

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

DIPLOMOVÁ PRÁCA



Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZOV DIPLOMOVEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Talent manažment vo vybranej organizácii
Talent management in choosen organization

TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJOBA (MESIAC/ROK)

6/2024

MENO A PRIEYVISKO ŠTUDENTA / ŠTUDIJNA SKUPINA

Barbora Bakossová / KEMMA 04

MENO VEDÚCEHO DIPLOMOVEJ PRÁCE

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce vyhlasujem, že som zadanú diplomovú prácu na uvedenú tému vypracoval/a samostatne a že som na spracovanie tejto diplomovej práce použil/a iba literárne pramene v práci uvedenej. Som si vedomý/á skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo. Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci užil/a, pochádzajú z legálnych zdrojov, tj že nejde najmä o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, na použitie ktorých v práci, popr., na ich následnú publikáciu v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto:
30-04-2024 Bratislava

POĎAKOVANIE

Rada by som týmto poďakoval/a vedúcemu diplomovej práce za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej diplomovej práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SÚHRN

1. Cieľ práce:

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie odporúčania pre organizáciu XY v oblasti talent manažment. Práca pracuje s fiktívnym názvom organizácie, nakoľko si nepriala aby jej meno bolo uverejnené.

2. Výskumné metódy:

Teoreticko-metodologická časť práce využíva analýzu sekundárnych zdrojov, a to hlavne tých ktoré sa venujú problematike talent manažmentu. Táto časť je teda spracovaná formou literárnej rešerše. Na teoreticko-literárnu časť nadväzuje analytická časť práce, ktorá predstavuje organizáciu XY na základe interných zdrojov organizácie XY. Na pochopenie súčasného stavu sú využité zdroje primárne a sekundárne. Primárnymi zdrojmi sú informácie získané prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenia. Konkrétne ide o pološtrukturované rozhovory s knowledge manažérkou a talent manažérkou a dotazníkové šetrenie na participatoch talentových programov. Štruktúrovaný dotazník bol zdieľaný so 114 participantami a jeho návratnosť bola 46, 49 %. Sekundárnymi zdrojmi sú informácie z interných zdrojov organizácie XY. Cieľom tohto šetrenia bolo zistenie súčasnej situácie v organizácii XY. Na základe syntézy a porovnávania týchto informácií je v práci predstavený súčasný stav talent manažmentu a v závere analytickej časti je predstavené odporúčanie.

3. Výsledky výskumu/práce:

Z výsledkov šetrenia vyšlo, že sledovaná organizácia XY si vedie v oblasti talent manažmentu dobre a snaží sa investovať do rozvoja svojich talentov a zamestnancov. Bolo identifikovaných niekoľko nedostatkov a to na základe rozhovorov a dotazníkového šetrenia. Konkrétne v oblasti talent manažmentu ide o nedefinovanie pojem talent na základe rozhovorov a interných materiálov. Na základe rozhovoru s talent manažérkou bolo zistené aj relatívne nízke prepojenie medzi globálnym a lokálnym talent manažmentom organizácie. Identifikácia talentov len na základe nominácie manažéra, čo je vzhľadom ku faktu, že ide o agilnú organizačnú kultúru nedostatočné, lebo líder nie je prítomní v tímoch tak často a potencionálne talenty môžu byť prehliadnuté. Nedostatočná je aj kooperácia medzi lídrami a záujmovou skupinou v oblasti talent manažmentu, nakoľko funguje len na princípe vieme o sebe. V oblasti talentových programov Emerging leaders a expert accelerator ide o nedostatočné množstvo vykonaných praktických aktivít v rámci programov, čo vyplynulo z dotazníka, kde označilo praktické aktivity len 36 % opýtaných. Nenastavenie žiadneho dopadu po nedokončení programov, vyplynulo z rozhovoru s talent manažérkou a knowledge manažérkou, čo je negatívum hlavne v kontexte rozdielneho prístupu manažérov v problematike. Zaujímavým zistením je aj slabé vyhodnotenie úspešnosti programu (nezaznamenáva sa koľko absolventov bolo povýšených na nové pozície) a neštrukturalizovaná spätná väzba od absolventov programov. Výsledkom práce, je teda návrh riešenia identifikovaných problémov.

4. Závěry a odporúčanie:

Z vyhodnotenia práce vyplynulo, že súčasný stav talent manažmentu je na veľmi dobrej úrovni a to aj napriek nedostatkom, ktoré boli identifikované. Talentové programy Emerging leaders a Expert accelerator sú populárne a participanti sú s nimi spokojný a to aj napriek časovej náročnosti. Pre identifikované problémy je v tejto diplomovej práci navrhnutých niekoľko riešení. Ako prvým je vytvorenie identifikácie pojmu talent, cieľom tohto riešenia je zjednotiť pohľad na danú problematiku. Následne je odporúčané aktívne zapojenie všetkých zamestnancov do identifikácie talentov a to prostredníctvom 360 stupňovej spätnej väzby raz ročne, čo môže byť prospešné pre organizáciu vzhľadom k jej súčasnej organizačnej štruktúre. Ďalším odporúčaním je vytvorenie nového talentového programu pre lídrov organizácie XY, čím by malo dôjsť k prepojeniu globálneho talent manažmentu a lokálneho talent manažmentu. Súčasne by to pomohlo manažérom viac spolupracovať pri ostatných programoch nakoľko by participanti nového programu mali prostredníctvom praktických aktivít vypomáhať aj v existujúcich programoch. Pre existujúce talentové programy je vytvorené odporúčanie na zvýšenie kontroly praktických aktivít a to formou protokolu a vykonaní aktivity, ktorú vyplní a zašle manažér alebo expert, pod ktorým daná aktivita bola prevedená. Taktiež je organizáciou odporúčané zbieranie spätnej väzby od účastníkov za pomoci dotazníkového šetrenia a rozhovorov s participantami. Posledné odporúčanie rieši nenastavenie dopadov v prípade odstúpenia z programu z nezávažných dôvodov. Týmto riešením je nastavenie jasných dopadov, ktoré by mali byť komunikované participantom a manažérom.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KLÍČOVÉ SLOVA

Talent, talent management, proces riadenia talentov, talentový program

**Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this final thesis is to provide recommendation for effective talent management in organization XY.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part consist of literature review that focuses on talent management. The theoretical part is followed by the analytical part of the final thesis, which presents the organization XY based on the internal resources of the organization XY. Primary and secondary sources are used to understand the current situation of talent management. Primary sources are information obtained through qualitative and quantitative research. Specifically, these are semi-structured interviews with a knowledge manager and a talent manager and a questionnaire survey on participants of talent programs. Secondary sources are information from internal sources of the XY organization. Based on the synthesis of this information, the current state of talent management is presented, and at the end of the analytical part, a recommendation is given.

3. Result of research:

The results of the investigation showed that the monitored organization XY is doing well in the area of talent management and is trying to invest in the development of its talents and employees. A number of shortcomings were identified, based on interviews and a questionnaire survey. Specifically, in the field of talent management, it is a matter of not defining the concept of talent based on interviews and internal materials. Based on the interview with the talent manager, a relatively low connection between the global and local talent management of the organization was also found. Talent identification based only on the manager's nomination, which is insufficient due to the fact that it is an agile organizational culture, because the leader is not present in the teams so often and potential talents can be overlooked. Cooperation between leaders and interest groups in the field of talent management is also insufficient, as it only works on the principle that we know each other. In the area of the Emerging leaders and expert accelerator talent programs, there is an insufficient amount of practical activities carried out within the programs, which emerged from the questionnaire, where only 36% of respondents indicated practical activities. The absence of any impact after the completion of the programs emerged from the interview with the talent manager and the knowledge manager, which is a negative mainly in the context of the managers' different approach to the issue. An interesting finding is also the weak evaluation of the success of the program (it is not recorded how many graduates were promoted to new positions) and the unstructured feedback from the program graduates. The result of the work is a proposal to solve the identified problems.

4. Conclusions and recommendation:

The evaluation of the work showed that the current state of talent management is at a very good level, despite the shortcomings that were identified. Talent programs Emerging leaders and Expert accelerator are popular and participants are satisfied with them, despite the time requirement. Several solutions are proposed in this final thesis for the identified problems. The first step is to create an identification of the concept of talent, the goal of this solution is to unify the view of the given issue. Subsequently, the active involvement of all employees in the identification of talents through 360-degree feedback once a year is recommended, which can be beneficial for the organization due to its current organizational structure. Another recommendation is the creation of a new talent program for the leaders of the organization XY, which should lead to the connection of global talent management and local talent management. At the same time, it would help managers to work together more in the case of other programs, as the participants of the new program should also help in the existing programs through practical activities. A recommendation is created for existing talent programs to increase the control of practical activities in the form of a protocol and the execution of the activity, which is filled out and sent by the manager or expert under whom the given activity was carried out. It is also recommended for organization to collect feedback from participants using questionnaires and interviews with participants. The last recommendation deals with the non-adjustment of impacts in case of withdrawal from the program for non-serious reasons. This solution is the setting of clear impacts that should be communicated to participants and managers.

KEYWORDS

Talent, talent management, talent program,

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION

M12 – Personnel Management
J24 – Human Capital
M14 – Organizational Behavior

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Bakossová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Téma DP:	Talent management vo vybranej organizácii
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Stratégia talent manažmentu, modely talent manažmentu, proces získavania a výberu talentov, rozvoj talentov, metódy rozvoja, udrženie talentov, metodika práce3 Praktická část Predstavenie vybranej organizácie, súčasný prístup k talent manažmentu v organizácii, vlastný výzkum a jeho vyhodnotenie, návrhy a odporúčania pre organizáciu4 Záver
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• KALIANNAN, M. et al. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. <i>Human Resource Management Review</i>, 2022, vol. 33, no. 1, p. 100926.• TAYLOR, S. <i>Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce</i>. London: Kogan Page, 2021. 481 p. ISBN 9781398600508.• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2023• Zpracování teoretické části do 1. 1. 2024• Zpracování výsledků do 15. 3. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne: 1. 12. 2023

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc.,
c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie
a managementu, a.s.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce	3
2.1 Stratégia talent manažmentu	3
2.1.1 Talent	4
2.1.2 Talent manažment	5
2.1.3 Súčasné trendy talent manažmentu	7
2.1.4 Procesy talent manažmentu	9
2.2 Modely talent manažmentu	10
2.3 Proces získavania a výberu talentov	11
2.4 Rozvoj talentov	14
2.4.1 Rozvojové programy	14
2.4.2 Plánovanie nástupníctva	15
2.4.3 Súvisiace pojmy – motivácia a angažovanosť	17
2.5 Metódy rozvoja	18
2.6 Udržanie talentov	19
2.7 Metodika práce	21
3 Analytická časť práce	23
3.1 Predstavenie vybranej organizácie	23
3.1.1 Organizačná štruktúra	26
3.1.2 Súčasný stav talent manažmentu v organizácií XY	27
3.2 Vlastný výskum a jeho vyhodnotenie	30
3.2.1 Talent manažment v organizácií XY na základe interných zdrojov	31
3.2.2 Vyhodnotenie rozhovorov s talent a knowledge manažérkami	33
3.2.3 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	37
3.2.4 Zhmutie súčasného stavu	53
3.3 Návrhy a odporúčania pre organizáciu	54
3.3.1 Odporúčania v oblasti talent manažmentu v organizácií XY	54
3.3.2 Odporúčania na zvýšenie angažovanosti lídrov	55
3.3.3 Odporúčania pre súčasné talentové programy	58
3.3.4 Zhmutie návrhov a odporúčaní	59
4 Záver	60
Literatúra	63
Zoznam príloh	67
Prílohy	I

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Rok absolvovania programu	37
Tabuľka 2: Pohlavie respondentov	38
Tabuľka 3: Absolvovaný program	38
Tabuľka 4: Odporučil by si program svojim najbližším kolegom?.....	39
Tabuľka 5: Ako hodnotíš súčasný program Emerging leaders/ Expert accelerator?	39
Tabuľka 6: Ako si sa dozvedel o programe?	40
Tabuľka 7: Aká bola tvoja motivácia na vstup do tohto vzdelávacieho programu?	40
Tabuľka 8: Závislosť praktickej aktivity na roku.....	42
Tabuľka 9: Ako by ste zhodnotili kvalitu prezentácií a prednášok v rámci Emerging leaders/ Expert accelerator programu?	45
Tabuľka 10: Ako hodnotíš rovnováhu medzi teoretickým vzdelávaním a praktickými cvičeniami v rámci programu?	46
Tabuľka 11: Aký je tvoj názor na časový harmonogram programu?.....	47
Tabuľka 12: Boli zohľadnené aktuálne trendy a novinky v oblasti talent manažmentu?	47
Tabuľka 13: Ako hodnotíš spôsob hodnotenia tvojho pokroku a úspechov počas programu?	48
Tabuľka 14: Ako hodnotíš podporu zo strany manažéra na rozvoj svojich kompetencií poskytovanej počas programu?	49
Tabuľka 15: Ako hodnotíš podporu od manažéra poskytovanú po ukončení programu?.....	50
Tabuľka 16: Myslíš si, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti využiješ v svojej budúcej praxi?	50
Tabuľka 17: Myslíš si, že v dohľadnej dobe po absolvovaní programu obsadiš manažérsku/ expertnú pozíciu?	52
Tabuľka 18: Čo by si odporučil organizátorom tohto programu na zlepšenie?	52
Tabuľka 19: Náklady na nový talentový program.....	57

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Procesy talent manažmentu	10
Obrázok 2 vlastné spracovanie na základe interných zdrojov organizácie XY	24
Obrázok 3: Zloženie tímu na globálnom princípe organizácie XY	28
Obrázok 4: New talent program	56

Zoznam grafov

Graf 1: Ktoré z rozvojových a vzdelávacích aktivít si absolvoval v rámci Emerging leaders talent alebo Expert accelerator programu?	41
Graf 2: Ktoré z týchto aktivít zahrnutých v programe Emerging leaders/ Expert accelerator mali pre teba najväčší prínos? (vyber 3).....	43
Graf 3: Najprínosnejšie aktivity pre Expert accelerator	43
Graf 4: Najprínosnejšie aktivity podľa lídrov	44

1 Úvod

Ľudský kapitál je jednou z najdôležitejších častí pre úspešné organizácie a to aj v súčasnej dynamickej dobe. Z toho plynie, že je nevyhnutné aby sa o neho organizácie starali a efektívne ho využívali k dosiahnutiu svojich cieľov a ku konkurenčnej výhode. Táto oblasť sa neustále vyvíja a vznikajú nové pohľady na túto problematiku. Organizácie si uvedomujú prekážky v podobe legislatívy, nových technológií, neustále sa meniacej štruktúre pracovnej sily a potreby rozširovania znalostí a vedomostí, ktoré sú esenciálne. Práve vďaka tomu sa do popredia dostáva talent manažment, ktorého hlavným cieľom je rozvoj zamestnancov a plné využitie ich potenciálu. Na tomto základe sú organizácie schopné efektívne obsadzovať pozície zamestnancami, ktorí majú o danú pozíciu záujem a majú k nej predpoklady. Títo zamestnanci majú vysoký potenciál, požadovanú výkonnosť, schopnosti a znalosti, ktoré sú od nich vyžadované. Organizácie, ktoré nemajú túto prácu s talentovanými zamestnancami nastavenú na postačujúcej úrovni čelia niekoľkým problémom a to napríklad zvýšenou fluktuáciou zamestnancov. Je to z dôvodu toho, že v dnešnej dobe ľudia chcú rásť a rozvíjať sa, a ak im to organizácia neposkytne môže prísť o dobrých zamestnancov, ktorých prenechá svojej konkurencii.

Táto diplomová práca skúma talent manažment v organizácii XY. Ide o organizáciu, ktorá pôsobí v bankovníctve a súčasne ide o centrum zdieľaných služieb v Bratislave. Organizácia poskytuje niekoľko rôznych finančných služieb a to hlavne svojej materskej organizácii v Holandsku. Táto organizácia bola pre potreby diplomovej práce vybraná práve preto, že práve prechádza transformáciou na expertné centrum zdieľaných služieb a talent manažment sa musí prispôbiť novej stratégii organizácie.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť odporúčanie v oblasti talent manažmentu pre organizáciu XY, a to na základe vlastného výskumu súčasného stavu talent manažmentu v organizácii. V práci je použitý fiktívny názov organizácie, pretože si organizácia nepriala byť menovaná.

Na dosiahnutie tohto cieľa je práca rozdelená na štyri hlavné časti. Tými sú úvod, teoreticko-metodologická časť, analytická časť a záver. V teoreticko-metodologickej časti sú vysvetlené základne pojmy v oblasti talent manažmentu. Najprv je vysvetlený strategický talent manažment a pojem talent. Nasledujúce kapitoly sa venujú súčasným modelom talent manažmentu a jeho procesom. Konkrétne ide o získavanie a identifikáciu talentov, ich rozvoj a udržanie. V tejto časti práce je vysvetlená aj problematika nástupníctva manažérov, rozvojové programy, motivácia a angažovanosť. Záver teoreticko-metodologickej časti je venovaný metodike práce. Tá popisuje proces získavania zdrojov, použité metódy výskumu – konkrétne pološtrukturované rozhovory a dotazníkové šetrenie, a proces ich vyhodnocovania. Pre relevantnosť výskumu boli použité kvantitatívne a kvalitatívne metódy šetrenia, ktoré sú opísané v tejto časti následne slúžia k dosiahnutiu cieľa diplomovej práce.

V analytickej časti práce je najprv predstavená organizácia XY. Táto kapitola sa venuje reáliám organizácie XY. Je popísaná stručne história, predmet podnikania, organizačná štruktúra a súčasný talent manažment v tejto organizácii. Ďalšia podkapitola tejto časti sa zaoberá vyhodnotením získaných informácií. Najprv sú vyhodnotené informácie z interných zdrojov, následne sú vyhodnotené rozhovory s knowledge manažérkou a talent manažérkou organizácie XY, na čo nadväzuje aj vyhodnotenie dotazníka, ktorý bol distribuovaný medzi súčasných a minulých participantov rozvojových programoch Emerging leaders a Expert accelerator. Na základe získaných dát bolo identifikovaných niekoľko nedostatkov z pohľadu súčasného stavu talent manažmentu v organizácii. V záverečnej časti boli formulované odporúčania pre organizáciu, ktoré sú rozdelené do troch oblastí – odporúčania v oblasti talent manažmentu, odporúčania na zvýšenie angažovanosti lídrov a odporúčania pre súčasné talentové programy.

Záver tejto diplomovej práce sa venuje objektívnemu zhodnoteniu súčasného stavu talent manažmentu v organizácii XY a odporúčaniam na jeho zlepšenie, čím je dosiahnutý aj cieľ diplomovej práce.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

Teoreticko-metodologická časť práce je zameraná na vysvetlenie teoretických znalostí v oblasti talent manažmentu za pomoci literárnej rešerše, čo ma slúžiť ako oporný materiál k praktickej časti práce. Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie odporúčania pre organizáciu XY v oblasti talent manažmentu. Preto bude v tejto časti práce najskôr vysvetlená stratégia talent manažmentu. Nasleduje kapitola venovaná modelom talent manažmentu. Predstavené sú aj jednotlivé procesy, a to proces získavania a výberu talentov, rozvoj talentov a ich udržanie v rámci organizácie. Posledná časť tejto kapitoly je venovaná metodológii práce.

2.1 Stratégia talent manažmentu

Urbancová a Vrabcová (2023, s.123) vysvetľujú, že stratégia ľudských zdrojov musí byť plne integrovaná do stratégie organizácie. Takýto proces sa nazýva strategická integrácia a je nevyhnutný k tomu, aby nielen podporoval stratégiu firmy, ale aby ju súčasne pomáhal definovať. Podľa autoriek je stratégia ľudských zdrojov dlhodobý plán vytvorený za účelom dosiahnutia cieľov v oblasti personálneho oddelenia, ktorý umožňuje zmysluplne plánovanie a riadenie ľudských zdrojov. Tieto ciele musia byť relevantné a vo väčšine prípadov sa týkajú práve nasledujúcich bodov:

- požiadavky na získavanie a výber zamestnancov;
- požiadavky na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov;
- spôsoby riadenia pracovného výkonu – odmeňovanie, motivovanie a zamestnanecké benefity;
- pracovné podmienky a vzťahy.

