

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Daniela Červená

**Talent Management a Trainee programy ve vybrané
společnosti**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Daniela Červená

**Talent Management and Trainee programs in a selected
company**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2.3.2018

Daniela Červená

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému vedoucímu mé diplomové práci Ing. Juraji Eiselovi, Ph.D., za jeho vedení, cenné rady, odbornou podporu, jeho čas a ochotu, který mi poskytl. Také bych chtěla poděkovat rodině za motivaci a velkou podporu.

Velmi si cením času, který mi věnovali zaměstnanci banky a byli ochotni se mnou spolupracovat a odpovídat mi na dotazník. Byly důležitou částí pro mou diplomovou práci.

Anotace

Rozvojové programy jsou důležitou součástí ve většině společnostech, aby měly vzdělané zaměstnance a udržely si konkurenční výhodu na trhu práce. Z tohoto důvodu se diplomová práce zaměřuje na program talent management, který se také znám pod pojmem řízení talentů v podniku.

Cílem diplomové práce je provést deskripci celého procesu talent managementu ve zkoumané společnosti a porovnat jej s teoretickými poznatky. Cílem je zároveň zjistit stanoviska účastníků rozvojových programů a navrhnout doporučení pro zefektivnění celého procesu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Na základě odborné literatury, odborných studií či článků je v teoretické části popsán proces talent managementu včetně základních pojmů a historie. Teoretické poznatky jsou posuzovány s programem ve vybrané společnosti, které jsou popsány v praktické části. Průzkum probíhal dotazníkovým šetřením. Závěr obsahuje shrnutí diplomové práce a doporučení pro zkoumanou společnost.

Klíčová slova

Boj o talenty, generace x y z, hodnocení talent managementu, proces talent managementu, rozvojové programy, řízení talentů, talent, talent management, talent pool, trainee program.

Annotation

Development programs are an important part of most companies to have educated employees and maintain a competitive advantage in the labor market. For this reason, the diploma thesis focuses on the talent management program, which is also known as the talent management in the company.

The aim of the diploma thesis is to describe the whole process of talent management in the studied company and to compare it with the theoretical knowledge. The aim is also to identify the views of the participants in the development programs and to propose recommendations for streamlining the whole process.

The thesis is divided into the theoretical and practical part. On the basis of professional literature, professional studies or articles, the theoretical part describes the talent management process, including basic concepts and history. Theoretical knowledge is assessed with the program in the selected company, which is described in the practical part. The survey was conducted through a questionnaire survey. The conclusion includes a summary of the thesis and recommendations for the company under examination.

Keywords

Development programs, generation x y z, talent, talent management, talent management evaluation, talent management process, talent pool, the war to talent, trainee program.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY V TALENT MANAGEMENTU	11
1.1 Definice pojmu talentu.....	11
1.2 Talent management a jeho význam	13
1.2.1 Historické pojetí talent managementu	16
1.2.2 Přínosy talent managementu.....	18
1.3 Generace X, Y, Z, Alfa	19
1.3.1 Počátky generací	19
1.3.2 Rozdíly generací X, Y, Z, Alfa.....	20
1.3.3 Dopad různých generací na talent management	22
1.4 Shrnutí kapitoly.....	23
2 TALENT MANAGEMENT A JEHO PROCESY.....	24
2.1 Získávání talentů.....	24
2.1.1 Klíčové kompetence	26
2.1.2 Hodnocení výkonu.....	28
2.1.3 Talent pool	33
2.2 Řízení a rozvoj talentů	35
2.2.1 Rozvojové programy.....	36
2.2.2 Tvorba programů	36
2.2.3 Řízení a plánování kariéry	40
2.2.4 Trainee program.....	43
2.3 Udržení talentů v organizaci	45
2.3.1 Udržení si atraktivity organizace	45
2.3.2 Odměňování talentovaných pracovníků	47
2.3.3 Proč talenti odcházejí.....	48
2.4 Hodnocení talent managementu.....	49
2.5 Shrnutí kapitoly.....	49
3 BUDOUCNOST TALENT MANAGEMENTU.....	51
3.1 Talent management v budoucnosti	51
3.2 Shrnutí kapitoly.....	52

PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 PRŮZKUM ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ	53
4.1 Charakteristika průzkumu	53
4.2 Východiska průzkumu	54
4.3 Skupina respondentů	55
4.4 Výzkumná metodologie	56
4.5 Představení společnosti	57
4.6 Proces talent managementu ve vybrané společnosti	58
4.6.1 Talent management a jeho jednotlivé programy	58
4.6.2 Hodnocení zaměstnanců	62
4.6.3 Identifikace, schválení a komunikace talentům	65
4.6.4 Průběh talent managementu	67
4.6.5 Vyhodnocení plánování kariéry a osobního rozvoje	68
4.6.6 Vyhodnocení celého programu talent management	70
4.6.7 Trainee program ve vybrané společnosti	70
4.6.8 Další rozvojové programy ve vybrané společnosti	72
4.6.9 Shrnutí kapitoly	73
5 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	75
5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve vybrané společnosti	75
5.2 Vyhodnocení hypotéz	92
5.3 Shrnutí kapitoly	94
6 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ	95
6.1 Shrnutí programů	95
6.2 Akční plán	95
ZÁVĚR	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	100
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	105
SEZNAM PŘÍLOH	107

ÚVOD

Jak vysvětlit to, že někteří jedinci jsou schopni dosáhnout věcí, které se vzpírají veškerým předpokladům? Jak to, že existují firmy, které jsou opravdu úspěšné a jsou více inovativní než jejich konkurence? Všechny společnosti mají přece stejný přístup k talentovaným jedincům, ke stejným konzultantům a pracovním agenturám, všechny mají stejnou možnost se propagovat v reklamách a mají stejné podmínky na trhu práce. Z jakého důvodu to vypadá, že se v něčem odlišují? Cílem většiny společností je zvyšovat výkonnost a mít každý rok vyšší zisk, kterého lze dosáhnout různými cestami. Může se jednat o zařazování a vylepšování nových technologií, nasazení nových výrobních postupů, modernější marketingové strategie, efektivnější využití zdrojů apod. Nejprínosnějším faktorem jsou a stále budou lidské zdroje, které jsou hybnou silou veškerých firemních činností a inovací. Potíž je v tom, že všeho, kromě lidského kapitálu, mají podniky poměrně dostatek. Nejen na organizace je vyvíjen stále větší tlak, aby zvyšovaly svůj výkon. Také na samotné lidi jsou kladeny mnohem vyšší nároky, aby se zlepšovali a byli efektivnější. Kvalitních lidí v podnicích a na trhu práce ubývá a podniky si to velmi dobře uvědomují. Z toho důvodu jsou pod silným tlakem, aby zajistily spokojenost a rozvoj svých zaměstnanců.

Před vznikem nových technologií, kdy výpočetní technika byla na počátku své existence, byla výroba pomalá a těžkopádná. Zaměstnanců bylo v daných oborech málo a za práci se necestovalo. Mezinárodně se obchodovalo velmi pomalu, jelikož svět nebyl tak turbulentní a na zaměstnance nebyly kladeny tak vysoké nároky. Dnešní trend je zcela odlišný. Miliony lidí z různých částí světa bojují o práci mezi sebou a rychlý rozvoj informačních technologií jim umožňuje pracovat prakticky odkudkoliv. Díky nim nemusí vždy zaměstnavatel vyžadovat přistěhování zaměstnanců za práci z jiného státu. Příkladem může být jedna americká společnost, která potřebuje v účetnictví zpracovat daně a najme si na několik týdnů zaměstnance v Indii. Novodobé informační systémy zajistí rychlý přenos mezi státy a pro americkou firmu je to mnohem levnější, než kdyby najali účetní firmu v Americe. Současné podnikatelské a ekonomické prostředí odkrývá řadu slabých stránek v řízení talentů v mnoha organizacích. Firmy také neumí komplexně porozumět dovednostem a schopnostem klíčových pracovníků a špičkových talentovaných jedinců.

Pocit, být v čemkoliv dobrý, patří mezi nejhlubší zdroje sebeuplatnění, který kdy člověk poznal. Aby toho lidé dosáhli, musí neustále čelit problémům, překážkám, zklamání, které patří ke zlepšování dovedností. Touha být neustále lepší je natolik silná, že i přes veškeré neúspěchy, pokračují dál, aby dosáhli svého naplnění a svého štěstí.

Talentová strategie je ve skutečnosti stejně důležitá jako každá jiná strategie v organizaci, bez ohledu na obchodní podmínky. Bohužel ne každá organizace je schopna plánovat a řídit talenty tak, aby vše odpovídalo její strategii. Chytré společnosti budou pečovat o své kvalifikované pracovníky vždy. Je pravděpodobné, že společnosti, které mají více talentů, budou mít větší šanci prosperovat i během a po hospodářském poklesu. Ovšem správné řízení talentů není jen otázkou motivace nebo charisma. Jedná se o nezbytnou, důkladnou, komplexní a vědeckou analýzu schopností potřebných k dosažení vysokého výkonu. Talent management je proces, který se objevil v devadesátých letech minulého století a stále se rozvíjí, protože více společností si uvědomuje, že talentovaní zaměstnanci jsou nezbytní pro jejich obchodní úspěchy.

Diplomová práce prohlubuje povědomí o rozvojovém programu talent management a trainee programu a poukazuje na důležitost a nutnost využití těchto programů v podnicích. Teoretická část analyzuje celý proces rozvojových programů od zavedení, přes nábor účastníků až po samotné vyhodnocení programů a poukazuje na stejné nebo odlišné názory teoretiků. Součástí práce je i pohled do budoucnosti talent managementu. Praktická část analyzuje nastavení rozvojových programů ve vybrané společnosti. Odpovídá na otázky: Jak jsou talentovaní zaměstnanci spokojeni s programem talent management? Jakou podporu jim poskytl během celého programu jejich přímý nadřízený? Jak moc jim pomohl program talent management v jejich rozvoji? V čem se liší pohled účastníků rozvojového programu talent management od pohledu vybrané společnosti?

Cílem diplomové práce je porovnat talent management a trainee programy ve vybrané organizaci s teoretickými poznatky a analyzovat pohled samotných účastníků rozvojového programu. Na základě průzkumu jsou definované silné a slabé stránky talent managementu a trainee programu ve zkoumané společnosti, které budou společnosti představeny včetně doporučení pro zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V TALENT MANAGEMENTU

Diplomová práce se zabývá rozvojovými programy talent management a trainee programy. Definuje získávání, řízení a rozvoj, udržení a hodnocení talentů v organizaci. Aby byla práce srozumitelná, je nutné nejprve definovat základní pojmy a podívat se na počátky rozvojových programů. V této kapitole se autorka zabývá pojmem talent, historickému vývoji talent managementu a dopadem generačních rozdílů na samotný program.

1.1 Definice pojmu talentu

Ve starověké Sýrii, Iráku, Řecku a Římské říši slovo talent znamenalo označení pro jednotku hmotnosti. Později se pojem talent objevil v Bibli, kde označuje měnovou jednotku. V době středověku se slovo talent rozvinulo do takové podoby, jakou známe dnes, tj. přirozené schopnosti a nadání. V současné době, v našich moderních evropských jazycích, je talent chápán jako vrozené nadání, které je považováno za dar. (Tansley, 2011, s. 266) Tansley (2011, s. 267) rozeznává několik různých pohledů na talentovaného jedince:

- talent jako určité chování, kombinace vysokého výkonu v porovnání s vysokým potenciálem;
- talent jako vysoký potenciál;
- talent jako vysoký výkon a talent jako jednotlivé silné stránky, kde jednotlivé silné stránky mohou být téměř vše, v čem je člověk dobrý.

Existuje mnoho různých pohledů na to, kdo je talentovaný člověk. Nastává tím potíže, že není jednotná definice pro pojem talent. V publikacích se často uvádí, že definice tohoto termínu dokonce chybí. Je definován v mnoha pohledech a nelze určit jednu správnou definici.

Talentem se označují mimořádné vrozené vlohy, schopnosti, způsoby chování či myšlení. Jak takového talentovaného člověka poznat? Thorne a Pellant (2007, s. 5) tvrdí, že

obvykle bývají optimističtí, sebejistí, neposední, tvůrčí, jedineční, odlišní, houževnatí, kreativní, mají představivost nebo vyžadují od svých vedoucích další úkoly. Psychologická literatura pohlíží na talenty jako na jedince, kteří jsou často nepřizpůsobiví a mají adaptační problémy. Pokud organizace pracuje s talenty, je nutné počítat i s touto charakteristikou talentů. Dá se říci, že talentovaného člověka lze do jisté míry poznat. Literatura uvádí, že se člověk s talentem rodí nebo vzniká v ranném věku jeho života. Jedná se o druhý stupeň rozvinutí jeho schopností. První stupeň je nadání, druhý stupeň je talent a třetí stupeň je genialita. Existují názory, že každý člověk je na něco talentovaný. Thorne a Pellant (2007, s. 6) při výzkumu objevili definici, která uvádí, že talent je naprosto cokoliv, pokud je to děláno dobře a s nasazením. Kdokoliv může být ostatní talentem. Lidé mají talent v různých oblastech. Můžeme najít talenty v oblasti matematiky, hudby, sportu, manuálních činností, herectví, organizačních činností, vůdcovství a někteří mají talent pro práci s lidmi. Říká se, že talentovaní lidé zvládají určité činnosti lépe než ti průměrní.

Palán (2002, s. 210) ve svém Výkladovém slovníku lidských zdrojů uvádí, že talent je *„přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání.“* Hartlův psychologický slovník uvádí že, *„talent je soubor schopností, zpravidla považovaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent též označován jako projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony; někdy nazýván tvořivé nadání.“* (Hartl, Hartlová, 2015, s. 597) V zahraniční literatuře se píše, že *„talent je definován jako soubor procesů, nebo aktivit spojené s objevováním zdrojů talentu. Přilákání talentů zahrnuje nalákat lidi, kteří jsou nadšení, velmi schopní a loajální k hodnotám, přesvědčení a poslání organizace.“* (Davies & Davies, 2011, s. 37) Handfield-Jones a Axelrod uvádějí, že talent je *„součet schopností určité osoby – jeho nebo její vnitřní dary, dovednosti, znalosti, zkušenosti, inteligence, rozhodnutí, postoje, charakter a vnitřní pohon. Obsahuje také svou schopnost učit se a růst.“* (Micheals, Handfield-Jones, Axelrod, 2001) *„Talent se týká systematického vývoje vrozených schopností jednotlivců, které mají jedinci rádi. Je potřeba najít ty důležité a podstatné činnosti, do kterých chtějí investovat svoji energii. To umožňuje jedincům být jedineční v jedné či více činnostech a vedou si v nich lépe než ostatní jedinci stejného věku a se stejnými zkušenostmi.“* (Nijs, 2014, s. 182) Colvin (2015) popsal ve své knize

zajímavou teorii potvrzenou zkoumáním různých vědců. Uvádí, že dar od boha má jeden z milionu a popisuje i možnost, že samotný talent nerozhoduje o tom, zda bude člověk excelovat ve svém oboru. Vědci provedli výzkum, kde se zaměřili na lidi podávající špičkové výkony v různých odvětvích, jako například v managementu, lékařství, sportu apod. Zjistili, že svých skvělých výsledků dosáhli především těžkou dřinou a pílí. Shodli se na tom, že se lidé nerodí s vrozenými vlohami stát se například špičkovým virtuózem. Dokonce i propagátoři toho, že takový dar lze získat od přírody, nejsou schopni své tvrzení zcela prokázat. Stále není tedy jisté odkud se talentovaní lidé berou a jak talent získávají. Mnoho teorií a výzkumů talent a nadání potvrzuje, ale i vyvrací.

Různí autoři píší, že každý jedinec má vrozené vlohy. Bohužel většina lidí neumí vlastní talent rozpoznat, natož pak rozvíjet. Talent se dá rozvíjet v každém věku. Sám o sobě není dostačující a je potřeba ho procvičovat. Malcom Gladwell (2008, s. 35–61) popisuje pravidlo 10.000 hodin v praxi a tím podporuje i teorii Colvina. Říká, že mistrem v jakémkoliv oboru se stane jedinec jen tehdy, pokud má odpracováno nebo odcvičeno 10.000 hodin nebo 10 let. To znamená, že pokud chce být jedinec úspěšný a mistr ve svém oboru, musí se připravovat, učit se a trénovat a k tomu je potřeba silná vnitřní motivace. Společnosti zaměstnávají mnoho talentů a je jen na nich, aby je dobře rozpoznaly. V případě, že najde v řadách svých zaměstnanců talenty a využije jejich potenciál, bude z toho těžit talentovaný zaměstnanec i společnost. Talentovaný bude nejvíce spokojený, pokud bude vykonávat práci, která mu přináší velké uspokojení, bude v ní nejefektivnější a nejangažovanější. Rozpoznáváním talentů u zaměstnanců a jejich správné využití se zabývá talent management.

1.2 Talent management a jeho význam

Talent management, často označovaný jako řízení lidského kapitálu, je proces náboru, řízení, rozvoje, hodnocení a udržení nejdůležitějších zdrojů – lidí. Armstrong (2007) označuje řízení talentů velmi podobně. Podle něj se jedná o koncept, ve kterém jde o získávání, motivaci a angažovanost, stabilizaci, rozvoj a plánování následnictví. Uvádí, že veškeré tyto činnosti jsou vzájemně propojeny a sladěny, aby pomohly organizaci získávat a udržovat si talentované jedince.

Je obecně známo, že lidé jsou nejdůležitější aktivní složkou podniku. Z tohoto důvodu organizace hledají způsoby, jak najít a rozvíjet potenciál svých zaměstnanců tak, aby vše korespondovalo s jejími cíli. Velmi podstatné je, aby se klíčové kompetence zaměstnanců propojovaly jak se strategickými cíli organizace, tak i s jejím obchodním modelem. Klíčové kompetence zaměstnanců musí obsahovat takové schopnosti, dovednosti a znalosti a na takové úrovni, aby podpořily úspěch celé organizace. Z toho důvodu je nedílnou součástí talent managementu rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Lze říci, že jde o rámec pevně daných procesů v oblasti lidských zdrojů, které podporují strategický cíl organizace, aby byly ziskové a úspěšné. Thorne a Pellant (2007) jsou opačného názoru. Tvrdí, že rozvoj talentu nezávisí na pevně daných procesech, ale závisí pouze na sdílení kultury, důvěry a hodnot firmy. Je potřeba, aby každý jednotlivec vyjadřoval své pocity, přicházel s novými myšlenkami a tím dával najevo svůj postoj, odpovědnost a loajalitu vůči organizaci. Horváthová (2011) sepsala pohledy od více autorů. Shodují se na tom, že se jedná o proces získávání, rozvoj, motivace zaměstnanců s vysokým potenciálem k dosažení úspěchu organizace. Horváthová (2011, s. 26) považuje talent management za „*vzájemně propojený soubor činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů.*“ Internetová stránka HRZone vymezuje talent management jako jednotnou strategii, která pomáhá organizacím využít co nejlépe jejich lidský kapitál nyní i v budoucnu. Přispívá k využití lidského kapitálu k tomu, aby pomohl splnit vizi organizace a zajistil maximální návratnost od svých talentů tím, že vytvoří atraktivní organizační kulturu, která podporuje štěstí a odhodlání. Vodák a Kucharčíková (2011) říkají, že talent management „*by se měl zabývat tím, jak identifikovat lidi s výrazným potenciálem ve vybraných oblastech a jak zajistit, aby tento potenciál dali k dispozici podniku k lepšímu dosahování požadovaných výsledků.*“ Barták nahlíží na talent management následovně. „*Úspěšný rozvoj talentů by měl představovat v makroměřítku prioritu státní politiky, s průmětem do legislativy a s oporou v koordinační roli státu a v metodické pomoci centrálních orgánů odpovědných za vzdělávání školské i mimoškolské. V mikroměřítku, na úrovni regionů, organizací a firem, se často jedná o iniciativu, která se snaží řešit nejpálčivější problémy spojené s budoucí konkurenceschopností.*“ Barták (2010, s. 89) Pomocí talent managementu firmy průběžně nachází, řídí a rozvíjí své zaměstnance pro svoji

budoucnost. Talent management má předpokládat, že potenciál lze najít v každém člověku a je nutné ho vhodným způsobem odhalit. „*Cílem talent managementu je tyto schopnosti najít, udržet a dotvářet je.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 203) Měl by se více zaměřovat na postoje a přístupy k učení, způsoby myšlení a méně na nástroje a systémy.

Talent management byl dříve pojmenováván různě, například řízení lidského kapitálu, řízení vztahů se zaměstnanci či řízení pracovních sil. Talent management je sice novým pojmem, ale podobný koncept už organizace měly zavedený. Během finanční krize přijaly mnohé organizace opatření týkající se počtu zaměstnanců. Ať už se jednalo o nevyplácení prémie, nepřijímání nových uchazečů o zaměstnání nebo dokonce snižování celkové zaměstnanosti v organizaci, většina z nich to považovala za správnou reakci. Jakmile se firmy zotavily z finanční krize a opět začaly prosperovat v plném proudu, pracovníci očekávali od svých zaměstnavatelů, že je znovu zaměstnají, že se jim zvýší platy a začnou se opět vyplácet prémie. Společnosti byly zaplaveny miliony lidí v produktivním věku. Kapil Sibbal, tehdejší indický ministr pro Rozvoj lidských zdrojů popsal situaci do roku 2050 jako "rozpad" lidských zdrojů. „*Na Západě bude obrovský deficit lidských zdrojů, zatímco současně bude mít Indie nejmladší populaci na světě. Indie se bude pyšnit 546 miliony lidí mladších 25 let, tj. více než obyvatel Evropy*“, řekl Sibbal. (Sibbal In: Khatri, P., S. Gupta, K. Gulati, S. Chauhan, 2010, s. 40) Řízení talentů začalo být pravděpodobně klíčovým rozdílem mezi firmami a doposud se jedná o vysoce konkurenční koncept v rozvoji zaměstnanců. Organizace, které v současné době chtějí přežít, růst a ideálně předstihnout konkurenci, si musí umět přilákat, rozvíjet a hlavně si udržet motivované, kvalitní a talentované pracovníky. Tyto činnosti je nutné dělat pečlivě, jelikož talentovaných lidí je v populaci omezený počet. Pracovníci, kterým jsou poskytnuty příležitosti k rozvoji osobního a profesního růstu, jsou dobře zapláceni, je s nimi spravedlivě zacházeno a jejich organizace je zaujme hlavně přes emoce, budou pravděpodobně šťastnější, motivovanější, produktivnější a budou pracovat s větší chutí a zapálením. Thorne a Pellant (2007, s. 6) uvádí, že „*organizace mají často snahu zavádět postupy, jak rozvíjet nadání, ale skutečný úspěch přináší, podaří-li se se vám zaujmout srdce a hlavy jednotlivců. Organizace, které v této oblasti dosáhly značných úspěchů, jsou ty, v nichž vize a hodnoty firmy odpovídají těmtýž u jednotlivců.*“

Cílem organizací, je mít co nejvíce talentovaných zaměstnanců a oddělení lidských zdrojů musí přesvědčit management, že se jedná o důležitou obchodní strategii. Potřebují mít od vrcholového managementu tak velkou podporu a důvěru, aby ji i liniový manažeři předávali na nově přijaté zaměstnance. Stále více připouštějí, že talent management musí být součástí všech oddělení v organizaci, aby zabezpečili, že dobří zaměstnanci zůstanou a budou loajální ke svému zaměstnavateli.

Palán ve svém výkladovém slovníku definuje pojem talent driven society. Je to „společnost tažená talenty. Jedna ze sociologických teorií konce 20. století, která hovoří o talentovaných jako základu společenského rozvoje ve všech oblastech společenské reality. Proto se hovoří i o nutnosti obezřetného hospodaření s talenty. Přirozená distribuce talentů ve společnosti probíhá podle Gaussovy křivky normálního rozložení, to znamená, že špičkové talenty pro různé druhy činností jsou v populaci velmi vzácné a že malé národy disponují výrazně nižšími počty těchto talentů než národy velké (jedná se průměrně o 2–3 % populace – v závislosti na zvoleném kritériu).“ (Palán, 2002, s. 210)

1.2.1 Historické pojetí talent managementu

Ačkoli termín talent management neexistuje moc dlouho, průmyslová éra vytvořila prostředí pro správu talentů. Továrny a dílny vyžadovaly kvalifikovaný personál. Manažeři v té době třídili skupiny uchazečů, aby našli ty nejzkušenější pracovníky pro činnosti jako je výroba textilií, výroba košů, tesařství, frézování dřeva a mnoho dalších. Jejich procesy byly zjednodušené, nedokonalé a vzdálené od organizačních procesů, tak jak je známe dnes.

S nástupem druhé světové války bylo posláno do války spousta kvalifikovaných pracovníků. Spojené státy a další země zasáhla krize v oblasti lidského kapitálu a ženy musely pracovat mnohem více než kdy před tím. S tím přišla i potřeba různorodé pracovní síly a potřeba přijímat lidi, kteří by mohli vykonávat stále složitější činnosti. Americká armáda vyhotovila systémy pro řízení a hodnocení výkonů elitních vojáků a vytvořil se tzv. plán nástupnictví, který se využíval od 50. let i v podnikatelské sféře. Tato éra podpořila vznik některých organizačních struktur, které existují dodnes.

„Například již F.W. Taylor, zakladatel vědecké organizace práce a zástupce tzv. vědeckého managementu, formuloval již na počátku 20. století tři zásady dosažení hranic pracovního výkonu: - výběr nejschopnějších lidí pro vykonávání dané činnosti; - naučit je nejvýkonnějším metodám a nejekonomičtějším pohybům při vykonávání jejich práce; - vytvořit podmínky ve formě vyšších platů pro nejlepší pracovníky.“ (Nakonečný, 1992, s. 55–58) Taylor směřoval především k racionalizaci práce a maximalizaci lidské výkonnosti. Kudzbel (2003) popisuje ve své publikaci další zajímavý příklad, a to přístup Tomáše Bati z konce 20. let 20. století. Ten ovlivnil vývoj talent managementu a zdůrazňuje význam člověka, jeho talent, dovednosti a schopnosti. Baťa se velmi snažil, aby prostřednictvím schopných zaměstnanců dosáhl úspěchu ve svém podnikání. Jeho systém personální práce cílil na kvalifikované zaměstnance, které dále rozvíjel. Na základě jejich nabytých schopností je rozmisťoval na pracovní místa v podniku, podporoval jejich kreativitu, inovativní myšlení, motivoval je k lepším výsledkům, hodnotil je a odměňoval.

Jedna z vývojových etap personální práce je tzv. období personální administrativy, které spadá do první poloviny 20. století. V této etapě přistupovali zaměstnavatelé ke svým zaměstnancům jako k výrobnímu faktoru, který nemá žádné potřeby a do rozvoje talent managementu nikterak nepřispěla. Na období personální administrativy navázalo ve 40.–70. let 20. století tzv. období personálního řízení. Změnil se přístup k zaměstnancům, budovaly se mezilidské vztahy, zaměstnanci se více motivovali a rozvíjeli, zaměstnavatelé se více zaměřovali na lidský kapitál a na talentované zaměstnance. Nejzásadnější období z vývojových etap personální práce je období nazývané řízení lidských zdrojů. Od 80. let 20. století se vyvíjí až do současnosti. Projevuje se výraznější globalizací a silnější konkurencí. V tomto období je nejvíce patrné, že nejdůležitější zbraní v konkurenčním boji je lidský kapitál. Firmy intenzivněji vyhledávají kvalifikované pracovníky, o které pečují, motivují je, podporují je v kreativitě a inovativním přístupu, a to mnohem více než dříve.

Armstrong (2002, s. 29) apeluje na „*potřebu získat oddanost – „srdce a myšlení“ – pracovníků prostřednictvím jejich zapojení do rozhodování a spoluodpovědnosti, komunikace s nimi a dalších metod vytváření vysoké míry oddanosti a vysoké míry důvěry v organizaci.*“ Pojem talent management se v systému řízení lidských zdrojů v podniku

zaměřuje na talentované pracovníky. Z hlediska historie managementu se jedná o relativně novou koncepci. Je odvozen od slovního obratu “válka o talenty“, který vznikl na konci devadesátých let 20. století. Používá se k vyjasnění problému souvisejícího s nedostatkem talentovaných lidí v organizacích. (Armstrong, 2007, s. 327)

Thorne a Pellant (2007) popisují, jak se talent management vyvíjel. Nejprve byl orientovaný pouze na talentované pracovníky, jejich získání do organizace, jejich motivaci a rozvoj. Prioritou byla stabilizace takových pracovníků, kteří byli loajální a oddaní podniku, byli vzorem pro ostatní, protože podávali nadstandardní pracovní výkony, měli velký potenciál se rozvíjet a zastávali v podniku klíčové pozice.

