanců
- Ano, pomohl by nám při snížení nákladů spojených s fluktuací a náborem nových zaměstnanců
- Ne, v ničem by nám nepomohl

11. V jakých pracovních činnostech byste *talent management* nejvíce užil/a? (Možnost zaškrtnout až 3 odpovědi.)

- Plánování lidských zdrojů
- Vytváření pracovních míst a rolí
- Získávání a výběru pracovníků
- Adaptaci nově přijatých zaměstnanců
- Hodnocení pracovníků nadřizeným
- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Motivování zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Talent management bych ve svých pracovních činnostech nevyužil/a

Příloha 2 – Tabulky výsledků

Tab. 1 Znalost talent managementu	
Znalost talent managementu	Absolutní četnost
Ano	11
Ne	5
Celkem	16

Tab. 2 Zdroj znalosti talent managementu	
Zdroj znalosti	Absolutní četnost
Kolegové	3
Práce	8
Samostudium	3
Škola	2
Celkem odpovědí	16
Celkem respondentů	11

Tab. 3 Častost užití uvedených metod			
Častost užití	Často	Méně často	Nikdy
MBO – Management by Objectives	1	7	8
Metoda klíčové události/Analýza kritických situací	1	8	7
Behaviorální kompetenční rozhovor	8	7	1
Assessment a Development centra	3	10	3
360° zpětná vazba	4	10	2
Sociogram	1	4	11
Hodnocení potenciálu	6	7	3
Mystery shopping	4	8	4
Manažerský audit	4	8	4
Supervize a intervize	6	8	2

Sociogram	360° zpětná vazba	Assessment a Development centra	Behaviorální kompetenční rozhovor	Metoda klíčové události	MBO	Užití metody
0	1	6	0	1	4	Vytváření pracovních míst a rolí
1	0	11	11	0	0	Získávání a výběru pracovníků
1	12	3	10	6	4	Hodnocení pracovníků nadřízeným
5	8	1	3	2	2	Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
0	8	0	3	3	1	Odměňování zaměstnanců
2	8	1	6	3	3	Motivování zaměstnanců
0	9	7	3	0	2	Vzdělávání zaměstnanců
10	0	3	1	7	8	Metodu nepoužívám

Tab. 4 Užití vybraných metod

Tab. 4 Užití vybraných metod – pokračování tabulky								
Hodnocení potenciálu	1	10	8	1	8	6	9	3
Mystery shopping	0	1	8	2	6	4	2	5
Manažerský audit	1	0	10	3	5	6	7	5
Supervize a intervize	0	1	9	10	7	11	9	3

Tab. 5 Věk	
Věk	Absolutní četnost
18–29 let	2
30–39 let	4
40–49 let	4
50 a více let	6
Celkem	16

Tab. 5.1 Metody považované za strategie talent managementu

Metody	Absolutní četnost
MBO – Management by Objectives	6
Metoda klíčové události/Analýza kritických situací	4
Behaviorální kompetenční rozhovor	9
Assessment a Development centra	14
360° zpětná vazba	14
Sociogram	7
Hodnocení potenciálu	13
Mystery shopping	4
Manažerský audit	7
Supervize a intervize	7

Tab. 6.1 Porovnání znalosti talent managementu pracovníků HR různých věkových kategorií

Znalost talent managementu	Ano	Ne	Celkem
18–29 let	1	1	2
30–39 let	4	0	4
40–49 let	6	0	6
50 a více let	0	4	4
Celkem	11	5	16

Tab. 7 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zkušenostmi s talent managementem

Zkušenosti s talent managementem	18–29 let	30–39 let	40–49 let	50 a více let	Celkem
Kladné	0	2	3	0	5
Spíše kladné	1	1	0	0	2
Ani kladné ani záporné	0	1	3	0	4
Spíše záporné	0	0	0	0	0
Záporné	0	0	0	0	0
Nemám s ním žádné zkušenosti	1	0	0	4	5
Celkem	2	4	6	4	16

Tab. 8 Porovnání věku pracovníků HR s jejich zájmem o rozšíření znalostí o talent managementu

Zájem o talent management	18–29 let	30–39 let	40–49 let	50 a více let	Celkem
Ano, nemám o něm povědomí, ale toto téma mě zaujalo	0	0	0	0	0
Ano, téma znám, ale chtěl/a bych si své znalosti rozšířit	1	1	3	0	5
Ne, téma znám a nepotřebuji se o něm více dozvědět	0	2	3	0	5
Ne, téma mě zaujalo ale nemám momentálně možnost se jím více zabývat	0	1	0	2	3
Ne, téma mě nezaujalo	1	0	0	2	3
Celkem	2	4	6	4	16

Tab. 9 Přínos talent managementu v organizaci	
Přínos talent managementu	Absolutní četnost
Ano, je pro ni přínosný	14
Ne, v naší organizaci užití talent managementu nemá smysl	2
Celkem	16

Tab. 10 Nápomoc talent managementu	
Nápomoc	Absolutní četnost
Ano, pomohl by nám v kvalitní identifikaci a udržení talentů	10
Ano, pomohl by nám zvýšit přísun talentů pro rozvoj organizace a naplnění jejich cílů	9
Ano, pomohl by nám v efektivním zajištění talentovaných pracovníků pro klíčové pozice	12
Ano, pomohl by nám zvýšit motivaci a rozvoj stávajících i nových zaměstnanců	10
Ano, pomohl by nám při snížení nákladů spojených s fluktuací a náborem nových zaměstnanců	8
Ne, v ničem by nám nepomohl	2

Tab. 11 Užití talent managementu	
Užití talent managementu	Absolutní četnost
Plánování lidských zdrojů	10
Vytváření pracovních míst a rolí	3
Získávání a výběru pracovníků	8
Adaptaci nově přijatých zaměstnanců	1
Hodnocení pracovníků nadřízeným	5
Hodnocení spokojenosti zaměstnanců	2
Odměňování zaměstnanců	1
Motivování zaměstnanců	4
Vzdělávání zaměstnanců	5
Talent management bych ve svých pracovních činnostech nevyužil/a	2