Urbancová a Vrabcová (2023, s.130) ďalej vysvetľujú, že podobne ako pri tvorbe akýchkoľvek iných cieľov aj pri tvorbe personálnej stratégie sa používajú analytické techniky ako sú napríklad SWOT, VRIO a PESTLE analýzy. V rámci stratégie ľudských zdrojov sa dá zamerať na oblasti, ktoré zahŕňajú obecné zámery riadenia a rozvoja pracovníkov a špecifické stratégie pre nich určené. Podľa autoriek ide o riadenie talentov a znalostí, získavanie a udržovanie kvalitných zamestnancov a neustále zlepšovanie zamestnancov a procesov. Armstrong a Taylor (2021, s. 316-317) súhlasia s tým, že riadenie talentov je proces, ktorý zabezpečuje to aby organizácia mala talentovaných ľudí, ktorých potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov. To zahŕňa strategické usmerňovanie prúdenia talentov v rámci organizácie, a to cestou podnecovania a udržovania prílivu nových talentov. Autori však ďalej vnímajú tri ďalšie oblasti ako rozšírenie v riadení talentov. Konkrétne ide o:

- umiestnenie správnych ľudí, na správne miesto v správny čas;
- riadenie talentov ako integrovaný rozvoj ľudských zdrojov, ktorý sa selektívne zameriava na vyvolenú časť pracovnej sily;
- riadenie talentov ako zámerný rozvoj schopností organizácie, a to cestou usmerňovania a udržovania prúdenia talentov v rámci organizácie. Pozornosť sa teda zameriava hlavne na príliv talentov. To úzko súvisí s plánovaním následníctva a ľudských zdrojov.

Taylor (2021, s. 568) vysvetľuje rozdiel medzi stratégiami ľudských zdrojov a stratégiami talent manažmentu. Za najväčší rozdiel je považovaný obsah týchto stratégií. Pri riadení ľudských zdrojov ide o veľmi obširné vnímanie problematiky, zatiaľ čo pri talent manažmente ide o užšie zameranie sa na talentovaných jedincov. Stratégia talent manažmentu je teda súčasťou stratégie ľudských zdrojov. Podľa autora prvým krokom talent manažmentu je identifikácia pracovného miesta, ktoré je kľúčové. Predovšetkým ak ide o pozíciu, ktorá

pomôže získať organizácií výhodu nad svojimi konkurentmi. Upozorňuje však na vyššie pozície, ktoré sú častokrát byrokratické a ich náplňou je kontrola procesov. Za kľúčové pozície sú považované práve tie, ktoré môžu vytvoriť skutočnú zmenu v organizácii a vyžadujú si kreativitu a inovácie. Autor ďalej doplnuje, že ďalším krokom talent manažmentu je zabezpečiť, aby na kľúčových pozíciách boli talentovaní ľudia a vysvetľuje, že organizácia sa ma sústrediť na pozície a vytváranie možností pre nich, viac ako sa venovať jednotlivým osobám. Ide vlastne o identifikáciu hviezd a investovanie do nich. S tým sa stotožňujú aj Armstrong a Taylor (2021, s. 316-317). Urbancová a Vrabcová (2023, s. 23) majú rovnaký názor a dodávajú, že strategický rozsah talent manažmentu kladie dôraz na ambície organizácie vo vojne o talenty. Dôležité je teda prepojenie medzi strategickými trendami v manažmente ľudských zdrojov a budovania značky zamestnávateľa, vďaka čomu sú do organizácie priťahované nové talenty a súčasní jedinci zostávajú. Rovnako to vníma aj Horváthová (2011, s. 33-34) a zdôrazňuje dôležitosť identifikácie talentov v rámci organizácie ako takej a súčasne aj externých talentov, ktoré je ešte potrebné získať. Autorka vníma nutnosť vytvorenia schémy na analýzu požadovaných kompetencií a hodnotenie ich výkonu.

Sushmita (2021, s. 65) súhlasí a dodáva, že dobre zostavená stratégia talent manažmentu je práve tá, ktorá umožňuje organizácii byť proaktívnou a pripravenou na možné zmeny. Čo v konečnom dôsledku vedie k zníženiu nákladov na rozvoj zamestnancov, nakoľko sú zreteľne identifikované potrebné oblasti rozvoja. Dosiachnutie úspešnej stratégie je práve kontrola a prispôsobenie sa možným zmenám. Andreev (2023) súhlasí s ostatnou odbornou verejnosťou a zhrňuje sedem prínosov úspešnej stratégie talent manažmentu do organizácie:

- napomáha zvýšeniu produktivity (za predpokladu, že je dodržaná rýchla alokácia talentov, pozitívna zamestnanecká skúsenosť a stratégia ľudských zdrojov);
- udržiavanie konkurencie schopnosti firmy;
- podpora inovácií, talentovaní zamestnanci ich často vyhľadávajú;
- napomáha zvýšeniu efektivity tímov;
- zníženie fluktuácie zamestnancov;
- podpora značky zamestnávateľa;
- vytvorenie organizačnej kultúry zameranej na rast.

Tieto prínosy sú pre organizáciu ako takú veľmi dôležité. Na dosiahnutie tých najlepších výsledkov sa stratégia v priebehu času mení, aby čo najviac korešpondovala so súčasnými trendami. Mení sa aj vnímanie talent manažmentu ako takého. Na objasnenie tohto vývoja a načrtnutie súčasných trendov v tejto oblasti, sú v nasledujúcich podkapitolách vysvetlené pojmy súvisiace s talent manažmentom, jeho súčasné vnímanie a trendy.

2.1.1 Talent

Definícia talentu nie je v odbornej verejnosti zjednotená. Caligiuri, Collings a Scullion (2018, s. 57) vysvetľujú tento pojem za pomoci etymológie tohto slova. Slovo talent pochádza z latinského slova *talenta*, ktoré sa vyvinulo z gréckeho slova *tálanon*, čo doslova znamená rovnováha, váha alebo suma peňazí. V Aténach bol jeden talent 25,86 kg striebra. Postupom času sa talent stal vzácnou menou, ktorú mohli mať len bohatí ľudia, bol teda exkluzívny.

V 13. storočí bol talent definovaný ako pocit, ktorý núti človeka niečo vykonať. Podobne aj v starej francúzštine bol vnímaný ako sklon mysle. Podľa autorov to zdôrazňuje behaviorálny aspekt talentu, ktorý sa stáva aj v dnešnom podnikateľskom prostredí čoraz dôležitejším. V 15. storočí talent znamenal duševné nadanie alebo konkrétnu schopnosť človeka, ktorá sa považovala za niečo, čo mu bolo božsky zverené na osobné použitie a zlepšenie. Tento význam pochádza z Podobenstva o talentoch, ktoré zdôraznilo nielen vrodenu povahu talentu, ale aj

morálnu povinnosť uplatňovať a rozvíjať talenty, ktoré sú dané od Boha. Navyše, keďže talent „zverili“ len niekoľkým ľuďom Podobnosť o talentoch tiež prispelo k exkluzívnemu výkladu pojmu talent. V skutočnosti sa tento biblický text považuje za pôvod používania slova talent na označenie prirodzenej schopnosti alebo zručnosti. Autori aj dnes vnímajú dva pohľady na talent, a to ako niečo čo sa dá vlastniť alebo niekto, kto je niečím výnimočný.

Amstrong a Taylor (2015, s. 317) definujú talent v pracovnom prostredí ako to čo ľudia musia mať, aby uspeli na svojich pozíciách a v roliach, ktoré vykonávajú v svojom zamestnaní. Talentovaní ľudia potom dokážu uskutočňovať zmeny a sú hnacím motorom budúceho úspechu organizácie. Schultz a Schultz, (2018, s. 150-160) s tým súhlasí a definujú talent ako kombináciu jedinečných schopností, vedomostí, skúseností a vlastností jednotlivca, ktoré ho predurčujú na vynikanie v určitom odbore alebo činnosti. Feldman et al. (2019, 81-107) súhlasia s tým, že talent sa môže prejaviť v rôznych oblastiach a tými môžu byť napríklad: kreativita, riadiace schopnosti, technické zručnosti alebo emocionálna inteligencia. Autori však vnímajú aj to, že talent môže byť získaný alebo vrozený. Získať talent tak môžu zamestnanci prostredníctvom vzdelávania, tréningu a praxe. Horváthová (2011, s. 23-24) s tým súhlasí a vníma talentovaného jedinca ako osobu, ktorá má rozvinuté strategické myslenie a schopnosti ovplyvňovať ostatných, vysokú emocionálnu inteligenciu, iniciatívu, orientáciu na výsledky a schopnosť prispôbovať sa zmenám. Gubman, (2020, s. 180-190) súhlasí s Feldmanom et. al. (2019, 87-107) a Horváthovou (2011, s. 23-24) v oblastiach, v ktorých sa talent môže prejaviť. Tie však vníma ako viacúrovňové spektrum. Silzer a Dowell (2018, s. 201-208) upozorňujú, na to že talent je dynamický a ovplyvnený rôznymi faktormi, ako je napríklad prostredie kde sa jednotlivec nachádza, ale aj jeho osobné skúsenosti a motivácie.

Taylor (2021, s. 82) vysvetľuje vnímanie talentu z dvoch rozdielnych perspektív – širšej a užšej. Kým v širšej perspektíve sú zahrnutí všetci zamestnanci organizácie tak v tej užšej je zahrnutá len menšia časť zamestnancov na základe určitých predpokladov a oblastí ako uvádzali predchádzajúci autori. Ulrich a Smallwood (2012, s. 6) považujú za talent každého zamestnanca organizácie. Na identifikáciu talentov a ich prínos vytvorili vzorec, ktorý je súčinom kompetencií, záväzkov voči organizácii a samotným prínosom jednotlivca. V rámci kompetencií sú myslené znalosti, zručnosti a hodnoty požadované pre prácu. Záväzky voči organizácii symbolizujú lojalitu jednotlivca voči organizácii a ich prínos je závislý na zmysluplnosti a celi ich práce. Autori upozorňujú na to, že tieto tri zložky sa vzájomne dopĺňajú a nie sú schopné sa navzájom nahrádzať. Talentovaní jedinci preto musia mať nielen znalosti, ale aj vôľu, ciele a byť schopní a oddaní, prispievať k rozvoju organizácie. Kocianová (2012, s. 358-365) upozorňuje aj na problematiku z pohľadu veku a vysvetľuje, že ten by nemal byť kritériom, tým by však mala výkonnosť a perspektíva jej zvyšovania.

Podľa Horváthovej (2011, s. 23-24) by si každá organizácia mala talent zdefinovať podľa svojich potrieb. Keďže práve to by malo pomôcť k vytvoreniu jednoznačného cieľa, ktorý by organizácia chcela dosiahnuť práve s talentovanými jednotlivcami. Silzer a Dowell, (2018, s. 201-208) s tým súhlasia a ďalej zdôrazňujú, že je dôležité neustále monitorovať a rozvíjať talenty vo svojich radoch, aby si udržali konkurenčnú výhodu a zabezpečili dlhodobú udržateľnosť. To vyžaduje pružné a inkluzívne manažérske prístupy, ktoré rešpektujú rozmanitosť talentov a podporujú ich individuálny rozvoj a rast.

2.1.2 Talent manažment

Nelson a Quick, (2019, s. 356-357) uvádzajú, že za začiatok talent manažmentu možno považovať už 19. storočie, keď sa prví priemyselníci začali zaujímať o správu ľudských zdrojov. Berger, (2020, s. 147- 150) s tým nesúhlasí a vníma, že samotný koncept a teda aj začiatok talent manažmentu začal až v 20. storočí, a to najmä v období po druhej svetovej vojne.

Práve vtedy dochádza k rozvoju veľkých korporácií a s nárastom hospodárskej súťaže. Organizácie sa začali viac sústrediť na identifikáciu a rozvoj kľúčových talentov. Silzer a Dowell, (2018, s. 105-106) a tým súhlasia a vysvetľujú, že v 50. a 60. rokoch 20. storočia sa začali formovať prvé systematické prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a talentov v organizáciách. Vznikali prví odborníci na personálne riadenie a konzultanti, ktorí sa zaoberali otázkami náboru, rozvoja a správy talentov. V 70. rokoch sa talent manažment stáva integrovanou súčasťou stratégie organizácií. Tie začali chápať, že úspešné riadenie talentov je kľúčovým faktorom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody a dlhodobého úspechu (Cappelli, 2019, s. 65). Arthur, Hall a Lawrence, (2019, s. 245) ďalej popisujú rozvoj talent manažmentu počas 80. a 90. rokov kedy dochádza k ďalšiemu vývoju talent manažmentu s nástupom nových technológií a globalizácie trhov. Organizácie začali využívať informačné technológie a analytické nástroje na efektívnejšie riadenie talentových procesov.

Boudreau a Cascio, (2018, s.25) vysvetľujú, že na prelome tisícročí, sa talent manažment stáva ešte viac prepojený s oblasťami ako sú stratégia, inovácie a organizačná kultúra. Začína byť vnímaná problematika talentu, a to nie len v spojení so získavaním a rozvojom, ale aj jeho kultivácie a podpory pracovného prostredia, ktoré umožňuje talentom vynikať. Gubman, (2020, s. 87) s tým súhlasí a dopĺňa, že v súčasnosti, talent manažment prechádza obdobím rýchlych zmien a transformácií. S nástupom digitálnej éry a nových trendov ako flexibilita práce a inkluzívna kultúra sa mení aj spôsob, ako organizácie pristupujú k riadeniu a rozvoju svojich talentov. Phillips a Edwards, (2020, s. 30) rovnako ako aj predchádzajúci autori vnímajú, že talent manažment sa stáva kľúčovou prioritou nielen pre veľké korporácie, ale aj pre malé a stredné podniky a startupy. Organizácie si uvedomujú, že efektívne riadenie talentov je nevyhnutné pre dosiahnutie rastu a udržateľného úspechu v konkurenčnom prostredí.

Avšak ako uvádza Kocianová (2013, s. 358-360) na rozdiel od chápania výhod úspešnej stratégie talent manažmentu je jeho definícia v súčasnosti nejednotná. To súvisí aj s rozdielnym vnímaním začiatku talent manažmentu ako je uvedené na začiatku tejto kapitoly. Mnohé organizácie považujú za talent manažment rozvoj smerom k vrcholovým pozíciám, k manažérom alebo smerom k absolventom (v rôznych talentových programoch) alebo ako rozvoj všetkých zamestnancov. Podľa Kocianovej (2013, s. 358-360) je nevyhnutné odlišovať talent manažment od odbornej prípravy, ktorá je úzko zameraná na potreby špecifického miesta a s tým súvisiaceho adaptačného procesu. Talent manažment pracuje so širšou časovou a odbornou perspektívou.

Na túto problematiku príliš obsiahlej alebo príliš úzkej definície upozorňuje aj Taylor (2021, s. 85). Vysvetľuje, že príliš obsiahla definícia obsahuje všetky aktivity riadenia ľudských zdrojov ako plánovanie, výberové konanie, adaptácia zamestnancov, riadenie výkonnosti, riadenie kariéry, koučing, mentoring a udržanie zamestnancov. Na základe tohto pohľadu akákoľvek aktivita má potencionálny dopad na talent manažment spoločnosti a principiálne ide o riadenie ľudských zdrojov.

Autor ďalej vysvetľuje aj problematiku druhého extrému, a to príliš úzkej definície talent manažmentu. Pri nej nastáva tendencia sa sústrediť len na plánovanie nástupníkov súčasných manažérov, čím by sa mali udržať potrebné znalosti v rámci organizácie. Tento systém uprednostňovania budúcich talentov však môže viesť k demotivácii ostatných zamestnancov. Pri tomto vnímaní sa často používajú metafory ako „talent pool“ „talent pipeline“ alebo „talent waves“.

Taylor (2021, s. 86) definuje talent manažment ako multidimenzionálny koncept, ktorý si organizácie prispôbujú svojim potrebám. Horváthová (2011, s. 26) na rozdiel od Taylora (2021, s. 86) vníma talent manažment zjednodušene ako spôsob, ktorý umožňuje odhaľovanie potenciálu jedinca a rovnako sa sústreďuje aj na udržanie si kľúčových zamestnancov, čím sa

zvyšuje konkurencia schopnosť organizácie. Caligiuri, Collings a Scullion (2018, s. 5) s tým v podstate súhlasia a oni sami ho definujú ako systematickú identifikáciu kľúčových pozícií, ktoré rozdielne prispievajú k trvalo udržateľnej konkurenčnej výhode organizácie, k rozvoju talentov s vysokým potenciálom a vysokovýkonnými etablovanými subjektmi, aby mohli plniť kľúčové úlohy organizácie a k rozvoju diferencovanej architektúry ľudských zdrojov na uľahčenie obsadzovania takýchto pozícií talentami a na zabezpečenie ich trvalého záväzku voči organizácii. Talent manažment organizáciám následne pomáha efektívnejšie naplňať merateľné zlepšenia výkonnosti a efektivity, a to hlavne schopnosťou definovať potreby objavovania talentov medzi pracovníkmi a potencionálnymi pracovníkmi ako uvádzajú Urbancová a Vrabcová (2023, s. 23).

Na druhej strane talent manažment čelí aj výzvam, ktoré sa priebehu času menia vysvetľuje Holliday (2020). Za výzvy, ktoré však pretrvávajú považuje autor získavanie talentov na trhu práce rovnako aj výchovu nástupcov súčasných talentov. S tým sa stotožňuje aj Sushmita (2021, s. 222) a medzi výzvy pridáva aj udržanie talentu a tvorbu organizačnej kultúry, ktorá podporuje ich rozvoj.

2.1.3 Súčasné trendy talent manažmentu

Ako bolo načrtnuté v predchádzajúcej časti tejto kapitoly talent manažment sa prispôbuje spoločnosti ako takej. Caligiuri, Collings a Scullion (2018, s. 6), opisujú súčasný vývoj v tejto oblasti a spájajú ho s globalizáciou. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 123) dopĺňajú aj ďalšie dôvody okrem globalizácie, a to demografické zmeny a meniacu sa rolu žien. Walters (2023) s tým súhlasí a ako súčasný trend v tejto oblasti vidí okrem iného aj diverzitu kultúr a pohlaví. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 117 - 118) to vnímajú rovnako a opisujú dôležitosť rôznorodosti v rámci organizácie nielen v oblasti kultúry, ale aj viery, národnosti, veku, rasy, vzdelania a v prístupe a hodnotách zamestnanca. Táto rôznorodosť umožňuje vytvorenie rozmanitého prostredia, priestoru na inovácie zvykov alebo činností a vzájomné dopĺňovanie sa, čo vedie aj k zvýšeniu ekonomickej výkonnosti. Autorky delia diverzitu na pracovisku na primárnu a sekundárnu. Za primárnu považujú vek, etnickú príslušnosť, pohlavie, mentálne a fyzické schopnosti. Naopak do tých sekundárnych sa radia komunikačný štýl, vzdelanie, rodinný stav, náboženstvo, materinský jazyk, geografická príslušnosť, mzda a pracovné skúsenosti. Van Vliet (2023) súhlasí s dôležitosťou rôznorodosti na pracovisku ako takom, ale vníma aj viaceré nevýhody. Napríklad interkultúrne komunikačné problémy, kultúrne nepochopenie, zvyšovanie konfliktov (na základe kultúrnych presvedčení), pomalšie rozhodovanie, nerovnomerné rozdelenie možností rastu, diskrimináciu alebo nevhodnú reprezentáciu etnika, čo vedie k vytváraniu predsudkov.