V poslední době si podniky začaly uvědomovat, že se nelze zaměřovat pouze na hotové talenty či elitní pracovníky, jelikož konkurence je každým rokem silnější a je stále náročnější získat do podniku nové talentované zaměstnance, kterých na trhu ubývá. Proto je velmi důležité hledat talent u všech zaměstnanců a dále ho rozvíjet. Talent management je příležitostí pro organizaci i pracovníky, nikoliv zárukou. Společnost musí umět talent management lidem představit jako příležitost pro ně samotné. Je potřeba, aby uměli jasně definovat, co od jedince očekávají a co mu mohou nabídnout. Talent management je v současné době nejaktuálnější téma na celém světě.

1.2.2 Přínosy talent managementu

Organizace prochází různými fázemi hospodářského cyklu. Každá nepříjemná situace, která není řešená, může mít negativní dopad na fungování celé firmy. Ohroží to například naplňování cílů, produktivitu a efektivitu práce nebo atraktivitu pro talentované jedince. Organizace si proto pokládají otázky, zda se talent managementem zabývat či nikoliv. Horváthová (2011) popisuje hlavní přínosy talent managementu, pokud je správně nastavený a aplikovaný, následovně. Čím více má organizace talentovaných zaměstnanců, kteří chtějí pro ni pracovat, tím menší je fluktuace a klesají tím náklady na nábor nových zaměstnanců. Hečko (2004) uvádí ve svém výzkumu, že až 84 % firem vnímá problém v získávání talentovaných jedinců a až 58 % firem má potíže s udržení talentů v organizaci. Talentovaní jedinci pracují pro firmu srdcem, jsou nadšení a energičtí. Povzbuzováním ostatních zaměstnanců přispívají také k naplňování cílů

a strategii společnosti. Tomu, že talent management má dopad na efektivitu a produktivitu, věří přes 60 % firem. (Hečko, 2004) Talentovaní pracovníci jsou rozmisťováni na vhodné pracovní pozice a díky tomu je jejich potenciál mnohem lépe využit. Talenty práce na klíčových pozicích více baví, jsou to správní lidé na správných místech a tím se minimalizují ztráty na neobsazených pozicích. Jestliže organizace dobře zachází s talenty a dává jim příležitosti k rozvoji, stává se pro potenciální zaměstnance více atraktivnější. Vzdělávání a rozvoj talentovaných jedinců je pro organizace velmi důležité a jsou ochotny investovat velké částky do jejich rozvoje. Internetový portál Management mania popisuje nejčastější přínosy podobně jako Horvátová. Zvýšení ekonomických výsledků, kvalitnější služby či výrobky, zvýšení atraktivity pro nové zaměstnance, spokojenější a výkonnější pracovníci, snížení fluktuace a snížení nákladů na nábor a zaškolení nových pracovníků. To vše patří mezi nejčastější přínosy talent managementu. Hečko (2004) se ve svém výzkumu ptal českých firem, v čem vidí přínos talent managementu. Firmy mohly v dotazníku zvolit maximálně tři odpovědi. Ze svého výzkumu zjistil, že 75,55 % českých firem vnímá přínos v udržení talentů v podniku. Pro 64,47 % českých firem je přínosem zvýšení motivace a loajality zaměstnanců a 56,54 % českých firem vnímá přínos v efektivnějším plnění podnikových cílů.

1.3 Generace X, Y, Z, Alfa

V posledních desetiletích se vyvíjel svět obrovskou rychlostí a každá generace se mu přizpůsobuje jinak rychle. I talent management neustále prochází vývojem a pro některé zaměstnance je výzvou a pro některé obavou. Talent management se zaměřuje v ideálním případě na všechny pracovníky, proto se následující kapitola zabývá generačními rozdíly.

1.3.1 Počátky generací

Stále větší rozdíly mezi generacemi přitáhly ve 20. století pozornost vědců a filozofů, kteří se této problematice začali usilovně věnovat. Poukázali na to, že stále rychlejší změny ve společnosti vedou ke společným kulturním vlivům a změnám hodnot převážně u té skupiny jedinců, kteří vyrůstali během takové doby. Například první světová válka

měla největší psychologický dopad na jedince, kteří v té době procházeli obdobím mezi koncem dětství a začátkem dospělosti. Pro děti a dospělé tyto změny hrají sice zásadní roli, ale nepronikají tak hluboko do jádra jejich osobnosti. Kulturní vlivy v období formování mladého jedince pak udávají ráz celoživotním hodnotám, cílům, způsobu uvažování a rozhodování a v neposlední řadě ovlivňuje jeho začlenění do společnosti. První pojmenovanou generací je tzv. „Ztracená generace“, kam řadíme lidi narozené v letech 1883–1900, které silně ovlivnila 1. světová válka. Po ní následuje tzv. „Velká generace“, tedy lidé narození v roce 1901–1924. Další následující generace je tzv. „Tichá generace“, což jsou lidé narození mezi rokem 1925–1945, jejich dospívání a formování bylo velmi ovlivněno hospodářskou krizí, která ovlivnila jejich soukromý, ale i pracovní život. Následuje generace označovaná jako „Šťastná“, neboli Baby Boomers. Jedinci této generace se narodili v letech 1946–1964 a jejich dětství a dospívání bylo ovlivněno bezpečnou dobou i prostředím. Tito lidé zpravidla chtějí pracovat i v důchodovém věku převážně z důvodu finančního zajištění. Po této generaci následují známější generace označované X, Y, Z a Alfa.

1.3.2 Rozdíly generací X, Y, Z, Alfa

Generace X jsou lidé narození v době od 60. do 80. let, v České republice je spíše známá pod názvem Husákovy děti. V této době nastává velký populační rozmach, kdy rodiny zakládaly silné populační ročníky. Velký vliv na to měla hlavně příznivá státní politika, která zahrnovala například dostupné novomanželské půjčky nebo záruka nového bydlení pro rodiny s dětmi. Tato generace má velmi silnou vazbu na sociální komunitu, ve které vyrůstala a ve které byly jen minimální rozdíly. Rodiče měli na výchovu svých dětí hodně volného času, děti trávily čas výlety nebo hraním si se svými vrstevníky. Česká generace X nikdy nepoznala hlad nebo jiné negativní dopady války. Vyznávají postmateriální hodnoty a velmi důležitou roli u nich hraje možnost seberealizace, individualizace, kariéra a rodina. Platí pro ně motto, že pokud budou dostatečně tvrdě pracovat, úspěch je nemine. Zůstávají loajálními zaměstnanci, kteří si tak chtějí udržet dobré pracovní místo.

Podle Kubátové a Kukulkové (2013, s. 41) generaci Y nejvíce ovlivnila skutečnost, že se narodila do relativně klidného období míru a v dětství nezažila žádné válečné konflikty nebo jiné tragické události. Změna se udála až 11. září 2001, kdy první zkušenost s teroristickými útoky v nich vyvolala pocit neustálého ohrožení, o kterém se dozvídají zprostředkovaně díky moderním technologiím velmi realisticky a jen s velmi krátkým časovým odstupem.

Jedinci generace Y jsou velmi sebevědomí, ambiciózní, flexibilní, a i díky své jazykové vybavenosti jsou připraveni se přestěhovat do jiné země. Vyhledávají nové výzvy a příležitosti, je pro ně důležitá kreativita, svoboda a inovace. Zaměstnavatel, pro jejich udržení musí zajistit možnost přecházet z jednoho projektu do jiného, rozvíjet je a nabízet jim možnosti pracovat na jiném oddělení nebo pobočce v rámci své firmy. Na prvním místě hodnotového žebříčku preferují volný čas, rodinu, přátele a zážitky. V práci chtějí být úspěšní, něco dokázat, ale nechtějí přitom tomu obětovat svůj volný čas. Usilují o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem a peníze jsou pro ně jen prostředek, jehož prostřednictvím mohou dosáhnout nových zážitků, které pak rádi sdílejí se svou sociální sítí, kam mají potřebu patřit.

Do Generace Z spadají lidé narození zhruba v letech 1995 až 2010. Jedná se potomky převážně generací X a Y. Tito jedinci jsou charakterizováni neloajlností a nerespektováním státních institucí. Je to důsledek podmínek, ve kterých vyrůstají – v době ekonomické krize, kdy lidé ztrácejí jistoty, rozpadají se rodiny a vznikají nové, netradiční rodiny. Lidé z generace Z jsou již odmala velmi šikovní a ovládají nejmodernější technologie, což jim dává značnou výhodu pro budoucí zaměstnání. Skrz tento digitální svět, velmi rychle dospívají a specializují se v určitém oboru, který je zajímá. Na druhou stranu neznají život bez internetu, počítače či mobilu a jiné věci, než „jejich“ svět, je nezajímají. Nemají moc úctu k tradicím či zvyklostem. Věří pouze v sami sebe, jsou netrpěliví, sebevědomí a sebestřední. Nestojí o moudra starších a spíše dají na názory svých nezkušených kamarádů. Nevydrží dlouho udržet pozornost a přednost dávají rychlosti než kvalitě odvedené práce. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 134)

Lidé v generaci Alfa se narodili, a ještě narodí v letech 2011–2025. Tito jedinci mají již od mala přístup k internetu a jiným nejmodernějším technologiím. Vyznačují se

netrpělivostí a neschopností hlubšího myšlení. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2016, s. 132–135)

1.3.3 Dopad různých generací na talent management

Společnosti, které uvažují o zavedení talent managementu, nebo ho již mají zavedený, by měly rozdílnost generací zohledňovat při definici, jak jejich talent management bude navržen a koncipován. Z výše uvedeného je patrné, že různé generace mají různé hodnoty, motivace, potřeby. Starší generace potřebují cítit jistotu, zázemí a jsou náchylní na rychlé změny. Komunikují především s lidmi, které jsou kolem nich nebo s těmi, které znají. Aktivity v rozvojových programech by měly být spíše formou přednášek, skupinových diskusí či prezenčních kurzů. Moc neholdují novým technologiím, proto aktivity formou skypu nebo e-learningu jsou pro ně nezajímavé a těžce uchopitelné. Mladší generace vyžadují více aktivit v krátkých časových úsecích. Je těžké udržet si jejich pozornost a dlouho u jedné aktivity nevydrží. Nemají moc zájem o ostatní a velmi se bojí udělat chybu. Spíše se snaží chybovosti vyvarovat a pokud už chybu udělají, je pro ně velmi těžké nést za ní odpovědnost. Nevnímají totiž chybu jako něco dobrého pro rozvoj a poté jsou z toho velmi často ve stresu. Naopak umí pracovat na více věcech najednou, a proto umí využít každý volný čas například na zastávce, v MHD apod. Neomezuje je cestování za prací. Jsou více kreativní a inovativní, jelikož jim to umožňují nové technologie, díky kterým mohou získat informace z celého světa.

Každá generace má své klady a zápory a je nutné, aby si podniky uvědomily, kdo bude účastníkem talent managementu a jím program přizpůsobily. Nelze vytvořit talent management a nechat ho neměnný několik let. Veškerý vývoj jde neustále dopředu tak rychle, že je nutné reagovat na změny každý rok i každý den. Pokud chce být organizace pro své stávající i nové zaměstnance atraktivní, musí jít s dobou a přizpůsobit se novým generacím, dívat se na ně z té lepší stránky a oni jim na oplátku přinesou obrovské zisky.

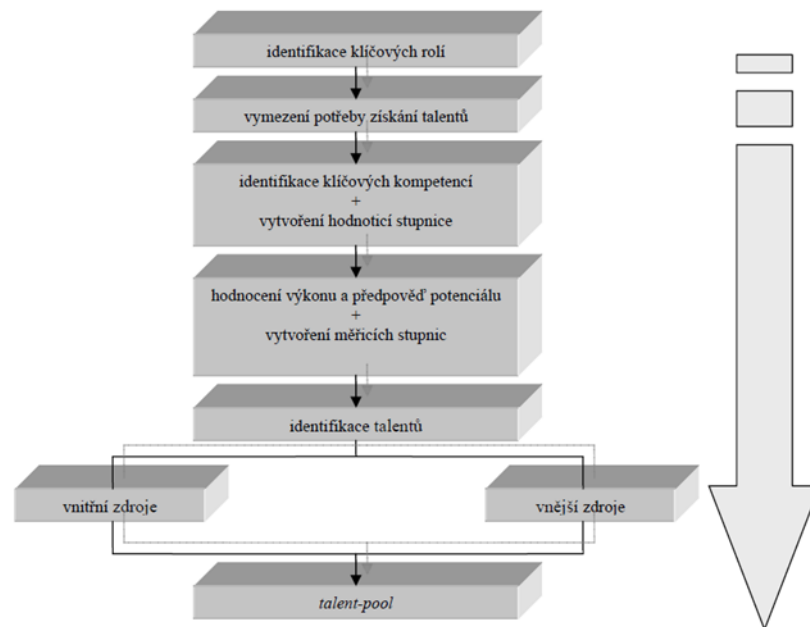
1.4 Shrnutí kapitoly

Každá společnost potřebuje ke svému úspěšnému podnikání kvalitní výrobky, nové technologie a především šikovné zaměstnance, kteří se chtějí dále rozvíjet. Společnosti si velmi dobře uvědomují, že bez zaměstnanců by nemohly fungovat a tvořit zisk. Zaměstnanci jsou si vědomi toho, že na trhu práce je velká konkurence a jsou ochotni za práci i cestovat. Vyhledávání a řízení talentů v organizaci vzniklo již v 90. letech minulého století, ale počátky sahají až do druhé světové války. V posledních letech si společnosti stále více uvědomují, že najít talentovaného pracovníka z vnějších zdrojů není snadné, a proto začaly vyhledávat talenty i mezi stávajícími zaměstnanci. Organizace využívají talent management k identifikaci talentovaných zaměstnanců, kterým poskytují příležitosti k profesnímu i osobnímu růstu. Společnosti zaměstnávají různé generace a je potřeba jim vzdělávací a rozvojové aktivity přizpůsobovat. Generace X je spíše konzervativnější a těžko se jim pracuje s novými technologiemi, zatímco mladší generace jsou jazykově vybavené, nové technologie zvládají jednoduše, ale přednášky jsou pro ně zdoluhavé a nudné. Také fluktuace je stále častějším tématem a pro společnost je velmi nákladné přijímat stále nové zaměstnance, které se musí proškolit. Talent management pomáhá společnosti vychovávat talentované zaměstnance pro plánování nástupnictví a řízení jejich kariéry.

2 TALENT MANAGEMENT A JEHO PROCESY

Základem systematické a efektivní práce s talentovanými pracovníky je vytvoření strategie talent managementu, která jde ruku v ruce s podnikatelskou strategií organizace. Strategie talent managementu je obvykle dělena do tří základních procesů, které vedou k dosažení cíle talent managementu. Jedná se o získávání talentů, rozvoj talentů a udržení talentů. Každý proces se skládá z několika činností, které na sebe navazují, jak je uvedeno v Obrázku 1. Konkrétní procesy jsou popsány v následujících kapitolách.

Obrázek 1: Proces získávání talentů



Zdroj: Horváthová, 2011, s. 51

2.1 Získávání talentů

Organizace nejprve musí identifikovat klíčové pozice. Jsou to takové pracovní pozice ve firmě, jejichž neobsazení vede k narušení rovnováhy a fungování organizace. Poté si musí organizace uvědomit, zda disponuje pracovníky s požadovanými klíčovými kompetencemi pro danou pracovní pozici. Pokud dostatek takových zaměstnanců nemá, je nutné je najít mezi talenty. Ještě před tím, než se firma pustí do nábory talentovaných

jedinců, musí si především stanovit cíl talent managementu; ujasnit si, jaké bude mít požadavky na talenty; určit si, jakým způsobem nové talenty bude vyhledávat. Eisel (2014) apeluje na důležitost stanovení cíle programu. Přesnost a jednoduchost cíle je cesta k úspěšnému zvládnutí programu. Dále doporučuje, aby si firmy nejprve sami definovaly pojem „talent“ a poté si určily kritéria na základě, kterých bude budoucí talent přijat do programu. Nemusí se jednat pouze o klíčové kompetence, je dobré si položit i otázku „Jak by měl talentovaný účastník programu vypadat?“ V souvislosti s tím musí podnik vyhodnotit, zda vůbec zaměstnává takové jedince, kteří těmito schopnostmi disponují a případně je najít.

Talenty lze hledat mezi zaměstnanci z vnitřních zdrojů nebo přijmout nové zaměstnance do firmy z vnějších zdrojů. Možnosti získání talentovaných pracovníků definuje Horváthová (2011) následovně:

- identifikace mezi svými zaměstnanci;
- vyhledávat talenty u konkurenčních organizací, například i mezi dodavateli;
- vybírat si zaměstnance i mezi lidmi, kteří vykonávají v jejich organizaci stáž;
- dělat akvizice ve školách mezi studenty či absolventy;
- oslovovat své bývalé zaměstnance;
- zaměstnanci oslovují své známé a přátele a doporučují je do firmy;
- vyhledávat zaměstnance v pracovních agenturách, na internetu, v tisku;
- vyhledávat zaměstnance v mezinárodním měřítku;
- jezdit na různé odborné konference, kde hledají potenciální talenty.

Eisel (2014) uvádí, že existuje mnoho způsobů výběru talentovaných kandidátů do programu. Oslovují se především samotní talentovaní jedinci skrze jejich manažery nebo kouče. K výběru lze také využít různé pohovory, hodnocení, životopisy apod. Vše je důkladně roztříděno a na základě získaných informací se provede předvýběr kandidátů do programu. Barták (2010, s. 91) uvádí, že *„důležitá je už samotná osoba posuzovatele. Pouze tvořivý člověk, zainteresovaný na získávání nadstandardních výsledků nestandardními metodami, je schopen identifikovat zaměstnance, jejichž podíl na výkonnosti organizace je vyšší než požadovaný, a hodnota, kterou vytvářejí pro zákazníky a akcionáře, přesahuje průměr.“* Pracovníci lidských zdrojů vyhledávají vhodné

kandidáty. Manažerům talentovaní jedinci často otevrou oči a je pro ně překvapující, jaký potenciál se skrývá v jejich zaměstnancích.

Firmy si musí uvědomit, že úspěch talent managementu není v tom, kolik získaly talentovaných do programu, ale v tom, jak budou talentované jedince motivovat, rozvíjet, hodnotit, odměňovat, pečovat o ně a jak moc si jich budou vážit. Udržet si talenty je velmi důležité. Je potřeba, aby vedení organizace zřetelně dalo najevo všem zaměstnancům, že talentem může být kdokoliv, pokud bude splňovat předem definovaná kritéria. Program je jedním z motivačních nástrojů nejen pro účastníky programu, ale i pro potenciální kandidáty do programu. Talenti si uvědomují, že pokud již nebudou splňovat požadovaná kritéria, může být místo nich nominovaný do programu jiný kandidát. Talentovaní mezi sebou mohou zdravě soupeřit, motivovat se a podporovat se.

2.1.1 Klíčové kompetence

Jak je uvedeno výše, důležitým krokem, který musí firma při výběru talentů do programu učinit, je definovat klíčové kompetence. Popsat, jaké má mít talentovaný jedinec schopnosti a dovednosti. Správně vybrané klíčové kompetence jsou jedním z kroků k úspěchu firmy na trhu. Díky nim se odliší od konkurence. Hečko (2004) v dotazníkovém šetření zjišťoval v českých firmách, jak je v jejich podniku charakterizovaný talentovaný zaměstnanec. Odpovídalo 450 respondentů, kteří mohli označit maximálně tři odpovědi. Nejčastější odpověď byla, že talentovaný jedinec je takový zaměstnanec, který má potenciál dalšího rozvoje. Až 70 % respondentů uvedlo právě tuto odpověď. 60,67 % dotazovaných odpovědělo, že talentovaný je ten, kdo disponuje nadprůměrnými dovednostmi, znalostmi a kompetencemi. A 51,11 % dotazovaných odpovědělo, že se jedná o talentovaného, který má velké ambice se dále rozvíjet. Autoři (Hatum, 2010; Hroník, 2007) považují za talentované zaměstnance ty, kteří přinášejí organizaci vysokou přidanou hodnotu a zároveň jsou nenahraditelní nebo velmi těžce dohledatelní na trhu práce. Některé výzkumy pak ukazují, že kromě pracovníků s nadstandardním výkonem jsou pod pojmem talent chápáni také zaměstnanci působící na klíčových pozicích nebo na nich budou v budoucnu působit. (Vodák, Kucharčíková, 2011) Horváthová (2011) popisuje, že existuje dokonce až třicet klíčových

kompetencí a firmy jich obecně využívají v talent managementu devět, maximálně jedenáct. Všechny kompetence musí být popsány včetně definování přínosu pro organizaci.

Spadá mezi ně například:

- komunikace (pracovník dokáže dobře komunikovat jak verbálně, tak písemně; efektivně a jasně sděluje myšlenky ostatním; pečlivě naslouchá);
- kreativita a inovace (přichází s novými myšlenkami; přijímá riziko; podporuje inovace);
- orientace na činnosti (překonává překážky, přijímá odpovědnost, svojí angažovaností motivuje ostatní; zaměřuje se na dosažení výsledku);
- orientace na zákazníka (naslouchá zákazníkovi; buduje důvěru se zákazníkem; dokáže identifikovat zákazníkovi potřeby);
- interpersonální dovednosti (buduje důvěru a spolehlivost; důvěřuje si při komunikaci s ostatními; umí ostatní zapojovat do činností);
- týmová práce (umí povzbuzovat a rozvíjet tým; umí budovat klima důvěry a nadšení; ví, jak namotivovat tým; dokáže řešit konflikty);
- vůdcovství (motivuje, inspiruje, povzbuzuje ostatní; ve vhodných situacích dělá maximum pro konsenzus);
- technická/funkční kvalifikace (je zdatný po odborné i funkční stránce; v určitých oblastech má odpovídající znalosti; ovládá plánování; dokonale zná firmu a její strategii).

Barták (2010) uvádí, že je velmi důležité vybrat správné lidi s vysokým potenciálem. Hlavními charakteristikami těchto klíčových zaměstnanců jsou dle Bartáka (2010) výborné pracovní výsledky, díky kterým ovlivňují obchodní výsledky. Mají vysoký potenciál, aby se rozvíjeli. Konkurenční firmy je aktivně vyhledávají a chtějí je do vlastního týmu, a z toho důvodu si je musí společnosti hlídat, hýčkat a rozvíjet je, jelikož jsou pro ně nenahraditelní.

2.1.2 Hodnocení výkonu

Jakmile jsou klíčové kompetence stanoveny a definovány, následuje hodnocení výkonu a předpověď potenciálu talentovaných jedinců. V hodnocení se měří aktuálně dosažené výsledky v těch oblastech, za které má pracovník odpovědnost a také kompetence, které jsou potřebné pro vykonávání jeho práce. Předpověď potenciálu je odhad, kam se může zaměstnanec posunout, pokud mu organizace poskytne vzdělání a rozvoj.

Hodnocení probíhá například na škále od jedné do šesti. Tímto způsobem se kompetencím přiřazuje důležitost pro organizaci. Hodnotících metod pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců existuje celá řada. Je potřeba vždy vybrat správnou metodu pro daný typ zaměstnance. Například metoda MBO – Management by Objectives (Řízení podle cílů) patří k nejpoužívanějším metodám při hledání talentů v organizaci. Jedná se o systém pravidelného hodnocení. Dále je možné využít assessment centrum nebo 360° zpětnou vazbu. Pro vyhledávání talentů z vně organizace je vhodné využít testování pracovních způsobilostí, assessment centrum nebo rozhovory.

Hečko (2004) zpracoval výsledky dotazníkové šetření, kde respondenti odpovídali, jaké metody získávání talentů z vnitřních zdrojů využívají. Mohli vybírat z devíti odpovědí:

- až 38,24 % podniků obvykle využívá metodu doporučení konkrétního zaměstnance. Zajímavý byl i opačný pohled, 4,41 % podniků tento způsob označují za nevhodný pro identifikaci talentů;
- pravidelné hodnocení pracovníků, jejich dovedností, zkušeností, pracovního výkonu a pracovního chování využívá obvykle 30,15 % a za nevhodné tuto metodu označilo 14,71 % podniků;
- metodu hodnocení dle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives) obvykle využívá až 19,85 % a 7,35 % ji označuje za nevhodnou pro získávání talentů z vnitřních zdrojů organizace;
- metodu, kdy se zaměstnanci hlásí do programu sami na základě vymezených kritérií, využívá až 16,91 % a dokonce 6,62 % je proti této metodě;
- 23,53 % podniků obvykle vybírá pracovníky na základě analýzy rozvojového potenciálu. 8,82 % podniků označilo tuto metodu jako nevhodnou;

- kompetenční rozhovory se umístily na šesté pozici. Tuto metodu využívá 22,79 % podniků a zamítá jí 5,88 %;
- 360° zpětnou vazbu využívá 17,65 % organizací. Pouze 2,94 % tuto metodu vnímá jako nevhodnou. Je zde vidět, že zpětná vazba je jednou z důležitých hodnotících metod;
- testování obvykle provádí 11,76 % a 2,94 % jsou zcela proti této metodě;
- až 13,97 % podniků využívá metodu assessment centra a dokonce 4,41 % ji označilo jako nevhodnou metodu.