Gertenbach (2022) zhrňuje, že jeden zo súčasných trendov talent manažmentu je teda globálny talent manažment, ktorý definuje ako stratégiu organizácie na identifikovanie, rozvoj a udržanie talentu na globálnej úrovni. Ide o zjednodušené vnímanie talent manažmentu podobného definícií od Horváthovej (2011, s. 26) s ohľadom na medzinárodnú (globálnu) perspektívu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 533) vysvetľujú stratégiu medzinárodného riadenia ľudských zdrojov, ktorej cieľom by malo byť podporovať a naplňať medzinárodné konkurenčné stratégie. Aby globálne organizácie uspeli v riadení svojej celosvetovej pracovnej sily, musia dobre poznať a citlivo vnímať niekoľko rôznych lokálnych prostredí súčasne. Je nevyhnutné, aby využívali lokálne informácie a prispôbovali im politiku ľudských zdrojov, ktorá odráža aj organizáciu ako takú. Stratégia bude teda ovplyvňovaná rôznymi typmi konkurenčných stratégií, ktoré nadnárodné organizácie uplatňujú. Podľa autorov ide hlavne o:

- viacnárrodné – budovanie silnej lokálnej prítomnosti na základe vnímavosti a schopnosti reagovať na lokálne potreby;
- globálne – dosahovanie nákladovej výhody s využitím riadených aktivít uskutočňovaných na celosvetovej úrovni;
- internacionálne – využívanie znalostí a schopností materskej spoločnosti v rámci celosvetového rozširovania a prispôsobovania;
- transnacionálne – vytváranie nového modelu organizácie súčasným rozvíjaním globálnej konkurencieschopnosti, viacnárrodnej flexibility a schopnosti učiť sa po celom svete.

Caligiuri, Collings a Scullion (2018, s. 2) však vnímajú aj ďalší problém, ktorý vzniká v súvislosti s nedostatočnou definíciou talent manažmentu ako takého. Ide o jeho chápanie, ktoré je ovplyvnené okolitou kultúrou. V takýchto prípadoch je nutné podľa autorov vykonať komparatívnu analýzu a nastaviť toto vnímanie na úrovni organizácie. S tým súvisí aj pohľad Armstronga a Taylora (2015, s. 534), ktorí vysvetľujú vplyv národných kultúr na riadenie ľudských zdrojov a vymenovávajú nasledujúce oblasti, v ktorých sa to prejavuje:

- definovanie vlastností efektívneho manažéra (riadenie pracovného výkonu);
- poskytovanie spätnej väzby;
- pripravenosť prevziať prácu v zahraničí;
- rozdielne chápanie sociálnej spravodlivosti;
- systémy odmeňovania;
- prístupy k vytváraniu štruktúry organizácie;
- zamestnanecké vzťahy;
- komunikácia so zamestnancami.

Armstrong a Taylor (2015, s. 547-548) definujú medzinárodne riadenie talentov ako systematické identifikovanie kľúčových pozícií, ktoré v rozdielnej miere prispievajú k dosahovaniu trvalej konkurenčnej výhody organizácie v globálnej perspektíve. Vytváranie zásobárne talentov (talent poolu), ktorá zahrňuje vysoko výkonných jedincov pre obsadenie kľúčových rolí s ohľadom na globálne pôsobenie nadnárodnej organizácie a vytváranie diferencovanej architektúry ľudských zdrojov, pre zjednodušenie obsadzovania kľúčových pozícií tými najlepšimi jedincami a pre zaistenie ich trvalej oddanosti organizácií. Autori ďalej uvádzajú, že talent sa stal vzácnym zdrojom, o ktorý organizácie vedú globálnu vojnu o talenty. Kocianová (2012, s. 357-359) s tým súhlasí a vysvetľuje, že pojem vojna o talenty, charakterizuje problémy organizácií so získavaním a udrжанím si kvalitných ľudí. Armstrong a Taylor (2015, s. 315-320) ďalej dopĺňajú, že proces riadenia talentov vychádza z presvedčenia, že organizácie s najlepšimi ľuďmi sú najúspešnejšie. Tento prístup pochádza z 20. storočia zo spoločnosti McKinsey & Company, ktorá ho propagovala a zaviedla samotné pomenovanie – vojna o talenty. Toto slovné spojenie sa stalo metaforou pri riadení talentov. Caligiuri, Collings a Scullion (2018, s. 50) dopĺňajú, že takéto expresívne pomenovanie zdôrazňuje ako dôležité pre organizácie je nájsť správny talent. Armstrong a Taylor (2015, s. 315-320) ďalej vysvetľujú päť krokov, ktoré by mala organizácia podniknúť aby v tejto vojne vyhrala:

- vytvoriť atraktívnu hodnotovú ponuku pre zamestnanca;
- získavať talenty na základe dlhodobej stratégie;
- využívanie pracovných skúseností, koučovanie a mentoring k rozvoju potencionálnych manažérov;

- dopĺňovanie zásobárne talentov;
- zdieľanie presvedčenia, že konkurenčná výhoda pramení z toho, že organizácia má talentovaných ľudí na všetkých svojich úrovniach.

Pfeffer (2001, v Armstrong a Taylor, 2015 s. 318) vysvetľuje, že vnímanie riadenia talentov ako vojny vedie k presadzovaniu individuality zamestnancov viac ako k tímovému úspechu. Taktiež podľa autora dochádza k zveličovaniu talentov mimo organizácie a podhodnocovaniu talentov v rámci organizácie. Dochádza k znižovaniu schopností zamestnancov, ktorí sú považovaní za menej schopných, nakoľko nemajú rovnaké množstvo príležitostí k rozvoju. Znižuje sa aj dôraz na systémové, kultúrne a podnikateľské záležitosti. To všetko vedie k upevňovaniu elitného a arogantného postoja jednotlivcov.

Ako bolo uvedené v úvode tejto kapitoly, dôležitá je aj diverzita z pohľadu pohlaví. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 129) vysvetľujú, že pohľad spoločnosti na sociálne rozdiely mužov a žien sa mení naprieč kultúrami a časom. Rozdiely medzi týmito dvoma pohlaviami sú formulované spoločnosťou, v ktorej sa jedinec nachádza. Žena je častokrát vnímaná ako osoba, ktorá sa stará o rodinu a muž je realizátor, ktorý je zamestnaný a prináša domov peniaze. Tento predsudok sa prejavuje podľa autoriek prevažne na vyšších pozíciách organizácie. Vo vyššom manažmente sa objavuje iba 6-10 % žien. S tým sa stotožňuje aj Walters (2023), ktorý vypracoval štúdiu na 500 ženách pracujúcich v rôznych oblastiach. Na základe tejto štúdie vyplýva, že až 77% žien si myslí, že nie sú dostatočne reprezentované na líderských a odborných pozíciách. Ako hlavné dôvody uvádzajú: povyšovanie mužov na úkor žien, problémy s návratom z materskej dovolenky, záväzky voči rodine a organizačnú kultúru, ktorá nepodporuje diverzitu na pracovisku. Heilling (2023) súhlasí a rovnako vidí posun v tejto oblasti talent manažmentu za posledné roky. Simmonds (2019) to vníma rovnako a dodáva, že pozornosť na ženské talenty je v súčasnosti jednou z kľúčových konkurenčných výhod pre progresívne organizácie. Heilling (2023) sa ďalej opiera o štúdiu od firmy Catalyst, ktorá zisťovala prínos žien v organizáciách. Na základe tohto výskumu vyplýva, že organizácie, ktoré majú vo vedení (vyššom manažmente) aspoň jednu ženu majú z pravidla o 53% vyššiu návratnosť vlastného kapitálu a o 42% vyššie predaje. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 130) dodávajú, že za nerovnosťou na vyšších pozíciách v organizáciách stojí aj faktor materstva u žien a ich rozhodnutia ísť na materskú dovolenku. Na to, aby bola v organizácií dosiahnutá rovnosť pohlaví a príležitostí odporúčajú, aby dochádzalo k rovnocennému odmeňovaniu za druh a kvalitu výkonu práce, aby sa vytvárali rovnocenné príležitosti pre obe pohlavia. Taktiež je nevyhnutné vytvorenie pracovného prostredia pre zladenie pracovných a rodinných povinností zamestnancov, a to nielen žien, ale aj mužov.

2.1.4 Procesy talent manažmentu

Podobne ako pri pojme talent manažment, aj v prípade jeho procesov sa názory líšia. Kociánová (2012, s. 360) napríklad opisuje proces talent manažmentu ako identifikáciu, získavanie, udržanie a využitie talentov. Kaliannan et al. (2022) vysvetľuje, že talent manažment je priamo prepojený s procesmi ľudských zdrojov, ktoré sa týkajú systematického náboru, identifikácie, rozvoj, zapojenie, udržanie a nasadenie talentov.

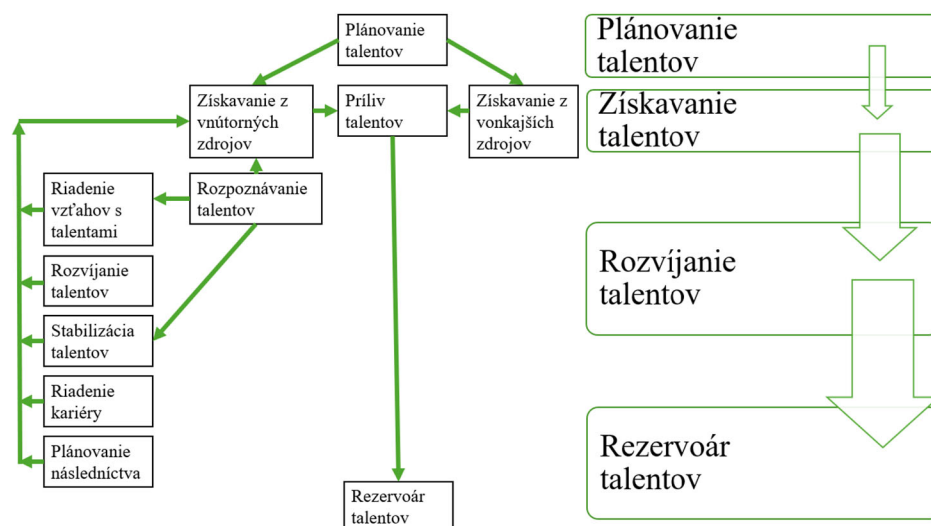
Bershin (2020) súhlasí s Kaliannan et al. (2022) a ďalej dopĺňa, že procesy talent manažmentu je potrebné chápať v širšom ponímaní, a to ako na seba vzájomne nadväzujú a vytvárajú uzavretý cyklus. Tieto procesy sú plánovanie, nábor, adaptácia, kontrola, vzdelávanie, plánovanie nástupcov, odmeňovanie zamestnancov a analýza chýbajúcich znalostí. V centre tohto cyklu je model kompetencií, čiže popis pozícií a obsah vzdelávania.

Armstrong a Taylor (2015, s. 319-320) vysvetľujú, že procesy talent manažmentu musia byť v plnom súlade s jeho stratégiou. Na rozdiel od Bershina, vnímajú tieto procesy ako sekvenčné činnosti, ktoré zahŕňujú plánovanie, získavanie a rozvíjanie talentov. Cieľom týchto procesov je zaistiť príviv talentov a vytvorenie ich rezervoára (talent poolu). Celý tento proces pri tom zahŕňa niekoľko ďalších činností:

- plánovanie talentov;
- získavanie talentov;
- rozpoznávanie talentov;
- riadenie vzťahov s talentami;
- rozvíjanie talentov;
- stabilizácia talentov;
- riadenie kariéry;
- plánovanie následníctva manažérov;
- príviv talentov;
- rezervoár talentov.

Na obrázku 1 je možné vidieť detailne prepojenie jednotlivých činností podľa autorov.

Obrázok 1 Procesy talent manažmentu



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Armstrong a Taylor (2015, s. 321)

2.2 Modely talent manažmentu

Andreev (2023) vysvetľuje, že neexistuje jednotný model talent manažmentu, ktorý by používali všetky organizácie. Takýto model by však mal zahŕňať – plánovanie, príťahovanie, rozvoj a udržanie talentov. S tým súhlasí aj Lee (2022), ktorý vníma tieto modely ako tvorbu talent poolov v rámci organizácie. Podľa autora je dôležité aby si organizácie vytvorili taký model, ktorý im pomôže dosiahnuť plánovanú stratégiu a znížiť fluktuáciu zamestnancov. V súčasnej dobe sa využívajú hlavne dva modely talent manažmentu, ako uvádza Horváthová (2011, s. 35). Ide o tradičný lineárny model a Develop-Deploy-Connect. Kursch (2015, s. 102) k tomu dopĺňa aj model Bourdeaua a Ramstada.

Tradičný lineárny model je tiež nazývaný priamočiary. Základné procesy na seba vzájomne nadväzujú. Tieto procesy sú získať – rozmiestniť – rozvíjať – udržať (Kocianová, 2012, s. 110). Horváthová (2011, s. 35) s tým súhlasí a dopĺňa, že tento model sa zameriava na dve základné

činnosti, a to získavanie a udržanie talentov. Autorka upozorňuje na to, že organizácie, ktoré využívajú tento model častokrát nedosahujú svoje strategické ciele. Medzi slabé stránky patrí napríklad vynaloženie väčšej časti úsilia na nábor zamestnancov než na rozvoj súčasných zamestnancov, čím je tento model finančne náročnejší. Ďalšími dvoma negatívami tohto modelu je nepružnosť, čo spôsobuje nemožnosť kariérneho rastu jednotlivcov a nesleduje prínosy jednotlivcov pre organizáciu. Tento model sa teda zameriava hlavne na merateľnú podobu výstupu.

Podstatou modelu Bourdeaua a Ramstada sú štyri faktory, ktoré sa tiež označujú skratkou LAMP, čo znamená logika, analýza, merateľnosť a proces. Ak sú teda procesy v rámci organizácie definované podľa logiky, analýz a vhodných meraní, tak môže organizácia efektívne spojiť riadenie talentov so svojimi strategickými cieľmi vysvetľuje Kursch (2015, s. 102). Salian (2023) súhlasí a identifikuje niekoľko benefitov v tomto modeli. Ide napríklad o lepšie rozhodovanie, zvýšenie produktivity, zníženie fluktuácie zamestnancov, zníženie nákladov a identifikáciu trendov a opakujúcich sa vzorov. Autor opisuje vyžitie tohto modelu v oblasti talent manažmentu hlavne v spracovaní nadobudnutých informácií, získaných touto metódou a na ich podklade vytvorenie plánov, na prilákanie talentov, ich rozvoj a udržanie v organizácii.

Develop-Deploy-Connect model je zameraný na pozorovaní výkonu, ktorý je jadrom talent manažmentu a rieši základné prvky riadenia talentov. Tento model zdôrazňuje dôležitosť neustáleho motivovania a rozvíjania talentov, a to v súlade so strategickými cieľmi organizácie. Ide teda o rovnováhu medzi tým, čo talenty motivuje a tým čo je od nich očakávané ako uvádza Horváthová (2011, s. 36). Tento model pozostáva z troch základných zložiek:

- Develop (rozvoj talentov) – organizácie túto zložku naplňajú pomocou vzdelávacích programov, a to na pracovisku alebo mimo neho;
- Deploy (alokácia talentov) – umiestnenie talentov na pozície, kde môžu využiť svoj potenciál a efektívne plniť úlohy;
- Connect (prepájanie talentov) – spájanie talentov s ľuďmi, ktorí im pomôžu pri plnení úloh a zároveň to povedie k efektívnejšej spolupráci.

Horváthová (2011, s. 36) ďalej vysvetľuje, že základnými prvkami tohto modelu sú prieniky jednotlivých zložiek a ich vzájomné pôsobenie. Prienikom rozvoja a správnej alokácie dochádza k rozširovaniu schopností talentov. Prienikom alokácie a prepojenia vzniká zladenie. Pri prieniku rozvoja a prepájania dochádza k stotožneniu talentov s celou organizáciou (s jej cieľmi, stratégiou, a to za pomoci budovania vzťahov medzi jednotlivými zamestnancami, ktorí sa vzájomne ovplyvňujú). Spojením všetkých troch prvkov vzniká výkon. Základným cieľom tohto modelu je vytvorenie takých podmienok v organizácii, aby bolo čo najjednoduchšie získať nových jedincov a udržať si ich.

2.3 Proces získavania a výberu talentov

Plánovanie je jeden zo základných procesov ľudských zdrojov, ktorý zabezpečuje správny počet ľudí, na správnom mieste, a to v správny čas. V priebehu rokov sa pohľad na plánovanie ľudských zdrojov menil a z tvrdých dát, ktoré pozostávali len z čísel sa rozšíril na širšie spektrum činností ako napríklad plánovanie následníctva, využívanie flexibilnej práce a plánovanie talentov (Armstrong a Taylor, 2015, s. 262 - 263). Autori ďalej uvádzajú, že plánovanie ľudských zdrojov pozostáva hlavne z nasledujúcich činností, a to na základe štúdie z Chartered Institute of Personnel and development z roku 2010:

- Plánovanie následníctva – 62 %;

- Využívanie flexibilnej práce – 53 %;
- Odhaľovanie ponuky a dopytu po práci – 53 %;
- Audit schopností / analýza medzier – 49 %;
- Riadenie talentov – 42 %.

Taylor (2021, s. 255) opisuje štyri generické činnosti, ktoré je nutné vykonať počas plánovania. Tie musia byť v súlade so stratégiou organizácie. Ide o definovanie potrieb firmy, možnosti vnútorných zdrojov, možnosti vonkajších zdrojov a formuláciu týchto plánov. Sushmita (2021, s. 36) dodáva, že je dôležité poznať rozdiely medzi súčasnými potrebami firmy a tými budúcimi, aby bolo možné určiť a naplánovať requalifikácie súčasných zamestnancov, využitie súčasných talentov ako aj získanie talentov nových. Sushmita (2021, s. 122) ďalej vysvetľuje úlohu talent manažmentu pri výbere zamestnancov ako kľúčovú, keďže napomáha k identifikácii a k umiestneniu talentov do rôznych vrstiev organizácie, čo by malo pomôcť k naplneniu celkovej stratégií organizácie.

Podľa McDonnella (2021) nie všetci zamestnanci majú rovnakú hodnotu a práve preto je nevyhnutné identifikovať talenty. To pozostáva z posúdenia, hodnotenia a porovnania jednotlivých kandidátov medzi sebou. Tento proces je taktiež stavebným kameňom rozhodovania o personálnom obsadení, investíciách do vzdelávania, rozvoja a odmeňovania zamestnancov. Identifikácia talentu v rámci organizácie prebieha v troch základných krokoch, ktorými sú stanovenie kľúčových kompetencií, hodnotenie výkonu (predpoveď potenciálu, vytvorenie meracích stupníc) a vytvorenie talent poolu. Celý proces je komplikovanejší a skladá sa z viacerých krokov (Horváthová, 2011, s. 48-51).

Prvým krokom je podľa autorky **identifikácia kľúčových kompetencií**, čo súvisí so stanovením potrieb na získanie talentov. Druhým krokom je **hodnotenie výkonu a vytvorenie hodnotiacej stupnice**. Následne je nutné predpovedať potenciál, a to za pomoci vytvorenia merných stupníc. To vedie k **identifikácii talentu**. Poslednými dvoma krokmi je rozhodnutie, či bude využitý talent z vnútorných, alebo vonkajších zdrojov organizácie a jeho umiestnenie **do talent poolu** (Horváthová, 2011, s. 48-51).

Podľa Greena (2020, s. 32) sa na začiatku **identifikácie talentu** musí stanoviť jeho profil. To znamená, že ide o definovanie základných kompetencií, znalostí, zručností a motivácie. Je dôležité si tiež uvedomiť, že potreby organizácie sa v čase menia a na tomto základe je potrebné aj pravidelne obnovovať tieto požiadavky. Kompetenčné modely definujú konkrétne požiadavky na určité pracovné miesto ako uvádza Kmošek (2020). Autor rozdeľuje kompetencie na individuálne, sociálne a profesionálne. Ich kombinácia vytvára individuálnu a unikátnu zložku jedinca, podľa ktorej je možné určiť predpoklad, ktorý pracovník sa bude hodiť, na danú pracovnú pozíciu. Pearman a Eichinger (2022) s tým súhlasia a dopĺňajú aj základné predpoklady pri zostavovaní kompetencií – musia byť ľahko pozorovateľné, merateľné a musia sa vzťahovať na danú pozíciu. Ako príklad je možné uviesť počúvanie a vedomosti z určitých oblastí. Autori ďalej vysvetľujú, že nie je jasne stanovené koľko kompetencií by malo byť pridelených jednej pozícii. Uvádzajú, že v súčasnosti sa na takýchto zoznamoch objavuje osem až 130 kompetencií.