Aby byl výzkum lépe srozumitelný, je potřeba definovat některé z výše uvedených metod získávání talentů (Horváthová, 2011):

- systém pravidelného hodnocení – cílem a smyslem hodnocení zaměstnanců je kontrolovat a korigovat způsob práce a chování pracovníka. Smyslem hodnocení je i motivace. Podstatné je, aby hodnotitel zjistil, jaké má hodnocený výsledky za dané období a jaké má vztahy se zákazníky a spolupracovníky. Hodnocení bývá obvykle doplněné i hodnotícím pohovorem, kdy se nejprve hodnotí sám pracovník a zaměřuje se nejen na současný stav, ale i na cíle do budoucna. Poté se dostává ke slovu hodnotitel, většinou nadřízený. Pohovor slouží k hodnocení dosavadních výsledků a nastavení cílů dle schopností a dovedností pracovníka. Velmi zde záleží na nadřízeném, zda umí najít potenciál pro rozvoj u svého zaměstnance;
- hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives) – jedná se o metodu založenou na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů. Nejprve se stanoví přesně definované cíle, poté se vytvoří vhodné pracovní podmínky, aby pracovníci mohli cílů co nejlépe dosáhnout. Nedílnou součástí této metody je sebeřízení, a tudíž kvalitní motivace. Následně se vyhodnocuje, jak úspěšné jejich dosahování bylo a případně se provedou nápravná opatření ke zlepšení. Finálním krokem je definování nových cílů. Tuto metodu navrhl Peter Ferdinand Drucker, který je považován za zakladatele moderního managementu jako samostatného teoretického oboru;
- assessment centrum (AC) - v češtině je také znám jako diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o moderní metodu nejen na výběr pracovníků, ale i na vzdělávání manažerů. Komplexně hodnotí a porovnává osobnostní a profesní

kvality pracovníků. Účastníci pod tlakem plní různé úkoly a řeší problémy buď samostatně nebo ve skupině, kde může být 5 až 8 osob. Simuluje typické pracovní úkoly, hrají se role, řeší se každodenní problémy, probíhá testování jedinců či pohovory. Úkoly jsou generovány náhodně počítačem nebo je vybírá hodnotitel a lze u nich měnit obtížnosti dle potřeb. Díky tomu, že se ho účastní více lidí najednou, umožňuje porovnávat chování a výkony více lidí, kteří řeší úkoly společně. Assessment centrum má různou dobu trvání, od 2 hodin až po 2 dny a každé se přizpůsobuje požadavkům na budoucí profesi. Hodnotitelem může být psycholog či vedoucí pracovník z organizace. Tato metoda je velmi efektivní pro výběr talentovaného pracovníka. Je sice nákladnější než ostatní metody, ale dokáže velmi dobře předpovídat budoucí výkon pracovníka. Horvátová (2011) uvádí i nevýhodu assessment centra. Jelikož hodnotí aktuální výkon jednotlivce ve stresových a uměle vytvořených podmínkách, nemusí to zákonitě odpovídat reálnému chování v praxi;

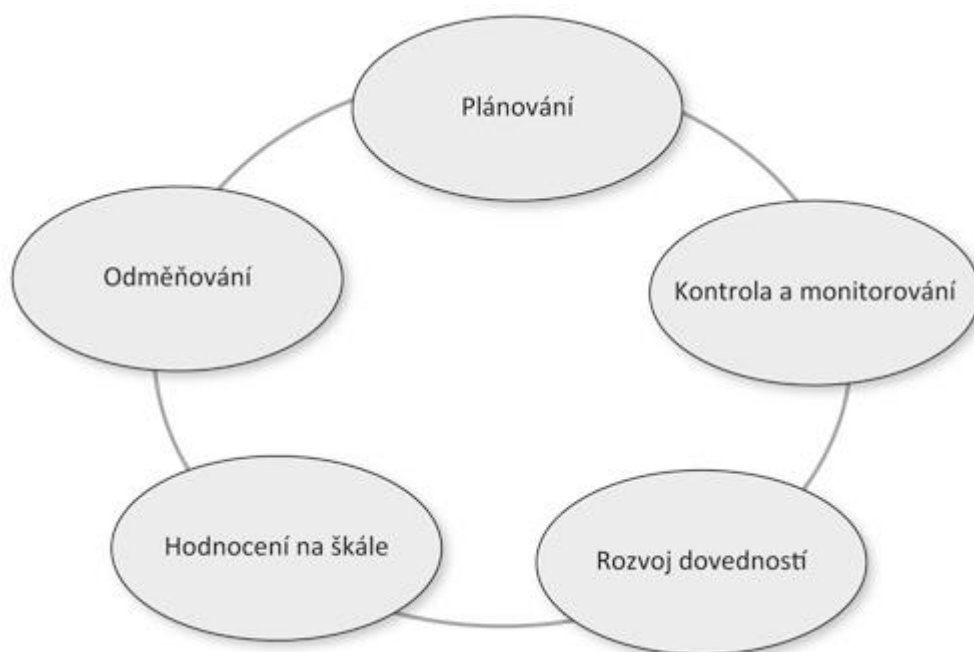
- 360° zpětná vazba – jedná se o způsob hodnocení pracovníků, kdy pracovník je hodnocený ze všech možných úhlů pohledů. Pracovníka hodnotí nejen přímý nadřízený, ale také spolupracovníci, podřízení a také případní klienti či pracovníci partnerských společností. Nesmí se opomenout, že v této metodě hraje důležitou roli sám hodnocený a probíhá i takzvané sebehodnocení. Jedná se o velmi účinnou a oblíbenou techniku hodnocení zaměstnanců. Výhodou je, že zpětná vazba je poskytována od všech důležitých subjektů, kteří s pracovníkem spolupracují. Bohužel rizikem je, že se mohou pokazit vzájemné vztahy, pokud je zpětná vazba podaná špatně nebo neumí hodnocený přijmout negativní zpětnou vazbu. Z toho důvodu je nutné, aby byl u poskytování zpětné vazby přítomen nějaký facilitátor, který nejprve vysvětlí, co je zpětná vazba a jak se poskytuje. Zpětná vazba úzce souvisí se sociální a emoční inteligencí. Pokud lidé neumí poskytovat zpětnou vazbu, lze ji trénovat a rozvíjet se v jejím poskytování;
- testování pracovní způsobilosti – je spíše doplňkem k ostatním metodám. K využití je jich celá řada od testů inteligence, testy schopností, znalostní a dovednostní testy, až po osobnostní testy. Každý test se využívá k odкрыtí různých stránek pracovníka;

- behaviorální rozhovory – jsou známe také pod anglickým názvem Behavioral Event Interview. Jedná se o strukturovanou formu rozhovoru, která je určená především pro výběr kandidátů na předem definovanou pracovní pozici. Kandidátovi jsou pokládány otázky, na které odpovídá co nejpřesněji. Otázky jsou pokládány na konkrétní situace, úkoly, činnosti a na konkrétní pracovní výsledky. Metoda pokládání otázek tímto směrem se nazývá STAR (Situations, Tasks, Actions, Results). Cílem je zjistit, jak se kandidát choval v dané situaci na předchozí pracovní pozici a jak situaci řešil. Kandidáta lze tímto způsobem lépe poznat a lze i předpokládat jeho budoucí chování. Hlavní myšlenka této metody je o tom, že pokud se kandidát v minulosti v nějaké situaci choval určitým způsobem, pravděpodobně se bude v budoucnosti chovat ve stejné situaci obdobně. Výhodou této metody je, že tazatel může lépe kandidáta poznat. Nevýhodou je, že kandidát se nemusí cítit komfortně při kladení negativních otázek nebo se může snažit více se vychvalovat, než aby odpovídal otevřeně;
- doporučení – nebo také reference jsou jednou z často využívaných metod. O pracovníkovi se zjišťuje, jak si vedl v minulém zaměstnání nebo na předchozí pozici. Jaké měl vztahy na pracovišti, jak byl výkonný, jaké jsou jeho silné a slabé stránky apod. Nevýhodou je, že sdělení o kandidátovi nemusí být objektivní díky osobním vzbám mezi původním vedoucím a pracovníkem;
- práce na projektu – potenciální talenti jsou zapojeni do řešení projektů. Rozvíjejí tak svůj potenciál, mohou ukázat své schopnosti a dovednosti při řešení neobvyklých situacích;
- dočasné přeložení – pokud je možnost dočasně přeložit pracovníka na jinou pozici, může být tato nová výzva pro zaměstnance motivující a projeví se více jeho talent. Nevýhodou je, že se nemusí v novém prostředí cítit dobře a svůj potenciál nebude schopný projevit;
- vykonávání role – organizace touto metodou nabídne kandidátovi možnost vyzkoušet si působení v roli, na kterou je připravován. Ukáže tak své dovednosti a schopnosti. Bohužel se může stát, že kandidát neobstojí v nové roli a organizace musí být připravena na to, aby kandidáta podpořila a povzbudila do dalšího rozvoje.

Metod pro identifikaci talentů je spousta a nikdy není využita pouze jedna metoda. Je potřeba je kombinovat, aby se vyhodnotil současný pracovní výkon kandidáta i jeho budoucí potencial. Výběr talentů má být jednoduchý, a proto také není vhodné kombinovat až příliš mnoho metod.

V případě, že má organizace vybrané hodnotící metody, je namístě, aby vybrala správné hodnotitele. Nejčastěji to bývají přímí nadřízení. Mají o svých talentovaných zaměstnancích přehled, znají je, vědí, jaké mají vztahy ke kolegům, zákazníkům či jiným lidem, se kterými spolupracují. Znájí jejich silné a slabé stránky a společně na nich pracují. Pod dohledem mají také jejich samotnou práci a výsledky. Rizikem mohou být až příliš dobré vztahy mezi nadřízeným a zaměstnancem a může se vytrácet autorita k nadřízenému. V poslední době se více stává, že zaměstnanci svoji práci vykonávají na různých místech, protože ke klientům nebo kolegům dojíždějí. Díky tomu nemá nadřízený neustálý přehled o pracovním výkonu svých podřízených. V těchto případech je vhodné zakomponovat do hodnocení i další osoby. Kolegové, zákazníci, další spolupracovníci, psychologové, kteří mohou být více objektivní při hodnocení talentovaného jedince. V Obrázku 2 je zobrazen proces hodnocení výkonu.

Obrázek 2: Proces hodnocení výkonu

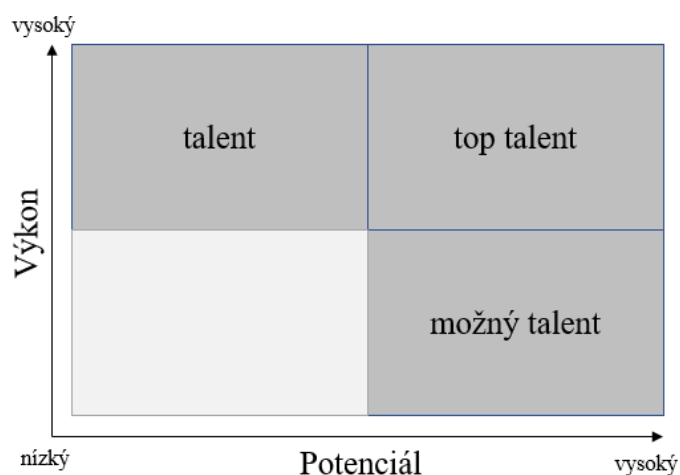


Zdroj: Janišová, Křivánek, 2013, s. 226

2.1.3 Talent pool

„Musíte mít na mysli doplňování svého talent poolu; ideální by bylo, aby lidé přicházeli k vám. Podnikaví generální ředitelé jsou často nadšeni tím, co dělají, a tato vášně je nakažlivá.“, popisuje Thorne a Pellant (s. 30, 2007). Má-li organizace veškeré procesy v talent managementu správně nastaveny a implementovány a má-li vybrané klíčové talentované jedince, zařadí tyto jedince to tzv. talent poolu. Jedná se o skupinu talentovaných pracovníků, u kterých je silný potenciál k rozvoji. Tato skupina je dále cíleně připravována, motivována, rozvíjena stejným směrem, kterým se rozvíjí i organizace, ve které pracují. Do talent poolu jsou zařazení pracovníci, kteří splňují předem uvedená kritéria, oddělená stupnicí. Jejich výkony jsou hodnoceny jako silně překračující očekávání až po splňující očekávání a jejich potenciál se jeví jako průměrný až vysoký. Někdy tito jedinci bývají rozděleni ještě do třech skupin talent poolu – top talent, talent a možný talent. Do top talentu jsou zařazení talenti, kteří se vyznačují velmi vysokým výkonem a také velmi silným potenciálem. Do talentu jsou zařazení talentovaní jedinci, u kterých je výkon zcela vyhovující a potenciál omezený. Skupina možných talentů obsahuje talenty, kteří mají velmi silný potenciál, ale podávají průměrné výkony. (Horváthová, 2011) Pro přehlednost Obrázek 3 zobrazuje matici talentů.

Obrázek 3: Matice talentů



Zdroj: Horváthová, 2011, s. 75. upraveno autorkou

Jedním z cílů každého podniku je být také úspěšný v řízení talentovaných zaměstnanců. Z toho důvodu je vhodné, aby se společnost rozhodla, jaký typ talent poolu využije. Dělí se na tři základní typy (Horváthová, 2011):

- Všeobecný talent pool – do tohoto talent poolu jsou zařazeni talenti, kteří disponují různými nespecifikovanými dovednostmi. Talenti jsou identifikováni například dle obecných klíčových kompetencí. Je vhodný například pro absolventy;
- Vůdcovský talent pool – vyznačuje se tím, že organizace definuje vůdcovské kompetence a na základě nich vybírá vhodné kandidáty. Buď si vybere ty, kteří už těmito kompetencemi disponují nebo si vybere takové jedince, kteří mají potenciál tyto kompetence v průběhu programu získat či prohloubit;
- Technický talent pool – talenti jsou do tohoto talent poolu zařazeni na základě jejich technických dovedností, například vědci.

Talent pipeline je další pojem, který se často využívá v talent managementu. Díky němu si organizace vychovává kvalifikované pracovníky k tomu, aby byli připraveni na nástupnickou pozici nebo na povýšení. Není vhodné se zaměřovat pouze na povýšení zaměstnanců. Organizace potřebuje mít motivované a inovativní pracovníky na každé pracovní pozici. Vytvoření talent pipeline začíná zjištěním profilu dovedností a kvalifikací pro danou roli a určením osob, které by mohly být silnými kandidáty na danou pozici. Vedoucí pracovníci v oblasti lidských zdrojů pak posuzují rezervy mezi současnými schopnostmi jednotlivce a těmi, které jsou nezbytné k účinnému vykonání cílové role a pomáhají jim rozvíjet potřebné dovednosti. Talent pipeline zajistí, aby pracovní pozice nebyly obsazeny nebo že lidé nebudou povýšeni dříve, než budou na svoji novou pracovní roli připraveni. Talent management může pomáhat pracovníkům z lidských zdrojů a manažerům vybudovat talent pipeline tím, že bude identifikovat vysoce potenciální zaměstnance, sledovat jejich výkonnost v průběhu času a ti budou rozvíjet své dovednosti prostřednictvím vzdělávacích příležitostí.

Cílem realizace talent managementu je získat talentované jedince z vnitřních či vnějších zdrojů, vytvořit talent pool a dále talentované motivovat, rozvíjet a udržet si je v organizaci. Následující kapitola je proto věnovaná rozvoji talentovaných zaměstnanců.

2.2 Řízení a rozvoj talentů

Klíčem k úspěchu v podniku, který zajistí stabilitu talentů v organizaci, je mít tyto talenty dobře vedené, úspěšně je řídit a motivovat, pravidelně je hodnotit, pečovat o jejich další rozvoj a adekvátně je odměňovat. Talentovaný pracovník zařazený do programu talent management a jeho nadřízený by měli mít mezi sebou uzavřenou ústní nebo písemnou dohodu o rozvojových cílech talentového. Definovat si, jak cílů dosáhnout, jaká budou kritéria hodnocení pracovního výkonu a také jaká budou nápravná opatření, pokud úkoly nebudou plněny dle domluvy. *„Řízení pracovního výkonu je integrovaným přístupem, který je založen na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka.“* (Koubek, 2007, s. 203)

Talent management je tu především pro talentované zaměstnance, aby se jejich potenciál rozvíjel správným směrem. Organizace musí být připravená umožnit jim pracovat na náročných úkolech, aby získali požadované kompetence pro práci na jiných pracovních pozicích. Díky tomu si budou moci rozvíjet své silné stránky a pracovat na svých slabých stránkách, zvyšovat svoji pracovní výkonnost a posílit tím svoji motivaci. Talent management je komplexní program pro talenty, který má talenty rozvíjet a motivovat a lze ho přizpůsobit individuálním potřebám jednotlivých účastníků. Velmi účinný způsob rozvoje je metoda „learning-by-doing“, která rozvíjí účastníky přímo na jejich pracovišti s podporou jejich manažera, mentora nebo kouče. Především na koučování je kladen velký důraz. Účastníci jsou vedeni k sebereflexi, aby porozuměli sami sobě a našli v sobě ambiciózní a současně i splnitelné cíle. Talentům se během programu změní myšlení, chování, jednání, postoje a směřují k efektnímu zvyšování výkonnosti. Zajímavý je výstup z dotazníkového šetření, kdy Hečko (2004) oslovil 5000 českých firem a pouze 21,56 % využívá program talent management.

2.2.1 Rozvojové programy

Hroník (2007) uvádí dva základní programy talent managementu; trainee programy a talent development.

- trainee programy jsou určeny především pro absolventy škol. Organizace využívá služeb externích agentur, které se zabývají vyhledáváním talentovaných studentů ve školách. Během tohoto programu se studenti stávají zaměstnanci firmy po dobu konání vzdělávacího programu. Délka programu bývá půl roku někdy až rok. Po úspěšném dokončení programu je studentovi nabídnuto pracovní místo ve firmě. Více o trainee programu je popsáno v podkapitole 2.2.4;
- talent development je určen pro zaměstnance, kteří již ve firmě nějaký čas pracují. Pomáhá talentovaným jedincům rozvíjet jejich kariéru.

2.2.2 Tvorba programů

V rozvojových programech může být využito několik vzdělávacích metod a nástrojů pro rozvoj a vzdělávání talentů. Vzdělávací metody jsou využívány různě dle jejich efektivity a výběr konkrétních metod je závislý obzvláště na typu pracovní pozice a druhu vykonávané práce. Hečko (s. 99, 2004) a Horváthová (2011) uvádějí následující příklady metod pro rozvoj a vzdělávání talentů, kdy Horváthová metody rozděluje na „on-the-job“ a „off-the-job“.

On-the-job, neboli práce na pracovišti:

- školení formou koučinku – tímto způsobem je koučovaný veden k sebereflexi, k sebepoznání. Najde si sám odpovědi na otázky týkající se jeho rozvoje za pomoci kladení otázek od kouče. Situaci si poté lépe zapamatují a uvedou jí příště do praxe. Zlepšení a zvýšení výkonu jedince, dovést ho ke konkrétnímu cíli je hlavní cíl koučování. (Daňková, 2015, s. 23) Armstrong (2009, s. 468) pokládá za důležité, aby koučování bylo vždy naplánované. Není možné koučovat jedince jednou za čas. Jedinci je během koučování posíleno sebevědomí a jeho vlastní hodnoty. „Podpora vedoucího mu dodává jistotu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho

pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje si motivaci.“ (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 26) Výhodou je okamžitá zpětná vazba, která je intenzivní a individuální;

- školení formou mentoringu – mentor je člověk, kterého si zaměstnanec vybere mezi svými zkušenějšími kolegy. Ten předává hodnocenému své rady, zkušenosti a znalosti z praxe, podporuje hodnoceného v rozvoji kariéry. Stává se tak jeho patronem. Velkým rizikem je, pokud je mentor vybrán špatně;
- stínování – je vhodnou metodou pro jedince, který chce získat ucelený přehled o vykonávání pracovní činnosti jiného pracovníka, manažera. Účastník například celý den tráví s vybraným zaměstnancem, což mu napomáhá lépe porozumět jeho pracovní roli;
- pověření úkonem – talentovaný zaměstnanec dostane úkol a s využitím zkušeností a dovedností se snaží úkol co nejlépe zpracovat. Pro řešení úkolu jsou účastníkovi vytvořeny co nejlepší podmínky. Talenti úkoly berou jako výzvu, aby dokázali nejen sami sobě, ale také nadřízenému, že jsou připraveni se dále posunout. Může se stát, že zpracování úkolu nedopadne dle představ a může to poškodit sebejistotu zaměstnance při vykonávání dalších úkolů;
- rotace práce – zaměstnanec plní zadané úkoly v různých částech podniku. Prohlubuje si tím své zkušenosti a poznává podnik i z jiných úhlů pohledu;
- pracování na projektech – manažer svého talentovaného zaměstnance angažuje do různých projektů. Rozvíjí se komunikační a vyjednávací schopnosti, týmová spolupráce, učí se, jak vést projekty. Nadřízený mu je při projektech nápomocný a sleduje účastníka, jak se mu daří. Podporuje ho, motivuje ho a případně mu pomáhá s těžšími situacemi. Účastník získává zpětnou vazbu nejen od nadřízeného, ale také od dalších kolegů pracujících na stejných projektech;
- plnění naléhavých úkolů – rychlé a naléhavé úkoly dávají manažerům těmto zaměstnancům, aby si ověřili, jak dobře zvládají práci pod tlakem. Jak rychle ji zvládnou a v jaké kvalitě;
- miniprojekty – jsou to jen malé projekty, kde není potřeba tak velký dohled manažera jako u velkých projektů. Talentovaný si při miniprojektech rozšiřuje své dovednosti a znalosti;

- stáž, práce na jiné pobočce (i v jiném městě či státě) – může se jednat také o formu rotace práce. Při stáži není nutné, aby se jednalo pouze o umístění v organizaci. Může se jednat i o zahraniční stáž. Jedinec získá zkušenosti a přehled o fungování na jiných pracovních místech;
- sdílení poznatků – jedná se o nenáročnou metodu. Talentovaný sdílí a konzultuje se svými kolegy své myšlenky, poznatky, problémy. Díky tomu se učí a motivují vzájemně obě skupiny.

Off-the-job, neboli školení mimo pracoviště:

- přednáška – zaměřuje se především na předávání teoretických znalostí nebo faktů. Dle Armstronga (2009, s. 478) je přednáška pouze jednosměrná, informace se předávají od přednášejícího k posluchačům. Přednášející musí posluchače zaujmout a nezahltit je pouze fakty nebo větším množstvím probíraných témat. Běžně jedinec přijme maximálně 20 % předávaných informací, z tohoto důvodu je vhodné, aby přednáška nebyla delší jak 40 minut;
- seminář – jde o lepší využití přednášek a jsou spojené s diskusí. Účastníci se mohou zapojit do diskuse a přicházejí tak s novými nápady. Zde musí vystupovat kvalitní moderátor, aby se diskusemi neodchýlili od tématu a aby uměl případně i publikum rozmluvit;
- workshop – během workshopu se účastníci snaží najít řešení k danému problému. Zkoumají a identifikují situaci a nacházejí různá řešení a souvislosti. Do workshopu se může zapojit i více lidí a spolupracují jako tým. Workshop může být časově náročný. Oproti případové studii je workshop více komplexnější a může se stát, že jedinci nebudou mít potřebné znalosti pro zpracování workshopu;
- řešení případových studií – chystání případových studií je poměrně náročné. U účastníků jsou velmi oblíbené díky své propracovanosti a akčnosti. Jednotlivci nebo týmy pracují na případové studii, která může být smyšlená nebo reálná a snaží se identifikovat a vyřešit danou situaci. Výhodou je, že si účastníci natrénují i práci v týmu, vyjednávání, prosazení vlastní myšlenky, a navíc budou připraveni na to, až se jim situace stane v reálném prostředí;

- assessment centrum – je využíváné především při nábore zaměstnanců. Tato metoda může být vhodná i pro vzdělávání manažerů. Pod stresem se plní zadané úkoly a řeší se nepříjemné situace, které jsou generované počítačem;
- simulace, hraní rolí – role mohou být předem definované, strukturované anebo mohou být i spontánní. Simulace jsou zaměřené především na praktické dovednosti a vyžaduje se od účastníků aktivita. Zaměstnanci dostanou scénář se situací a během daného času musí učinit několik rozhodnutí. Témata by se měla zaměřovat hlavně na situace ze zaměstnání;
- manažerské hry – jsou určeny jak pro jednotlivce, tak i pro skupinu či více skupin. Probíhají formou diskusí bez nadřizeného, skupinově řeší daný problém nebo se mohou hrát manažerské hry mezi týmy;
- samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí – talentovaný zaměstnanec v průběhu svého rozvoje studuje odbornou literaturu, kterou mu poskytne organizace. Je vhodné, aby studoval ve svém volném čase, nevýhodou ale je, že žádná společnost nemůže nařídít zaměstnanci, aby talentovaný svůj volný čas trávil sebevzděláváním;
- e-learning – jedná se o vzdělávání formou počítačů a ve firmách je stále více oblíbený. Jedná se o hravou a efektivní vzdělávací metodu. Účastníci procházejí nejprve vzdělávací částí, poté si trénují cvičné testy a na závěr si zpracují ostrý test. Náklady na sestavení e-learningového kurzu jsou sice vyšší, ale nemusí se proškolovat lektori, kteří by vedli prezenční formu tréninku. Účastníci nemusí nikam dojíždět, mohou si sami zvolit, kdy kurz absolvují. Nevýhodou je, že účastníci kurz absolvují běžně v zaměstnání, kde nemají čas se soustředit jen na samotný kurz. Proto si ne vždy přečtou vzdělávací část a rovnou zkoušejí ostré testy za pomoci ostatních kolegů, aby se co nejrychleji mohli vrátit ke své práci;
- outdoor training – může být označeno jako škola hrou. Trénink je spojený s pohybovými aktivitami. Manažeři, pro které je tento typ tréninku vhodný, posilují sebedůvěru a důvěru v ostatní členy týmu, zlepšují se v komunikaci, zadávají si úkoly a hledají společně řešení. Akce může probíhat venku nebo uvnitř. Na konci tréninku probíhá diskuze o tom, co se naučili a jak tyto poznatky mohou propojit se svojí praxí. Trénink může být fyzicky dost náročný, a proto je nutné si předem uvědomit, že ne každý manažer bude nadšený z této aktivity.

Hečko (2004) popisuje svůj výzkum, který poukazuje na rozdíly mezi nabízenými metodami od společnosti a požadovanými metodami od účastníků. Tento nesoulad může způsobit to, že vzdělávací program nebude efektivní a motivační. Volba metod samozřejmě závisí i na rozpočtu firmy. Účastníci nejvíce žádají přednášky, semináře, workshopy, školení měkkých dovedností, vzdělávání formou koučinku či mentoringu a také rotaci práce. Firmy nejčastěji nabízejí právě přednášky, semináře, workshopy, rotaci práce, školení formou koučinku či mentoringu, zkušenosti na jiné pobočce, školení měkkých dovedností a e-learning. Horváthová (2011) uvádí, že obecně nejúčinnější metody jsou on-the-job, neboli rozvíjení se přímo na pracovišti.

2.2.3 Řízení a plánování kariéry

„Řízení kariéry spočívá v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje.“ Armstrong (2007, s. 334) Armstrong (2007, s. 330) také uvádí, že *„řízení kariéry se skládá z procesů plánování kariéry a z řízení následnictví ve funkcích. Plánování kariéry utváří funkční postup jedinců v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace, s definovanými profily úspěšných pracovníků a s výkonem, potenciálem a preferencemi jednotlivých členů organizace.“* Pro podniky je v současné době důležité, a to více než kdykoli předtím, mít dlouhodobý přehled o talent managementu. Je nutné, aby vytvořily strategii, učinily aktivní kroky k zavedení kariérních plánů a k plánování nástupnictví. Organizace by měly identifikovat důležité obchodní role, které je potřeba mít obsazené a tímto směrem rozvíjet své zaměstnance.

Řízení a plánování kariéry talentovaných zaměstnanců představuje neustálý proces výběru nejideálnějších zaměstnanců na volná pracovní místa. Zaměstnanci se svým nadřízeným průběžně plánují svoji kariéru v organizaci. Může se jednat o plánování nástupnictví nebo postup v kariéře na vyšší pracovní pozici a vždy se přihlíží také k potřebám organizace. Talent management umožňuje talentovaným zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti, zkušenosti či zvyšovat jejich kompetence. Díky tomu se připravují na svoji budoucí pracovní roli v organizaci, ať už se jedná o rozšíření kompetencí na současné pozici, nástupnictví nebo postup na vyšší pracovní pozici.

Program talent management je koncipovaný tak, aby umožnil účastníkům se rozvíjet. K tomu přispívá i koučink, zpětná vazba či další rozvojové programy. Umožní talentům připravit se na budoucnost, rozhodovat se a pracovat pod tlakem, aby byli schopni zvládat složitější a náročnější úkoly.

Nedílnou a velmi důležitou součástí řízení a plánování kariéry talentovaného je jeho nadřízený. Vedení poskytuje talentovanému dobré zázemí, podporuje ho, povzbuzuje, motivuje, poskytuje mu možnosti účastnit se na různých projektech a tím zvyšuje jeho kvalitu, kompetence, sebedůvěru. Talenti ke svému růstu potřebují zájem a podporu nadřízeného k rozvoji potenciálu a realizaci svého snu, jako například dosáhnout úspěchů v organizaci. Právě proto by měly podniky povzbuzovat i své manažery, aby upřednostňovali potřeby zaměstnanců, byli empatičtí a pomáhali jim. Nadřízený je zodpovědný za rozvoj všech zaměstnanců. Jejich touhou je najít mezi podřízenými talenty, udržet si je a připravit je na budoucnost v organizaci. Nadřízený si s talentovaným pohovoří o společných vizích a postupných krocích vedoucí k rozvoji zaměstnance. Pobaví se o možných aktivitách, které povedou k rozvoji jeho zkušeností, dovedností, znalostí, aby se naučil nést větší odpovědnost a uměl se rozhodnout. Bohužel někteří nadřízení nejsou v přímém kontaktu se svými zaměstnanci nebo nemají o ně takový zájem a tím upadá i chuť zaměstnance podnikat další kroky ve svém rozvoji. Také se může stát, že přímí nadřízení nemají dostatečné zkušenosti a dovednosti s vedením svých talentů, a proto je důležité, aby i oni cítili podporu od svých manažerů.

Každá organizace, která zaměstnává lidi na důležitých pracovních pozicích, by si měla systematicky plánovat nahrazování pracovníků. Vychovávat si takové zaměstnance, kteří budou schopni nastoupit na potřebnou pozici. Plánování nástupnictví se nejčastěji uplatňuje na takových pozicích, na kterých pracují lidé v předdůchodovém věku. Lze u nich předvídat, kdy z organizace odejdou. Není to ale jediný příklad, kdy je nutné plánovat nástupnictví. Je důležité vypracovat plány nástupnictví u každé klíčové pracovní pozice, kterou nelze jednoduše nahradit někým jiným bez potřebných kompetencí. Mít neobsazenou významnou pozici představuje pro firmu vysoké náklady, a proto se musí snažit, aby místo bylo obsazené co nejrychleji. Hečko (2004) provedl výzkum u 136 firem, díky kterému zjistil, že více jak polovina z nich tvoří plány nástupnictví. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že firmy mají zájem na tom, aby vše fungovalo a jejich

pracovní pozice byly obsazené. Na druhou stranu necelá polovina podniků nástupnictví neplánuje a hrozí jim dlouhodobé neobsazení důležitých pozic. Nástupnictví řeší až v tu chvíli, kdy dojde k odchodu klíčového zaměstnance. Každá organizace by si měla uvědomovat, jaké mohou vzniknout negativní dopady, pokud jim odejdou klíčoví zaměstnanci a nemají na dané místo nástupce.

Horváthová (2011) definuje tři zásady při plánování nástupnictví:

- každá klíčová pracovní pozice má mít svého nástupce;
- organizace má mít dva až tři připravené vhodné nástupce;
- každý nástupce je připravován na více než jednu klíčovou pozici.

Plánování možného povýšení pracovníků v organizaci se nazývá řízení kariéry. Zaměstnanci mohou být povýšeni jak v rámci podniku, tak i do jejich mateřských společností nebo poboček. Nadřazený svému talentovanému pracovníkovi vytvoří časový i obsahový harmonogram pravděpodobného kariérního postupu. Vytváří ho na základě výsledků a potenciálu talentovaného, konzultuje vše se svým talentem a společně nastaví rozvojové cíle. Dle výzkumu Hečka (2004) více jak polovina organizací, tj. 71 podniků, kteří podporují talent management, se věnuje řízení kariéry. Je nutné podotknout, že dokonce 43 z těchto podniků věnují také čas plánům nástupnictví.

V minulosti byly firmy z dlouhodobého hlediska více stabilnější, jejich zaměstnanci dlouhodobě zůstávali na jedné pracovní pozici a nebyli tolik mobilní. Naopak v současné době si většina mladých lidí chce budovat kariéru a pro tu si také jdou, pokud jsou přijati do zaměstnání. Jsou více mobilní, nevádí jim opustit jednu organizaci a začít pracovat téměř od začátku v jiné, pro ně více zajímavější organizaci. První polovinu života mladí lidé sbírají zkušenosti, poznatky, dovednosti, hledají sebe sama, utváří si první představy o své kariéře. V tu chvíli musí firmy velmi dobře zaujmout tyto mladé talenty, jelikož se jim lehce odchází, pokud nemají navázaný vztah na organizaci nebo ke svým spolupracovníkům. Řízení kariéry je v tomto období života velmi důležité a motivující. V druhé části života upřednostňují zaměstnanci především duševní a tělesné zdraví, potřebují mít vlastní životní hodnoty a také se potřebují cítit potřební. Toto všechno většina lidí upřednostňuje před kariérou či bohatstvím. Již mají získané potřebné zkušenosti a dovednosti, které mohou předávat dál svým nástupcům až jednoho dne

odejdou do důchodu. V této chvíli organizace nesmí opomínat na již zmiňované plánování nástupnictví.

2.2.4 Trainee program

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2.1, talent management je velmi často spojován právě s trainee programy neboli absolventskými programy. Cílem trainee programů je přilákat do organizace mladé, perspektivní, motivované absolventy škol a připravit je, podpořit je na budoucí řídicí pozice. Právě z tohoto důvodu čím dál tím více podniků vytváří trainee programy a vzdělávají tím své potenciální zaměstnance. Trainee programy nejsou tolik známé a rozšířené, ale mnoho firem si již uvědomilo, že jsou důležité. V České republice využívají trainee programy velké nadnárodní firmy jako například ČEZ, a.s., Lidl Česká republika, v.o.s., ŠKODA, a.s., TESCO SW, a.s. apod., aby zaujaly a získaly novou pracovní sílu. Již během studií si mladí startují svoji kariéru a tyto programy jim umožňují jejich kariérní sny rozvíjet. Firmám tito mladí lidé přilévají do týmů novou živou krev, protože jsou ambiciózní, soutěživí, kreativní a inovativní. Jsou ochotni učit se novým věcem a nevdají jim cestovat kvůli práci. Firmy jejich vlastnosti oceňují a těží z toho, že svoji aktivitu přenesou na stávající zkušenaté zaměstnance. Sice firmy do těchto nováčků, kteří bývají často i bez praxe, vkládají velké úsilí, a především investují nemalé peníze, věří však, že se jim investice brzy vrátí. Trainee programy mohou být zaměřovány se stáží nebo praxí. Rozdíl je nejen v pojmech samotných, ale také že během trainee programu je účastníkovi vyplácena mzda, byť nižší než u stávajících zaměstnanců a u stáže či praxe nikoli. Stáž během studií je zaměřovaná na zahraniční studijní pobyty a praxe je používána ve smyslu předávání praktických zkušeností a znalostí od zkušeného zaměstnance k praktikantovi. Praxe pomáhá k hladšímu zapojení do pracovních povinností. (Kalincová, 2015)

Bartoňková (2010) uvádí ve své knize, že trainee programy jsou tvořeny pro specifickou cílovou skupinu v rámci firemního vzdělávání. Je využíván především ve větších organizacích, které mají zpracovaný adaptační a rozvojový program pro vysokoškolské nebo středoškolské absolventy technických a ekonomických oborů. Cílem je zaměřit se na zásobování potenciálních manažerů. Dvořáková (2007) definuje trainee program jako

nástroj k identifikaci silných a slabých stránek účastníku trainee programu, který lze pojmenovat jako absolventské rozvojové programy nebo program odborné přípravy.

Trainee program trvá obvykle jeden rok, ale některé organizace nabízí program až na tři roky. Kalincová (2015) a Hroník (2007) udávají délku trainee programu od 6 do 12 měsíců. Může obsahovat mnoho rozvojových školení a aktivit. Během programu se účastník seznámí s chodem organizace, s procesy a postupy, má možnost pohlédnout na organizaci ze všech možných úhlů pohledu a také může získat zkušenosti s vedením vlastního týmu lidí. Na veškeré aktivity není sám, účastníci trainee programu pracují společně a každému z nich je většinou přidělený odpovědný pracovník za jeho rozvoj. S účastníkem programu je sepsána pracovní smlouva a vyplácí se mu snížená mzda. Po ukončení trainee programu následuje hodnocení absolventa a jeho případné umístění na pracovní pozici, která je nejvhodnější jak pro něj, tak pro organizaci. (Hroník, 2007)

Zájemci o trainee program se o něm dočtou v časopisech, na webových stránkách firem nebo na veletrzích pracovních příležitostí. Zájemci prochází výběrovým řízením, které má několik etap. Nejprve absolvent zašle přihlášku s životopisem a motivačním dopisem a poté jsou vybraní zájemci osloveni, aby přišli na osobní pohovor. Některé společnosti dávají přednost assessment centru a poté až probíhá pohovor s manažery společnosti. (Hroník, 2007) Cílem etap výběrového řízení je najít nejvhodnějšího kandidáta, poznat uchazeče po osobnostní stránce, zmapovat týmovou spolupráci, komunikativnost a manažerské schopnosti. Je nutné uvést, že nadnárodní společnosti mají jasnou představu o budoucím zaměstnanci a kladou si vysoké požadavky. Vyžadují po absolventech nejen vzdělání v oblasti ekonomie nebo techniky, další podmínkou je znalost anglického nebo německého jazyka. Náplň programu se odvíjí podle toho, na kterou pracovní pozici je trainee program vypsáný.

Trainee programy mají své klady i své zápory. Výhodou pro účastníky je získání praxe, pracovat na základě pracovní smlouvy, navázání vazby na zaměstnavatele, seznámení se se školením, firmou či nabráním cenných zkušeností. Nevýhodou může být vysoké pracovní nasazení nebo například nejistota pracovní nabídky po ukončení programu. Absolventi bez zkušeností, kteří se účastní trainee programů nabydou mnoho cenných zkušeností. O fungování firmy získají velmi dobré povědomí a pokud dokáží přesvědčit

management, že jsou to právě oni, kdo má být vybrán a stát se zaměstnancem, pak je čeká další kariérní postup.

2.3 Udržení talentů v organizaci

Nedílnou a velmi důležitou součástí talent managementu jsou kroky vedoucí k zabezpečení stabilizace talentovaných zaměstnanců v organizaci. Podstatné je, aby talentovaní pracovníci zůstali ve společnosti, aby byli loajální, oddaní, motivovaní a neměli chuť ani potřebu organizaci opouštět. Každá organizace, která chce mít takové zaměstnance, by měla být uznávanou společností, dosahující výborných výsledků. Měla by se chovat eticky a nabízet pracovníkům dobré pracovní podmínky. Také by měla mít jasnou vizi do budoucna a měla by také ctít firemní hodnoty. Taková organizace jistě dbá i na svoji dobrou pověst. Každá organizace chce vytvořit pracovní prostředí, kde její zaměstnanci rádi pracují. Být atraktivním, a především žádoucím zaměstnavatelem, mít skvělá a zajímavá pracoviště a nabízet skvělá pracovní místa, o to se snaží většina organizací.

2.3.1 Udržení si atraktivity organizace

Jednou z možností, jak být pro talentované pracovníky atraktivním zaměstnavatelem, je rozvoj zaměstnavatelské značky. Dobrá značka působí na lidskou mysl nezapomenutelně, je neustále kýmkoliv a kdykoliv vnímána. Celkový dojem firmy utvářejí spolu se značkou i lidé, nabízené produkty či služby, procesy a pracovní prostředí. Další faktory, které ovlivňují atraktivitu firmy, jsou například možnosti zajímavé a dobře oceňované práce, vzdělávání a rozvoj, kariérní postup, respektování vyváženosti mezi pracovním a soukromým životem, nabídka dobrého pracovního vybavení, poskytnout kvalitní pracovní podmínky, poskytnout pocit úcty, uznání či respektu. Čím atraktivnější firma bude, tím méně se bude chtít zaměstnancům organizaci opouštět. Budou těmito faktory motivováni i k vyšším výkonům. Mnoho zahraničních autorů uvádí, že mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují udržení talentovaných jedinců ve firmě, patří

příležitosti v kariérním postupu, nabídka zajímavé práce, která přináší uspokojení a zajištění možnosti k rozvoji a tréninku.

Hečko (2004) provedl výzkum v českých společnostech na téma, jak motivují své talenty, aby neodcházeli ke konkurenci:

- nejčastěji odpovídali, že své zaměstnance oceňují nejen finančně, ale také projevem uznání, respektu a úcty (66,91 %);
- druhou nejčastější odpovědí bylo, že poskytují podmínky pro rozvoj kariéry (58,82 %);
- také nabízejí příjemné pracovní prostředí a velmi moderní vybavení (58,82 %);
- říkají o sobě, že jsou známá a prosperující firma (55,15 %);
- nabízejí flexibilní pracovní dobu (52,94 %);
- umožňují odborné vzdělávání zaměstnancům (51,47 %);
- dále se objevovaly následující odpovědi: firmy poskytují volnost v rozhodování; firmy mají silné morální a etické hodnoty; respektují vyváženost pracovního a soukromého života; nabízejí pestrou škálu zaměstnaneckých benefitů; jsme vyhledávaná značka; nabízíme zaměstnancům lepší platové podmínky; uplatňujeme různé systémy zaměstnaneckých výhod, tzv. Cafeteria.

Z výše uvedeného je patrné, že různí zahraniční autoři řadí mezi nejdůležitější faktory jiné, než o sobě zmiňují české firmy.

Firmy by se měly dívat i na negativní ukazatele, aby zjistily, jak moc jsou atraktivní pro své stávající a potenciální zaměstnance. Mezi tyto ukazatele patří vysoká fluktuace, vysoká absence zaměstnanců, přílišná míra stresu, mnoho dlouhých schůzek, neefektivní komunikace, dlouhé a obtížné rozhodovací procesy, zaměstnanci mají obavy z chození do práce a v neposlední řadě jsou to špatně komunikované hodnoty společnosti a špatně nastavená organizační struktura firmy. Pokud chce vedení organizace porozumět obavám zaměstnanců, je nutné se jich dotazovat, aby zjistili během diskuse co nejvíce informací. Poté proběhne analýza a vyhodnocení výsledků, která detailně odkryje názory a obavy zaměstnanců. Na základě výsledků se vypracují návrhy a doporučení, aby se celková pověst organizace zlepšila a tím si udržela nebo získala talentované jedince. Podniky zjišťují spokojenost zaměstnanců například formou anonymních dotazníků.

Je nutné se zaměřovat na veškeré oblasti, ve kterých se může objevit nedostatek spokojenosti a oddanosti talentů. V případě, že organizace nebude řešit oblasti, které mají vliv na stabilizaci a udržení talentů, je velká pravděpodobnost, že talentovaní zaměstnanci odejdou a najdou si atraktivnějšího zaměstnavatele. Celkově se zhorší fungování organizace.

2.3.2 Odměňování talentovaných pracovníků

Na základě analýzy všech získaných informací a celkového posouzení důvodů odchodu talentovaných zaměstnanců by se firma měla zabývat také systémem odměňování. Je nutné si uvědomit, že se nemusí jednat pouze o finanční prostředky. Talenty motivují i jiné formy odměňování jako například práce na zajímavých projektech, zadávání těžších úkolů, zajímavá stáž na jiném oddělení nebo v zahraničí apod. Motivačně nastavený systém odměňování může nejen udržet stávající zaměstnance, ale také může přilákat nové talentované jedince. Přispívá také k vyšší výkonnosti zaměstnanců a ke zlepšení pozice organizace na trhu. Systém odměňování musí být spravedlivý a srozumitelný.

Odměňování se rozděluje na finanční, nehmotné a hmotné. Mezi finanční odměňování patří mzda či plat, a to jak s fixní, tak i variabilní složkou jako jsou odměny, příplatky, prémie nebo podíly na zisku. Do hmotných zaměstnaneckých odměn lze zařadit flexibilní pracovní dobu, zaměstnanecké akcie, dodatečnou dovolenou, firemní vozidlo i pro soukromé účely, mobilní telefon pro soukromé účely, různé poukazy na kulturní či sportovní vyžití a léčebné pobyty. Zaměstnanci v poslední době více žádají i nehmotné odměny, kterých spíše ubývá na úkor většího počtu úkolů, rychlých rozhodnutí, více administrativy apod. Jedná se například o pochvalu, oficiální uznání, povýšení, respekt, svěřeni důležitých úkolů a odpovědnosti. Jednoduché nehmotné odměny jako pochvala, respekt, úcta zaměstnanci velmi oceňují a více se prohlubuje vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným. Pro talentované zaměstnance je finanční odměna samozřejmě důležitá, ale mnohem více motivační jsou pro ně hmotné a nehmotné formy odměňování. Hečko (2004) ve svém šetření potvrdil, že firmy obvykle nemotivují nové talenty do své organizace na základě lepší mzdy.

Organizace, které využívají kombinaci různých forem odměňování, jsou úspěšnější a jejich zaměstnanci spokojenější. Nelze upřednostňovat pouze jednu formu odměňování.

2.3.3 Proč talenti odcházejí

Až 60 % nově nastupujících zaměstnanců odchází z organizace, jelikož jim bylo přislíbeno, že postupem času budou povýšeni. Pokud se mu povýšení nedostává a on stále čeká, pak je pochopitelné, že brzy odejde ke konkurenci. Opravdové příčiny dobrovolné fluktuace zaměstnanců mají firmy přímo před očima, přesto se o nich málo mluví, v horším případě se s tím nic nedělá. Valná většina manažerů si myslí, že jim talenti odcházejí kvůli lepším konkurenčním nabídkám. Ve skutečnosti tomu tak opravdu může být, ale není to hlavní důvod odchodu. Ten se manažer nemusí nikdy dozvědět. Jestliže organizace správně identifikuje příčiny odchodu zaměstnanců, mohou se na tyto příčiny zaměřit a najít pro ně vhodná řešení. Fluktuace zaměstnanců není jednorázová akce, jedná se o dlouhodobý proces, který trvá dny, týdny, měsíce nebo roky. Samotný proces se dá rozdělit do dvou fází. Zpočátku jde o první úvahy zaměstnance o odchodu z firmy a ve druhé fázi následuje samotné rozhodnutí o odchodu. Důvodů odchodu je celá řada od lepší pracovní nabídky, přes konflikty se spolupracovníky až po špatné zacházení na pracovišti. Zaměstnanci potřebují cítit důvěru, potřebují ocenění, naději a také se chtějí cítit kompetentní osobu. Příčiny, které přinutí zaměstnance začít přemýšlet o odchodu, jsou dle Branhamy (2009) následující:

- pracovní místo nenaplňuje jejich očekávání;
- nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem;
- cítí nedostatek koučování a zpětných vazeb;
- necítí možnost pracovního růstu;
- chybí jim ocenění a uznání;
- jsou ve stresu z přepracování, pracovní a soukromý život je nevyvážený;
- ztrácí důvěru ve vedení společnosti.

Zodpovědnost za motivaci zaměstnanců nenesou pouze manažeři, ale i jejich podřízení. V případě, že organizace nechá motivování zaměstnanců pouze na manažerech, riskují, že zaměstnanci se stanou pasivními příjemci motivace. Budou neustále očekávat

a vyžadovat motivaci a stimulaci od manažerů a sami pro to nic neudělají. Pokud se povede organizaci udržet rovnováhu mezi motivací zaměstnanců od manažerů a sebemotivací, naučí se vzájemně se podporovat a mluvit o svých potížích, je velmi pravděpodobné, že se fluktuace sníží.

2.4 Hodnocení talent managementu

Každý program, který organizace spustí, by měl být vyhodnocen. Jinak tomu není ani u programu talent management. Organizace může jako nástroj využít audit talent managementu nebo hodnocení úspěšnosti. Cílem každého hodnocení je zmapovat a vyhodnotit celý program a nastavit případná nápravná opatření, aby byl program příště efektivnější, atraktivnější apod.

Audit talent managementu umožní organizaci identifikovat ty části programu, které jsou nastaveny správně a také ty, na které je nutné se zaměřit. Současně může nastínit způsoby, jak nedostatky odstranit. Nejlepší je provádět audit po zavedení celkové strategie talent management nebo alespoň po zavedení dílčí části. Audit je vhodný provádět minimálně jedenkrát za rok a je základem pro vytvoření nové strategie talent managementu. Celý audit talent managementu vyhotovuje buď jeden zaměstnanec, který zodpovídá za realizaci programu nebo ho vypracovává skupina. Každý člen skupiny se věnuje dané oblasti, následně se všichni členové potkají, společně procházejí zjištěné informace, diskutují o nich a poté společně vypracovávají závěrečnou zprávu. Další metodou hodnocení je hodnocení úspěšnosti talent managementu. Je součástí průběžného hodnocení a zjišťuje, jak se zlepšily znalosti a chování talentů a jak tyto charakteristiky ovlivnily celou organizaci. Oba dva nástroje mohou využívat společnosti k vyhodnocení úspěšnosti talent managementu. Vyhodnotí postupy a navrhnou řešení pro zlepšení.

2.5 Shrnutí kapitoly

Talent management a trainee program prochází složitým a náročným procesem. Každá fáze procesu je důležitá a nelze ji vynechat. Získávání talentů, rozvoj talentů a udržení talentů v organizaci jsou tři základní fáze rozvojových programů. Před tím, než začne

organizace vyhledávat talenty, musí mít definované, jakými klíčovými kompetencemi takový pracovník má disponovat. Výběr talentů se provádí na základě hodnocení výkonu zaměstnance, při kterém se vyhledávají zaměstnanci s potřebnými kompetencemi a potenciálem pro rozvoj. Všichni vybraní talenti do talent managementu pro dané období tvoří talent pool. Tato skupina talentů je dále rozvíjena, motivována a cíleně připravována na budoucí pracovní pozice.

V průběhu talent managementu vstupuje do rozvoje a řízení talentů jejich nadřízený, který jim umožňuje pracovat na složitějších úkolech a projektech. Cílem řízení a rozvoje talentů je získat potřebné kompetence pro práci na jiných pracovních místech. Při rozmisťování pracovníků se vždy přihlíží k potřebám a cílům organizace. K rozvoji kompetencí přispívají také různé vzdělávací metody, které talent absolvuje během programu. Talent management upřednostňuje získání praxe na pracovišti tzv. on-the-job. Organizace kromě talent managementu nabízejí i trainee programy, které se zaměřují na studenty či absolventy škol. Trainee programy nabízejí studentům stáž v podniku, aby získali přehled o jeho fungování.

I přes veškerou snahu se stává, že zaměstnanci odcházejí ke konkurenci. Důležitým cílem Talent Managementu je motivovat, rozvíjet a zaujmout talenty natolik, aby zůstali loajální organizaci a neměli potřebu odcházet. Čím více bude firma pro své zaměstnance atraktivnější a bude jim nabízet zajímavá pracovní uplatnění, tím méně budou odcházet. Motivační složkou je i adekvátní odměňování. Talenty nemotivují pouze finanční prostředky, spíše raději využijí možnost práce na složitějších projektech nebo poznat práci kolegů formou stáže.

Po ukončení rozvojových programů se provádí vyhodnocení, ke kterému se vyjadřují minimálně jeho účastníci. Slouží jako podklad pro vytvoření dalšího ročníku talent managementu nebo trainee programu a identifikuje části programu, které jsou nastaveny správně a odhalí, na co se příště zaměřit.

3 BUDOUCNOST TALENT MANAGEMENTU

3.1 Talent management v budoucnosti

Posledních několik let si stále více společností uvědomuje, že talentovaní zaměstnanci jsou jejich velkou výhodou v konkurenčním prostředí a díky nim se od konkurence odlišují. Přednost bude mít ta společnost, která nejen talenty zaměstnává, ale umí je i efektivně využít. Schiemann (2009, s. 175) uvádí, že „*budoucnost patří organizacím, které budou efektivněji a více využívat talentované lidi.*“ I přesto, že jsou talenti pro organizaci vysokým nákladem, dokážou dovést organizaci k lepším výsledkům. Talenti jsou a budou organizacemi velmi žádaní a boj o talenty bude ještě tvrdší, než je nyní. Společnosti vidí v talentovaných jedincích velkou konkurenční výhodu, protože jsou vzácní, velmi mobilní a většinou nemají žádné závazky. V budoucnu se budou organizace ještě více snažit být atraktivním zaměstnavatelem, aby přilákaly co nejvíce talentovaných jedinců. Také se musí mnohem více zaměřit na své stávající zaměstnance a hledat talentované jedince uvnitř své organizace, aby současní zaměstnanci s vyšším potenciálem neodcházeli ke konkurenci. K tomu může pomoci neustálá obnova definování klíčových kompetencí talentovaného.

Talent management se bude muset pravděpodobně vyvíjet ve svých metodách, budou se hledat nové způsoby práce s talentovanými a vše bude založeno na vysoké profesní úrovni. Je nutné ho postupně přizpůsobovat novým generacím, které budou plně očekávání, nevydrží dlouho u jedné činnosti a je těžké je vůbec zaujmout. Tato generace je zvyklá být neustále připojena online díky novým technologiím a vyhýbá se kritice ať už přijímané či poskytované. Pro tuto generaci budou například hodinové přednášky nudné a dlouhé.

Lepší budoucnost talent managementu záleží na zaměstnancích, manažerech a na samotné organizaci, na jejich potřebě a touze po změnách a zlepšení. Zaměstnanci budou potřebovat větší porozumění, více prostoru k rozvoji, manažeři budou potřebovat více zkušeností a času pro motivaci a rozvoj svých podřízených a podniky budou potřebovat finanční prostředky, aby rozvojové programy nastavily atraktivně.

3.2 Shrnutí kapitoly

Kapitola se věnuje budoucnosti talent managementu. Společnosti si uvědomují více než kdy jindy, že konkurence a fluktuace jsou obrovské a získat konkurenční výhodu není vždy snadné. Každý podnik bojuje o své zaměstnance, především o ty talentované. Tento tvrdý boj mezi podniky bude stále větší a tvrdší. Podniky budou chtít zaměstnávat co nejvíce talentovaných lidí, kteří jim budou přinášet zisky. Vědí, že pokud budou atraktivní jak pro své stávající, tak i pro nové zaměstnance, budou mít větší úspěch na trhu. Společnosti začínají přijímat do řad svých zaměstnanců nové generace, které jsou plné elánu, nových nápadů a znalostí nových technologií. Otázku, kterou si společnosti musí klást, je „Jsme atraktivní a moderní zaměstnavatel i pro mladé generace?“ Úspěšné budou ty firmy, které budou umět efektivně využívat talentované jedince a nabídnout jim atraktivní zaměstnání.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRŮZKUM ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ

Diplomová práce se zabývá talent managementem se zaměřením na jeho historii a na detailní popis procesu od vzniku po vyhodnocení. Současně se zaměřuje na trainee programy. Cílem praktické části je zkoumat a analyzovat rozvojové programy talent management a trainee programy ve vybrané společnosti. Cílem průzkumu je vyhodnotit talent management z pohledu účastníků.

4.1 Charakteristika průzkumu

Aby rozvojové programy plnily maximálně svůj účel, je nutné mít nápad, inspiraci, čas, finance a řadu zaměstnanců, kteří jsou ochotni spolupracovat. Jedná se například o zaměstnance, kteří programy tvoří, schvalují, vyhodnocují nebo se programů sami účastní. Důležití jsou i přímí nadřízení účastníků, kteří motivují své talenty a v neposlední řadě jsou nepostradatelní i konzultanti z útvaru Lidských zdrojů. Vybraní pracovníci z útvaru Lidských zdrojů rozvojové programy tvoří, vdechnou jim život, pomáhají vybírat účastníky a vše na závěr vyhodnocují. Pracovníci odpovědní za rozvojové programy se nechávají inspirovat jinými společnostmi, čtou odbornou literaturu, účastní se veřejných externích kurzů, najímají si externí pracovníky, kteří jsou specialisté na tyto programy apod. Ředitel Lidských zdrojů má rozhodovací a schvalovací pravomoci, tudíž veškeré změny, novinky nebo navýšení rozpočtu musí odpovědným pracovníkům odsouhlasit. Účastníci programů a jejich nadřízení jsou dalším důležitým vstupním článkem, bez kterých by programy nemohly existovat.

Průzkum je zaměřený na jednu z důležitých stran, na účastníky programů, kteří díky dotazníku vyslovili vlastní názor na koncept rozvojových programů ve zkoumané společnosti. Druhotná strana, která se zapojovala do praktické části, byli odpovědní pracovníci, kteří poskytovali informace o programech za účelem analýzy programu v diplomové práci, ale nezapojili se do dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků o procesu rozvojových programů a o zařazení nadřízeného do rozvoje a motivace talentovaného, byl vyhotoven dotazník a rozeslán skupině respondentů.

Autorka diplomové práce pracuje jako trenér ve školicích pobočkách ve zkoumané společnosti a současně se účastnila programu Talent Management. Zná mnoho kolegů, kteří se programu účastnili, z tohoto důvodu zvolila kvantitativní průzkum. K průzkumu byl využit dotazník, kde respondenti odpovídali na několik otázek. Dotazovaní pracují na různých pracovních pozicích s různou praxí a každý respondent prošel minimálně jedním rozvojovým programem. Dotazník se zaměřuje na identifikaci respondenta, jeho zkušenost s rozvojovými programy, přínos programu a zapojení nadřízeného do rozvoje talentovaného. Dotazník je k nahlédnutí v příloze A.

4.2 Východiska průzkumu

Cílem průzkumu je zjistit pohled talentovaných zaměstnanců na program talent management ve vybraném podniku. Na základě získaných informací autorka představí společnosti doporučení pro zlepšení v programech do následujících let.

Hypotéza č. 1: Talent management je vždy pro účastníka přínosem, neboť znamená postup v systému řízení profesní kariéry. V případě, že se hypotéza potvrdí, pak si organizace díky talent managementu vychovává talentované zaměstnance, kteří vidí svoji kariéru jasněji a cílevědomě se rozvíjí v souladu se svojí vizí. Také mají větší příležitosti k pracovnímu růstu nebo povýšení. Organizace bude mít spokojené a kvalitní zaměstnance na správných místech a budou efektivně vynakládat peníze na rozvoj zaměstnanců.

Hypotéza č. 2: Talent management podporuje užší spolupráci účastníka s nadřízeným než při běžných pracovních aktivitách, neboť ti se do rozvoje talentovaného více zapojují. Pokud se tato hypotéza potvrdí, pak má organizace správné manažery na správném místě, kteří umí své talenty podpořit a využít naplno jejich potenciál. Zaměstnanci zařazení do programu jsou přesvědčeni o tom, že jejich rozvoj je pro organizaci a nadřízeného důležitý.

Hypotéza č. 3: Talent management pomáhá účastníkům programu plánovat kariéru, neboť se nyní dokáží rozhodnout, zda chtějí být více manažerem nebo specialistou v oboru. Potvrzením této hypotézy se potvrdí, že dílčí aktivity v talent

managementu, kterými jsou například stáže a rozhovory se zkušenými specialisty a manažery, pomáhají zaměstnancům lépe porozumět rozdílům mezi nimi. Talenti získají představu o kompetencích, odpovědnostech o svoji budoucí roli v organizaci. Současně se hypotézou potvrdí, že manažer hraje velmi důležitou roli při plánování a řízení kariéry talentovaného.

4.3 Skupina respondentů

Během průzkumu bylo dotazníkovým šetřením osloveno 200 respondentů, z toho vyplnilo dotazník 172 dotazovaných. Všichni respondenti pracují nebo pracovali ve zkoumané organizaci. Současně se účastnili rozvojových programů maximálně tři roky zpětně.

Dotazník vyplnilo 68 žen a 104 mužů různých věkových kategorií. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie od 31 do 50 let (90 respondentů) a 80 respondentů jsou ve věku do 30 let. Dva respondenti jsou starší jak 50 let. Důvodem 30leté hranice jsou věkové hranice rozvojových programů. Do 30 let se převážně programy týkají absolventů a nad 30 let se převážně týkají manažerů nebo specialistů. Velkým přínosem pro vybranou organizaci je, že se nezaměřuje pouze na mladé a nové zaměstnance, ale také na stávající zkušené pracovníky. Další informací od respondentů bylo, jak dlouho v organizaci pracují. Z průzkumu je patrné, že 64 respondentů je zaměstnáno v dané organizaci 5 až 10 let a 56 respondentů zde pracuje 3–4 roky. 38 z oslovených respondentů pracuje v podniku 1–3 roky a dokonce 14 oslovených pracuje pro danou organizaci déle jak 10 let. Více jak polovina dotazovaných pracují v organizaci 3–10 let, což je známka loajality zaměstnance vůči zaměstnavateli. V dnešní době mnoho mladých lidí střídá mnoho zaměstnání a nevydrží déle jak jeden rok.