Podľa Horváthovej (2011, s. 59) sa **hodnotenie výkonu** sústreďuje na merania aktuálne dosiahnuteľných výsledkov v oblastiach, za ktoré je daný pracovník zodpovedný. Autorka rozlišuje základné metódy výkonu založené na vlastnostiach, správaní, znalostiach a výsledkoch. Organizácie najčastejšie používajú meracie stupnice o veľkosti piatich stupňov, pričom z pravidla je jedna nedostačujúca a päť prekračujúca očakávania. Rataj (2021) upozorňuje, že výsledky hodnotenia kompetencií neslúžia na hodnotenie výkonu, ale ako

podklady na ďalší rozvoj zamestnancov. V žiadnom prípade by však nemali byť zneužitú proti zamestnancom.

V predposlednej fáze procesu získavania talentov je práve ich **identifikácia**, ktorá prebieha na základe hodnotenia výkonu a potenciálu. Talentovaní jedinci môžu byť identifikovaní zo zdrojov vlastných alebo vonkajších (Kociánová, 2012, s.111). Taylor (2021, s. 345) s tým súhlasí a identifikuje niekoľko výhod pri výbere zamestnancov z vlastných zdrojov firmy. Ako prvú výhodu pri získaní talentu z vnútorných zdrojov uvádza cenu, keďže nie je nutné investovať do reklamy a dlhších procesov nábory. Zamestnanci preferujú zostať v organizácii kde majú možnosť rastu ako si budovať kariéru niekde inde. Tým sa organizácii vracia aj investícia (v podobe rôznych tréningov), ktorá bola vložená do zamestnanca/ talentu. Ďalšou výhodou je detailná znalosť talentu – ako napríklad úroveň jeho znalostí, či pracovná morálka. Horváthová (2011, s. 65-69) dopĺňa spôsoby ako je možné identifikovať talenty v rámci organizácie, ktoré už sú v organizácii. Najčastejšie používané metódy sú:

- pravidelný systém spätnej väzby;
- účasť na projektoch;
- krátkodobé preloženie;
- nominácia;
- assesment centrum;
- development centrum;
- 360 stupňová spätná väzba – ide o spätnú väzbu od všetkých stakeholderov – zákazníkov, podriadených, nadriadeného a kolegov (Pearman, 2022).

Na strane druhej Taylor (2021, s. 345-350) upozorňuje, že organizácie potrebujú aj nových zamestnancov, aby upozorňovali na status quo. V praxi sa uplatňuje niekoľko spôsobov ako získať talent do organizácie. Ide napríklad o online inzeráty, inzeráty v novinách, v školách, iných médiách a cez osobnú sieť kontaktov.

Dinnen a Adler (2017, s. 212) vysvetľujú, že **talent pooly** boli v minulosti chápané ako databázy ľudí, ktorí neuspeli na pohovoroch. Talent pooly teda autor vníma zhľuk externých talentov. Dnes sa organizácie snažia investovať do systémov, ktoré im pomáhajú udržať informácie o potencionálnych zamestnancoch – talentoch. Vytvárajú si tak komunity, s ktorými si udržiavajú kontakt. Person (2016) dodáva, že talent pooly sú používané aj v rámci organizácie a ide o vytvorenie skupiny zamestnancov, pri ktorých je predpoklad, že majú dobrý potenciál na to, aby sa pripravili na prevzatie kľúčových pozícií, na ktoré ich cielene organizácie pripravujú. Horváthová (2011, s. 75) s týmto súhlasí a vysvetľuje, že rozlíšenie jednotlivých typov talentov môže byť pre organizáciu veľmi nápomocné a zároveň pomôže zefektívniť riadenie talentov v rámci firmy. Podľa autorky existujú tri rôzne typy talent poolov v organizácii, a to:

- všeobecný talent pool, v ktorom sú zaradení zamestnanci, ktorí nemajú vopred špecifické znalosti, ale majú intelektuálne schopnosti na splnenie vymedzených kritérií. Podpora ich rozvoja je napríklad v rotácii medzi pozíciami;
- vodcovský (líderský) talent pool, v ktorom sú zaradené talenty, ktoré spĺňajú vodcovské kompetencie a prejavujú predpoklady potrebné pre budúceho lídra;
- za technický alebo odborný talent pool sa považuje skupina zamestnancov s veľmi špecifickými znalosťami, ide napríklad o vedcov.

Podľa Persona (2016) má vytvorenie talent poolu štyri etapy. Prvou etapou je identifikovanie, kľúčových pozícií. Druhou etapou je personálny audit talentov, ten môže prebiehať rozdielne. Buď sa talenty prihlasujú sami alebo sú identifikované svojimi lídrami alebo sú vybrané

pomocou assesment centra. Tretou etapou je rozvoj týchto zamestnancov a poslednou, štvrtou etapou je ich monitoring.

2.4 Rozvoj talentov

Definícia rozvoja podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 335) je proces zabezpečujúci to, že organizácie majú vzdelaných a angažovaných zamestnancov. Tento proces zjednodušuje talentom a tímom si osvojiť potrebné znalosti, a schopnosti prostredníctvom vlastných skúseností, vzdelávacích programov a ďalších aktivít ako je napríklad koučovanie.

Rozvoj talentov by mal mať prínos nielen pre organizácie, ale aj pre samotné talenty, ako uvádza Kaliannan et al. (2022). Na individuálnej úrovni sa aktivity týkajú plánovania kariéry, analýzy potrieb jednotlivca a vytvárania takých aktivít, ktoré povedú k jeho rastu. Ako hlavné benefity pre organizáciu autor vníma konkurenčnú výhodu vo vojne o talenty a z dlhodobého hľadiska udržateľnosť. Perry (2021) s tým súhlasí a zhrňuje výhody rozvoja talentov nasledovne: zvýšenie produktivity, konkurenčná výhoda, tvorba firemnej kultúry zameraná na rozvoj, zvyšovanie štandardu a zlepšenie spokojnosti zákazníkov.

Dôležitosť rozvoja talentov potvrdzuje aj štúdia spoločnosti CultureAmp (Culture Amp, 2022), ktorá skúmala kľúčové faktory angažovanosti a udržateľnosti zamestnancov a zistila, že až 37% respondentov uviedlo ako dôvod svojho odchodu z organizácie nedostatok možností rozvoja. Zo štúdie tiež vyplynulo, že ak talenty nemajú prístup k vzdelávaniu, tak je dvakrát väčšia pravdepodobnosť ich odchodu. Horváthová (2011, s.78) s tým súhlasí a zdôrazňuje dôležitosť toho, aby talentom boli poskytnuté možnosti pracovať na ich silných stránkach, zlepšovať ich výkon, zvyšovať motiváciu a v neposlednom rade rozvíjať ich kariéru.

Riadenie kariéry umožňuje organizáciám, aby zaistila príviv talentov, ktoré potrebuje a súčasne umožňuje talentom, aby rozvíjali svoje schopnosti. Ide teda o prepojenie organizácie s individuálnymi potrebami jednotlivcov, ako uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 323). To však vyžaduje kreativitu pri hľadaní možnosti takéhoto prepojenia. Riadenie kariéry umožňuje talentom rásť a rozvíjať sa vo svojich súčasných úlohách a zároveň postupovať na vyššie pozície. Horváthová (2010, str. 85) s tým súhlasí a vysvetľuje, čo by mali talenty spraviť aby sa tam dostali – mali by prejsť sledom skúseností, doplnených koučovaním a rozvojovými programami, ktoré ich pripraví na to, aby v budúcnosti zvládali náročnejšie pracovné úlohy. Riadenie kariéry je tiež dôležitou oporou pre oddanosť zamestnancov a ich motiváciu k vysokému pracovnému výkonu. Kariérny postup teda nemusí znamenať len hierarchický posun, ale aj posun na rovnakú úroveň v rámci spoločnosti (dočasné preloženie na inú prácu, vymenovanie na vedúcu pozíciu v projekte atď.). Takéto zmeny slúžia zvyčajne na získanie nových skúseností.

Ďalej sú v tejto kapitole vysvetlené pojmy súvisiace s rozvojom talentov. Konkrétne ide o rozvojové programy a s tým súvisiace plánovanie nástupníkov. Posledná časť je potom venovaná angažovanosti a motiváciám zamestnancov.

2.4.1 Rozvojové programy

Horváthová (2011, s. 78) považuje za kľúčové budovanie rozvojových programov, ktoré by mali talentom pomôcť k ich vytúženej pozícii. Rozvojové programy by teda mali byť vypracované pre všetky talenty a líšiť sa podľa individuálnych potrieb jedincov. S tým súhlasí aj Kocianová (2012, s. 111) a dodáva, že takéto programy by mali byť časovo obmedzené, s cieľom čo najväčšieho využitia rozvíjaných kompetencií talentov. Je nevyhnutné nastaviť kritéria výberu talentov a metódy ich hodnotenia. Podľa Walters (2023) a jeho štúdie sú takéto programy zaujímavé aj pre ženy. Rozvojové programy sú rozšírením štandardného vzdelávania

v rámci organizácie. Podoba takéhoto programu však musí byť prispôsobená aj požiadavkám vyplývajúcich z kľúčových pozícií a kompetencií. Horváthová (2011, s. 80) s tým súhlasí a dodáva, že nestačí sa zamerať len na kompetencie súčasné, ale aj na tie budúce.

Autorka ďalej opisuje proces tvorby takéhoto programu. Uvádza, že na začiatku je nevyhnutné si stanoviť základný rozpočet, pri ktorom je nutné počítať s možnosťou navýšenia nákladov v budúcnosti. Ďalej je treba zapojiť stakeholderov a zamestnancov, ktorým bude pridelená pozícia mentora či kouča. Následne je potrebné stanoviť dĺžku a ďalšie aktivity programu, ktoré musia mať logickú postupnosť. Dôležitou zložkou je aj spôsob hodnotenia a výkonu účastníkov. Po realizácii takéhoto programu je potrebné celý program zhodnotiť a v prípade nevyhnutnosti upraviť. S tým súhlasí aj Biech (2022, s. 90), ktorý vníma tvorbu rozvojového programu ako proces, ktorý je cyklický.

Kociánová (2012, s.111) rozlišuje dva základné typy programov, a to trainee programy, ktoré sú určené pre nováčikov a programy talent rozvoja, ktoré sú už pre zamestnancov organizácie, ktorí preukázali svoje schopnosti a boli identifikovaní ako talenty. People tree group (2024) kritizuje používanie takýchto programov nakoľko zamestnanci sú v organizáciách často odmeňovaní len za participáciu bez toho, aby svoje schopnosti rozvíjali. S tým súhlasí aj McDonnell (2021) a predstavuje použitie metódy 70:20:10, podľa ktorej 70 % rozvoja talentov prebieha prostredníctvom pracovných činností, 20 % prostredníctvom vzťahov a 10 % prostredníctvom formálnych rozvojových aktivít. Hanson (2020) s tým súhlasí a súčasne upozorňuje, že ide o koncept, ktorý býva častokrát nepochopený. Podľa autora tento model totiž nevznikol ako opis času, ale ako percentuálna šanca, že sa naučená činnosť udrží. Ďalším problémom je túžba mnohých organizácií premeniť 70/20/10 na tri škatule pre rozvojové aktivity. Zvyčajne organizácie rozdelia aktivity do príslušných škatúl, ako napríklad kurzy do škatule 10 %; spätná väzba, koučing alebo mentoring patrí do 20 % škatule; a v poslednej škatuli je zoznam všetkých vecí, ktoré by zamestnanec mal v práci vykonávať. Každá zo škatúl musí niečo mať. Takýto systém môže byť vhodný pre plánovanie a systematickosť, ale predpoklad, že rozvoj zamestnancov možno rozdeliť do odlišných a potenciálne nesúvisiacich kategórií, je podľa autora chybný. Každá z týchto aktivít je užitočná len vtedy, ak sú správne využité a integrované medzi sebou.

2.4.2 Plánovanie nástupníctva

Plánovanie nástupníctva je proces, ktorý zabezpečuje dostatočný príliv talentov na obsadzovanie voľných pozícií. Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 330) je dôležité si uvedomiť, či existuje dostatok potencionálnych následníkov – talentov, ktorí sú v dlhodobej perspektíve schopní prevziať zodpovednosť. Títo potencionálni následníci musia byť aj dostatočne kvalitní a mať schopnosti pre budúcnosť. Sharma (2013) dodáva, že tento proces pomáha znížiť riziko straty znalostí pri výmene generácií manažérov alebo iných kľúčových zamestnancov. Bano (2022, s. 42) súhlasí a dopĺňa, že tento proces pomáha aj k redukcii nákladov, keďže ide o interné posuny v rámci organizácie. Taylor (2021) vidí okrem zmieneného benefit aj v nútení súčasných kľúčových zamestnancov sa zameriavať viac na budúcnosť, čo má vplyv na organizačnú kultúru. Ide teda o proces, ktorý má priamy strategický význam na celú organizačnú štruktúru.

Burn (2022) vidí vplyv plánovania nástupníctva aj ako možnosť organizácií identifikovať personálne potreby talentov. Tým sa zvyšuje informovanosť zamestnancov, lineárnych a nelineárnych manažérov o možnostiach kariérneho postupu v rámci tímu a organizácie. To napomáha k udržaniu talentov vo vnútri organizácie.

Úspešný je proces zavádzania plánovania nástupníctva, ktorý pozostáva zo šiestich krokov. Na začiatku je nutné určiť, ktoré pozície sú v organizácii kľúčové a je nevyhnutá kontinuita

znalostí a nemajú ostať bez potencionálnych nástupcov. Autor vysvetľuje, že je dôležité vytvorenie zoznamu kompetencií ideálneho kandidáta. Ďalším krokom je identifikovanie možných následníkov. Ide o zhodnotenie, ktorí zamestnanci majú vysoký potenciál a vedeli by obsadiť kľúčové pozície. Je nutné vedieť, aké kompetencie títo ľudia majú a ako je nutné rozvinúť, aby sa čo najviac priblížili ideálnemu kandidátovi. Talent je následne zaradený do talentového programu zameraného na nástupníctvo. Je predpoklad, že v tejto fáze bude zdieľať talent jeho postrehy, názory a návrhy na zlepšenie, kedy by sa mal podieľať pri tvorbe tohto programu. Na základe podkladov a preferencií sa vytvorí individuálny plán šitý na mieru budúcemu následníkovi. Ten by mal obsahovať dostatok kontaktu s praktickou časťou možnej budúcej pozície. To sa dá uskutočniť pomocou rotácie pracovných miest či tieňovania súčasných zamestnancov na danej pozícii. V závere je nevyhnutné vyhodnotenie a prehodnotenie tohto procesu, ktoré by sa malo uskutočniť minimálne raz do roka.

Pri realizácii plánovania nástupníctva sú aj prekážky, ako podotýka Sharma (2023). Ide napríklad o nejasnú komunikáciu tohto plánu medzi zainteresovanými stranami a odpor zamestnancov voči zmene. Grau (2022) dodáva, aj ďalšie výzvy spojené s plánovaním nástupníctva, a to napríklad: nedostatočné definovanie pozícií a neaplikovanie zmien spoločnosti do nich, odkladanie hľadania si nástupcu, hľadanie presnej kópie súčasného zamestnanca alebo dokonalého kandidáta, nedostatočné plány obnovy, nezaradzovanie zmien, sústredenie sa len na vysoké pozície a nie na kľúčové role a netransparentnosť voči stakeholderom.

Sharma (2023) ďalej vysvetľuje, že na účinné riešenie niektorých týchto bežných problémov a zabezpečenie budúcnosti plného zloženia pracovnej sily, musia zamestnávateľia investovať do profesionálneho rozvoja, ako sú individuálne rozvojové plány, spätná väzba vo forme 360 stupňov, efektívne plánovanie a kontrola plánov. Arney (2017, s. 75) s tým súhlasí a vysvetľuje proces získavania spätnej väzby metódou 360 stupňov. Ide o hodnotenie od kolegov, a to služobne starších i mladších. V praxi je bežné, že človek, ktorý dostáva spätnú väzbu si vyberie kolegov od, ktorých ju dostane. Avšak stále musí byť zachovaná anonymita a musí byť zozbierané dostatočné množstvo dát. Výsledky by mali byť prezentované moderátorom alebo koučom, ktorý ich pomôže interpretovať. Nevýhodou tohto prístupu je, že človek, ktorý dostáva spätnú väzbu si vyberá ľudí, od ktorých ju dostane. Tým má tendenciu si vybrať ľudí, ktorí ho ohodnotia lepšie. Ďalším problémom je udržanie anonymity a vytvorenie bezpečnej zóny pre tých, ktorí túto spätnú väzbu poskytujú.

Meranie úspechu manažmentu nástupníctva je nevyhnutné pre hodnotenie jeho účinnosti a zabezpečenie pokroku, ako uvádza Pham (2023), ktorý súhlasí s investovaním do profesionálneho rozvoja rovnako ako Sharma (2023). Za základné kľúčové ukazovatele je teda možné podľa autora považovať nasledovné:

- **sledovanie úspešných náhradníkov**, ktorí boli povýšení na pozíciu, na ktorú boli pripravovaní;
- **čas na obsadenie voľných miest**, ide o meranie priemerného času potrebného na obsadenie kľúčových vedúcich pozícií od vzniku voľného miesta po vymenovanie nástupcu;
- **udržanie zamestnancov s vysokým potenciálom**: monitorovanie miery udržania sa zamestnancov s vysokým potenciálom, ktorí sú identifikovaní ako potenciálni nástupcovia;
- **sila rezervy**: tento ukazovateľ meria, ako dobre organizácie obsadia svoje kľúčové pozície kvalifikovanými internými kandidátmi. Vypočíta sa delením počtu potencionálnych nástupcov počtom kľúčových pozícií vo firme;

- **angažovanosť zamestnancov:** posúdenie angažovanosti a spokojnosti zamestnancov s iniciatívami plánovania nástupníctva a ich vnímanie príležitostí na kariérny rozvoj v organizácii;
- **výkonnosť organizácie:** pozorovanie kľúčových výkonnostných ukazovateľov organizácie, ako sú finančné výsledky, spokojnosť zákazníkov a produktivita zamestnancov, aby sa zhodnotil celkový vplyv plánu.

Podľa autora organizácie môžu zhromažďovať a analyzovať relevantné údaje z hodnotení výkonu, inventárov zručností, hodnotení vedenia, záznamov o školeniach a prieskumov angažovanosti, aby sledovali pokrok a identifikovali trendy. Odporúča sa pravidelne kontrolovať procesy plánovania nástupníctva, aby sa zistilo, či sú v súlade s cieľmi organizácie, identifikovali sa medzery a urobili sa potrebné úpravy. Okrem toho je nevyhnutná spätná väzba od zainteresovaných strán, vrátane seniorov (zamestnancov, ktorí sú vo firme dlhšie), potenciálnych nástupcov a odborníkov z ľudských zdrojov, aby sa vyhodnotila účinnosť takýchto iniciatív (Pham, 2023). Sharma (2023) ďalej vysvetľuje, že plánovanie nástupníctva je kritickou úlohou pre každú organizáciu. Nejde len o hľadanie náhrady za vašich najvyšších výkonných pracovníkov, ale ide aj o zabezpečenie toho, že spoločnosť má k dispozícii skupinu talentovaných jednotlivcov pripravených prevziať nové úlohy, keď je to potrebné. Efektívne plánovanie nástupníctva si vyžaduje čas, úsilie a zdroje, ale oplatí sa do neho investovať. Plánovanie včas, podpora udržiavania zamestnancov a rozmanitosť, vytvorenie pevnej firemnej kultúry a zabezpečenie budúcnosti plného zloženia pracovnej sily môže zabezpečiť, že organizácia je pripravená na akékoľvek zmeny.