Následně respondenti uvedli, na jaké byli pracovní pozici před tím, než byli zařazení do rozvojového programu. Vybraná organizace nabízí velké množství pracovních pozic a rozvojové programy se zaměřují opravdu na všechny. Na pozici bankovní poradce pro občany nebo podnikatelé bylo v programu 66 bankéřů. Ti se dále dělí na bankovní poradce pro běžnou klientelu, movitou a topovou. Do programu byl zařazený i jeden

pracovník pro obsluhu korporátních společností. Bankovní poradce vedou ředitele poboček nebo týmů lidí, kterých bylo zařazeno do programu 16. Další pomocnou rukou pro bankovní poradce jsou produktoví specialisté, kterých bylo v programu 10. Tito pracovníci spadají do tzv. Retailové divize, jedná se o obchodní pozice.

Rozvojové programy nejsou jen pro prodejce, ale také pro specialisty, kterých odpovídalo v dotazníkovém šetření nespočet. Specialisté sídlí převážně na centrále a v tomto průzkumu se jedná například o analytiku, specialisty, konzultanty, systémové inženýry, IT specialisty, právníky, vymahače, projektové manažery, koordinátory, administrativní pracovníky, supervizory, účetní, pracovníci vyhodnocující rizikovost produktů a klientů. Tito zaměstnanci pracují v různých útvarech organizace jako například karetní centrum, vzdělávání, IT oddělení, právní oddělení, finanční oddělení, útvar řízení rizik, management změn, produktová a projektová oddělení apod. Do rozvojových programů jsou také zařazeni zaměstnanci dceřiných společností. Ze specialistů se do rozvojového programu zapojilo nejvíce analytiků a IT pracovníků.

4.4 Výzkumná metodologie

Podklady pro vytvoření kvantitativního průzkumu byly získány dotazníkovým šetřením. Dotazník pomohl přiblížit a nastínit problematiku talent managementu ve zkoumané organizaci z pohledu účastníků programů. Na dotazníky odpovídali samotní zaměstnanci společnosti, kteří se účastnili rozvojových programů v posledních třech letech. Informace o samotném procesu talent managementu byly získány z intranetu společnosti a doplněny byly polostrukturovanými rozhovory s vybranými zaměstnanci, kteří mají v gesci rozvojové programy. Tyto rozhovory sloužily pouze k porozumění talent managementu a trainee programu ve společnosti a nejsou součástí diplomové práce. Dotazníkové šetření se řadí mezi kvantitativní přístupy. Tazatel k získání informací využívá především uzavřené otázky, které může doplnit otázkami otevřenými. Dotazník je velmi často využívanou metodou při větším počtu respondentů. Výhodou dotazníku je, že lze výstupy jednoduše zpracovat do statistik. Tvůrci dotazníků si musí dávat pozor na formulaci otázek a odpovědí, aby vše bylo pro respondenty jednoduché a srozumitelné.

Cílem průzkumu je zmapovat pohled účastníků talent managementu na samotný rozvojový program. Na základě získaných informací bude moci autorka prezentovat společnosti silné a slabé stránky programů.

4.5 Představení společnosti

Průzkum byl proveden v jedné z nejvýznamnějších bank, která vznikla v 90. letech v České republice. Banka si nepřála být jmenována, z toho důvodu bude pro účely průzkumu nazvaná Banka X. Po pěti letech od svého vzniku začala obchodovat na mezinárodních kapitálových trzích a od začátku 21. století patří mezi významné banky nejen v České republice, ale i ve střední a východní Evropě. V současné době je univerzální bankou s bohatou nabídkou služeb nejen pro občany, ale také pro podnikatele a firmy. Klientům je dostupná přes internetové bankovníctví nebo přes velkou síť poboček, kterých má po celé České republice přes 1.600.

Banka X je stoprocentním vlastníkem stavební spořitelny, penzijní společnosti, factoringu. Za zmínku stojí i pojišťovna, kterou vlastní ze čtyřiceti devíti procent. Díky dceřiným společnostem může Banka X nabízet klientům komplexní služby od běžných účtů, přes spoření, investice a pojištění až po financování klientských potřeb. Celá Banka X zaměstnává přibližně 7.600 zaměstnanců a obsluhuje přes 1,6 milionu klientů. Díky aktivnímu a lidskému přístupu ke klientům, vytváření nových a zajímavých produktů, získala Banka X několik ocenění. Na začátku 21. století získala ocenění Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku v prestižní anketě MasterCard Banka roku. O rok později zopakovala své prvenství, tentokrát získala hlavní cenu Banka roku v soutěži MasterCard Banka roku. Po obdržení několika vítězných titulů Banka X provedla úspěšnou transakci a nakoupila akcie stavební spořitelny, která si také přála být nejmenovaná. Banka X získala touto transakcí více než 800 tisíc možných zákazníků a společně se stavební spořitelnou maximálně využívají potenciál křížového prodeje a synergií. Následně se ukázalo, že tato operace se povedla a Banka X opět obhájila titul Banka roku. V tomto roce nezahálela ani stavební spořitelna, která získala titul Stavební spořitelna roku. Banka X jako první v České republice poskytla svým klientům zdarma nástroj po ochranu jejich počítačů od společnosti IBM. Ten chrání klienta proti

specifickým hrozbám, škodlivým programům a zjištění hesel. Hackeri cílí na uživatele internetového bankovníctví a tento nástroj je ochráněn. Banka X poté obdržela dalších šest ocenění. Většina ocenění byla udělena za Banku roku, pyšnit se může mimo jiné oceněním Nejdůvěryhodnější banka roku, Hypotéka roku, Banka bez bariér. Také dceřiné společnosti byly úspěšné. Ocenění bylo uděleno stavební spořitelně, penzijní společnosti i pojišťovně.

4.6 Proces talent managementu ve vybrané společnosti

Před deseti lety si společnost uvědomila, že má talentované zaměstnance, kterým je potřeba se věnovat více než běžným zaměstnancům, aby jim z firmy neodcházeli ke konkurenci. Proto v roce 2008 zavedla program talent management, který má za úkol najít talenty, aktivně se jim věnovat, rozvíjet je a ukázat jim další možnosti v jejich kariéře. Tato podkapitola je zaměřená na celkový proces talent managementu, který začíná dělením programu do kategorií, hodnocením zaměstnanců a výběrem vhodných kandidátů. Následně se zaměřuje kapitola na rozvojové aktivity během programu, vyhodnocení talent managementu a popisuje další rozvojové programy.

4.6.1 Talent management a jeho jednotlivé programy

Cílem programu talent management je identifikovat, motivovat a rozvíjet talentované zaměstnance. Talenty organizace dělí na zaměstnance s potenciálem k manažerskému růstu tzv. „Strategické talenty“ a na zaměstnance specialisty s klíčovými znalostmi tzv. Key Resources. Zaměstnanci jsou do programu nominováni vždy na dobu trvání jednoho cyklu. V některých kategoriích je možné programu absolvovat opakovaně.

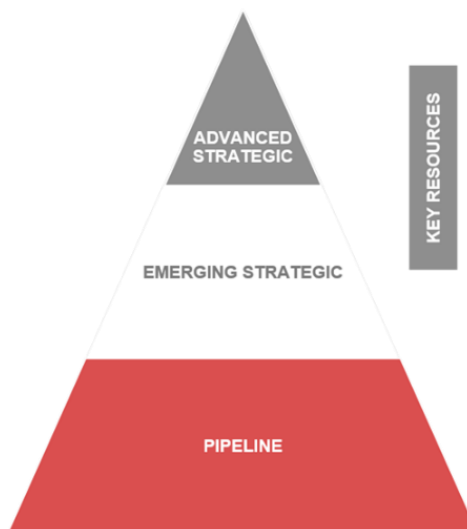
V programu talent management jde především o rozvoj talentů, přípravu na další kariéru a plánování nástupnictví. Program nabízí možnost poznání nejen sebe sama a svých schopností, ale také seznámit se blíže s celou organizací a navázat důležité kontakty napříč celou bankou. Do jaké míry tyto příležitosti účastníci využijí a co si z programu odnesou, záleží především na nich. Do talent poolu bylo v loňském roce vybráno celkem 410 zaměstnanců z celé organizace, včetně dceřiných společností. Počty nominovaných

se vždy stanovují dlouho před zahájením programu. Společnost k výpočtům využívá Gaussovu křivku, která uvádí, že téměř 4 % populace jsou talentovaní lidé. Všichni účastníci zařazení do programu mají různé zkušenosti, odlišný počet let praxe a jsou na jiných pracovních úrovních a pozicích. Z toho důvodu je talent management dělen na Strategické talenty a na Key Resources.

Mezi Strategic Talents patří talenti kategorií Pipeline, Emerging, Advanced. Pokud je talent zařazen do jednoho z výše uvedených programů, mají možnost rozvinout své kompetence, zviditelnit se a ukázat své schopnosti. Různými formami se připravují na budoucí pozice, ať už se jedná o plánování nástupnictví nebo postoupení na vyšší pracovní úroveň v rámci celé organizace. Program přináší příležitost k osobnímu a manažerskému rozvoji. Samotná účast v programu nepřinese automatickou změnu pracovního místa, ale podpoří růst talentů tak, aby budoucí přechod na novou pozici byl co nejhladší.

Key Resources umožňuje talentům rozvíjet a sdílet své expertní znalosti. Jedná se o specialisty s nadstandardními odbornými znalostmi, kteří jsou experti ve svém oboru. Tito talenti mají možnost rozvinout své znalostní kompetence i měkké dovednosti, např. způsob komunikace, vyjednávání, vedení lidí apod. Pro lepší orientaci jsou kategorie uvedené v Obrázku 4.

Obrázek 4: Kategorie Strategic Talents



Zdroj: Intranet společnosti, 2018

Do kategorií jsou talenti zařazováni dle zkušeností a délky manažerské praxe. V loňském roce se účastnilo kategorie Pipeline 123 účastníků. Jejich pracovní zkušenosti jsou max. 3 roky a nemají žádnou manažerskou praxi. Požaduje se po nich znalost anglického jazyka na minimální úrovni B1. Předpokládá se, že pracovní mobilita je pro talenta přijatelná a tento program mohou opakovat max. 1x. Nominace a schvalování talentů probíhá u tzv. kulatého stolu, kterého se účastní manažeři na vyšších pozicích a pracovníci Lidských zdrojů. Rozhoduje se o tom, do jaké míry je nominovaný proaktivní, jakou má emoční inteligenci, do jaké míry je flexibilní, sebevědomý, otevřený ke změnám, jaký má přístup k sebereflexi, kolikrát se již talent managementu účastnil, jak dlouho pracuje v bance a také jaký přínos to bude mít pro samotnou banku.

Talenti v kategorii Emerging mají praxi přibližně 5 let a musí mít prokázané manažerské schopnosti minimálně na pozici tým lídr. Požaduje se od nich znalost anglického jazyka na úrovni minimálně B1/B2 a předpokládá se, že talentovaný přijme nejen pracovní mobilitu, ale i geografickou. Opět jsou talenti nominováni u kulatého stolu a v loňském roce bylo schválených 135 účastníků. Tento program mohou talenti opakovat max. 2x. Kromě proaktivity a emoční inteligence se očekává od Emerging schopnost motivovat, mít pozitivní přístup, přirozenou autoritu, charisma a mít vyspělou osobnost.

Poslední kategorií v rámci Strategic Talents jsou Advanced, kteří mají min. 10leté zkušenosti a v organizaci pracují alespoň 2 roky. Požaduje se po nich úroveň anglického jazyka minimálně B2, geografická i pracovní mobilita nemá být překážkou a tito nominovaní talenti jsou schvalováni u tzv. kulatého stolu členy představenstva a top managementem. Je to z toho důvodu, že představenstvo v těchto talentech schvaluje své potenciální nástupníky. V loňském roce se programu účastnilo 29 účastníků, kteří mohou program opakovat dle individuálních požadavků. Očekává se od nich znalost change managementu, leadershipu, mají strategické myšlení a emoční inteligenci, silnou osobnost a charisma, jsou asertivní a mají obecný přehled o společnosti.

Poslední kategorií jsou specialisté zařazení do programu Key Resources. Loni se účastnilo programu 123 talentů a jejich praxe je alespoň 5 let. Znalost anglického jazyka ani mobilita není podmínkou. Opět se nominovaní talenti schvalují u kulatého stolu. Očekávají se od nich odborné znalosti a dovednosti na vysoké úrovni, jelikož jsou to experti ve svém oboru. Společnost předpokládá, že budou šířit své znalostní know-how

a budou si vychovávat nástupce, aby se snížilo operační riziko v případě, že někdy odejdou ze společnosti.

Nominační kritéria jsou pouze pomocným vodítkem při rozhodování a může se stát, že do Pipeline bude zařazený i talent, který má delší pracovní praxi než 3 roky. Pro lepší přehled jsou nominační kritéria uvedené níže v Obrázku 5.

Obrázek 5: Nominační kritéria do programů talent managementu

	PIPELINE	EMERGING	ADVANCED	KEY RESOURCES
ZKUŠENOSTI	celkem 1-3 roky	5 let, prokázané manažerské schopnosti, alespoň TL	min. 10 let, alespoň 2 roky ve Skupině KB	alespoň 5 let
ANGLIČTINA	min. B1	min. B1/B2	min. B2	-
MOBILITA	ano	ano (funkční, geografická)	ano (funkční, geografická)	není podmínkou
NOMINACE	Round Table	Round Table	DirCom/Board	Round Table
OPAKOVANÁ ÚČAST	max. 1	max. 2x	individuální	dokud se rozvíjí a sdílí expertízu
SOFT-SKILLS	proaktivita, dobrá sebereflexe, emoční inteligence, flexibilita, sebevědomí, otevřenost ke změnám	proaktivita, schopnost motivovat tým, emoční inteligence, vyspělá osobnost, přirozená autorita, pozitivní přístup, charisma	change management, leadership, strategické myšlení, emoční inteligence, silná osobnost, charisma, jedná asertivně, obecný přehled	odborné znalosti a dovednosti, klíčová expertíza v oboru, šíří know-how, vychovává nástupce, operační riziko, pokud odejde ze Skupiny

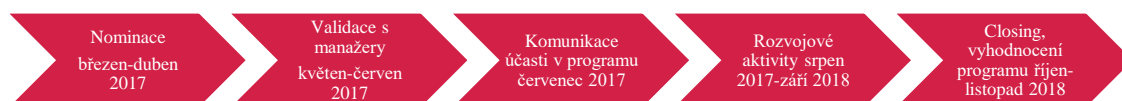
Zdroj: Intranet společnosti, 2018

Nedílnou součástí každého programu nejsou pouze samotní účastníci, ale také jejich přímí nadřízení, manažeři vyšší úrovně a konzultanti z úseku Lidských zdrojů. Přímý nadřízený je jedním z nejdůležitějších článků celého procesu, který zastává klíčovou roli. Právě on identifikuje talenty ve svém týmu, což rozpozná při hodnocení zaměstnanců a z jejich kompetencí a dovedností. Následně navrhuje talenty do programu a probíhá validace, kde se u tzv. kulatého stolu sejdou konzultanti lidských zdrojů a manažeři z vyšších úrovní. Po schválení nominovaných talentů přímý nadřízený komunikuje svým zaměstnancům, že jsou vybráni do talentového programu a informuje je o následných krocích. Přímý nadřízený motivuje své talenty, aby se zamysleli nad svým rozvojem a na společné schůzce plánují kariéru a rozvoj talentovaného. Během celého rozvojového programu je

talentovanému přímý nadřízený k dispozici a společně průběžně realizují kroky k nastaveným cílům. Talentovanému pomáhá mnoho rozvojových aktivit, které mu jsou dostupné během programu. Na závěr talent managementu probíhá tzv. Closing, kde se sejde skupina talentů a společně sdílí zážitky a zkušenosti nasbírané během programu. Zpětná vazba, které se účastní jak talent a jeho přímý nadřízený, tak i konzultant lidských zdrojů, probíhá v ideálním případě až po Closingu. Účastník navíc odesílá elektronicky zpětnou vazbu na celý rozvojový program.

Konzultant lidských zdrojů je nápomocný při navrhování zaměstnance do talent managementu, je součástí validace u tzv. kulatého stolu a pokud je potřeba, může být oporou přímému nadřízenému při komunikaci talentovanému zaměstnanci o zařazení do programu. Vždy je součástí schůzky o plánování kariéry a rozvoje a také v závěrečném procesu hodnocení. Pro přehled časového harmonogramu talent managementu je níže uvedený Obrázek 6.

Obrázek 6: Časový harmonogram talent managementu ve vybrané společnosti



Zdroj: Intranet společnosti, upraveno autorkou, 2018

4.6.2 Hodnocení zaměstnanců

Roční hodnocení je ideální příležitostí k rekapitulaci uplynulého období a naplánování kroků pro období následující. Jde o osobní dialog mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Průběžné hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí manažerských činností a také nedílnou součástí řízení kariéry zaměstnanců. Úkolem nadřízeného je vyhodnotit pracovní nasazení zaměstnance a úkolem zaměstnance je zhodnotit sám sebe.

Cílem ročního hodnocení je:

- zhodnotit, co zaměstnanec v předchozím období dokázal, v čem se zlepšil nebo co se naopak nepovedlo;
- definovat plán na nový rok, stanovit si nové cíle včetně toho, co bude potřeba ke splnění těchto cílů a jak se budou hodnotit;
- naplánovat další osobnostní rozvoj a případnou interní mobilitu.

Ve zkoumané společnosti hlavní hodnocení zaměstnanců probíhá jednou ročně na konci roku. Týká se všech zaměstnanců v hlavním pracovním poměru mimo zaměstnanců ve zkušební době, pracovníků na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Netýká se ani zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené nebo zaměstnanců dlouhodobě nemocných.

Podkladem pro hodnocení jsou nastavené rozvojové cíle, které si zaměstnanec nastavuje na začátku hodnotícího období a schvaluje mu jej nadřízený. Stěžejní body pro aktuální rok jsou mobilita, zlepšit firemní kulturu a zaměřit se na společné cíle mezi různými úseky společnosti. Hodnocení se zaměřuje na pracovní a rozvojové výsledky zaměstnance za uplynulý rok a je vedené ideálně v pozitivním duchu. Hodnotící rozhovor je klíčový moment celého procesu. Cílem je prodiskutovat výsledky celoroční práce, úspěchy i oblasti ke zlepšení. Obsahem je také diskuze o způsobu dosažení výsledků za uplynulý rok. Ke všem tématům se vyjadřuje zaměstnanec i jeho nadřízený, z toho důvodu je nutné, aby na rozhovor bylo dostatek času. Během hodnotícího rozhovoru jsou obě strany objektivní a otevřené, vzájemně si naslouchají a respektují názory druhého. Hodnotitel využívá relevantních podkladů pro svá stanoviska a společně o nich diskutují. Nadřízený zpočátku dá prostor zaměstnanci říci vlastní pohled a poté oceňuje přínos podřízeného do týmu, vyzdvihuje jeho silné stránky v odvedené práci a komunikuje také slabé stránky podřízeného, na kterých je potřeba pracovat. Hodnotí pracovní nasazení podřízeného a motivuje ho do dalšího roku. Posuzuje samostatnost, aktivitu při projektech, a především naplnění cílů z předchozího období. Zaměřuje se také na schopnost spolupráce s kolegy z různých útvarů, na získané znalosti a na dosažené kompetence zaměstnance během roku. Hodnocený i hodnotící nastavují společně cíle na další období a shrnují společnou schůzku. Je nutné, aby na společný hodnotící rozhovor byly obě dvě

strany dobře připravené. Společná schůzka nemusí být nutně zařazená před písemným vyplněním hodnocení, může se konat až po hodnotící schůzce. Každé hodnocení je zařazeno do složky zaměstnance a slouží jako podklad k vyhledávání vhodných kandidátů na různá pracovní místa nebo k vyhledání talentů, kteří by mohli být zařazeni do talent managementu. Dalším cílem hodnocení je vybrat vhodné kandidáty, kteří mají předpoklady k lepším výkonům. Součástí samotného hodnocení je i možnost mobility zaměstnance v rámci celé skupiny. Mobilitou se označuje změna pracovního zařazení, která vyžaduje a předpokládá rozvoj či rozšíření kompetencí zaměstnance a při které zpravidla dochází ke změně druhu práce/pozice anebo místa výkonu práce. Zaměstnanec po konzultaci s nadřízeným specifikuje svou představu o možné budoucí pozici:

- preferování jiného útvaru, pozice (přesun na jiný útvar nebo na jinou pracovní pozici);
- rozvojová mobilita (manažerský či profesní rozvoj);
- mobilita v rámci finanční skupiny (přesun do dceřiných nebo sesterských společností v rámci ČR);
- geografická mobilita (přesun na jiné místo pracovního výkonu v rámci ČR);
- mezinárodní mobilita (přesun pracovního výkonu mimo ČR).

Nové nastavení hodnotících cílů se dělí do třech kategorií. Jedná se o požadavky na pozici, výkonnostní cíle a cíle osobnostního rozvoje. Požadavky na pozici jsou dovednosti a vlohy potřebné k dosahování úkolů popsaných v popisu pozice. Cíle na další období jsou konkrétně popsané mety, kterých by měl hodnocený dosáhnout v daném období. Vycházejí z popisu pracovní pozice, z priorit a obchodních cílů banky a také z osobní potřeby rozvoje zaměstnance. Díky nim pozná zaměstnanec, zda svoji práci vykonává dobře a podle očekávání. Výkonnostní cíle jsou specifické cíle stanovené pro daný rok a jsou odlišné od úkolů popsaných v požadavku na pozici. Cíle osobnostního rozvoje jsou cíle stanovené zaměstnanci proto, aby mohl lépe uspět ve své roli a dlouhodobě pracovat na svých dovednostech, které mu umožní zlepšit výkon. Je povinností stanovit nejméně jeden takový cíl. Splnění každého cíle se hodnotí na základě předem stanovených měřítek pro danou kategorii na škále hodnocení od výrazně nad očekáváním až po výrazně pod očekáváním. Do hodnocení se zapisuje slovní komentář hodnoceného i hodnotícího.

Historicky se hodnocení vypisovalo ručně na papír a během několika let ji nahradil soubor v Excelu. Zapisování bylo díky tomu jednodušší a přehlednější. V současné době všichni zaměstnanci využívají stejnou aplikaci v počítači, která v letošním roce prošla inovacemi. Celý proces hodnocení spadá pod útvar Lidské zdroje, kde konzultanti hodnocení připravují, pomáhají manažerům připravit se na hodnotící rozhovor a zpracovávají ho. Závěrečná část hodnocení se koná v březnu. Sejdou se pouze vyšší manažeři a zástupci útvaru Lidské zdroje, kde diskutují o výsledcích hodnocení, mobilitě a dalších otázkách. Výstupem je mimo jiné i schvalování zařazení vybraných zaměstnanců do talent managementu. Z toho důvodu je pravidelné hodnocení zaměstnanců klíčové pro samotný talent management.

4.6.3 Identifikace, schválení a komunikace talentům

Organizace definuje talenta jako zaměstnance:

- s vysokým pracovním výkonem;
- má potenciál pro další osobnostní a kariérní růst;
- má zájem o dlouhodobou práci v organizaci;
- má schopnost netradičně přemýšlet;
- je ochotný a schopný učit se rychlé nové věci a aplikovat nové znalosti do praxe.

Identifikace talentovaného jedince navazuje na hodnotící proces. Přímý nadřízený se zaměřuje u svých podřízených na jejich schopnosti, dovednosti, osobnostní charakteristiky, kreativitu, samostatnost, postoj k práci, práci v týmu, projevy chování, a především na jejich potenciál pro rozvoj. Jak ale zjistí nadřízený, že jeho zaměstnanci mají potenciál, schopnost se rychle učit novým dovednostem a vědomostem a umí nové informace aplikovat do praxe? Především by si měl odpovědět na několik otázek typu: Kam až se může zaměstnanec rozvíjet? Jak moc je ochotný se vzdělávat a rozvíjet? Jak přijímá nesnadné úkoly i přesto, že s nimi nemá žádnou zkušenost? Jak se vypořádává se situací, která nejde podle plánu? Jak řeší konfliktní situace? Umí kreativně přemýšlet? Umí své nápady realizovat? Umí naslouchat kolegům a akceptovat jejich názory? Dá se říci, že talent se nebojí rizika, má pozitivní přístup ke změnám, sociální inteligenci

a empatii. Sám zodpovědně přistupuje ke svému vlastnímu vzdělávání a pokud je talentovaný roli manažera, podporuje v rozvoji i své podřízené. V případě, že přímý nadřízený zjistí, že jeho zaměstnanec není aktivní, není samostatný, nevyhledává úkoly a příležitosti pro rozvoj, nehledá řešení těžkých úkolů a snadno se vzdává, nevychází dobře s týmovými kolegy, nemusí to vždy znamenat, že není talent. Je potřeba si uvědomit, že pokud se manažerovi nedaří motivovat zaměstnance k lepším výkonům, nemusí to hned znamenat, že zaměstnanec nemá potenciál pro rozvoj. Potenciál mít může, pouze ho neumí správně využít.

Každý nadřízený se řídí kvótami, kolik může maximálně nominovat talentů do programu. Kvóty jsou pomocným vodítkem pro manažery, aby si uvědomili, kolik mohou nominovat maximálně zaměstnanců. Například manažer, který má velký tým, může nominovat více zaměstnanců než manažer, který má tři podřízené. Existuje zde riziko, že z velkého týmu budou nominováni zaměstnanci i přesto, že nejsou tak talentovaní a to jen proto, aby se naplnily kvóty. Malý tým pošle jen jednoho talenta i přesto, že jich má mnohem více. Jakmile má přímý nadřízený vybrané talenty ze svého týmu, navrhne je a následně probíhá schvalovací proces tzv. validace u kulatého stolu.

Po výběru talentovaných zaměstnanců přímý nadřízený informuje vybrané zaměstnance o zařazení do talent managementu. Komunikace s talenty je velmi důležitá a každý manažer se na ni musí dobře připravit. Otevřeně spolu hovoří o celém programu, co talentovaného čeká, jaké mu z toho plynou výhody a povinnosti. Vyjasní si společně očekávání od programu a domluví si společnou schůzku pro plánování kariéry a rozvoj. Ne vždy je komunikace k nominovanému zaměstnanci snadná. Pokud zaměstnanec věděl, že byl nominovaný a poté nebyl vybrán, manažera v tuto chvíli čeká náročná komunikace. Zaměstnanec může být díky tomu demotivovaný, může pociťovat neúspěch a frustraci. Ideální je této situaci předejít, buď nominaci zaměstnanci nesdělovat anebo ho připravit na to, že nominace nemusí vyjít. Po neúspěšném výběru je vhodné stanovit si s podřízeným nové cíle a pracovat na dalším osobním rozvoji. Komunikace k talentovanému je klíčová, manažer také musí zvládnout i komunikaci celému týmu. Informovat celý tým o tom, že jejich kolega je zařazený do talent managementu, může vyvolat rozporuplné pocity. Někdo bude nadšený a přející, jelikož si uvědomí, že to může být přínos pro celý tým. Jiní kolegové mohou být smutní, naštvaní nebo také závistiví.

Proto je velmi důležité, aby manažer uměl před celým týmem obhájit výběr právě toho zaměstnance.

4.6.4 Průběh talent managementu

Celý program se skládá z několika kroků (jazykový audit, úvodní workshop, nastavení cílů, rozvojové aktivity a vyhodnocení programu). Jazykový audit probíhá po telefonu a slouží ke zjištění jazykové úrovně, aby se z následné výuky výtěžilo maximum. Talenti si mohou vybrat, zda budou chtít využít e-learningovou formu nebo prezenční výuku anglického jazyka. Úvodního workshopu se účastní všichni talenti po menších skupinách. Účastníci se seznámí, začínají pracovat na svých Plánech kariéry a rozvoje, připraví se na schůzku s nadřízeným a konzultantem Lidských zdrojů a dozví se, které rozvojové aktivity a tréninky mohou v rámci programu využít. Na schůzce s nadřízeným a konzultantem společně nastaví cíle, na kterých bude talent intenzivně pracovat a doladí společně finální podobu Plánu kariéry a rozvoje. Plánování kariéry a řízení rozvoje talentovaného je klíčovým prvkem během celého programu. Nadřízený zde zastává pomocnou funkci, pomůže podřízenému nastavit si cíle tak, aby byly jasně definované, reálné, měřitelné a motivující. Plán kariéry a rozvoje má obsahovat především takové činnosti, které pomohou talentovanému rozvíjet potenciál, kreativní myšlení či samostatnost při jeho běžných činnostech v zaměstnání. Manažerem je zapojován do projektů, které se týkají jeho pracovní náplně, dostává také úkoly i od realizátorů talent managementu. Snaží se uskutečňovat své nápady, vylepšovat procesy, nabírat zkušenosti a získávat nové kontakty. Manažer je talentovi nápomocný, ale spíše ho nechává pracovat samostatně.