2.4.3 Súvisiace pojmy – motivácia a angažovanosť

V rámci rozvoja zamestnancov, je dôležité definovať aj ďalšie pojmy, ktoré napomáhajú chápaniu tejto problematiky. Konkrétne ide o motiváciu a angažovanosť. Barták (2021, s. 88-91) vníma motiváciu ako kľúčový pojem pri naštartovaní procesu vzdelávania a rozvoja. Motivácia je podľa neho proces iniciovaný východiskovým motivačným stavom, v jeho obsahu sa odráža určitý deficit. Na zaistení tohto deficitu jedinec reaguje inštrumentálnou aktivitou a správaním, ktoré vedie k jeho odstráneniu. Jedincovi sa tak dostane satisfakcie a uspokojenie určitej potreby. S tým sa stotožňujú aj Armstron a Taylor (2015, s. 217) a definujú motiváciu ako vyjadrenie sily a smeru správania, ktoré ovplyvňujú ľudí, aby sa správali určitým spôsobom. Podľa autorov sú ľudia motivovaní, ak očakávajú, že určité správanie ich povedie k dosiahnutiu cieľa a získaniu hodnotnej odmeny, a to takej, ktorá uspokojí ich potreby a naplní ich priania. Tento pojem môže taktiež vyjadrovať ciele, ktoré si ľudia stanovili, spôsob akým si ich stanovili a spôsob akým to zmení ich správanie. Motivovaní ľudia uplatňujú pozitívne dobrovoľné správanie, teda sa snažia vyvinúť väčšie úsilie a vykonať niečo navyše. Avšak dodatočná motivácia, vyplýva aj zo samotnej práce, kvalitného vedenia a rozmanitých odmien.

Armstrong a Taylor (2015, s. 218 - 219), vysvetľujú dva rôzne typy motivácie. Konkrétne ide o vonkajšiu a vnútornú. Vonkajšia motivácia ľudí vychádza z opatrení, ktoré organizácia vykonáva, aby svojich zamestnancov motivovala. To zahŕňa napríklad odmeny (zvýšenie mzdy, udelenie pochvaly, povýšenie a tak ďalej) a tresty. Vonkajšie motivátory, môžu mať bezprostredný účinok, ale zvyčajne nepôsobia dlhodobo. Vnútorné motivácie ovplyvňujú podľa autorov kvalitu pracovného života a preto bude ich efekt dlhodobejší. Tento typ motivácie sa prejavuje, ak majú zamestnanci pocit, že práca, ktorú vykonávajú je dôležitá, zaujímavá, podnetná, a že im poskytuje určitú mieru autonómie. Autori uvádzajú päť kľúčových charakteristík práce, ktoré podnecujú vnútornú motiváciu. Ide o: rozmanitosť schopností, identitu práce, významnosť práce, autonómiu práce a spätnú väzbu. Na zvýšenie vnútornej motivácie je možné podniknúť niekoľko opatrení. Napríklad umožniť ľuďom, aby si stanovili

vlastný plán a zamerali sa skôr na dosahované výsledky než na spôsob vykonávania práce. Ďalším spôsobom môže byť aj pomoc s hľadáním cesty k ich zlepšovaniu a spoločné sledovanie ich pokroku. Je dôležité, aby ľudia vedeli nielen ako sa práca vykonáva, ale aj prečo. Vnútoraná motivácia je prepojená aj s pojmom angažovanosť.

Purtzová (2023) vysvetľuje pojem angažovanosť zamestnancov ako označenie stupňa oddanosti a nadšenia, ktoré zamestnanec cíti v súvislosti so svojou prácou pre určitú organizáciu. Čím viac je zamestnanec angažovaný, tým viac dbá na kvalitu svojej práce, produktivitu a výkon celej organizácie. S týmto tvrdením súhlasia aj Armstrong a Taylor (2015, s. 240 - 243). Autori vysvetľujú, že existuje väčšie množstvo definícií angažovanosti a popisujú ju prostredníctvom troch základných aspektov – intelektuálna angažovanosť, vďaka ktorej zamestnanci začínajú premýšľať o práci a o ich zlepšovaní. Emocionálna angažovanosť, mať dobrý pocit z vykonanej práce a dosahovanie výsledkov. Posledným z aspektov je spoločenská angažovanosť, pri ktorej ide o aktívne využívanie príležitostí k diskusiám so spolupracovníkmi o záležitostiach týkajúcich sa práce a jej zlepšovania.

Armstrong a Taylor (2015, s. 242 - 243) ďalej vysvetľujú, že angažovanosť zamestnancov sa skladá z troch zložiek – oddanosť, motivácia a občianske správanie v organizácii. Oddanosť a angažovanosť sú pojmy, ktoré medzi sebou úzko súvisia, avšak nie je medzi nimi dokonalý súlad. V pojme oddanosť, chýbajú dva aspekty, a to jej dvojstranný charakter a očakávanie, že zamestnanci budú k svojej práci pristupovať pozitívne. Ako už bolo uvedené angažovanosť je prepojená s vnútornou motiváciou. Podľa autorov to nie je mzda, ktorá vyvoláva u zamestnancov pozitívne pocity, ale je to práca sama. Ďalej uvádzajú, že pre spokojných zamestnancov je ich práca dôležitou súčasťou toho čím sú. Angažovanosť a občianske správanie v organizácii sa spája s rešpektom a pomocou spolupracovníkov, rovnako ako aj s ochotou vykonať niečo navyše, obetovaním viac času, odvedením väčšieho úsilia alebo odvedením väčšej práce.

Autori ďalej uvádzajú niekoľko hnacích síl angažovanosti. Konkrétne ide o:

- podnetnosť práce – práca je dostatočne zaujímavá, zodpovedná a náročná;
- autonómia práce – voľnosť, nezávislosť a dobrovoľnosť v jednaní a rozhodovaní, umožňuje zamestnancom plánovať si pracovný deň, čím sa im zvyšuje pocit vlastníctva a zodpovednosti;
- rozmanitosť práce – práca umožňuje vykonávanie rôznych činností, čím nevzniká stereotyp pracovného dňa;
- spätná väzba – bezprostredná a jasná informácie o úrovni pracovného výkonu;
- prispôsobovanie – súlad medzi pracovným a osobným životom zamestnanca, čo umožňuje zamestnancovi sa správať tak ako chce a vníma sám seba;
- príležitosti k rozvoju – podporujú zmysel práce, pretože otvárajú dvere k rastu a sebarozvoju zamestnancov;
- odmeny a uznanie – predstavujú priame a nepriame zhodnotenie času, ktorý bol investovaný do aktivity, dôležitá je aj podpora a uznanie od líniových manažérov.

Purtzová (2023) súhlasí s autormi a dodáva, že vďaka efektívnym stratégiám na zvýšenie angažovanosti môže mať efekt na ziskovosť a celkové zdravie organizácie.

2.5 Metódy rozvoja

Armstrong a Taylor (2015, s. 357) vysvetľujú, že ľudia sa učia prevažne zo skúsenosti a keď sa učia sami pre seba, čo podporuje myšlienku samostatného riadenia rozvoja. Autori poukazujú na rozmanitosť vzdelávacích aktivít, ktoré môžu byť doplnkom formálnych výcvikových

programov. Efektívnosť rozmanitých metód môže byť vylepšená ich kombináciou. Šikýř (2015, s. 541) s tým súhlasí a rozlišuje metódy rozvoja na pracovisku a mimo pracoviska, pričom správnosť zvolenej metódy sa posudzuje s ohľadom na potrebu vzdelávania, jeho cieľa a cieľovú skupinu. Celkovú efektívnosť vzdelávania je možné zlepšovať a to za pomoci prístupu, ktorý sa nazýva blended learning. Jeho podstatou je kombinovanie rozmanitých metód vzdelávania tak aby sa navzájom dopĺňovali.

Podľa Horváthovej (2011, s.110) za najefektívnejšie metódy na rozvoj talentov sa považujú metódy v práci (on the job). Ide napríklad o:

- Koučovanie – podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 698) ide o osobný prístup, ktorý ľuďom pomáha rozvíjať ich znalosti a zlepšovať ich výkon prostredníctvom vysvetľovania, pripomienkovania, inštruovania konkrétneho talentu a poskytovania spätnej väzby. Šikýř (2015, s. 545-550) s tým súhlasí a vysvetľuje, že koučovanie prebieha pod vedením kouča, ide o osobu s dobrými komunikačnými znalosťami, ktorá dokáže talent podnecovať k iniciatíve a samostatnosti pri osvojení si znalostí;
- Mentoring – rozvoj je vedený mentorom, ktorý je odborníkom v určitej oblasti a je schopný posunúť svoje skúsenosti ďalej a radiť talentu pri osvojovaní si znalostí (Armstrong, 2015, s. 361);
- E-learning – je doplnkovým vzdelávaním v organizáciách, ktoré využívajú informačné a komunikačné technológie za účelom podporovania jednotlivých talentov vo vzdelávaní (Armstrong, 2015, s. 361). Podľa Šikýřa (2015, s. 560-564) sa môže zaraďovať aj pod metódu mimo práce;
- Tieňovanie – talent pozoruje, čo robí súčasný zamestnanec na danej pozícii (Gartner, 2024);
- Poverením práce na projektoch;
- Rotácia práce, stáže, dočasné preradenie;
- Inštrukcia pri výkone práce – vykonávanie práce pod dohľadom skúsenejšieho kolegu (Armstrong, 2015, s. 361).

K metódam mimo práce (off the job) radí Šikýř (2016, s. 548 - 553) nasledovne:

- Prednáška – talenty sa učia prostredníctvom výkladu školiteľa. Ide o rýchle odovzdanie znalostí smerom k talentom, avšak jednostranný výklad nie je častokrát osvojený;
- Seminár – talenty sa učia na základe výkladu a diskusie so školiteľom;
- Demonštrovanie – školiteľ prezentuje pracovný postup;
- Prípadová štúdia – spoločné hľadanie riešenia reálneho problému, ide o rozvoj analytického a systémového riešenia;
- Vonkajšie aktivity – učenie sa pomocou športových aktivít vo voľnej prírode, kedy sa využívajú a rozvíjajú prirodzené schopnosti (analyzovať, rozhodovať, realizovať, plánovať a podobne).

2.6 Udržanie talentov

Zmyslom udržiavania talentov je, aby talenty v spoločnosti vydržali čo najdlhšie, nakoľko do nich v priebehu času organizácia investovala, a to nie len vo forme peňažnej, ale aj časovej. Taktiež je nutné si uvedomiť, že nábor nových jedincov je častokrát finančne nákladný (Armstrong a Taylor, 2015, s. 332).

Podľa Taylora (2021, s. 540) existujú štyri hlavné dôvody prečo talenty odchádzajú. Ako prvý uvádza, že ich zláka iná organizácia s lepšími podmienkami. Druhým dôvodom je, že niečo nie je v poriadku so súčasným zamestnávateľom. Tretím bodom je prirodzený odchod zamestnancov, ako je napríklad odchod do dôchodku. Posledným bodom je rozviazanie pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa. S tým sa stotožňujú aj Urbancová a Vrabcová (2023, s. 83 - 84) a dopĺňajú, že rozhodnutie dobrovoľne odísť zo strany zamestnanca je proces, ktorý môže trvať aj roky. Tento proces sa nazýva odcudzenie a pozostáva z nasledujúcich krokov:

- nástup do nového zamestnania s nadšením;
- prvé pochybnosti;
- začína sa zamýšľať nad odchodom;
- snaží sa o zmenu;
- rozhoduje sa odísť;
- zvažuje náklady odchodu;
- pasívne hľadá nové zamestnanie;
- pripravuje sa na aktívne hľadanie zamestnania;
- aktívne hľadá nové zamestnanie;
- odchádza lebo dostane nové zamestnanie/ odchádza bez toho aby mal nové zamestnanie/ zostáva a odcudzuje sa čím ďalej tým viac.

Taylor (2021, s. 543) zdôrazňuje dôležitosť identifikovania odchodu talentov, a to hlavne za pomoci výstupných pohovorov. Potom, ako sú dôvody pre odchody identifikované a analyzované, je nutné vytvoriť plány na ich zníženie. Zamestnávateľia často zistia, že úplne odlišné faktory vysvetľujú odchody v každom oddelení alebo obchodnej jednotke. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 84) súhlasia s tvrdením a vysvetľujú, že táto analýza sa dá využiť na tvorbu stabilizačných plánov talentov v organizácii.

Podľa autoriek cieľom každej organizácie je udržať si kvalitných zamestnancov/ talenty, čo považujú za jednu z podmienok úspešnosti. Na dosiahnutie tohto cieľa má vplyv aj budovanie značky zamestnávateľa. Takéto budovanie značky by malo priniesť motivovaných uchádzačov, zlepšiť vnímanie organizácie súčasnými talentami a ich identifikáciu s organizáciou a jej hodnotami. Cieľom je podpora angažovanosti zamestnancov, čo by podľa autoriek malo viesť k vyššej motivácii talentov a k efektívnejšiemu vykonávaniu jednotlivých činností v rámci organizácie. Značka zamestnávateľa je teda tvorená tromi prvkami – víziou organizácie, vnímaním všetkých záujmových skupín a kultúrou organizácie. Efektívne budovanie takéhoto marketingu vedie v konečnom dôsledku k zvýšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti na trhu práce. Okrem toho za výhody je možné považovať aj šťastnejších a spokojnejších zamestnancov na všetkých úrovniach, nárast uchádzačov o zamestnanie, udržanie talentov v organizácii, zlepšenie pôsobenia organizácie na trhu práce a silnejšiu organizačnú kultúru na základe cieleného budovania značky zamestnávateľa.

Urbancová a Vrabcová (2023, s.143) vysvetľujú, že ďalším zo spôsobov ako udržať talenty v organizácii je ich odmeňovanie. Ide o ocenenie vykonanej práce zamestnávateľom a motivovanie k ešte lepším výkonom. Podľa autoriek má väčší stimulačný účinok než fixná čiastka, pohyblivá zložka mzdy. Dôležité je aj ocenenie náročnosti a významu zadanej úlohy. Podľa autoriek existuje päť cieľov úspešného odmeňovania, ktoré by mali zabezpečiť, aby bolo efektívne a zmysluplné. S tým súhlasí aj Mojžiš (2023) a poukazuje aj na odmeňovanie inými spôsobmi ako finančne, a to hlavne navyše voľným a prístupom k obľúbeným produktom. Podľa autora motivačným nástrojom môže byť aj pochvala. Mojžiš (2023) ďalej poukazuje aj na potrebu učenia sa a prístupu k odborným seminárom, školeniam a kurzom. Odmeňovanie

úspechov v oblasti vzdelávania, môže byť spôsobom, ako motivovať talenty k tomu, aby dosiahli ešte lepšie výsledky a ostali v organizácii. Práve to môže zvýšiť ich angažovanosť.

V súčasnej dobe je pre talenty dôležitá voľnosť a flexibilita a rovnováha work-life balance, čo môže byť tiež pozitívnym motivátorom pri udržaní talentov v organizácii. Ďalším lákadlom a motiváciou zostať v organizácii je priestor rozvíjať sa. Je dôležitá spätná väzba a možnosti osobného, ale aj profesionálneho rastu. S tým súhlasí aj Mojžiš (2023) a rozvíja myšlienku o priestore, ktorý vníma nielen v perspektíve pracovného prostredia, ale aj vo forme bezpečia a budovania kultúrnych hodnôt, ktorých súčasťou by mala byť aj transparentná komunikácia. Talenty oceňujú aj dobré vzťahy, oslavu úspechov a pocit šťastia a akceptovania.

2.7 Metodika práce

Základným cieľom tejto diplomovej práce je vytvorenie odporúčania pre organizáciu XY v oblasti talent manažmentu. Pozornosť je súčasne venovaná aj talentovým programom Emerging leaders a Expert accelerator, pre ktoré sú jeho súčasťou a sú tiež pre nich formulované odporúčania. Organizácia XY nechcela byť menovaná a preto je použitý fiktívny názov organizácie.

V teoreticko-metodickej časti bola spracovaná analýza sekundárnych zdrojov a jej následná syntéza. Ochrana (2019, s.35) uvádza, že proces syntézy je spojenie menších častí problematiky do uzavretého celku, čo vytvára nový obraz vedeckého skúmania. Odborné texty a odborné publikácie, ktoré sú zamerané na problematiku talent manažmentu. V teoretickej časti sú teda odborné podklady na spracovanie časti analytickej.

Analytická časť tejto diplomovej práce sa delí na viacero podkapitol. Na začiatku je predstavená organizácia XY a to na základe internetových stránok, interných podkladov, výročnej správy a výpisu z obchodného registra. Následne je zhrnutý súčasný stav talent manažmentu v organizácii. Primárne dáta na spracovanie tejto diplomovej práce boli získané z pološtrukturovaných rozhovorov a to konkrétne s knowledge manažérkou a talent manažérkou organizácie XY. Cieľom týchto rozhovorov bolo získanie dát a informácie, ktoré sú nevyhnutné k spracovaniu diplomovej práce. Knowledge manažérka organizácie bola na toto šetrenie vybraná z dôvodu, že je členkou organizačnej skupiny talentových programov a aktívne vedie koučing participantov týchto programov. Talent manažérka bola oslovená z dôvodu jej pozície ako hlavné predstaviteľ a talent manažmentu v organizácii, nakoľko je zodpovedná vzdelávanie zamestnancov, talent pooly a vzdelávacie programy – Emerging leaders a Expert accelerator. Príprava na tieto rozhovory prebehla prípravou otázok, ktoré boli manažérkam pokladané. Tie sú zostavené z rovnakých a rozdielnych častí. V prílohe 1 sú otázky, ktoré sú predpríprava na rozhovor s knowledge manažérkou a v prílohe 2 sú otázky pre talent manažérku. Oba tieto rozhovory prebehli 6.4.2024 prostredníctvom MS teams a trvali približne hodinu. Prepis rozhovoru s knowledge manažérkou je v prílohe 3 a prepis rozhovoru s talent manažérkou je v prílohe 4.

V kapitole 3.2.2 Vyhodnotenie rozhovorov s knowledge a talent manažérkou boli tieto rozhovory vyhodnotené a spracované pomocou syntézy. Na základe informácií získaných z týchto rozhovorov bol vypracovaný dotazník v prílohe 5. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo získanie pohľadu participantov rozvojových programov Emerging leaders a Expert accelerator na ich priebeh a fungovanie. Otázky boli tematicky zamerané práve na metódy vzdelávania použité v programoch a spokojnosť participantov. Otázky boli diskutované s knowledge manažérkou pred tým ako boli zaslané respondentom. Dotazníkové šetrenie bolo obmedzené účasťou na vzdelávacích programoch, určeným pre budúcich lídrov a expertov, a to od roku 2022, kedy s tým táto organizácia začala. Prieskum prebehol začiatkom mesiaca apríl 2024, konkrétne v dňoch od 5.4. do 10.4. Dotazníkové šetrenie obsahovalo 20 výskumných otázok

a z toho boli tri identifikačné otázky. Jednotlivé otázky v dotazníku boli zostavené na základe odbornej literatúry a následne bol dotazník umiestnený na online dotazníkové šetrenie. Za účelom jednoduchej dostupnosti pre cieľovú skupinu bol využitý MS forms zdieľaný prostredníctvom pracovného MS teams a emailu. Forma dotazníku je neformálna a využívala tykanie, nakoľko v organizácii je uvoľnená organizačná kultúra a pri komunikácii zamestnanci využívajú práve túto formu jazyka. Na vyplnenie dotazníka bolo oslovených 114 ľudí a dotazník vyplnilo 53 opýtaných, to znamená, že jeho návratnosť bola 46,49 %.

Z výsledku identifikačných otázok vyplynulo, že sa dotazníka zúčastnilo približne rovnaké množstvo žien a mužov. Najväčšia účasť na vyplnení bola od účastníkov z roku 2022, čo bol prvý rok spustenia daných programov. Posledná identifikačná otázka sa týkala, ktorého talentového programu sa respondent zúčastnil. Expert accelerator absolvovalo 60 % opýtaných. Konkrétne spracovanie vyhodnotenie výsledkov dotazníkového šetrenia je v kapitole 3.2.3 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia.

Výsledky a dáta získane pomocou predchádzajúcich kapitol sú následne využité na vytvorenie odporúčania na zlepšenie súčasného stavu talent manažmentu v organizácii XY. Tie sú rozdelené na tri časti. Konkrétne na odporúčania v oblasti talent manažmentu všeobecne, na zvýšenie angažovanosti lídrov a na odporúčania pre súčasné talentové programy. Tieto odporúčania sú vytvorené na základe reálií v organizácii XY.

Záver tejto diplomovej práce zhrňuje informácie a poznatky z výskumu prevedeného v praktickej časti.

3 Analytická časť práce

V tejto časti práce bude vykonaná kvantitatívna a kvalitatívna analýza súčasného stavu talent manažmentu v organizácii XY za pomoci interných zdrojov organizácie a štruktúrovaných rozhovorov s knowledge manažérkou, talent manažérkou a dotazníkového šetrenia venovaného súčasným a minulým účastníkom vzdelávacích programov. V kapitole sú opísané zistenia a v závere sú navrhnuté odporúčania pre organizáciu.

3.1 Predstavenie vybranej organizácie

Pre potreby tejto práce bola vybraná organizácia XY, ktorej meno na základe jej žiadosti nebude v práci zverejnené. Ide o centrum zdieľaných služieb jednej z Európskych bánk, ktorá bola založená v roku 1762 v Holandsku. V súčasnosti má viac ako 62 000 zamestnancov, viac ako 38 miliónov fyzických zákazníkov, korporácií a finančných inštitúcií vo viac ako 40 krajinách. Víziou tejto banky je umožniť ľuďom zostať o krok vpred v živote a v podnikaní. To čo ju odlišuje od ostatných je zákaznícka skúsenosť a inovácie. Organizácia XY sa tiež zameriava na zníženie uhlíkovej stopy, a to pomocou inovatívnych foriem financovania zelených projektov.

Ekonomické údaje čerpajú z výročnej správy organizácie XY v Holandsku z roku 2022 (organizácia XY, 2023). Táto správa sa týka aj organizácie na Slovensku, a to z dôvodu, že z legálneho pohľadu ide o organizačnú zložku podniku zahraničnej právnickej osoby. Podľa obchodného registra (2024) sa organizácia na Slovensku venuje nasledujúcim aktivitám: počítačové služby, služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov, administratívne služby, správa registratúrnych záznamov bez trvalej dokumentárnej hodnoty, sprostredkovateľská činnosť, vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti, prenájom huteľných vecí, činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov, montáž, oprava a údržba počítačových dátových a komunikačných sietí a projektovanie, montáž, oprava, revízia a údržba telekomunikačných zariadení. Výročná správa z roku 2023 ešte nebola uverejnená a teda nie je prístup k doplňujúcim údajom z tohto roku. V roku 2022 vo výročnej správe (2024) sa čistý výsledok organizácie XY znížil na 3 667 miliónov EUR oproti 4 770 miliónom EUR v roku 2021. Výnosy boli podporené rastúcou základňou primárnych klientov a nárastom objemu úverov a vkladov. Pomer výdavkov/príjmov sa zvýšil na 60,4 % zo 60,6 % zaznamenaných v roku 2021. Rizikové náklady v roku 2022 boli výrazne ovplyvnené vojnovým konfliktom na Ukrajine, čo viedlo k čistému prírastku vo výške 533 miliónov EUR.

V súčasnosti má organizácia XY štyri hlavné priority, ktorými sú:

- poskytovanie bezproblémového digitálneho servisu;
- bezpečie v bankovníctve;
- zjednodušovanie použitých technológií a operácií;
- využitie potenciálu zamestnancov.

Ako jeden z hlavných cieľov si organizácia XY určila využívanie potenciálu zamestnancov, a to získaním potrebných znalostí a kompetencií pre budúcnosť. Okrem toho sa organizácia snaží vytvoriť vitálnu kultúru, kde je zvýraznená rôznorodosť, spolupatričnosť, a kde sa zamestnanci cítia, tak že do nej patria (organizácia XY, 2023). Súčasnú hodnotu organizácie sú: úprimnosť, obozretnosť a zodpovednosť. To formuje kultúru naprieč rôznymi pobočkami organizácie po celom svete. Tá by mala byť podnikavá, otvorená, inovatívna, energická a založená na spolupráci. Organizácia sa tak snaží umožniť jej zamestnancom byť samými sebou a súčasne byť rešpektovaní za to kto sú a byť prepojení s ostatnými zamestnancami. Práve týmto spôsobom sa snaží dosiahnuť diverzitu, spravodlivosť a spolupatričnosť. Organizácia verí, že ak sa zamestnanci cítia začlenení, tak sú motivovaní k lepším výkonom,

nakol'ko sú aj emocionálne zaangažovaní. Na to, aby bola táto vízia naplnená, organizácia XY zaviazala k podpore rôznorodosti nasledovným: lídri pracujú v kooperácií so svojimi tímami (agilná kultúra organizácie), spravodlivosť v oblasti povyšovania, vzdelávania a kariéry na základe dosiahnutých výsledkov, vyrovnanosť platov, rovnaké možnosti rastu pre mužov a ženy, vytvorenie zázemia pre zamestnancov s postihnutím a zabráňovanie diskriminácie a obťažovaniu zamestnancov. Aby to organizácia dodržala vytvorila zoznam činností, ktoré by mali zamestnanci dodržiavať a pomenovala ich ako oranžové správanie (orange behavior). Konkrétne ide o nasledujúce tri body (organizácia XY, 2023).

- prevziať na seba zodpovednosť za akciu a vykonať ju! Pod týmto bodom sa snaží organizácia motivovať zamestnancov, aby na seba prevzali zodpovednosť za svoju prácu, poprípade ju delegovali, aktívne sa pýtali a pripomienkovali možné zlepšenia;
- pomoc druhým byť úspešným! V tomto bode ide o spoluprácu zamestnancov a ich vzájomne počúvanie jeden druhého, čo by malo prispieť k rozvoju organizácie a prehĺbeniu dôvery;
- vždy byť o krok vpred! Ide o upozorňovanie a vyzývanie na riešenie súčasných problémov a prinášanie zmien v rámci organizácie. Tie by mali byť inovatívne a mali by zjednodušovať zaužívané procesy. Na to, aby to mohli zamestnanci naplniť, potrebujú byť okrem iného aj odvážni.

Organizácia XY sa okrem vyššie uvedeného rozhodla pristúpiť aj k ďalším opatreniam, ktoré by mali viesť k zabezpečeniu danej organizačnej kultúry. Konkrétne ide o **vedenie ľudí** zamerané na diverzifikáciu zamestnancov, a to na základe pohlavia, rasy, náboženstva a zmysľania nakol'ko organizácia XY verí, že rôznorodé tímy dokážu zvýšiť produkciu. Tento prístup sa zhoduje aj so súčasnými trendami v oblasti talent manažmentu, kde práve diverzita má dôležitú úlohu ako je uvedené aj v kapitole 2.1.3 Súčasné trendy v talent manažmente. Práve preto zabezpečuje lídrom pravidelné kurzy na rozširovanie znalostí z tejto oblasti (organizácia XY, 2023).

Štrukturálne začlenenie je zamerané na riadenie talentov v rámci organizácie. Ide o zrušenie štrukturálnych problémov a predsudkov, ktoré vedú k nerovnomernému platu a k rozhodnutiam ovplyvňujúcich povyšovanie a kariérny progres.

Behaviorálna inklúzia spočíva vo vytvorení transparentnej komunikácie na základe dát a štruktúry, podľa ktorej sú zamestnanci informovaní o stratégií organizácie a vedia vykonávať lepšie rozhodnutia.

Riadenie zmeny reprezentuje otvorenosť v komunikácií a prinášanie nových nápadov od zamestnancov. To je podporované zo strany lídrov a ostatných zamestnancov. Práve rôznorodosť jednotlivcov prináša unikátne pohľady na problematiku a možné riešenia.

Tieto body sú vzájomne prepojené, čo je zobrazené na obrázku číslo 2.

Opatrenia k zabezpečeniu firemnej kultúry



Obrázok 2 vlastné spracovanie na základe interných zdrojov organizácie XY

Podľa interných materiálov sa organizácia XY na globálnom leveli zameriava okrem diverzity kultúr aj na diverzitu žien v nej pracujúcich. Tých je 49 % v rámci organizácie globálne, čo je vyrovnané s mužmi. V najvyššom vedení organizácie (top manažmente) je však len 31 % žien a teda podľa interných zdrojov organizácie (XY) je jedným z cieľov organizácie zvýšenie tohto čísla na 35 % do konca roka 2028. Organizácia svoju pozornosť momentálne sústreďuje aj na súčasný talent pool organizácie. V ňom sa momentálne nachádza len 28 % žien. Práve preto je pozornosť venovaná aj zvýšeniu tohto pomeru, a to na 30 % do roku 2025. Organizácia XY to plánuje dosiahnuť v troch krokoch:

- prilákanie ženských talentov z externých zdrojov;
- rozvoj ženských talentov a ich udržanie v organizácii;
- zvýšenie angažovanosti žien do organizácie ako takej.

Tento plán bol predstavený v roku 2022. Na podporu rozvoja ženských talentov sú využité individuálne plány, ktoré si zamestnankyne plánujú na svojich jeden na jedného rozhovoroch s manažermi a koučingu. Na globálnom leveli je vytvorený program Leadership Accelerator, ktorý je určených pre všetkých zamestnancov a má zväčšiť súčasný talent pool. V tomto programe je momentálne viac ako 50% žien. Na udržanie talentovaných žien aj po materskej dovolenke, ale aj mužov po otcovskej dovolenke sa organizácia začala zameriavať na podporu rodičov, a to vo forme hybridného štýlu práce (práca z domu alebo z kancelárie), praktickej podpory, možnosti rôznych seminárov a individuálnych rozvojových plánov. Taktiež sa otvorila otvorená konverzácia a analýza dôvodu odchodu talentovaných žien z organizácie (organizácia XY, 2023).

Na Slovensku organizácia XY pôsobí od roku 1991, kedy začala ponúkať bankové produkty fyzickým osobám a korporáciám a otvorila aj pobočku poisťovne. V roku 2009 tu vzniklo centrum zdieľaných služieb, ktoré vykonáva podporujúce úlohy pre európske pobočky. V rámci nadnárodnej spoločnosti bolo štvrté po Filipínach, Poľsku a Rumunsku. V súčasnosti organizácia zamestnáva na Slovensku viac ako 1 400 ľudí, s priemerným vekom 31 rokov.

Organizácia XY vytvorila pracovné pozície, ktoré sú zamerané na dve hlavné oblasti. Prvá oblasť je venovaná bezpečiu zákazníkov a ich financiám. Ide teda o aktivity v oblasti boja proti finančnej kriminalite – customer due diligence (povinná kontrola zákazníkov), monitorovanie transakcií, spracovávanie upozornení a skríning. Druhá oblasť je venovaná firemným zákazníkom (korporáciám) a finančným inštitúciám, ktorým organizácia XY pomáha s ich každodennými bankovými potrebami (platby, obchodné financovanie, zákaznícky servis a riešenia pracovného kapitálu).

Rovnako ako aj v materskej organizácii v Holandsku, tak aj v centre zdieľaných služieb na Slovensku je jednou z hlavných priorít rozvoj zamestnancov. Organizácia XY vytvorila na tento rozvoj svoje vlastné vzdelávacie programy. Konkrétne ide o Expert accelerator a Emerging leaders program, ktoré zamestnancom pomáhajú pripraviť sa na rolu globálnych expertov a lídrov. Podľa interných údajov (2024) sa 60% expertných pozícií obsadzuje interne. Tieto programy budú hlbšie opísané v kapitole 3.1.2 Talent manažment v organizácii XY na základe interných materiálov.

V organizácii XY na Slovensku je venovaná pozornosť ženám. V súčasnosti tu pracuje 60 % žien a 40 % mužov. Ženské talenty sú tu podporované za pomoci rôznych seminárov a diskusií na tému ženy v organizácii. Ide o rozhovory medzi dvoma úspešnými ženami, ktoré by mali byť inšpiratívne, motivačné a majú podporiť ženy v ich raste. V tejto sérii prebehli napríklad diskusie na témy: Ako dosiahnuť kariérne ambície? Byť súťaživá v mužskom svete? Rovnováha medzi materstvom a kariérou. Ženy v zahraničí. Taktiež tu hrá rolu aj diverzita zamestnancov, ktorá je prejavovaná 22 rôznymi národnosťami.

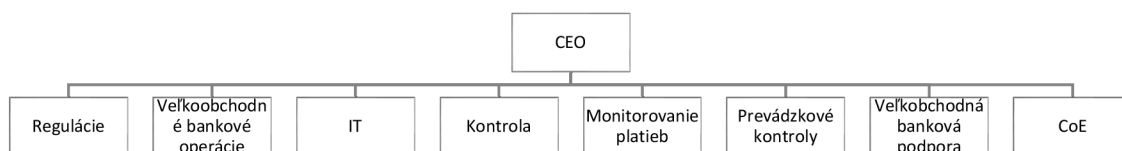
Organizácia XY (2024) uvádza, že sa snaží budovať značku zamestnávateľa prostredníctvom holistického prístupu. Medzi benefity, ktoré poskytuje svojim zamestnancom uvádza fyzické aktivity, ktoré sú k dispozícii priamo na pracovisku. Ide konkrétne o fitness centrum, v ktorom prebiehajú pravidelné hodiny jógy, pilatesu a meditácií. Na pracovisku sa ďalej nachádza kaviareň a hracia miestnosť. Organizácia XY sa snaží o to, aby zamestnanci mali work – life balans. To sa podľa interných materiálov (2024) snaží dosiahnuť flexibilným pracovným časom, možnosťou využitia psychologickéj pomoci a prostredníctvom „fun crew“, ktorá organizuje skupinové aktivity. Organizácia XY prezentuje filozofiu, že kancelárie by mali byť viac miestom na socializáciu ako na prácu. Medzi ďalšie benefity, ktoré napomáhajú k budovaniu značke zamestnávateľa sa dajú zaradiť aj zľava na životné poistenie, príspevok do tretieho dôchodkového piliera, a to do výšky 3%, interné a externé vzdelávacie programy, možnosť mať až 13 dní voľna počas roka navyše oproti zákonnej povinnosti, príspevok pri životných udalostiach (narodenie dieťaťa, svadba a tak podobne) a ďalšie.

3.1.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra a kultúra organizácie XY čerpá inšpiráciu z materskej organizácie v Holandsku. Ide teda o štruktúru, ktorá je plochá a využíva agilné prístupy. To v praxi znamená, že v organizácii sú len tri leveli levely ako uvádzajú interné zdroje spoločnosti (2024). Táto štruktúra je zobrazená na obrázku č. 3. Tretí level (najnižší) nie je na obrázku znázornený nakoľko pod každou odnožou sa nachádza viac ako 15 menších tímov, ktoré ale nie sú predmetom tejto práce. Na vysvetlenie organizačnej štruktúry bude použité organizačné názvoslovie. Pod CEO sa nachádza deväť rôznych superciclov a tímy, ktoré majú podpornú funkciu (koučovia, oddelenie ľudských zdrojov, facility manažment a tak ďalej). V supercicloch sa spájajú tímy, ktoré spolu súvisia a vytvárajú kontinuitu procesu. Ako príklad je možné uviesť supercircle veľkoobchodnej dennej bankovej podpory. Nachádzajú sa v ňom tímy, ktoré schvaľujú nové výhodnejšie ceny pre klientov. Ďalší tím v rámci supercircle na základe ich podkladov vytvára príslušné zmluvy a posledným členom tohto reťazca je tím, ktorý to všetko implementuje do interných systémov.

Jednotlivé tímy sa v organizácii nazývajú circle (kruhy) a sú zvyčajne tvorené desiatimi členmi. Na ich čele stojí líder, ktorého úlohou je však koučing a vedenie ľudí, nakoľko tímy by mali byť samoriadiace. Úlohou lídra v agilnej spoločnosti je podľa Rusnákovej (2020) definovanie strategického smerovania, odstraňovanie prekážok tímu, zabezpečiť prevádzkové potreby tímu a riadiť jeho rozpočet. Tímy si samé nastavujú svoje ciele a členovia sa navzájom kontrolujú.

Obrázok 3: Štruktúra organizácie XY



Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných podkladov

Podľa súčasnej stratégie uvedenej v interných materiáloch (2024) sa má súčasná podoba organizácie XY na Slovensku zmeniť, keďže organizácia by sa mala stať expertným centrom materskej organizácie a operačné aktivity sa budú migrovať do ostatných centier zdieľaných služieb. V nasledujúcej kapitole bude predstavený súčasný stav talent manažment organizácie.

3.1.2 Súčasný stav talent manažmentu v organizácií XY

Talent manažment je v organizácii je pod dohľadom talent manažérky a záujmovej skupiny, ktorá jej s tým pomáha. Je zložená z knowledge manažérov. Stratégia talent manažmentu v organizácii XY je plne integrovaná zo stratégiou celej organizácie a pomáha tak k naplneniu jej cieľov. Momentálne aktivity s tým súvisiace sa zameriavajú na prípravu transformácie, ktorou má organizácia XY prejsť vzhľadom na migráciu budúcich expertných pozícií na Slovensko a odliv pozícií zameraných na operatívu, do lacnejších lokácií ako sú Filipíny. Práve dobre urobená stratégia umožňuje organizácii byť proaktívnou a pripravená na prichádzajúce zmeny. To v konečnom dôsledku môže viesť k zníženiu nákladov na rozvoj zamestnancov, nakoľko sú zreteľne identifikované potrebné oblasti rozvoja, tak ako odporúča tak Sushmita (2021, s. 65) v kapitole 2.1 Stratégia talent manažmentu. Je teda zrejmé, že Organizácia XY postupuje v tejto oblasti podľa odporúčaní z dobrej praxe.

Keďže ide o organizáciu, ktorá je medzinárodná a pôsobí vo viacerých štátoch sveta, je nevyhnutné prepojenie lokálnych stratégií s globálnou stratégiou. V súčasnej dobe je prepojenie medzi globálnou a lokálnou časťou veľmi malé a funguje skôr na výmene informácií o tom, čo ktorá časť robí. Talent pooly nie sú prepojené nakoľko globálny manažment sa venuje ľuďom, ktorí sú na vyšších pozíciách a ten lokálny zasa na pozície, ktoré sú príliš nízke. Z týchto procesov sú úplne vyradení lídri, ktorí sú v nižšom a strednom manažmente. Neexistuje pre nich žiaden plán rozvoja. Z globálnej perspektívy, organizácia čelí viacerým problémom v oblasti genderovej diverzity – pomeru žien a mužov. V posledných rokoch sa snaží o väčšiu inklúziu žien aj v rámci vyššieho manažmentu. Tento problém však nenastáva na lokálnej úrovni, kde je vyrovnaný pomer žien a mužov na všetkých leveloch. V organizácii XY na Slovensku pracuje 60 % žien a 50 % z vedúcich miest sú tiež obsadené práve nimi. Ide teda o veľmi dobre nastavenú diverzitu pohlaví. Z pohľadu talent manažmentu, ako spôsobu riadenia talentov je zrejmé, že globálna aj lokálna časť funguje na základe modelu develop – deploy – connect, a to forme, ktorá korešponduje s opisom v kapitole 2.2 Modely talent manažmentu. Ide vlastne o to, že organizácia sa snaží rozvinúť talenty a následne ich umiestniť na nové pozície, ktoré môžu vykonávať s novonadobudnutými kompetenciami. Pričom dôležitou súčasťou je aj prepájanie ľudí, ktorí si majú navzájom pomôcť.

Organizácia má rozdielnú definíciu talentu v rôznych častiach organizácie. To je v rozpore s odporúčaniami v kapitole 1.2.1 Talent, kde viacerí autori odporúčajú aby mala organizácia nastavenú definíciu talentu podľa svojich potrieb, čo im následne môže pomôcť s plnením stratégie samotnej. Dôležitosť tejto definície je aj v súvislosti identifikácie talentu ako jedného z procesov talent manažmentu. V súčasnej dobe tento proces prebieha raz ročne, kedy lídri jednotlivých tímov rozdelia talenty do troch skupín:

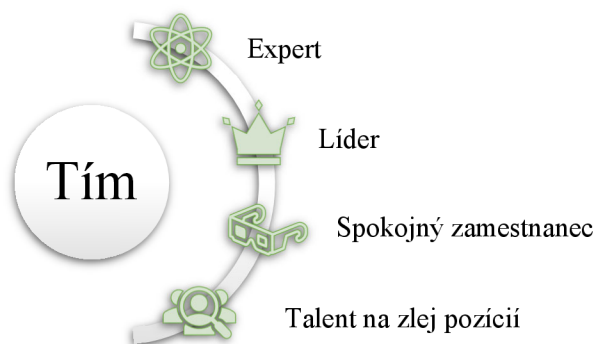
- potencionálni lídri;
- potencionálni experti;
- nezaradení.