Plánování a řízení kariéry není pro všechny kategorie talent managementu stejné. Talenti Pipeline, kteří mají malé zkušenosti, se zaměřují spíše na rozvoj komunikačních dovedností, sebeřízení, kreativní myšlení apod. Talenti s vysokým potenciálem stát se manažerem, Emerging, cílí spíše na rozvoj přesvědčovacích a rozhodovacích dovedností, zvládání vypjatých situací a řešení problémů. Rozvíjí se na úroveň profesionálního manažera, učí se naslouchat, poskytovat zpětnou vazbu, vést tým, rozvíjí si strategické myšlení a učí se profesionálně vystupovat a prezentovat. Kategorie specialistů, Key

Resources, cílí na zlepšení po odbornostní a dovednostní stránce. Posilují se také rozhodovací, vyjednávací dovednosti, kreativní myšlení a sebeřízení, jelikož i odborník se může po čase stát vedoucí týmu specialistů.

Talent management poskytuje talentům široké možnosti pro jejich rozvoj v jakékoliv oblasti. Jsou zapojeni do různých projektů, formálních tréninků, manažer jim dává náročné úkoly, mají možnost rozvíjet se v cizím jazyce, využívají konzultace s úspěšnými kolegy, chodí na stáže do jiných útvarů a mohou se účastnit různých školení či workshopů. To vše je pouze podpůrný nástroj a podílí se na rozvoji talentovaného pouze 10 %. Z 90 % vše záleží na samotném účastníkovi rozvojového programu jak a co vše využije pro svůj rozvoj a kariéru. Své dovednosti a kompetence rozvíjí při každodenní práci a plnění náročnějších úkolů. Intenzivněji spolupracuje s nadřízeným a zkušenějšími kolegy. Pokud chce talent vytěžit z programu maximum, musí vzít v této fázi zodpovědnost do vlastních rukou. Manažer ho bude v tomto směru podporovat, motivovat a poskytovat mu zpětnou vazbu.

Talentovaný nemusí být motivovaný věčně. Každý člověk může mít někdy pocit nedůležitosti, může se cítit unavený, nedoceněný apod. Těchto indicií si musí manažer všimnout a pomoci zaměstnanci opět najít chuť a zápal do práce. Motivátorů je spousta a na každého člověka působí motivačně něco jiného. Jeden potřebuje pochvalu či poděkování, někdo by radši měl větší rozhodovací pravomoci při plnění úkolů, jiní se potřebují svěřit s problémem a pro jiné jsou motivující finanční odměny.

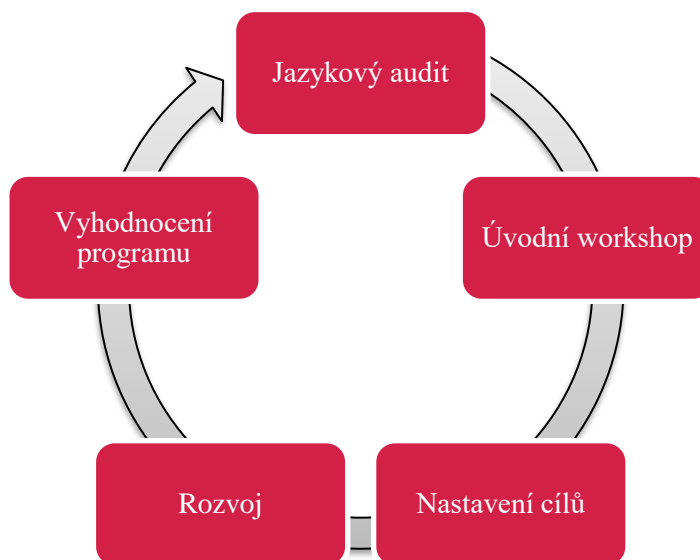
4.6.5 Vyhodnocení plánování kariéry a osobního rozvoje

Závěrečný workshop je pro všechny talenty stejný a jsou opět rozděleni do skupin, obdobně jak tomu bylo na úvodním workshopu. Formálně společně s talenty uzavírají program i pracovníci Lidských zdrojů se zajímavými hosty z organizace i mimo ni. Pracovníci Lidských zdrojů pomáhají talentům připravit se na závěrečnou schůzku s nadřízeným a konzultantem. Na konci rozvojového programu se uskutečňuje trojstranná schůzka, kterého se účastní talentovaný zaměstnanec, jeho přímý nadřízený a konzultant Lidských zdrojů. Vyhodnocuje se celková účast v programu, úspěchy talentovaného, naplnění cílů, shrnují se jeho silné a slabé stránky. Důležitým tématem je i samotný přínos

talent managementu pro talentovaného, co ho zaujalo, motivovalo, v čem se cítí jistější a kde sám cítí nedostatky. Cílem hodnocení je definovat, jaký kus práce odvedl talentovaný během programu, identifikovat další možnosti rozvoje a pomoci talentovanému rozhodnout se, zda chce jít manažerskou cestou nebo specialistou. Součástí vyhodnocení programu je i závěrečný jazykový audit, který probíhá opět po telefonu buď před trojstrannou schůzkou nebo až po ní, dle časových možností. Proces talent managementu je znázorněn v Obrázku 7.

Manažeři si často zaměňují pojmy hodnocení a zpětná vazba. Zpětnou vazbu má talent dostávat okamžitě po skončení nějaké situace, například po odprezentování tématu, po ukončení schůzky vedené talentem apod. Zpětná vazba je subjektivní, okamžitá a má průběžně rozvíjet talentovaného. Hodnocení se poskytuje po určitých časových úsecích (např. týdně, měsíčně, kvartálně, ročně, po skončení Talent Managementu). Je objektivní a zhodnocuje se, do jaké míry jsou naplněné předem definované cíle a nastaví se cíle nové.

Obrázek 7: Proces talent managementu



Zdroj: Intranet společnosti, upraveno autorkou, 2018

4.6.6 Vyhodnocení celého programu talent management

Vyhodnocení programu talent management probíhá vždy po jeho ukončení. Účastníkům přijde výzva do e-mailu s žádostí o vyplnění hodnocení. Je anonymní, dobrovolné a pro pracovníky Lidských zdrojů velmi přínosné. Zpětná vazba se sbírá i od přímých nadřízených účastníků. Nejčastěji účastníci a manažeři oceňují srozumitelnost a jednoduchost celého programu. Talenti chválí především stáže tzv. networking a snídaně s významnými osobnostmi z banky. Manažeři chválí srozumitelnost nominačních kritérií, ale kvóty nominovaných jsou pro ně problémem. Někteří manažeři nenajdou ve svém týmu talentovaného zaměstnance a nejsou kvůli tomu schopni kvótu naplnit. Na druhé straně jsou manažeři s malými týmy, ve kterých je více talentovaných, než kolik jich mohou nominovat. Kvótu by tím přeplnili. Účastníkům chybí více prostoru pro individuální rozvoj. Rozvojové aktivity jsou hromadné, byť jsou talenti rozřazeni do menších skupin. Také by ocenili větší zařazení do projektů. Forma nastavených rozvojových aktivit nemusí vyhovovat všem stejně. Každý talent má jiné potřeby, setkávají se s různými situacemi a každý má jiné cíle. Je potřeba, aby společnost nabídla více individuální program a zapojila talenty do více projektů. Také nesmí opomenout, že nové generace mají jiný přístup a očekávání od vzdělávání než generace X.

4.6.7 Trainee program ve vybrané společnosti

Získávání talentů z vnitřních zdrojů zkoumané společnosti do programu talent management jsou prioritou. Ne vždy ale dostanou příležitost k rozvoji všichni talentovaní jedinci ať už z důvodu naplnění kapacity v programu nebo nebyli manažerem nominováni. Společnost má zkušenost s tím, že noví mladí zaměstnanci vlévají do firmy novou krev a nové nápady, proto vyhledává talentované jedince i z externích zdrojů. Spolupracuje s vybranými vysokými školami, účastní se veletrhů pracovních příležitostí nebo o sobě dává vědět na on-line veletrhu pracovních příležitostí.

Studenti a absolventi patří ke skupině, které věnuje banka zvýšenou pozornost. Právě oni jsou často zdrojem inovací, které posouvají banku vpřed. Banka jim proto pomáhá nastartovat jejich profesionální dráhu a rozvíjet jejich potenciál. Neustále se snaží navazovat kontakty při každé příležitosti. Společnost spolupracuje s vysokými školami

a také s organizacemi, které pořádají akce pro studenty. Na veletrzích najdou studenti informace o aktuální nabídce volných pozic, dozví se více o práci v bance a jak se stát zaměstnancem banky. Studenti si mohou nechat zkontrolovat svůj motivační dopis nebo životopis.

Studenti vybraných vysokých škol mají příležitost nahlédnout do prostředí banky. Jedná se o tzv. trainee program nebo také stáž. Studenti se přihlásí do inovativní soutěže a vítězové soutěže získají hodnotné ceny a trainee program v organizaci. Studenti si vyberou soutěžní téma, které předem definuje banka a vypracují projekt o rozsahu 10 až 15 normostran. Témata banka vypisuje prostřednictvím internetového portálu. Součástí projektu je analýza současného stavu pro dané téma. Na základě této analýzy studenti tvoří budoucí strategii a zhodnotí její reálnost. Členové vítězného týmu mají možnost pokračovat na svých projektech v trainee programu. Ve vítězném týmu je vždy maximálně 10 lidí. Studenti pracují na základě pracovní smlouvy od srpna do května. Během šestiměsíční praxe dostanou podporu k realizaci svého projektu v plném rozsahu. Studenti nahlédnou do zákulisí banky a získají nové zkušenosti v oblasti inovací a procesů. K dispozici mají odborníky při realizaci jejich projektu, zdokonalí se v komunikačních a vyjednávacích dovednostech a svoji kariéru mohou konzultovat se specialisty. Po ukončení trainee programu mohou studenti využít kariérní poradnu, která zahrnuje psychodiagnostické testy a pohovory s personalistou. Na závěr trainee programu probíhá hodnocení studenta a v případě, že budou spokojené obě strany (student i zaměstnavatel), nabídne zaměstnavatel studentovi práci.

Cílem trainee programu je získat nové zaměstnance, získat nové, inovativní nápady od studentů, podpořit image banky a spolupracovat s univerzitami. Časový harmonogram trainee programu je zobrazen v Obrázku 8. Trainee program je v bance zavedený poměrně krátkou dobu a každý nový cyklus prochází inovacemi. V loňském roce bylo vypísáno 18 témat, 12 týmů se zaregistrovalo, 8 týmů odevzdalo projekt, 6 týmů postoupilo do finále a 4 projekty získali možnost účastnit se trainee programu.

Obrázek 8: Časový harmonogram trainee programu



Zdroj: Intranet společnosti, upraveno autorkou, 2018

4.6.8 Další rozvojové programy ve vybrané společnosti

V roce 2010 společnost zavedla pro zaměstnance další rozvojové programy jako podpůrný pilíř talent managementu. Cílem rozvojových programů je poznat především sebe sama a společnost, ve které pracují. Jedná se o programy ConnectinG a ConnectinG+.

Cílem rozvojového programu ConnectinG je poznat sebe sama, naučit se rozvíjet svoje silné stránky, umět pracovat v týmu, dozvědět se od svých seniorních kolegů jejich zkušenosti a umět využít veškeré získané dovednosti ke své práci. Do ConnectinG jsou zařazeni absolventi vysokých škol, kteří dostudovali školu ne déle jak před tři lety a jejich věk nesmí přesáhnout 30 let. Současně je nutné, aby pracovali v bance na hlavní pracovní poměr nebo na částečný úvazek a s účastí v programu musí souhlasit přímý nadřízený. Před zařazením do programu vyplní uchazeč osobnostní test, který vyhodnotí specialista a následně je pozván na assessment centrum, kde se účastní několika interaktivních her a úkolů. V případě, že je uchazeč zařazený do programu, čekají ho tři dny plné aktivit, které mají za úkol odhalit potenciál účastníka zábavnou formou. Velmi často se využívá i vlastní zkušenost jedince. Ti nejlepší z programu ConnectinG získají příležitost účastnit se navazujícího programu ConnectinG+.

ConnectinG+ je osmiměsíční integrační a rozvojový program pro 20 zaměstnanců, kteří jsou současně čerství absolventi vysoké školy. Jeho účastníci jsou vybíráni z předchozího programu ConnectinG. Každému ročníku vdechnou jedinečnost zejména jeho účastníci. Ti jsou rozděleni do čtyř týmů a během svého osmiměsíčního působení v programu

pracují na několika projektech. Účastníci tohoto programu dostanou jedinečnou příležitost podívat se do zákulisí společnosti, ve které pracují. Dozvědí se informace o jednotlivých útvarech a spolupráci mezi nimi. Všem týmům je přiděleno stejné zadání a jejich úkolem je najít atraktivní a reálné řešení, které poté představují top managementu. Nápad vítězného týmu se může i realizovat a odměnou za nové přístupy a myšlenky je zahraniční stáž například ve Francii. Tento unikátní a atraktivní koncept rozvoje nových a mladých zaměstnanců umožní účastníkům porozumět fungování společnosti, proniknout do procesů a spolupráce mezi útvary, vyzkoušet si práci na různých útvarech a navázat nové kontakty v rámci celé organizace. Je nutné podotknout, že účastníci musí zvládat během tohoto půlročního programu jak svoji vlastní práci, tak i práci na projektu spolu s celým týmem.

4.6.9 Shrnutí kapitoly

Talent management je dlouhodobý rozvojový program pro talentované zaměstnance, který poskytuje účastníkům nové příležitosti, rozšiřuje jim obzory a rozvíjí jejich kompetence. Bance usnadňuje řízení kariéry zaměstnanců, plánování nástupnictví a objevování stále nových talentů v organizaci. Program talent management se dělí do několika fází, které na sebe navazují a žádnou nelze vynechat. Důležitým partnerem pro rozvoj talentovaného jedince je jeho přímý nadřízený, od kterého se očekává především motivace talenta, zapojení talenta do různých aktivit a projektů. Talent v průběhu programu absolvuje různá školení, workshopy, stáže nebo se účastní diskusí s významnými osobnostmi z banky. Nedílnou součástí rozvoje je také jazyková výuka. Po absolvování programu plánuje účastník svoji kariéru s přímým nadřízeným a konzultantem z Lidských zdrojů. Banka se začala intenzivně věnovat i spolupráci s vysokými školami. Nabízí vybraným studentům stáže na vybraných útvarech a studenti získají svoji první praxi. Trainee programy začínají být velmi oblíbené a do budoucna se plánují další inovace.

Organizace by se měla zaměřit na počet účastníků v talent poolu, aby byly aktivity více individuální. Dále je potřeba více informovat přímé nadřízené talentů o jejich roli, aby účastník mohl z programu vylézt maximu. S tím souvisí větší zviditelnění programu

na intranetu banky, kde by byly uvedeny potřebné informace jak pro účastníky, tak pro jejich přímé nadřízené na jednom místě.

5 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

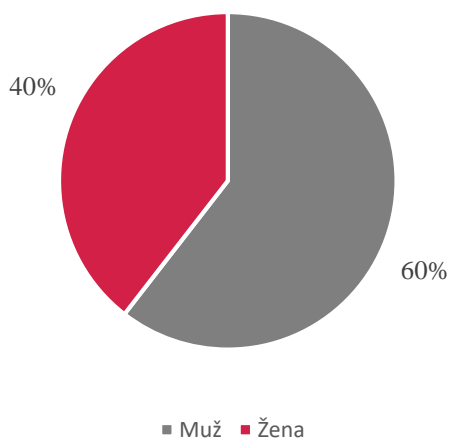
Předchozí kapitola se zaměřuje na proces talent managementu ve vybrané společnosti, do kterého vstupuje mnoho zaměstnanců od konzultantů Lidských zdrojů přes nadřízené až po samotné účastníky programu. Každý, koho se jakýmkoliv způsobem týká talent management, má svá očekávání, jak vše bude probíhat. Průzkum je zaměřený na pohled účastníků programu na průběh talent managementu.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve vybrané společnosti

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pohled účastníků programu. Odpovědi pomohou ke zlepšení talent managementu ve společnosti. Celkem bylo rozesláno 200 dotazníků, ze kterých bylo 172 odpovědí. Dotazník lze najít v Příloze A.

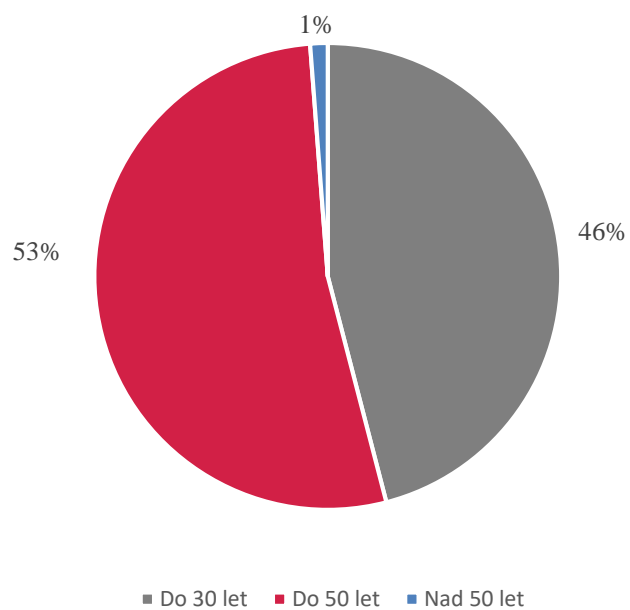
V dotazníku odpovídalo 60,5 % mužů a ženy zastávaly 39,5 %. Věk tazatelů byl různý, 46,5 % uvedlo věk do 30 let, 52,3 % uvedli věk do 50 let a jeden tazatel byl starší 50 let. Také počet let v organizaci se lišil. Maximálně 3letou praxi má 22,1 % tazatelů, 4–5letou praxi má 32,6 %, 6–10letou praxi má 37,2 % a více jak 10letou praxi má 8,1 % tazatelů.

Graf 1: Pohlaví respondentů



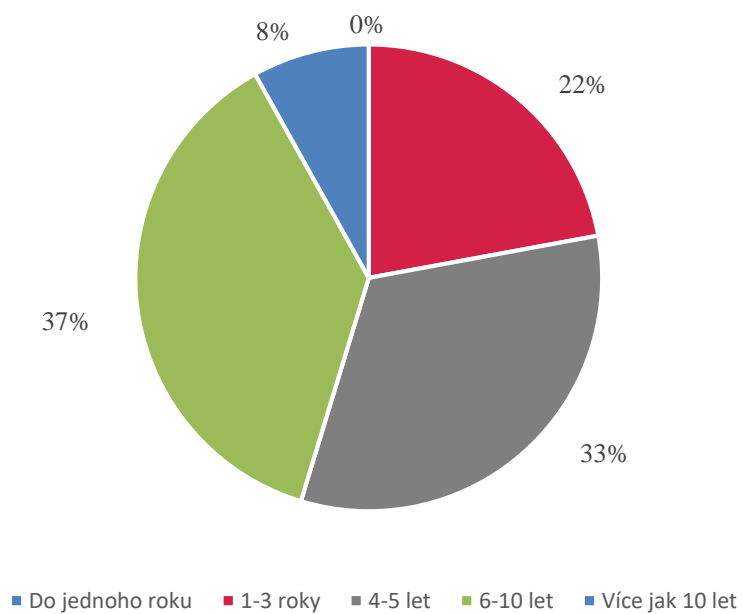
Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Graf 3: Počet let v organizaci

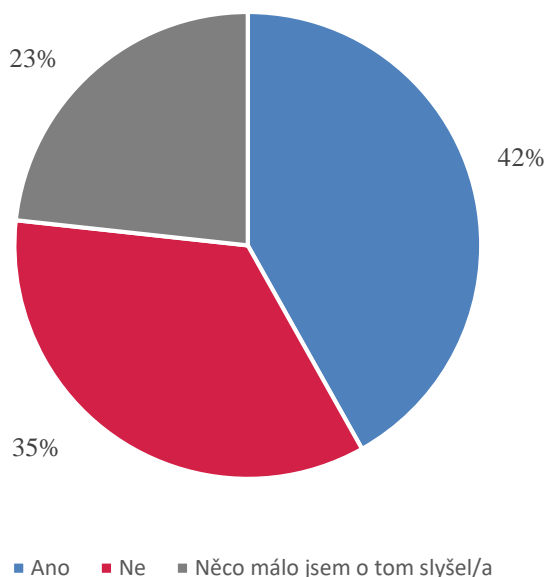


Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Následná otázka se zaměřuje na pracovní pozici tazatelů před vstupem do talent managementu. Banka má popsanych a obsazených velmi mnoho pracovních pozic. Do talent managementu jsou zařazeni i kolegové z dceřiných společností. V dotazníku odpovědělo 16 respondentů, že jejich předchozí pozice byla tým lídr nebo ředitel pobočky, 76 tazatelů pracuje s klienty na pobočkách a 80 tazatelů pracuje jako specialista ve svém oboru na centrále či v dceřiných společnostech. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že organizace se zaměřuje plošně jak na stávající mladé a méně zkušené zaměstnance, tak i na zkušenější kolegy vyššího věku. Cílem je také zakomponovat do talent poolu co nejvíce pracovních pozic, což se bance daří.

Další otázkou bylo, zda tazatelé znali program talent management ještě před tím, než do něj byli nominováni. Necelá polovina dotazovaných odpovídala, že talent management před svojí nominací znali. Jedná se o 41,9 % tazatelů. 23,3 % odpovědělo, že o programu již něco málo slyšeli, ale neznali detail. Více jak třetina respondentů, tj. 34,9 % o rozvojovém programu talent management nikdy neslyšelo. Informace o talent managementu a dalších rozvojových programech může zaměstnanec najít na Intranetu společnosti. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci talent management znají nebo o něm alespoň slyšeli od kolegů, ale i přesto se organizace musí více snažit talent management propagovat. Na Intranetu nejsou informace k dispozici na viditelných a často využívaných místech.

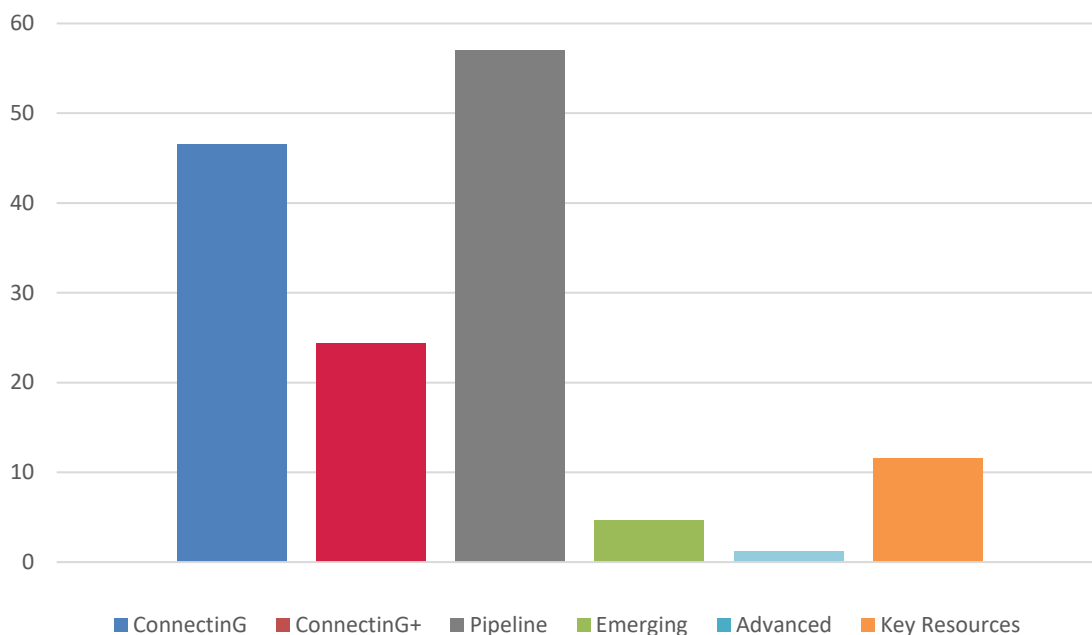
Graf 4: Povědomí o talent managementu před nominací



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Jak již je uvedeno v předchozí kapitole, talent management obsahuje několik rozvojových programů. Následující otázka vyzvala respondenty, aby uvedli, v jakých programech byli zařazeni. Mohli označit maximálně tři odpovědi, jelikož zaměstnanci mohou procházet různými programy, dle jejich zkušeností, dovedností a pracovní pozice. Programem ConnectinG prošlo 46,5 % oslovených. ConnectinGu+ se účastnilo 24,4 % dotazovaných. Program Pipeline absolvovalo 57 %, Emerging 4,7 %, Advanced 1,2 % a specialistů v Key Resources se účastnilo 11,6 % respondentů. Programů nabízí banka v rámci talent managementu opravdu hodně a je vidět, že čím více je program specializovaný a čím více mají talentovaní praxe, tím menší procento jej absolvuje. Je to tím, že programy ConnectinG, ConnectinG+ a Pipeline jsou více obecnější a zaměřené na komplexnost. Oproti tomu Emerging, Advanced a Key Resources jsou již programy velmi specifické a pro vybrané typy talentů.

Graf 5: Účast v programech

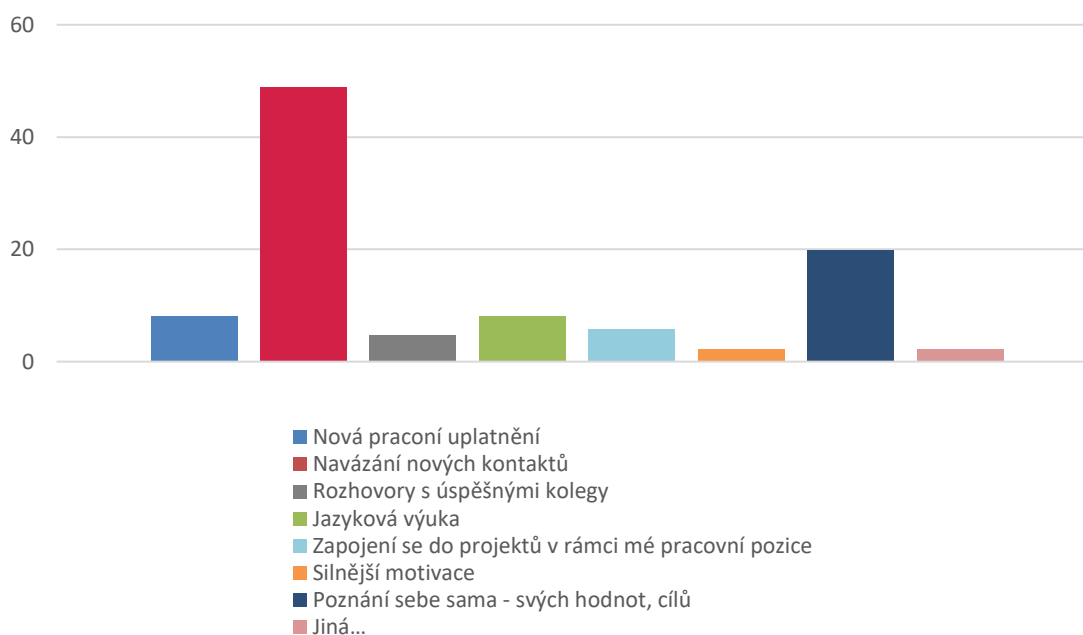


Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.survio.com

Každý talentovaný zaměstnanec, který prošel talent managementem měl různá očekávání od tohoto programu. Další otázka odpovídá na otázku, co nejprínosnějšího jim program poskytl. Opět respondenti mohli označit maximálně tři odpovědi. Navázání nových kontaktů označilo až 48,8 %. Tento výsledek není překvapivý, jelikož během programu se seznámí nejen s dalšími talenty, ale také poznají mnoho zkušených manažerů a specialistů, potkávají nové tváře během stáží a účastní se různých projektů. Poznat sebe sama je druhá nejčastější odpověď. 19,8 % dotazovaných oceňují, že poznali sami sebe, poznali své silné a slabé stránky. Navázání nových kontaktů a poznání sebe sama jsou jedny z cílů programů ConnectinG, ConnectinG+ a Pipeline. Tazatelé oceňovali možnost získat nové pracovní uplatnění a jazykovou výuku. Tuto odpověď označilo 8,1 % dotazovaných. Zapojení do projektů v rámci pracovní pozice označilo 5,8 %, rozhovory s úspěšnými kolegy bylo přínosné pro 7 % respondentů a 2,3 % dotazovaných odpovědělo, že přínosem pro ně bylo zvýšení motivace. Zde jsou znepokojující dvě odpovědi, nízká spokojenost s jazykovou výukou a nízká motivace talentovaných. Jazyková výuka je nabízena všem a podmínkou pro úspěšné absolvování programu je získat požadovanou úroveň jazyka. Motivace je nedílnou součástí každé spolupráce mezi

zaměstnancem a manažerem. Pokud necítí zaměstnanec motivaci, přestává mít chuť se dále rozvíjet. Také spokojenost se zařazením do projektů v rámci své pracovní pozice je velmi nízká. Úkolem nadřízených je rozvíjet své talenty a zapojovat je do projektů, dávat jim těžší úkoly a být jim nápomocni. Následující otázka kopíruje nízkou spokojenost s výše uvedenými body.

Graf 6: Přínos talent managementu pro účastníky

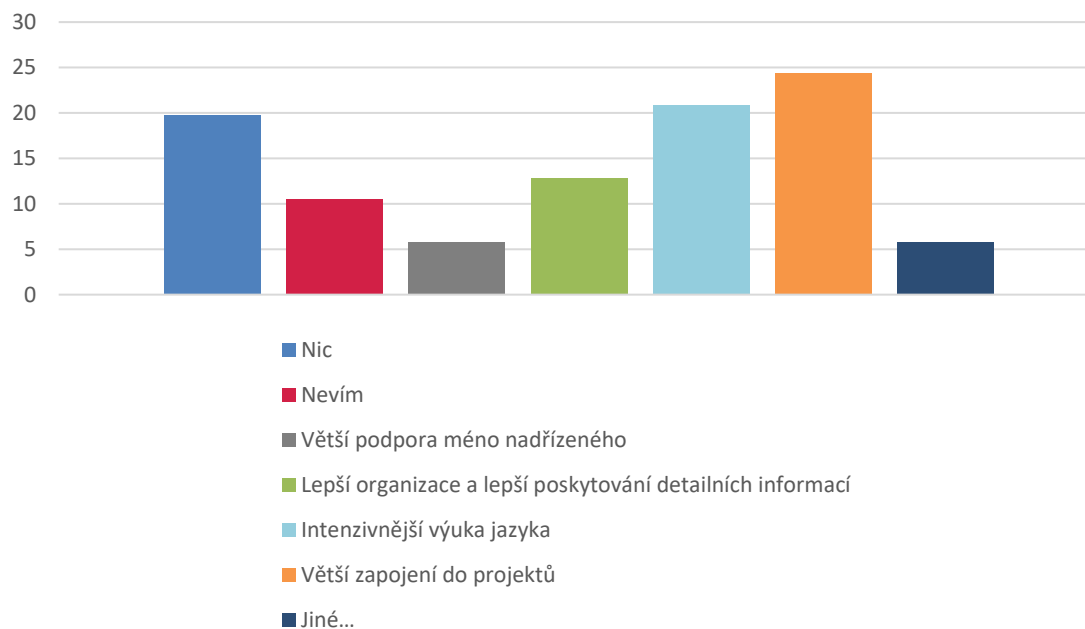


Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Respondenti v následující otázce odpovídali, co jim v talent managementu nejvíce chybělo. Opět mohli označit maximálně tři odpovědi. Pozitivní v odpovědích bylo, že 19,8 % respondentů uvedlo, že jim nic nechybělo a 10,5 % tazatelů uvedlo, že nevědí, co by jim mohlo chybět. Bohužel se v odpovědích velmi často vyskytovala prosba o větší zapojení do projektů a to až 24,4 % a intenzivnější jazykovou výuku postrádalo 20,9 %. Větší podporu nadřízeného postrádalo 5,8 % respondentů. Dotazovaní vyžadovali i lepší organizaci a detailnější poskytování informací a to až 12,8 %. Respondenti mohli využít i napsání vlastní odpovědi. Tuto možnost využilo 5,8 % a těmto respondentům chyběl větší počet absolvovaných školení, možnost postoupit na jiné pracovní místo, školení zaměřené více na pracovní pozici talentovaného, možnost studovat jiný jazyk než

anglický. Z odpovědí předchozích dvou otázek je vidět, že jazyková výuka, motivace a zapojení více do projektů je slabým místem společnosti a je nutné s tím pracovat.

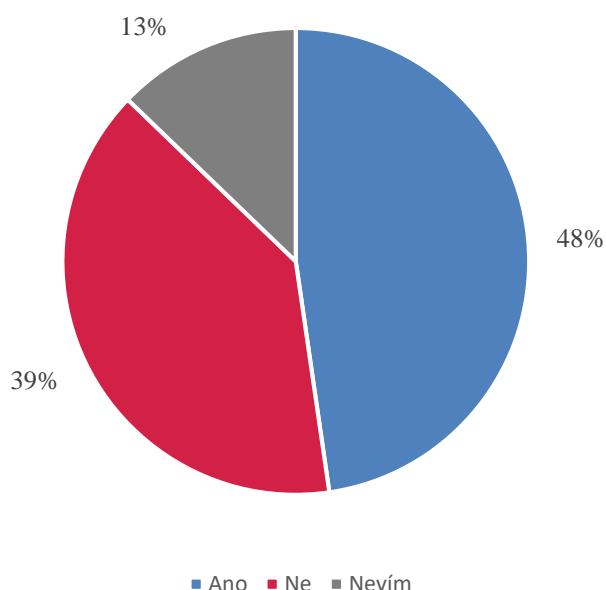
Graf 7: Co v programu účastníkům chybělo



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Další otázka se zaměřovala na to, zda talenti vnímají talent management jako příležitost k pracovnímu růstu nebo povýšení. 47,7 % tazatelů odpovědělo, že ano. Nesouhlasilo 39,5 % a nevědělo 12,8 % dotazovaných. Cílem talent managementu je plánovat nástupnictví, vychovat specialistu nebo manažera a téměř polovina respondentů nevnímá tento program jako podpůrný. Pokud to takto talenti vnímají, je nutné, aby jejich manažer a pracovníci lidských zdrojů více toto téma probírali s talentovanými zaměstnanci. K tomuto tématu se vztahují i následující otázky.

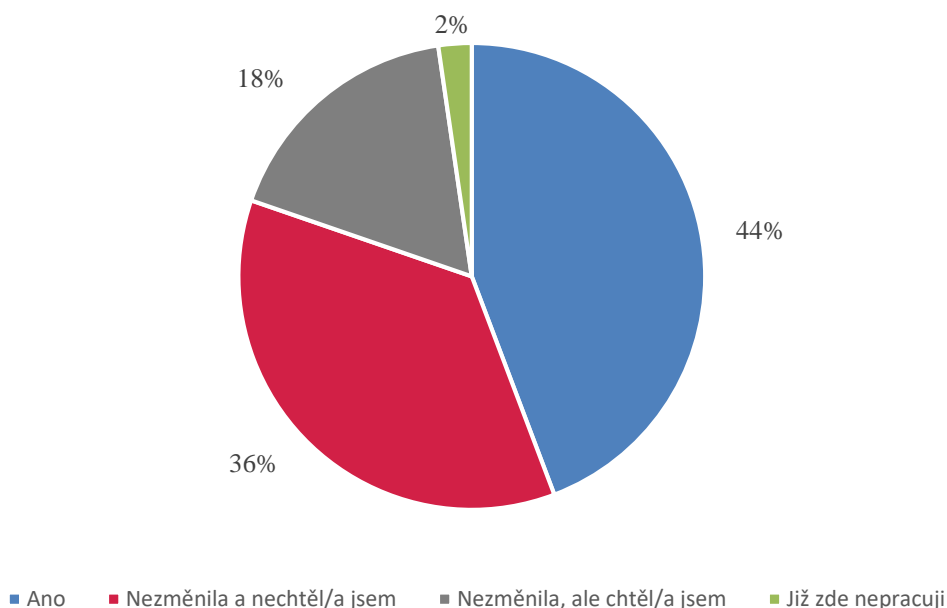
Graf 8: Talent management jako příležitost k pracovnímu růstu



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Následující otázka se dotazovala respondentů, zda se jim změnila po ukončení programu pracovní pozice. 44,2 % odpovědělo, že ano a dá se říci, že tato odpověď koresponduje s výše uvedenou kladnou odpovědí. 36 % dotazovaných odpovědělo, že se jim pracovní pozice nezměnila a současně o to neměli ani zájem. 17,4 % respondentů uvedlo, že se jim pracovní pozice nezměnila a měli o to zájem. Dokonce 2,3 % respondentů uvedlo, že již v organizaci nepracují. Téměř pětina talentovaných měla zájem o rozvoj a změnu pracovní pozice. Jedná se o poměrně vysoké číslo. Je pochopitelné, že ne vždy lze ihned vyhovět zaměstnanci, pokud žádá o změnu pracovní pozice, například není zapracovaný jeho nástupce, není volné pracovní místo, kam by chtěl jít nebo mu postup neumožní manažer. V případě, že se změna pracovní pozice neuskuteční a se zaměstnancem nejsou probrány další možnosti, pak začne být demotivovaný až vyhořelý a bude pociťovat nezájem. Následující otázka rozklíčuje, jakou podporu poskytoval nadřízený svým talentovaným zaměstnancům.

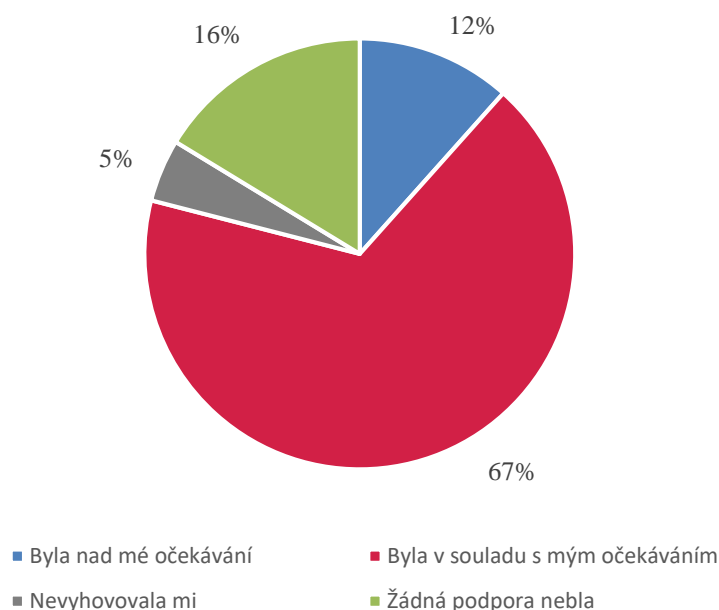
Graf 9: Pomáhá talent management ke změně pracovní pozice?



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Podpora od přímého nadřízeného byla v souladu s očekáváním u 67,4 % respondentů. U 11,6 % byla dokonce nad očekávání. Toto jsou skvělé výsledky. Podpora od nařízeného nevyhovovala 4,7 % dotazovaných a bohužel u 16,3 % nebyla podpora žádná. Toto číslo je alarmující, pokud zaměstnanci nedostávají podporu od svého přímého nadřízeného. Ať už se jedná o talenty či standardní zaměstnance, nadřízený má mít zájem o své zaměstnance, pomáhat jim, rozvíjet je, motivovat je. Pokud se tak neděje, je zde velká pravděpodobnost, že zaměstnanec svoji práci bez nadřízeného nezvládne, bude demotivovaný a může si najít nové zaměstnání.

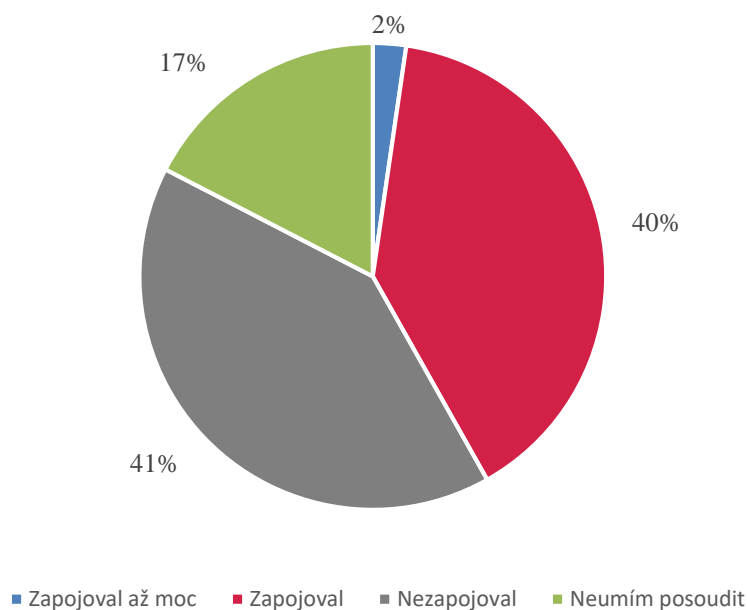
Graf 10: Podpora od přímého nadřízeného



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Jednou z předchozích odpovědí, co talentům v programu chybělo, bylo, že je manažer nezapojoval do projektů a aktivit, které by rozvíjely jejich kompetence. Nyní odpovídali respondenti na otázku, jak moc je nadřízený zapojoval do aktivit a projektů. Zapojeno do aktivit a projektů bylo 39,5 % a 2,3 % odpovědělo, že je nadřízený zapojoval až moc. Bohužel 40,7 % dotazovaných odpovědělo, že je nadřízený nezapojoval vůbec. 17,4 % nedokázalo situaci posoudit. Z uvedených odpovědí je vidět, že máme dobré manažery, kteří se umí o své zaměstnance postarat, berou program talent management vážně a snaží se svého talenta co nejvíce podpořit. Na druhou stranu velkou část manažerů nezajímá, čím jejich talenti procházejí, jak jim mohou pomoci a jak je mohou povzbudit k vyšším výkonům.

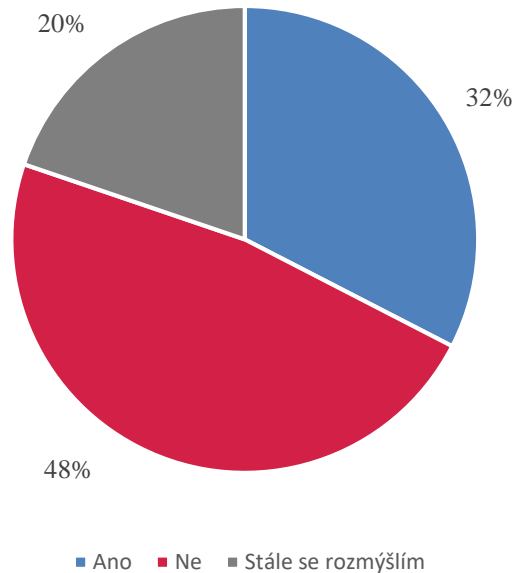
Graf 11: Zapojování talentů do aktivit



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Talent management má pomoci talentům rozhodnout se, zda se budou chtít stát specialistou nebo manažerem. Jedná se o další cíl programu. 32,6 % dotazovaných jsou již rozhodnutí a 47,7 % uvádí, že k rozhodnutí jim talent management nepomohl. 19,8 % respondentů se stále rozmýšlí. Pomoci jim má také konzultant Lidských zdrojů a přímý nadřízený. Opět se zde potvrzuje, že pokud se nadřízený nevěnuje svým zaměstnancům a oni necítí podporu od nadřízeného, je pak pro ně velmi těžké se pro něco rozhodnout. Sami nemusí vědět, jaké mají možnosti. Nadřízený má se svými zaměstnanci, minimálně jednou ročně při hodnocení, plánovat kariéru. Další otázka se věnuje právě této problematice.

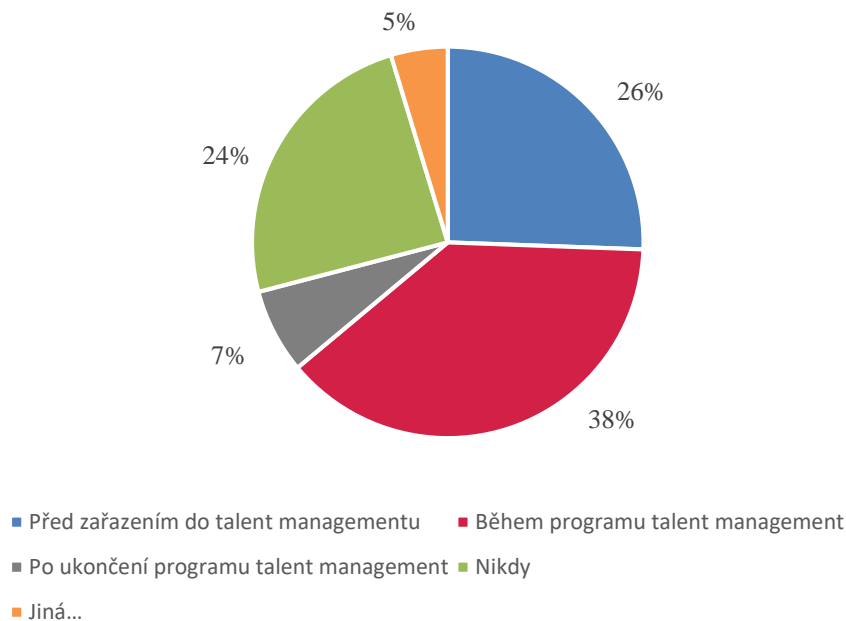
Graf 12: Talent management pomáhá k rozhodnutí v budoucí kariéře



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Respondenti odpovídali na otázku, kdy s nadřízeným plánovali svou kariéru. Respondenti mohli doplnit i vlastní odpověď. Před zařazením do talent managementu plánovalo kariéru s nadřízeným 25,6 %, během programu plánovalo kariéru 38,4 % a 7 % ji plánovalo s nadřízeným až po ukončení programu. Tato čísla jsou pozitivní a doplňují je i vlastní odpovědi respondentů. 4,7 % využilo tuto možnost a uvedlo, že plánovali kariéru před, během i po ukončení programu nebo uvedli, že rozvoj a kariéru řeší s nadřízeným průběžně. 24,4 % uvedlo, že s nadřízeným nikdy neplánovali kariéru. Tato odpověď koresponduje s odpověďmi u předchozích otázek. Těmto zaměstnancům se manažeři nevěnují, neplánují s nimi kariéru, neumožňují jim rozvíjet se a opět zaměstnanci cítí nezáměr, který může vyústit k podání výpovědi. V dnešní době, kdy fluktuace je obrovská, by si měli manažeři uvědomit, že každý talent je cenný a pokud mi jeden talent odejde, není snadné nového talenta získat.

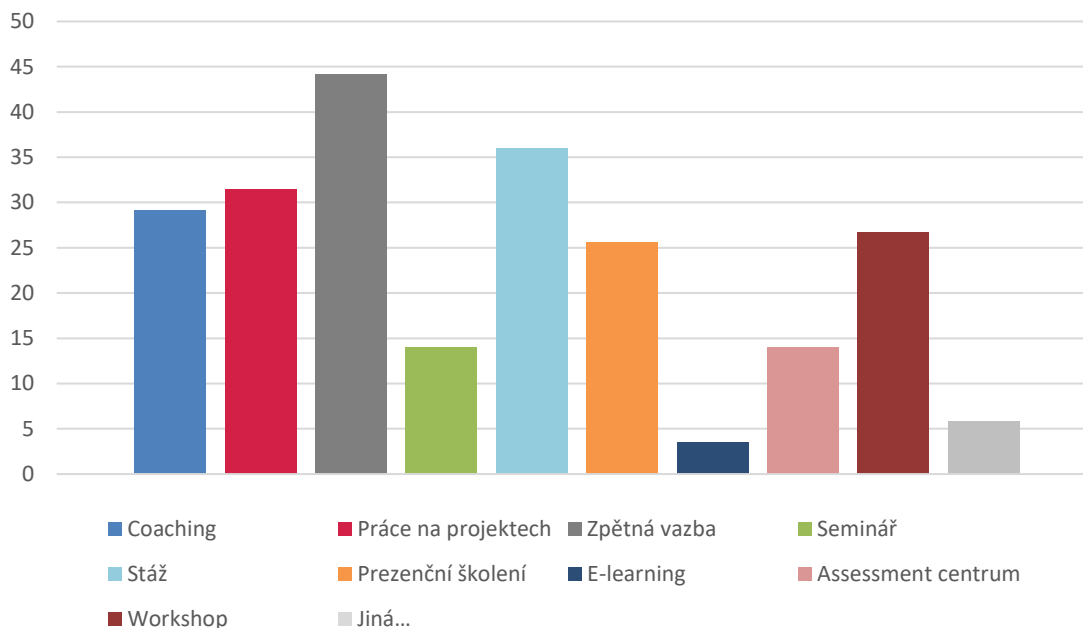
Graf 13: Plánování kariéry s nadřízeným



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Následující otázka se zaměřuje na to, jaké vzdělávací metody použité v talent managementu byly pro talenty nejpřínosnější. Opět mohli tazatelé označit až tři odpovědi a napsat i vlastní odpověď. Nejpřínosnější metoda poskytování zpětné vazby, byla označena 44,2 % respondentů. Stáže na jiných útvarech, tzv. networking, ocenilo 36 %, práci na projektech označilo 31,4 %, coaching uvedlo 29,1 %, workshopy byly přínosné pro 26,7 % respondentů, prezenční školení uvedlo 25,6 %, semináře označilo 14 % a stejné procento označilo assessment centrum. Nejméně oblíbený je e-learning, ten označilo 3,5 % respondentů. 5,8 % uvedlo vlastní odpověď, která obsahovala jazykový kurz, mentoring zkušenějšího kolegy a Hyde Park. Hyde Park je forma diskuse, kdy jsou pozváni tři hosté z významných pracovních pozic, se kterými je veden nejprve rozhovor. Rozhovor vede pracovník Lidských zdrojů. Poté talenti utvoří menší skupiny a každé skupině je přidělený jeden host, kterého mohou vyzpovídat. Následně probíhá výměna po určitých časových úsecích a tímto způsobem se každý host dostane do každé skupiny.

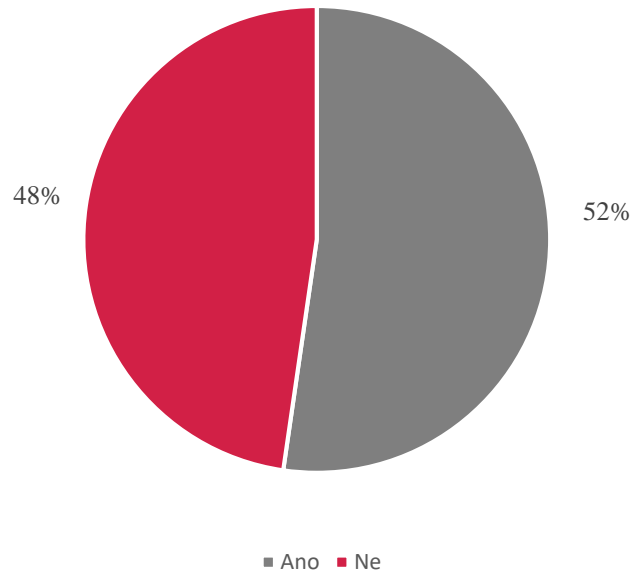
Graf 14: Přínosné vzdělávací metody v programu



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Banka nabízí mnoho vzdělávacích kurzů. Některé jsou povinné a jiné dobrovolné. Například kurzy, které zajišťuje externí vzdělávací agentura, jsou cenově vyšší než interní kurzy. Z toho důvodu jsou některé kurzy pro zaměstnance tzv. za odměnu anebo pro ty, kteří opravdu mají potenciál pro rozvoj. Následující otázka se zaměřuje právě na dodatečné kurzy. Talenti odpovídali, zda se díky talent managementu účastnili dalšího rozvojového školení. 52,3 % odpovědělo ano a 47,7 % odpovědělo ne.

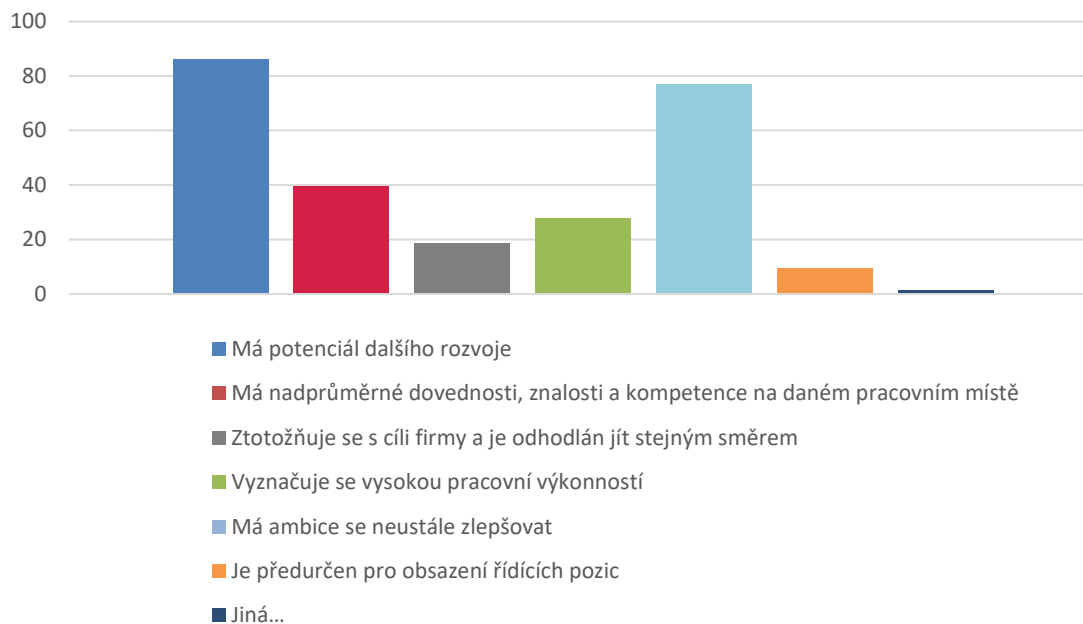
Graf 15: Další rozvojová školení



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

Následně se respondenti zamysleli nad tím, co nejlépe vystihuje talentovaného zaměstnance. Opět mohli označit až tři odpovědi a uvést i vlastní odpověď. Má potenciál rozvoje odpovědělo 86 % dotazovaných a má ambice se neustále zlepšovat označilo 76,7 %. Má nadprůměrné dovednosti, znalosti a kompetence na daném pracovním místě odpovědělo 39,5 % a vyznačuje se vysokou pracovní výkonností uvedlo 27,9 % talentů. Pouhých 9,3 % respondentů uvedlo, že talent je předurčen pro obsazení řídicích pozic. Hečko provedl podobný průzkum a nejčastější tři odpovědi z jeho průzkumu se shodují s výše uvedenými odpověďmi. Z obou průzkumů je patrné, že talentovaného zaměstnance lze dobře rozpoznat.

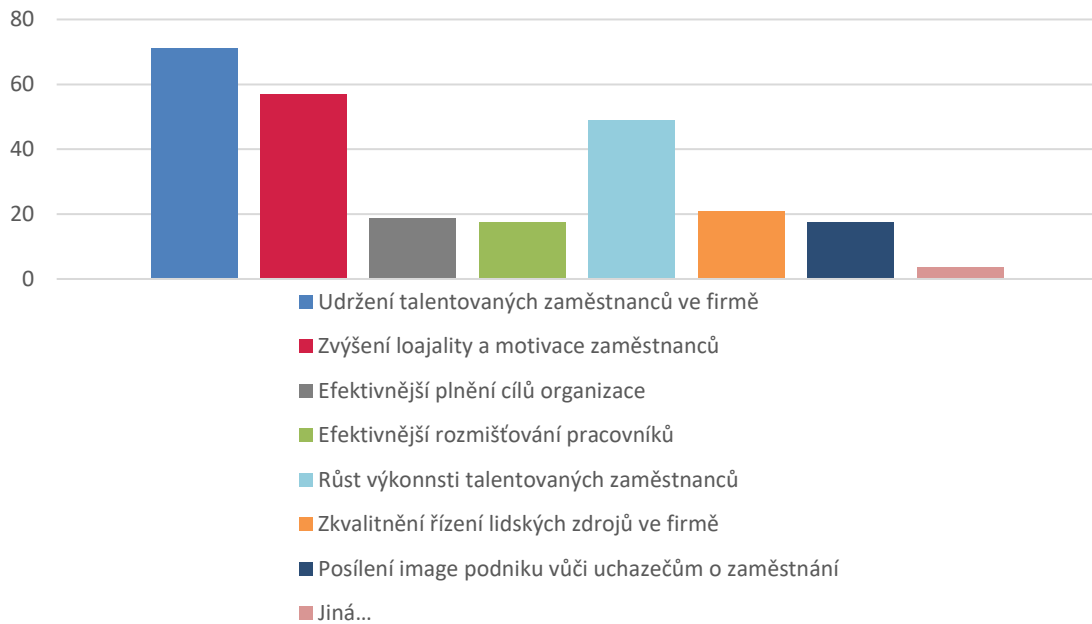
Graf 16: Definice talentovaného jedince



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

V průzkumu odpovídali respondenti i na otázku, jaký přínos má talent management pro samotnou firmu. Respondenti mohli označit maximálně tři odpovědi a využít vlastní odpovědi. 70,9 % uvedlo, že přínosem pro firmu je udržení talentovaných zaměstnanců ve firmě, 57 % označilo zvýšení loajality a motivace zaměstnanců, 48,8 % uvedlo, že přínosem je růst výkonnosti talentovaných zaměstnanců. Zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve firmě odpovědělo 20,9 % a efektivnější plnění cílů organizace označilo 18,6 %. 17,4 % označilo odpověď efektivní rozmisťování pracovníků a posílení image podniku vůči uchazečům o zaměstnání také označilo 17,4 %. 3,5 % respondentů využilo možnost napsat vlastní odpověď. Uvedli, že přínosem je vytvoření pocitu, že zaměstnanec firma potřebuje a také, že rozvíjí zaměstnance s potenciálem. Odpovědi opět potvrdil Hečkův průzkum, kdy první dvě nejčastější odpovědi se shodují. Třetí nejčastější odpověď u Hečka byla efektivní plnění cílů organizace.