Kritéria na stanovenie toho, kto je vlastne talent nie sú. Existuje odporúčanie, že lídri zaraďujú jednotlivcov do týchto skupín na základe určitých kompetencií, ktoré sú s týmito rolami spojené a uvedené v interných materiáloch. V svojej podstate celá identifikácia talentov prebieha iba na základe rozhodnutia lídra. Problémom je, že organizácia XY používa agilné metódy, kedy

líder nie je prítomný v tak veľkej miere v živote svojho tímu, ako je to pri klasických organizáciách. Práve preto, môže nastať situácia, kedy je nejaký talent prehliadnutý.

Rozdiel nastáva aj medzi lokálnym a globálnym manažmentom talentoch v oblasti identifikácie. Na globálnej úrovni sa totiž identifikujú všetci jedinci, do rozdielnych talentových skupín. Ide o expertov, lídrov, spokojných zamestnancov a talentov na zlej pozícií. Dá sa teda poznamenať, že ide o rozdelenie podobné, ale s rozdielom takým že nezaradení sú rozdelení do dvoch skupín. Prvou skupinou je spokojný zamestnanec, ktorý chce ostať na pozícií, na ktorej momentálne je. Organizácia XY v tom nevidí žiaden problém, lebo si uvedomuje, že nie každý môže byť expert alebo líder. Následne sa v organizácii vyskytujú aj talenty, ktorý sú na zlej pozícií. Globálna úroveň vychádza z faktu, že každý je talent. To znamená, že do tejto skupiny sú zaradení ľudia, ktorí sú na zlej pozícií, tá im nejde a nevedia ju vykonávať správne. Práve pre nich sa snaží nájsť organizácia XY vhodnejšiu pozíciu. Talent manažérka v rozhovore v prílohe 4 uviedla, že by tento systém by chcela zaviesť aj na lokálnej úrovni a to už v priebehu najbližších rokov. Jeho štruktúra je zobrazená na obrázku 3.

Obrázok 3: Zloženie tímu na globálnom princípe organizácie XY



Zdroj: vlastné spracovanie

Rozvoj talentov prebieha v organizácii na viacerých úrovniach. Talentovaný jedinec má možnosť sa rozvíjať na základe niekoľkých spôsobov, ktoré si sám vyberie. Podľa vyjadrení knowledge a talent manažérok a interných zdrojov organizácie XY je veľká časť zodpovednosti práve na ňom (zamestnancovi). Možnosti rozvoja a autonómia zamestnancov môže viesť k zvyšovaniu angažovanosti a v konečnom dôsledku aj k efektívite práce. Organizácia teda v tejto oblasti postupuje podľa odporúčaní z praxe a odbornej literatúry, ktoré sú uvedené v kapitole 2.4.3 Súvisiace pojmy – motivácia a angažovanosť. Organizácia XY poskytuje niekoľko rôznych metód v oblasti rozvoja zamestnancov, z ktorých si môžu vybrať a vyskladať si tak svoj individuálny rozvojový plán konkrétne ide hlavne o:

- koučovanie a mentoring – majú samostatný program a môžu sa do nich prihlasovať zamestnanci oficiálne alebo neoficiálne po vzájomnej dohode medzi sebou;
- E-learning – sprostredkované pomocou Udemy a interných materiálov;
- tieňovanie – po vzájomnej dohode medzi rôznymi cieľami alebo počas vzdelávacích programov;
- poverením práce na projektoch – môže byť aj medzi rozdielnymi cieľami;
- inštruktáž pri výkone práce – využíva sa hlavne pri zaúčaní nových kolegov;
- prednášky a semináre – sprostredkované internými a externými trénermi.

Organizácia XY ďalej podporuje rozvoj talentovaných zamestnancov aj prostredníctvom talentových rozvojových programov, ktoré začala organizovať v roku 2022. Konkrétne ide o Expert accelerator a Emerging leaders program, ktoré slúžia na podporu celkovej stratégie

organizácie a ako príprava na transformáciu, ktorá sa ma udiať v priebehu nasledujúcich rokov. Sú postavené na koncepte 70:20:10, teda ide o 70 % času by malo byť venované praktickým aktivitám, 20 % mentoringu a koučingu a 10 % formálnemu vzdelávaniu. Tento koncept je vysvetlený v kapitole 2.4.1 Rozvojové programy.

Expert accelerator program

Identifikácia účastníkov do tohto programu prebieha na základe dobrovoľnej prihlášky, ktorá musí obsahovať okrem iného aj projekt, ktorý by mal priniesť zlepšenie do organizácie ako takej. Podľa informácií od talent manažérky, je tento program veľmi populárny a v roku 2024 sa do neho prihlásilo viac ako 60 ľudí. Otvorených miest však bolo len 30. Hodnotenie týchto projektov vykonáva záujmová skupina pod vedením talent manažérky.

Po výbere do programu nasleduje 360 stupňová väzba od manažéra a stakeholdera (podľa výberu účastníka programu), ktorá je zameraná na vybrané kompetencie. Tie boli vybraté ako prienik, z kompetencií všetkých expertných pozícií v rámci organizácie XY a sú rozdelené do dvoch skupín – technické a behaviorálne.

Technické kompetencie expertov:

- risk manažment,
- obchodné požiadavky,
- plánovanie a organizácia,
- manažovanie zmeny,
- politika;

Behaviorálne kompetencie expertov:

- efektívna komunikácia;
- presvedčovanie;
- spolupráca;
- budovanie si vzťahov a konexií;
- manažovanie zložitých situácií;
- optimalizácia pracovných procesov;
- klientske zameranie.

Účastníci programov sa následne vzdelávajú za pomoci rôznych aktivít určeným k tomu aby sa v týchto kompetenciách zlepšovali. Experti označili v dotazníku sa najprínosnejšiu práve aktivitu odborných prednášok, mentoring a e-learningy, ktoré im napomáhajú k úspešnému zvládnutiu projektu. Počas programu však len štyria ľudia uviedli, že vykonávali aj inú praktickú aktivitu spojenú s expertnou pozíciou. Ukončenie programu prebieha po roku, kedy participanti absolvujú všetky povinné prednášky a odovzdajú projekt, ktorý odprezentujú pred komisiou. Je im opätovne poskytnutá spätná väzba od rovnakých stakeholderov ako na začiatku programu. Podľa niektorých participantov, ktorí boli v programe veľkosť projektu nebola branná v úvahu, to potvrdili aj talent a knowledge manažérky, ktoré uviedli, že sprísnilo kritéria na výber projektov v prvej časti v poslednom roku - 2024. Väčšina opýtaných však bola s projektom spokojná a odporučila by ho aj svojim kolegom.

Emerging leader program

Na rozdiel od programu Expert accelerator, do tohto programu musia byť participanti nominovaní svojim lídrom. Po nominácii sú oslovení, záujmovou skupinou z oblasti talent manažmentu so žiadosťou natočiť motivačné video. Dôvodom tohto videa je prejavenie motivácie a záujmu o to byť v tomto programe, nakoľko sa v minulosti stávalo, že boli

nominovaní ľudia, ktorí nemali ambíciu a motiváciu sa na programe zúčastniť. Program začína tým, že sa vykoná 360 stupňová väzba a Hogan assessment. Kompetencie, ktoré sa skúmajú sú nasledujúce: kolaborácia, Nimble vzdelávanie (učenie sa na základe úspechov a neúspechov), zvyšovanie angažovanosti ostatných, zodpovednosť, kontinuálne dodávanie výsledkov, preukázanie sebauvedomenia, budovanie efektívnych tímov, dôveryhodnosť a manažovanie zložitých situácií. Počas programu sú participantom poskytované odborné prednášky a majú možnosť vykonávať úlohy spojené s manažérskou/ líderskou pozíciou pod dohľadom svojho manažéra. To by malo tvoriť 70 % aktivít vzdelávania počas trvania programu. Z dotazníka, ale vyplynulo, že aktivity vykonávané takouto formou vykonalo len 14 ľudí z 21 respondentov. Aktivitu tieňovanie lídra podľa dotazníka absolvovalo len 12 respondentov z rovnakého počtu respondentov. Participant boli s programom spokojní aj keď z dotazníka ďalej vyplynulo, že pomer medzi teoretickou a praktickou časťou nie je úplne dostatočný na to aby splňal 70 % získaných znalostí z praktickej časti. Po roku je program ukončený. V predchádzajúcich rokoch neboli vykonávané žiadne hodnotiace skúšky s výnimkou opätovnej 360 stupňovej spätnej väzby, od tých istých ľudí. Na základe rozhovoru s talent manažérkou (Príloha 4) je však v pláne prvý krát v tomto roku zaviesť aktivity externého assesment centra, ktoré má zistiť pripravenosť participantov programu na prebratie líderskej role.

Po ukončení oboch programov je pre absolventov možnosť naďalej rozvíjať svoje znalosti a to prostredníctvom štandardných metód ako pre ostatných zamestnancov. Taktiež sa môžu sami stať koučmi a pomáhať ďalej rásť svojim kolegom. Pre expertov existuje aj case study clinic, kde môžu zdieľať vývoj svojich projektov a hľadať tam nové riešenia. Dôležité je aj prepájanie ľudí v rámci organizácie, aby si vedeli zdieľať svoje nápady na zlepšenia a súčasne si pomôcť v ich uskutočňovaní. Absolventi sú taktiež aj naďalej pozývaní na panelové diskusie Lessons in leadership. Na základe interných dokumentov (2024) a rozhovoru s talent manažérkou (Príloha 4), vyplynulo, že organizácia si nevedie štatistiku, o tom koľko ľudí sa dostalo na pozíciu manažéra alebo experta po skončení programu. Taktiež v práci bolo zistené, že organizácia získava spätnú väzbu iba organickou formou – otvoreným rozhovor v rámci rôznych aktivít, ako je ceremoniál, pri ktorom odovzdávajú certifikáty absolventom.

3.2 Vlastný výskum a jeho vyhodnotenie

Vlastný výskum pre túto diplomovú prácu pozostáva z kvalitatívnej a kvantitatívnej časti, za využitia metodiky uvedenej v kapitole 2.7 Metodika práce. Počas kvalitatívnej časti boli spracované interné materiály organizácie a vykonané rozhovory s dvoma zamestnankyňami organizácie XY – talent manažérkou a knowledge manažérkou. Obom boli položené sety otázok, ktoré mali vytvoriť obraz o súčasnom stave talent manažmentu v organizácii ako takom. Druhá časť otázok bola zameraná na talentové programy, ktoré v organizácii prebiehajú. Oba tieto rozhovory mali podobné otázky, aby sa zaistil rozdielny pohľad na problematiku talent manažmentu. Knowledge manažérka je na pozícii jeden a pol roka. Je členkou organizačnej skupiny talentových programov. Jej úlohou je podporovať talenty v rozvoji, vykonávať kariérny koučing a komunikovať možnosti rozvoja v rámci svojho oddelenia. Práve kvôli tejto náplni práce bola vybraná na rozhovor v tejto diplomovej práci. Prepis tohto rozhovoru je príloha 3. Talent manažérka organizácie XY bola vybraná z dôvodu, že je zodpovedaná za rozvoj talentov v rámci celej organizácie. Stojí na čele organizačnej skupiny a organizuje talentové programy. Na pozícii sa nachádza posledných tri a pol roka. Prepis rozhovoru s ňou sa nachádza v prílohe 4. Na základe týchto rozhovorov a interných zdrojov organizácie je v ďalšej časti formulované odporúčanie v oblasti talent manažmentu ako takého.

Na vytvorenie odporúčania s ohľadom na talentové programy, bol na doplnenie vytvorený dotazník, ktorý sa snaží identifikovať silné a slabé stránky oboch programov z pohľadu účastníkov programu. V spojení s poznatkami od knowledge a talent manažérok a interných

zdrojov je v závere tejto kapitoly zhrnutie súčasného stavu a identifikované problémy, na ktoré sú v poslednej kapitole formulované odporúčania.

3.2.1 Talent manažment v organizácií XY na základe interných zdrojov

Procesy talent manažmentu v rámci organizácie XY využívajú model Develop-Deploy-Connect, ktorý bol opísaný v kapitole 2.2 Modely talent manažmentu. V súčasnosti sa rozvoj talentov v rámci organizácie zameriava hlavne na ich rozvoj a prípravu na nové pozície, ktoré by tu mali byť migrované po naplnení stratégie a dokončení transformácie organizácie XY (organizácia XY, 2023).

Organizácia XY vyžaduje od svojich zamestnancov tvorbu individuálneho rozvojového plánu, ktorý má byť postavený na ich kompetenciách a ambíciách do budúcnosti. Plán je rozdelený na tri časti – plán na teraz, plán na blízku budúcnosť a plán do ďalekej budúcnosti. Pritom povinnou časťou je zatiaľ len plán na teraz, ktorý sa kontroluje každých šesť mesiacov. Zamestnanci si v ňom môžu vybrať ich preferencie z oblasti vzdelávania, nakoľko organizácia poskytuje niekoľko typov kurzov. Tie sa dajú rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

- tréningy poskytované internými trénermi (zamestnanci, ktorí prinášajú unikátny set znalostí z nejakej oblasti napríklad – interkultúrna komunikácia, time manažment);
- tréningy poskytované externými trénermi (organizácie venujúce sa vzdelávacej činnosti napríklad – FBE);
- E-learningy prostredníctvom vlastného portálu;
- Udeemy (jedna z najväčších svetových platforiem ponúkajúca kurzy v rôznych oblastiach);
- Business school a jazykové kurzy – organizácia XY podporuje rozvoj aj iných platených kurzov pokiaľ je preukázaný dôvod, ktorý je dôležitý pre organizáciu.

Do plánu nateraz si môžu zamestnanci dať aj mentorovací a koučingový program, ktorý organizácia ponúka.

Koučing je v organizácií XY vykonávaný knowledge manažérmi, ktorých úlohou je vytvorenie matice znalostí a vysvetlenie možných kariérnych ciest, ktoré sú v organizácií. Knowledge manažéri nemajú odborné znalosti z bankovníctva a nedávajú jasné rady ako postupovať. Pomocou správnych otázok vytvárajú pre koučovaného nový obraz situácie. Knowledge manažéri poskytujú rady v ďalších oblastiach. Konkrétne ide o prípravu na pohovor, informácie o novootvorených pozíciách, a pri výbere tréningov a rozvojových programov (organizácia XY, 2023).

Mentoring je vykonávaný mentormi, ktorí sú skúsení v danej odbornej oblasti a aktívne v nej pôsobia. Medzi mentorom a mentorovaným vzniká vzťah, pri ktorom mentorovaný zamestnanec dostáva rady od skúseného kolegu. Každý supercircle si spôsob mentoringu upravuje podľa svojich potrieb, buď ho poskytuje formálne a má svoju skupinu mentorov na rôzne oblasti alebo ide o neformálny program, ktorý funguje na princípe, že sa zamestnanci medzi sebou dohodnú. V roku 2024 boli oblasti tohto programu v jednom zo supercircleov nasledovné: risk manažment, udržateľnosť, stakeholder manažment, zber a analýza dát, projektový manažment, asertivita, stresové situácie, interkultúrne rozdiely, manažment zmeny, kultúra spätnej väzby, proces optimalizácie, komunikácia s klientami, vyjednávania, vedenie ľudí a strategické myslenie. Organizácia XY (2024) zdieľa svoje očakávanie od tohto programu a tým je zvýšená adaptabilita na zmeny, zvýšenie produkcie, pozitívny vplyv na zníženie odchodu zamestnancov, podpora plánovania následníkov, zrýchlenie kariérneho progresu mentorovaných zamestnancov a budovanie expertízy (organizácia XY, 2023).

V rámci organizácie sú taktiež ponúkané dva ďalšie programy, ktoré by mali pripraviť talenty na ich budúce role. Jeden z týchto programov sa zameriava na rozvoj lídrov a druhý na expertov.

Emerging leaders program (začínajúci lídri) sa venuje potenciálnym budúcim lídrom, a teda talentom, ktoré sú identifikované ako následníci súčasných manažérov. Výberový proces prebieha identifikáciou vhodných talentov a nomináciou od ich manažéra. Následne musia účastníci programu prejavovať záujem o to sa takto vzdelávať. Tento záujem sa preukazuje natočením krátkeho päť minútového videa, ktoré sa vyhodnotí a každý rok sa vyberie limitovaný počet talentov. Pre rok 2024 ich bolo deväť.

Program samotný začína assesment centrom, kde je talentom poskytnutá 360 stupňová spätná väzba na kľúčové kompetencie, ktoré si organizácia určila pre lídrov. Kompetencie pre lídrov v programe sú nasledovné: spolupráca, Nimble vzdelávanie (učenie sa na základe úspechov a neúspechov), zvyšovanie angažovanosti ostatných, zodpovednosť, kontinuálne dodávanie výsledkov, preukázanie sebauvedomenia, budovanie efektívnych tímov, dôveryhodnosť a manažovanie zložitých situácií. Počas 360 stupňovej väzby talenty dostanú spätnú väzbu na vyššie uvedené kompetencie od svojho nadriadeného, jedného stakeholdera podľa svojho výberu a ohodnotia samého seba. Systém im na základe toho ukáže, v ktorých kompetenciách sa majú zlepšiť. Počas programu je talentom vypracovaný aj Hogan HPI assesment, ktorý je následne prezentovaný každému zvlášť certifikovaným odborníkom s vysvetlením a odporúčaním na čom zapracovať. Hogan (2024) vysvetľuje že pomocou HPI (Hogan personal inventory – Hoganov osobný inventár) je meraná stránka osobnosti, ktorá opisuje, ako sa testované talenty správajú k druhým, keď sú v normálnom (pokojnom) stave. Hodnotenie osobnosti poskytuje prehľad o tom, ako ľudia pracujú, ako vedú ľudí a ako úspešní budú v organizácii. Ide o päťfaktorový model vyvinutý v 80. rokoch 20. storočia. Na základe takejto analýzy a odporúčaní si talent musí vytvoriť individuálny rozvojový plán, ten musí byť zostavený z troch základných aktivít, ktorými sú:

- individuálne tréningy na rozvoj vybraných kompetencií (zoznam možných tréningov na každú kompetenciu je talentom k dispozícii a pozostáva z prednášok a e-learningov), táto časť by mala tvoriť 10 %;
- koučing a to buď od knowledge manažéra alebo manažéra (priameho nadriadeného), táto časť tvorí 20 %;
- praktická časť, aktivity ktoré manažéri vykonávajú. Ide napríklad o tieňovanie manažéra pri jednotlivých činnostiach, ale aj samotný výkon týchto aktivít. Ďalšími činnosťami sú pohovory s novými kandidátmi, vedenie jeden na jedného mítingov, polročné a koncoročné hodnotenia, prednášanie tém stakeholderom a pomoc pri nastavovaní individuálnych rozvojových plánov. Táto časť by mala tvoriť 70 % z rozvojového plánu (organizácia XY, 2023).

Navyše k tomuto plánu je talentom poskytnutá podpora aj zo strany koučov a mentorov v organizácii. Okrem individuálne navolených tréningov však majú talenty aj povinné tréningy, ktoré by im mali jasne vysvetliť ich možnú budúcu rolu. Tie sa týkajú napríklad vyjednávania, koučingu, vedenia rozhovor jeden na jedného a dávania spätnej väzby. Ďalšími podpornými aktivitami pre budúcich lídrov sú panelové diskusie venované vedeniu ľudí – Lessons in leadership, kde participantí sú ľudia z vyššieho manažmentu a externí hostia s relevantnými skúsenosťami. Na tieto panelové diskusie sú pozvaní lídri spoločnosti, budúci lídri, experti súčasní a budúci, čím sa spoločnosť snaží budovať ich komunitu. Celková dĺžka tohto programu je jeden rok. Na konci je opäť zaradené assesment centrum s 360 stupňovou spätnou väzbou, ktorá prebieha rovnako ako na začiatku programu. Hodnotí sa progres kandidáta a jeho

zlepšenie počas programu. Po úspešnom ukončení je talent zaradený to talent pool, ktorý je venovaný budúcim lídrom.