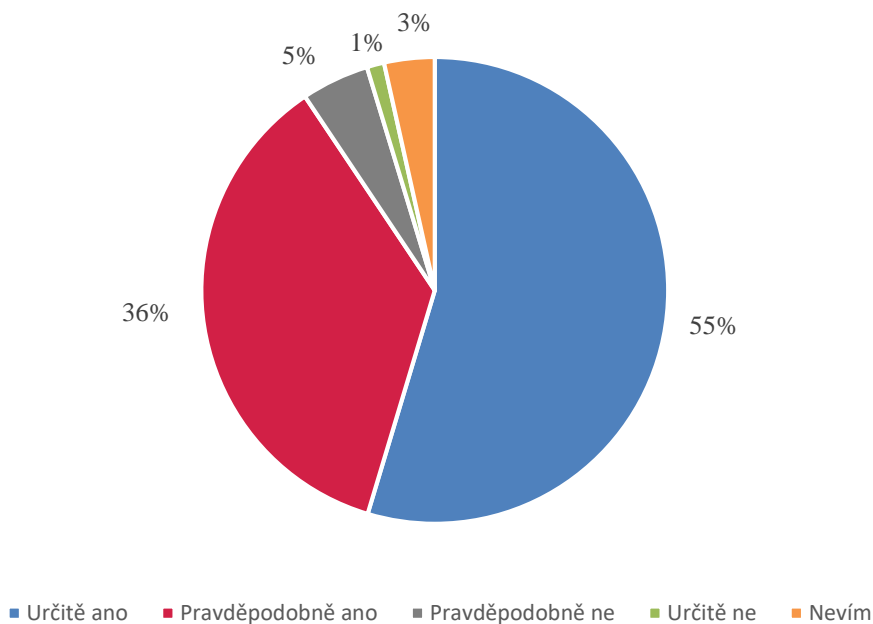
Graf 17: Přínos talent managementu pro firmu



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveio.com

Na závěr odpovídali talenti, zda by talent management doporučili svým kolegům. Určitě by doporučilo 54,7 %, pravděpodobně by doporučilo 36 %. Pravděpodobně by nedoporučilo 4,7 %, určitě by nedoporučilo 1,2 % a 3,5 % respondentů odpovědělo, že nevědí. I přes malou motivaci některých účastníků, neplánování kariéry a nezájem nadřízeného je obdivuhodné, že by valná většina účastníků program doporučila.

Graf 18: Doporučení programu



Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018, www.surveo.com

5.2 Vyhodnocení hypotéz

Před samotným průzkumem byly stanoveny tři hypotézy, které budou nyní vyhodnoceny. Cílem této podkapitoly je zjistit, zda byly hypotézy dotazníkovým šetřením potvrzeny či vyvráceny.

Hypotéza č. 1: Talent management je vždy pro účastníka přínosem, neboť znamená postup v systému řízení profesní kariéry.

Na základě odpovědí z otázek číslo 7, 9 a 10 z dotazníkového šetření není hypotéza ani potvrzena ani vyvrácena. Necelých 50 % respondentů se shodlo, že talenti v programu mají větší příležitosti k pracovnímu růstu nebo povýšení a 44,2 % dotazovaných uvedlo, že se změnila po programu jejich pracovní pozice. Více jak polovině se pracovní pozice nezměnila i přesto, že někteří talenti měli o změnu pozice zájem.

Organizace si díky talent managementu vychovává samostatné a cílevědomé zaměstnance a pokud to lze, rozmisťuje je na správná místa. Měla by se více zaměřit na správnou informovanost talentů a nadřízených o možnostech růstu talentovaného.

Hypotéza č. 2: Talent management podporuje užší spolupráci účastníka s nadřízeným než při běžných pracovních aktivitách, neboť ti se do rozvoje talentovaného více zapojují.

Je opravdu velmi náročné mít ve velké organizaci pouze manažery, kteří by podporovali, motivovali a rozvíjeli své podřízené. Organizace usilovně pracuje i na rozvoji manažerských dovedností, aby eliminovala negativní dopady od nadřízených k podřízeným. Tato hypotéza není ani potvrzena ani vyvrácena. Odpovídají na ní otázky číslo 11 a 12. 79 % respondentů bylo spokojeno s podporou od nadřízeného, ale bohužel více jak pětina dotazovaných spokojených nebyla. Přes 40 % dotazovaných uvedlo, že je nadřízený zapojoval do náročnějších aktivit a projektů, ale také 40,7 % odpovědělo, že jejich nadřízený o ně nejevil zájem.

Je nutné, aby pracovníci Lidských zdrojů důsledněji informovali nadřízené, jaká je jejich role a přesně jim definovat, co se od nich očekává. Je od nadřízených nezodpovědné, pokud brzdí své podřízené v rozvoji.

Hypotéza č. 3: Talent management pomáhá účastníkům programu plánovat kariéru, neboť se nyní dokáží rozhodnout, zda chtějí být více manažerem nebo specialistou v oboru.

Hypotéza není ani potvrzena ani vyvrácena. K hypotéze se využily otázky číslo 13 a 14. Téměř polovině respondentů nepomohl talent management k rozhodnutí, zda se chtějí vydat cestou specialisty či manažerskou cestou a skoro pětina se stále rozmýšlí. K rozhodnutí jim pomáhá i nadřízený, který s talenty plánuje kariéru nebo nástupnictví. Většina respondentů uvedla, že s nimi nadřízený kariéru plánuje, ale téměř čtvrtina z nich uvedla, že s nimi kariéru nadřízený neplánoval nikdy, a to je velmi znepokojivé.

Organizace by si měla zjišťovat, jak pracují jejich manažeři a jakým způsobem plánují s podřízenými kariéru či nástupnictví. Konzultanti Lidských zdrojů jsou jim k dispozici a mohou být součástí hodnotících rozhovorů.

5.3 Shrnutí kapitoly

Dotazníkové šetření ukázalo, že talent management má své místo v organizaci. Výhodou je, že se zaměřuje na velkou populaci lidí v organizaci a vybrané programy lze absolvovat vícekrát. Některé cíle talent managementu jsou naplněné více a některé méně. Poznat sebe sama, nasbírat kontakty, poznat nové kolegy nebo si najít směr, jakým se chce talent rozvíjet, patří mezi hlavní cíle. U specializovaných programů je cílem rozšířit si kompetence, znalosti a dovednosti. Ne každý zaměstnanec víc, kam se může rozvíjet a někteří manažeři se o své zaměstnance nezajímají. Proto je nutné zaměřit se i na práci nadřízených. V dotazníku několikrát respondenti odpovídali, že necítí od nadřízeného podporu a nemotivují je. Pracovníci Lidských zdrojů odvádějí dobrou práci a většina talentů z dotazníkového šetření je spokojená. Nyní je potřeba se zaměřit na slabé stránky.

6 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

6.1 Shrnutí programů

Talent management je v bance velmi rozšířený a oblíbený. Každý rok je do talent poolu zařazeno až 400 zaměstnanců z celé finanční skupiny. Program zahrnuje čtyři kategorie, do kterých jsou nominováni zaměstnanci dle definovaných kritérií. Program se díky kategoriím zaměřuje na celou finanční skupinu. Talenti mají jedinečnou příležitost vést rozhovory s úspěšnými kolegy, účastnit se stáží v jiných útvarech, seznámit se s dalšími zaměstnanci banky, zlepšit si svoji jazykovou úroveň a účastnit se externích školení. Talent management umožňuje účastníkům připravovat se na budoucí pracovní pozici. Proces je završený vyhodnocením celého programu. O talent management se především starají pracovníci Lidských zdrojů. Jejich úlohou je udržet program atraktivní pro různorodé skupiny lidí, připravovat rozvojové aktivity, vyhodnocovat zpětnou vazbu a využít ji ke zlepšení programu v následujícím období. Podpora přímých nadřízených během celého programu je nutná. Bez nadřízeného nemůže účastník využít talent management v plné míře.

Banka nedávno odstartovala program pro vysokoškolské studenty, kteří sbírají své první pracovní zkušenosti. Jedná se o osmiměsíční trainee program, do kterého se studenti nominují díky soutěži. Studenti si vytvoří týmy a vyberou si jedno z téma, které společnost vypisuje pro každý ročník. Studenti vypracovávají projekt a vítězný tým získá možnost účastnit se trainee programu v bance. Během trainee programu se snaží svému projektu vdechnout život a k tomu jim pomáhají odborníci a specialisté. Po ukončení trainee programu se vyhodnotí práce studentů a může jim být nabídnuta další spolupráce.

6.2 Akční plán

Cílem akčního plánu je definovat nápravné kroky ke zlepšení efektivity rozvojových programů. V následující tabulce jsou rozebrány dva hlavní cíle, a to zaměřit se na individuální přístup k účastníkům talent managementu a Mít v talent managementu pouze talentované jedince.

Tabulka 1: Akční plán

Cíl	Aktivity k dosažení cílů	Odpovědný pracovník	Plánovaný termín	Průběžné hodnocení	Garant
Zaměřit se na individuální přístup	zmenšit talent pool	specialista vzdělávání	D + 120 dní	D + 14 dní vytvořit pracovní skupinu D + 45 dní odsouhlasit koncept selekce kandidátů D + 90 dní schválit interní předpisy a směrnice	vedoucí vzdělávacích programů
	zapojit účastníky do individuálních projektů		D + 270 dní	D + 30 dní vytvořit pracovní skupiny D + 55 dní úprava zadání nominačního procesu a s požadavkem na projekt D + 200 dní akceptace vybraného projektu D + 250 dní komunikace účastníkům	
	Zajistit větší podporu od přímých nadřízených		D + 270 dní	D + 45 dní sestavení plánu podpory D + 120 dní komunikace plánu podpory nadřízeným D + 270 dní zavedení pravidelných telefonních konferencí	
Mít v talent managementu pouze talenty	zavedení sebe nominace	specialista vzdělávání	D + 120 dní	D + 50 dní návrh úpravy zadání k nominaci do talent managementu D + 80 dní schválení a publikace upraveného zadání manažerům	vedoucí vzdělávacích programů
	konečný výběr kandidátů na základně assesement centra		D + 150 dní	D + 30 dní vytvoření pracovní skupiny D + 50 dní návrh a odsouhlasení konečného konceptu D + 100 dní zorganizování konceptu D + 120 dní vyhodnocení a publikace konečné listiny kandidátů	

Zdroj: Autorka práce, vlastní zpracování, 2018

ZÁVĚR

Diplomová práce poskytuje celkový pohled na rozvojové programy talent management a trainee program. Cílem diplomové práce bylo analyzovat proces programů ve zkoumané společnosti a porovnat je s teoretickými poznatky. Průzkum byl zaměřený na talentované zaměstnance, kteří se již talent managementu ve vybrané společnosti účastnili. Výsledky průzkumu jsou porovnány s vizí společnosti a díky tomu lze odpovědět na otázku: V čem se liší talent management z pohledu vybrané společnosti a z pohledu účastníků rozvojového programu.

Teoretická část zpočátku definuje pojem talent a talent management a porovnává pohledy teoretiků. Zkoumaná společnost také definuje pojem talent a talent management a do jisté míry se její definice shodují s definicemi teoretiků. Společnost umožňuje všem zaměstnancům všech věkových kategorií stát se talentem. Talent pool bude z velké pravděpodobnosti vždy namixovaný různými generacemi. Proto by měl být talent management více individuální a měl by nabízet více rozvojových aktivit, ze kterých si vybere každý zaměstnanec. V teoretické části jsou popsány generační rozdíly a jak k různým generacím přistupovat. Součástí cíle diplomové práce bylo popsat v teoretické části proces talent managementu a trainee programů na základě odborné literatury. Tyto poznatky byly porovnány se zkoumanou společností. Zajímavým zjištěním bylo, že společnost nabízí několik programů v rámci talent managementu, aby do nich mohlo být zařazeno široké spektrum zaměstnanců. Hojně se zaměřuje na studenty a absolventy vysokých škol a nabízí jim atraktivní trainee program formou stáže v organizaci. Řízení a rozvoj talentů je velmi důležitou složkou talent managementu. Společnost si tím vychovává nástupníky na potřebné pozice a umožňuje zaměstnancům, aby se rozhodli, zda se chtějí vydat směrem specialisty nebo manažerem. Teoretická část popisuje proces řízení a rozvoj talentů a apeluje na důležitost plánování nástupnictví. Zkoumaná společnost až v letošním roce zakomponovala plánování nástupnictví do programu talent management.

Praktická část analyzuje proces talent managementu a trainee programu ve zkoumané společnosti. K průzkumu byly využity dotazníky, na které odpovídali účastníci programů. Hypotézy nebyly ani potvrzeny ani vyvráceny. Každý jedinec je jedinečná osobnost,

a proto se nikdy nemohou talenti z talent poolu jednoznačně shodnout. Celkové výsledky průzkumu jsou pozitivní. Talentí jsou z velké části spokojeni s průběhem programu, vyhovuje jim podpora nadřízeného a vzdělávací metody jsou pro ně atraktivní. Valná většina talentovaných plánovala a stále plánuje kariéru se svým nadřízeným. Z toho vyplývá i pozitivní závěr, že většina talentů by talent management doporučila svým kolegům. Průzkum odhalil i slabé stránky. Nemalé procento dotazovaných uvedlo, že jim chyběla podpora nadřízeného a nadřízený s nimi nikdy neplánoval kariéru. Velmi nízké procento dotazovaných bylo spokojených s jazykovou výukou, a přitom je to jedno z nominačních kritérií. Většina dotazovaných není po ukončení programu rozhodnuta stát se specialistou nebo manažerem i přesto, že se jedná o jeden z cílů programu. Talentí a jejich nadřízení se někdy špatně orientují v celém procesu talent managementu a stává se, že nemají úplné informace.

Společnost by měla klást větší důraz na připravenost manažerů a důkladně je informovat o jejich roli, pokud mají svého zaměstnance v talent managementu. Také by měla vytvořit na intranetu jednu hlavní stránku se vzdělávacími programy a s ucelenými informacemi. V současné době jsou kousky informací roztržštěné po intranetu a webových stránkách společnosti. Doporučení se týká i snížení počtu talent poolu. Díky tomu bude program více individuální, zaměřený více na pracovní pozici talenta. Bylo by vhodné zvážit, zda je možné zařadit do jazykové výuky i jiný jazyk než anglický. V příštím roce plánuje společnost změnit kvóty pro manažery a zmenší počet programů v talent managementu. Také zvažuje sebe nominaci do programu, tzn. zaměstnanec by mohl nominovat sám sebe. Trainee program je poměrně novým konceptem ve společnosti a každý rok je inovovaný. Společnost by se měla v příštím ročníku zaměřit na vhodnější komunikaci soutěžních témat. Studenti si nejčastěji vybírají témata, které jsou pro ně srozumitelně popsána.

Hlavním důvodem, proč se nenaplní očekávání talentů, nadřízených nebo pracovníků lidských zdrojů je špatná komunikace a tu je potřeba změnit od základu. Dle průzkumu Simona Sinka všechny velké úspěšné organizace komunikují stejně, a to úplně opačným způsobem než ostatní organizace. Stačí použít tři základní otázky v přesném pořadí. Proč? Jak? Co? Díky odlišné komunikaci dokáží organizace své zaměstnance inspirovat a nadchnout pro práci. Zaměstnanci vědí, jaký je smysl jejich práce, co je tím důvodem,

že zrovna oni jsou ti praví na správném místě, že mají v co věřit. Celý tento jednoduchý vzorec komunikace vznikl v biologii. Lidský mozek se dá rozdělit na neurokortex a limbický systém. Neurokortex je zodpovědný za veškeré racionální a analytické myšlení a jazyk, odpovídá otázce „Co?“. Limbický systém je odpovědný za naše pocity, jako je důvěra či loajalita. Je odpovědný za lidské chování, rozhodování a nemá žádnou kapacitu pro jazyk, odpovídá otázce „Proč?“. Pokud se komunikuje od „Co k Proč“, lidé dokáží porozumět obrovskému množství složitých informací. Jen je to nevede k vytouženému chování. Pokud ale komunikujeme od „Proč k Co“, hovoří se přímo k té části mozku, která chování kontroluje. Cílem je umět komunikovat zaměstnancům to, v co věří jejich zaměstnavatel. Cílem není najmout lidi, kteří potřebují práci. Cílem je zaměstnat lidi, kteří věří tomu, čemu věří zaměstnavatel. Pokud firmy zaměstnávají lidi jen pro to, že jsou lidé kvalifikovaní, pak budou pracovat jen pro peníze, ale pokud najmou takové lidi, kteří budou věřit v to, co věří zaměstnavatel, pak budou pracovat přes krev, pot a slzy. Za úspěchem každé společnosti stojí především její zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J., 2010. *Quo vadis, personalistko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENDER, P. U., 2008. *Niterný leadership. Leadership from Within*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-069-3.

BLÁHA, J., A. ČOPIKOVÁ, P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

BRANHAM, L., 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2903-09.

COLVIN, G., 2015. *Talent nerozhoduje. Čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta. ISBN 978-80-204-3680-1.

ČASTORÁL, Z., 2009. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-76-1.

DAŇKOVÁ, M., 2015. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5549-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

GLADWELL, M., 2008. *Mimo řadu – Anatomie úspěchu*. 2. vyd. Brno: Bizbooks. ISBN 978-80-265-0348-4.

HABERLEITNER E., E. DEISTLER, R. UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

HARTL, P., H. HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

HEČKO, Š., 2004. *Talent management v podnicích v České republice*. Ostrava: X – media servis s.r.o. ISBN 978-80-7510-054-2.

HORVÁTHOVÁ, P., 2011. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, D., M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3

KUBÁTOVÁ, J., A. KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ, R. KURNICKÝ. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

KURSCH, M., 2016. *Tailor Made Talent Management – Talent management druhé generace*. 1. vyd. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-905460-5-9.

MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1362-4.

MLÁDKOVÁ, L., 2005. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.

NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

PALÁN, Z., 2002. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0950-7.

PELIKÁN, J., 2011. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1916-3.

THORNE, K., A. PELLANT. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DAVIES, B., B. J. DAVIES. *Talent Management in Education*. 1. vyd. London: Sage Publications, 2011. ISBN 978-0-85702-734-4.

HATUM, A., 2010. *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-27929-2.

KUDZBEL, M., 2003. *Baťové systémy riadenia, metódy a zásady, na ktorých vybudoval Tomáš Baťa najúspešnejší svetový podnik vo svojom obore*. 1. vyd. Bratislava: Marada Capital Services. ISBN 80-968458-2-9.

MICHAELS, E., H. HANDFIELD – JONES, B. AXELROD. *The War For Falent*. 3. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1-57851-459-2.

SCHIEMANN, W. A., 2009. *Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*. 1.vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-04704-5226-4.

Seznam odborné literatury:

TANSLEY, C., 2011. *What do we mean by the term „talent“ in talent management?* Industrial and Commercial Training, vol. 43, issue 5, p. 266-274. ISSN 0019-7858.

NIJS, S., E. GALLARDO-GALLARDO, N. DRIES, & L. SELS, *A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent*. Journal of World Business, 2013. 49 vol., issue 2, p. 180-191.

KHATRI, P., S. GUPTA, K. GULATI, S. CHAUHAN. *Talent management in HR*. Journal of Management and Strategy, 2010. 1 vol., issue 1, p. 39-44. ISSN 923-3965.

Seznam použitých internetových zdrojů

EISEL, J. Media Res. *Talent Management na pozadí ekonomické krize*. [online]. 18.3.2014 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1887-juraj-eisel-talent-management-na-pozadieconomicko-krize.htm>.

CHUM, S. *Současné generace X, Y a Z – krátké seznámení* [online]. 12.11.2013 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <https://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>.

KALINCOVÁ, B. *Co je co? Praxe, stáž, trainee program*. [online] 25.6.2015 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.eu/magazin/co-je-co-praxe,-staz,-trainee-program>.

Talent Management z pohledu zaměstnanců [online] 20.2.2018. Dostupné z: www.https://my.survio.com/Z8O2A7H9W3N5K5A0F3P8/data/index.

Talent management [online]. © 10.8.2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com>.

What is Talent management [online]. © 2018 [cit. 2018-01-21]. Dostupné z: <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-talent-management>.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces získávání talentů	24
Obrázek 2: Proces hodnocení výkonu	32
Obrázek 3: Matice talentů.....	33
Obrázek 4: Kategorie Strategic Talents	59
Obrázek 5: Nominační kritéria do programů talent managementu.....	61
Obrázek 6: Časový harmonogram talent managementu ve vybrané společnosti	62
Obrázek 7: Proces talent managementu.....	69
Obrázek 8: Časový harmonogram trainee programu	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Akční plán.....	96
----------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	75
Graf 2: Věk respondentů.....	76
Graf 3: Počet let v organizaci	76
Graf 4: Povědomí o talent managementu před nominací.....	78
Graf 5: Účast v programech.....	79

Graf 6: Přínos talent managementu pro účastníky	80
Graf 7: Co v programu účastníkům chybělo	81
Graf 8: Talent management jako příležitost k pracovnímu růstu	82
Graf 9: Pomáhá talent management ke změně pracovní pozice?	83
Graf 10: Podpora od přímého nadřízeného	84
Graf 11: Zapojování talentů do aktivit.....	85
Graf 12: Talent management pomáhá k rozhodnutí v budoucí kariéře	86
Graf 13: Plánování kariéry s nadřízeným	87
Graf 14: Přínosné vzdělávací metody v programu	88
Graf 15: Další rozvojová školení	89
Graf 16: Definice talentovaného jedince	90
Graf 17: Přínos talent managementu pro firmu	91
Graf 18: Doporučení programu.....	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
----------------------------	---

Příloha A - Dotazník

Název dotazníku: Talent management z pohledu zaměstnanců

Úvod: Dobrý den kolegové, prosím věnujte mi několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku. Jsem dlouholetou zaměstnankyní ve stejné organizaci jako Vy. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, který se vztahuje k mé diplomové práci na magisterském studiu. Dotazník je anonymní, jeho výsledky budou zpracovány výhradně v mé diplomové práci a nebudou nijak zneužity vůči žádnému respondentovi. Téma diplomové práce je „Talent management ve vybrané společnosti“. K tomuto tématu se vážou i následující otázky dotazníku.

Děkuji všem za věnovaný čas a přeji krásný den. Daniela Červená

Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví? (pouze jedna odpověď)

- 1) Muž
- 2) Žena

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk? (pouze jedna odpověď)

- 1) Do 30 let
- 2) Do 50 let
- 3) Nad 50 let

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v této organizaci? (pouze jedna odpověď)

- 1) Do jednoho roku
- 2) 1–3 roky
- 3) 4–5 let
- 4) 6–10 let
- 5) 10 a více let

Otázka č. 4: Na jaké jste byli pracovní pozici před zařazením do programu talent management? (otevřená otázka)

Otázka č. 5: Znali jste program talent management ještě před tím, než jste byli nominováni?

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Něco málo jsem slyšel/a

Otázka č. 6: V jakém/jakých programech talent managementu jste byli zařazeni? (maximálně tři odpovědi)

- 1) ConnectinG
- 2) ConnectinG+
- 3) Pipeline
- 4) Emerging
- 5) Advanced
- 6) Key Resources

Otázka č. 7: Co nejpřínosnějšího Vám talent management poskytl? (maximálně tři odpovědi)

- 1) Nová pracovní uplatnění
- 2) Navázání nových kontaktů
- 3) Rozhovory s úspěšnými kolegy
- 4) Jazyková výuka
- 5) Zapojení se do projektů v rámci mé pracovní pozice
- 6) Silnější motivace
- 7) Poznání sebe sama – svých hodnot, cílů
- 8) Jiná...

Otázka č. 8: Co nejvíce Vám chybělo v programu talent management? (maximálně tři odpovědi)

- 1) Nic
- 2) Nevím
- 3) Větší podpora mého nadřízeného
- 4) Lepší organizace a lepší poskytování detailních informací
- 5) Intenzivnější výuka jazyka
- 6) Větší zapojení do projektů
- 7) Jiná...

Otázka č. 9: Vnímáte jako talentovaný zaměstnanec větší příležitost k pracovnímu růstu nebo povýšení? (pouze jedna odpověď)

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Nevím

Otázka č. 10: Změnila se Vám pracovní pozice po ukončení programu talent management? (pouze jedna odpověď)

- 1) Ano
- 2) Nezměnila a nechtěl/a jsem
- 3) Nezměnila, ale chtěla/a jsem
- 4) Již zde nepracuji

Otázka č. 11: Jakou jste měli podporu od přímého nadřízeného? (pouze jedna odpověď)

- 1) Byla nad mé očekávání
- 2) Byla v souladu s mým očekáváním
- 3) Nevyhovovala mi
- 4) Žádná nebyla

Otázka č. 12: Zapojoval Vás nadřízený během talent managementu do aktivit více než obvykle, aby rozvíjel Vaše kompetence? (pouze jedna odpověď)

- 1) Zapojoval až moc
- 2) Zapojoval
- 3) Nezapojoval
- 4) Neumím posoudit

Otázka č. 13: Pomohl Vám talent management k rozhodnutí stát se manažerem či specialistou? (pouze jedna odpověď)

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Stále se rozmýšlím

Otázka č. 14: Kdy jste s nadřazeným plánovali svoji kariéru v souvislosti s talent managementem? (pouze jedna odpověď)

- 1) Před zařazením do talent managementu
- 2) Během programu talent management
- 3) Po ukončení programu talent management
- 4) Nikdy
- 5) Jiná...

Otázka č. 15: Jaké vzdělávací metody byly pro Vás během programu talent management nejpřínosnější? (maximálně tři odpovědi)

- 1) Coaching
- 2) Práce na projektech
- 3) Zpětná vazba
- 4) Seminář
- 5) Stáž (networking)
- 6) Prezenční školení
- 7) E-learning
- 8) Assessment centrum
- 9) Workshop
- 10) Jiná...

Otázka č. 16: Účastnili jste se díky talent managementu dalšího rozvojového školení? (pouze jedna odpověď)

- 1) Ano
- 2) Ne

Otázka č. 17: Co nejlépe vystihuje talentovaného zaměstnance? (maximálně tři odpovědi)

- 1) Má potenciál dalšího rozvoje
- 2) Má nadprůměrné dovednosti, znalosti a kompetence na daném pracovním místě
- 3) Ztotožňuje se s cíli firmy a je odhodlán jít stejným směrem
- 4) Vyznačuje se vysokou pracovní výkonností
- 5) Má ambice se neustále zlepšovat
- 6) Je předurčen pro obsazení řídicích pozic
- 7) Jiná...

Otázka č. 18: Jaký přínos má podle Vás talent management pro firmu? (maximálně tři odpovědi)

- 1) Udržení talentovaných zaměstnanců ve firmě
- 2) Zvýšení loajality a motivace zaměstnanců
- 3) Zkvalitnění řízení lidských zdrojů ve firmě
- 4) Růst talentovaných zaměstnanců
- 5) Posílení image podniku vůči uchazečům o zaměstnání
- 6) Efektivnější plnění cílů organizace
- 7) Efektivní rozmístování pracovníků
- 8) Jiná...

Otázka č. 19: Jak moc byste doporučili talent management svým kolegům? (pouze jedna odpověď)

- 1) Určitě ano
- 2) Pravděpodobně ano
- 3) Pravděpodobně ne
- 4) Určitě ne
- 5) Nevím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Daniela Červená

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Talent Management a Trainee programy ve vybrané společnosti

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 91

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.