V súčasnej dobe je stratégia organizácie taká, že sa očakáva presun kľúčových expertných pozícií na Slovensko, a práve preto vznikol program **Expert accelerator**. Jeho hlavným prínosom má byť rozvoj kompetencií expertných pozícií u talentovaných zamestnancov.

Na tento program sa na rozdiel od Emerging leaders programu môžu talentovaní zamestnanci prihlásiť sami a nemusia byť nominovaní ich manažérmi. Podmienkou je predstavenie projektu, ktorý sa uskutoční v rámci organizácie, a na ktorom budú pracovať nasledujúci rok. Tento projekt by mal byť dostatočne veľký a priniesť organizácii určité benefity a to napríklad formou zvýšenia produkcie a efektivity práce. Za úspešné projekty z predchádzajúcich rokov organizácia XY považuje – čiastočnú migráciu procesov z Belgicka, zefektívnenie registrácie práce, zavedenie aktívnej spätnej väzby medzi kolegami (formou auditu od skúsenejších kolegov) alebo vytvorenie kontinuálneho vzdelávania v rámci jedného oddelenia. Nápad projektu by mal byť doručený v podobe jedenej strany – metóda lean Canvas. Počet participantov v roku 2024 je 30.

Program vychádza z rovnakej filozofie ako Emerging leaders program. Na začiatku je vytvorený assessment 360. Kompetencie expertov sa líšia od kompetencií lídrov. V expertnom programe sú rozdelené na technické a behaviorálne kompetencie. Medzi tie technické patrí risk manažment, obchodné požiadavky, plánovanie a organizácia, manažovanie zmeny, politika a tvorba postupov. Medzi behaviorálne patrí efektívna komunikácia, presvedčovanie, kolaborácia, budovanie si vzťahov a konexií, manažovanie zložitých situácií, optimalizácia pracovných procesov a klientske zameranie. Participant programu si musia napísať individuálny rozvojový plán, ktorý má byť zostavený na princípe 70:20:10. Pričom 70 % času je venované aktivitám spojených s projektom, 20 % je venované koučingu a mentoringu a 10 % formálnemu tréningu na rozvoj kompetencií.

V závere programu sa projekty musia odprezentovať pred komisiou a je zhodnotená ich úspešnosť. Taktiež, je poskytnutá spätná väzba pomocou assessment centra, kde sa hodnotí rozvoj participantov a to v podobnom formáte ako na začiatku. Za úspešných absolventov sa tak potom považujú práve tí, ktorí sa dostanú na nové expertné role.

3.2.2 Vyhodnotenie rozhovorov s talent a knowledge manažérkami

Táto kapitola je vyhodnoteniu rozhovorov s talent a knowledge manažérkami. Pričom tieto rozhovory sa dajú rozdeliť do dvoch okruhov. Prvý okruh rozhovorov sa týka talent manažmentu v organizácii XY a druhý je zameraný na talentové programy. Prepis rozhovoru s talent manažérkou sa nachádza v prílohe 3 a s talent manažérkou v prílohe 4, práve z týchto zdrojov je čerpané pri spracovaní tejto kapitoly.

V úvode rozhovoru je opísaná organizačná kultúra. Súbor otázok opisuje ako organizácia pristupuje k tejto problematike a ako vytvára podmienky pre zamestnancov, ktorí sa chcú rozvíjať. V odpovediach na tieto otázky sa obe manažérky zhodujú a vysvetľujú, že celá organizácia funguje na agilných prístupoch a ovplyvňuje to aj vzťah k vzdelávaniu a rozvoju talentov. V tomto ponímaní sú samoriadiace, nie len tímy, ale aj individuálni zamestnanci. Talent manažérka vysvetľuje, že už pri procese nástupu do zamestnania je každému v organizácii objasnené, aké sú úlohy jednotlivých častí organizácie pri vzdelávaní a rozvoji. Ide v podstate o to, že organizácia je tu na to, aby vytvorila potrebné zázemie na rozvoj – nástroje ako je individuálny rozvojový plán, spätná väzba a tak podobne, aby si každý zamestnanec vedel identifikovať oblasti, v ktorých sa môže vzdelávať a rozvíjať, na tomto základe ďalej organizácia umožňuje prístup k relevantným tréningom. Manažér alebo líder tímu

by mal pomôcť, nasmerovať a hlavne podporiť zamestnanca v rozvoji. To, či zamestnanec ponúkané možnosti využije je len na ňom. Knowledge manažérka doplní, že je dôležité aj to, aby v celom procese rozvoja a rastu nebola rivalita, ale naopak vládol tímový duch. To považujú za najväčšiu výhodu zavedeného talent manažmentu v organizácii, čo prispieva aj k budovaniu značky zamestnávateľa, zdôrazňuje knowledge manažérka. Na talent manažmente v organizácii sa teda podieľajú nasledujúce zložky:

- organizačná zložka, ktorá pozostáva z talent manažérky a knowledge manažérov;
- lídrov, ktorí sú zodpovední za hodnotenie zamestnancov a talentov;
- vzdelávacia zložka, ktorá pozostáva z trénerov, koučov a mentorov.

Na pochopenie vnímania talentu bola zaradená aj otázka, ktorá mala objasniť a zadefinovať pojem talent v rámci organizácie XY. Ďalším dôvodom na zaradenie tejto otázky je aj faktor, že v interných zdrojoch nie je v súčasnosti tento pojem zadefinovaný a ako bolo uvedené v kapitole 2.1.1 Talent, je táto definícia dôležitá pre správne fungovanie talent manažmentu. Pri definícii talentu ako takého sa líšili aj odpovede oboch manažérok. Knowledge manažérka v prílohe 3 má zjednodušený pohľad na talent a definuje ho ako niekoho, kto má potenciál prevziať rolu expertnú alebo líderskú a spĺňa kompetencie na to stanovené organizáciou XY. Talent manažérka v prílohe 3, objasňuje dôvody prečo táto definícia v organizácii nie je vytvorená. Podľa nej ide o určité váhanie medzi rozdielom, čo je talent a čo je to potenciál v ponímaní organizácie XY. Talent manažérka považuje za talent, niečo čo už je možné demonštrovať a čo toho človeka posúva za hranice svojej súčasnej pozície a robí to vynikajúco. V organizácii XY podľa nej vládne filozofia, že každý ma nejaký talent, len ho treba objaviť a rozvíjať. Potenciál je vlastne náznak tohto nerozvinutého talentu a existuje predpoklad, že tento talent by v budúcnosti mohol byť využitý. Talent by mal spĺňať niekoľko atribútov, tými sú výkonnosť v práci, excelentné hodnotenie od lídra tímu, motivácia a kariérne ambície. Za najdôležitejšie talent manažérka vníma pro-aktívnosť v hľadaní nových riešení problémov v organizácii a potrebu rastu, nakoľko podľa nej to, že niekto chce mu pomôže viac ako tomu, čo ten talent má, ale nechce. Túto problematiku ďalej rozvíja otázka, ktorá bola položená obom manažérkam a odpovede na ňu poskytujú pohľad na to, aké faktory, ako napríklad zručnosti a skúsenosti, alebo iné aspekty, považuje organizácia za rozhodujúce pri posudzovaní talentu a na strane druhej, ktoré sú zanedbateľné. Pri tejto otázke sa talent a knowledge manažérky znova zhodujú a vysvetľujú, že tým najdôležitejším aspektom je pre nich ambícia daného zamestnanca. Za dôležité talent manažérka navyše k tomu považuje aj jeho skúsenosti. Vysvetľuje, že pokiaľ je človek v organizácii XY dlhšiu dobu stáva sa vzácnym, nakoľko má určitú expertízu a je nutné zohľadniť aj dobu za akú sa daná expertíza dokáže vytvoriť. To je podstatné aj z pohľadu udržania znalostí v organizácii. Obe manažérky sa zhodujú aj v konkurencii na trhu práce a poznamenávajú potrebu udržania si kvalitných ľudí.

Knowledge manažérka v rozhovore ďalej vysvetľuje každoročnú kontrolu a identifikáciu talentov, ktorú vykonávajú manažéri/ lídri. Upozorňuje na možné chyby nakoľko, lídri nie sú v tímoch prítomní tak často ako v iných organizáciách, čo súvisí s agilnou kultúrou spoločnosti. Identifikujú sa talenty len na dve oblasti, a to potencionálni lídri a experti. Pričom je možné zamestnancov označiť až za budúce talenty a zaradiť ich do rozvojových programov až neskôr. Talent manažérka, vníma tento proces, rovnako ako nedostačujúci a má ambíciu zaviesť podobný proces ako je nastavený na globálnom leveli, kedy sa v podstate identifikujú všetci zamestnanci do jednej zo štyroch kategórií – ide o expertov, lídrov, spokojných zamestnancov a nesprávne umiestnené talenty, pre ktorých treba nájsť viac vyhovujúce pozície, čím sa

vytvárajú talent pooly v rôznych kategóriách. Talent manažérka ďalej vysvetľuje, že v súčasnej dobe sú v organizácii XY len dva talentové pooly, ktoré sú venované budúcim expertom a lídrom. Tie nie sú prepojené s globálnymi poolmi, nakoľko globálne pooly sú venované vyšším pozíciám, ako sú v súčasnej dobe na Slovensku (len pätnásť ľudí je na dostatočne vysokom stupni v organizácii). Avšak existuje tu určitá snaha o kooperáciu a ľudia z globálneho talent manažmentu sú informovaní o lokálnych procesoch, ktoré sa vlastne snažia nadviazať na globálne procesy.

V rozhovoroch sa rozoberá aj stratégia organizácie XY v oblasti talent manažmentu na najbližších päť rokov. Táto oblasť je dôležitá nakoľko sa snaží objasniť aké faktory alebo ciele sú pre organizáciu najdôležitejšie v kontexte plánovania zamestnancov. toho, aké oblasti alebo iniciatívy považujú knowledge a talent manažérky za kľúčové pre úspešnú budúcnosť organizácie. Obe manažérky sa zhodli, že stratégia ľudských zdrojov v organizácii je úzko prepojená so stratégiou organizácie XY. Knowledge manažérka opisuje slovenský trh práce, ktorý považuje za malý a tým pádom kvantitatívne pre organizáciu XY nepostačujúci. Porovnáva ho s pracovným trhom na Filipínach, keďže podľa stratégie organizácie sa majú operatívne role migrovať práve tam. To je dôvod prečo pokladajú obe manažérky za nevyhnutné, aby sa zameriavali viac ako na kvantitu na kvalitu zamestnancov. Expertné role by sa mali migrovať z drahších lokácií ako je Luxembursko, Belgicko a Holandsko smerom na Slovensko. Talent manažérka opisuje aj spôsob akým sa materská časť organizácie rozhoduje o migrovaní pozícií. Konkrétne sa pozerá na rezervoár talentov (talent pool) a ich kompetencie. Následne sa vyberie destinácia, do ktorej sa premiestňovaná pozícia umiestni. Talent manažérka ďalej zdôrazňuje nevyhnutnosť mapovania kompetencií, ktoré budú pre organizáciu potrebné v budúcnosti. Je preto dôležité, aby organizácia XY mala na Slovensku vybudovaný rezervoár talentov – talent pool, schopných zamestnancov prevziať expertné role. Knowledge manažérka pripúšťa, že s premiestňovaním pozícií môže dôjsť aj k prepúšťaniu, ale snažia sa tomu zabrániť práve za pomoci rozširovania kompetencií zamestnancov prostredníctvom programov Emerging leaders a Expert accelerator.

Ďalší set otázok, na ktorý manažérky odpovedali sa venuje práve týmto talentovým programom – **Emerging leaders a Expert accelerator**. Knowledge manažérka v rozhovore uviedla niekoľko rozdielov v týchto programoch a to konkrétne v kompetenciách a zameraní. Uvádza, že Expert accelerator program je zameraný na projektový manažment a Emerging leaders zasa na vedenie ľudských zdrojov, a to hlavne v oblasti komunikácie, koučingu a mentoringu. V úvode tejto časti rozhovorov talent a knowledge manažérka identifikujú najväčšie výzvy a prekážky, pri zavádzaní a realizácii týchto programov. Cieľom je tiež identifikácia možných slabín, ktoré sú v týchto programoch. Z pohľadu talentovej manažérky najväčšia výzva bola vo vytváraní samotného programu, a to hlavne pri tvorbe programu venovaného expertom. Dôvodom je, že tento program je venovaný všetkým oddeleniam, ktoré ale majú rozdielnu pracovnú náplň a tým pádom aj rozdielne požiadavky na to, aby sa stali expertami v daných oblastiach. Takže tá zložitá časť bola podľa nej vo vytvorení správneho kompetenčného modelu, ktorý obsahuje len jemné znalosti využiteľné vo všetkých častiach organizácie XY. Talent manažérka dodáva, že tento problém, ale nenastal pri identifikácii líderských kompetencií pre program Emerging leaders, nakoľko to už bolo zadefinované organizáciou XY v minulosti. S tým súhlasí aj knowledge manažérka, ktorá súčasne dodáva, že problémom nie sú len kompetencie ako také, ale aj rozdielne ideológie naprieč supercirclami. Tieto ideológie pojednávajú o tom kto by mal ísť do programu nakoľko tam lídri chcú poslať veľké množstvo zamestnancov. Veľa z nich do programu ísť však nechce a potom ho nedokončia, vysvetľuje knowledge manažérka s čím súhlasí aj talent manažérka, ktorá dodáva že problém nie je len

v nedostatočnej motivácii, ale ak by išlo päť ľudí z jedného tímu na tréning mohlo by to ohroziť aj samotnú produkciu a negatívne ovplyvniť klientov. Ďalším problémom by bol aj nedostatok času sa participantom venovať zo strany manažéra. Na základe týchto zistení organizačná skupina talent manažmentu zaviedla to, že nominovaný človek do Emerging leaders musí natočiť krátke motivačné video a záujemca o Expert accelerator musí prísť s projektom. Podľa talent manažérky sú programy aj časovo náročné, čo spôsobuje výzvu hlavne účastníkom.

V ďalšej časti rozhovoru bolo rozoberané to, ako organizácia XY udržuje angažovanosť a motiváciu svojich súčasných participantov v programoch. Odpovede knowledge a talent manažérok potvrdzujú už zmienenú individualitu počas trvania programu. Talent manažérka najprv opisuje motiváciu a angažovanosť ľudí z pohľadu organizačnej skupiny, ktorá sa snaží udržať komunikáciu a budovať komunitu s talentovanými zamestnancami v programoch. Robí tak prostredníctvom MS team, kde zdieľa všetky potrebné informácie, pravidelne robieva kontrolné stretnutia s talentami, na ktorých sa pýtajú na súčasný stav programu, pripomínajú blížiac sa termíny a úlohy, ktoré je potrebné splniť. Zároveň opisuje, že na individuálnej úrovni to vykonávajú knowledge manažéri a lídri. Knowledge manažérka potvrdzuje to, že sa na motivácii podieľa spoločne s lídrami. Vysvetľuje, že pri motivácii talentovaných zamestnancov prispôsobuje jej spôsob na základe individuálnych potrieb. Talent manažérka v závere otázky zameranej na angažovanosť a motiváciu dodáva, že organizácia XY má väčší problém s udržaním participácie lídrov ako participantov programov. Dôsledkom je podľa nej to, že lídrom musí byť pripomínané zo strany organizačnej skupiny, aby sa venovali svojim zamestnancom v programe. S tým sa stotožňuje aj knowledge manažérka v svojej odpovedi na rozdielnu otázku v priebehu rozhovoru, ale v ktorej rovnako opisuje tento problém. Komunikácia medzi organizačnou skupinou a lídrami prebieha na základe stretnutia, ktoré je v hybridnej forme a sú tam vysvetlené požiadavky. Knowledge manažérka opisuje situáciu tak, že sa lídri vracajú naspäť s otázkami a to aj napriek tomu, že sú im dostupné informácie. To však považuje, za lepší prípad, lebo veľakrát sú podľa nej tieto povinnosti lídra prehliadnuté z jeho strany.

Na doplnenie problematiky talentových programov bola braná do úvahy aj ich už zmienená individualizovateľnosť pre talentovaných zamestnancov. Obom manažérkam bola položená otázka týkajúca sa tejto problematiky, ktorej úlohou bolo poskytnúť hlbší pohľad na to, ako organizácia zabezpečuje, že ich programy sú relevantné a motivujúce samé o sebe. Obe manažérky sa zhodujú a potvrdzujú tvrdenia aj z interných materiálov. V programoch je pomerne veľká časť nastaviteľná podľa potrieb participanta. Knowledge manažérka to rozvíja a vysvetľuje, že v oboch programoch je určitý set tréningov rovnaký. Lídri a experti si môžu zvoliť doplnujúce tréningy na základe kompetencií, ktoré si chcú rozvinúť. Dôležité je, že aktivity, ktoré si zvolia na rozvoj vybraných kompetencií sú na nich po dohode s lídrom, ktorý im má pomôcť v ich výbere. Knowledge manažérka opäť zdôrazňuje, že predpokladom je, aby jedinec mal záujem učiť sa a v programe je preto, lebo tam naozaj chce byť. Knowledge manažérka ďalej opísala aj vzdelávacie metódy, ktoré sú v programoch využívané. Ide o metódy on the job. Tými sú chápané tieňovanie, prednášky, mentoring a koučing. Talent manažérka vysvetľuje, že o tieto programy je veľký záujem zo strany zamestnancov a veľa z nich sa nedostane na program, z dôvodu obmedzenej kapacity. Súčasne vraví, že je náročné nastaviť selekciu tak, aby boli v programe iba ľudia, ktorí majú na to tie predpoklady a bol zaručený predpoklad, že danú pozíciu zvládnu. Ako problém vníma aj vyhodnocovanie programov. Nevedie sa štatistika o tom, kto bol povýšený na rolu experta alebo lídra, a teda sa nevie aká je úspešnosť týchto programov a či sa daní jedinci na tu pozíciu dostali, preto lebo

boli v programe alebo nie. Spätná väzba sa zbiera formou ústnou počas kontrolných stretnutí alebo počas ceremónie odovzdávania diplomov po ukončení programu. Na základe nej je program vylepšovaný. Talentovaní zamestnanci, ktorí program ukončia majú aj naďalej možnosť kontinuálneho vzdelávania, a to prostredníctvom panelových diskusií, možnosti koučingu a mentoringu, kde už môžu mať rolu mentora a pomáhať svojim novším kolegom. Talent manažérka v závere dodáva, že v programe rovnako ako aj vo vedení organizácie je vyrovnané množstvo žien a mužov.

V rozhovoroch bol čas venovaný aj reakcii organizácie XY na neúspech počas programu a to hlavne s takým výsledkom, že participant z programu odíde. Táto časť sa zameriavala na kultúru organizácie a jej schopnosť podporovať zamestnancov v ťažších časoch. Odpovede na túto otázku poskytli informácie o prístupe organizácie k chybám a neúspechom, ako aj o tom, ako sa organizácia snaží ponúknuť podporu, učenie a rast svojim zamestnancom aj v náročných situáciách. Knowledge a talent manažérka sa zhodujú a tvrdia, že nejde v tomto prípade o jednotný prístup zo všetkých zložiek podieľajúcich sa na talent manažmente v organizácii XY. Organizačná zložka talentových programov sa snaží nájsť riešenie – komunikuje s talentovanými zamestnancami v programoch a snaží sa ich motivovať k tomu, aby program dokončili. Ponúka aj riešenie odkladu napríklad o rok. Ďalšou zložkou sú lídri, ktorí nie sú v prístupe jednotní. Niektorí takéto odstúpenie z programu podporujú a ďalší ho trestajú napríklad zlým hodnotením na konci roka.

Na základe rozhovorov je možné povedať, že organizácia XY sa stavia voči talent manažmentu zodpovedne a snaží sa dať možnosť zamestnancom na rozvoj. Kultúra organizácie je založená na zodpovednosti jednotlivých zamestnancov a je ich úlohou prebrať zodpovednosť. Ako najväčšie nedostatky s ohľadom na rozhovory je možné chápať spoluprácu jednotlivých zložiek talent manažmentu, identifikáciu talentu a vyhodnocovanie talentových programov.

3.2.3 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

Táto časť vykonaného výskumu sa skladá z vyhodnotenia výsledkov kvantitatívneho šetrenia. Na dotazník odpovedalo 53 ľudí zo 114, ktorým bol dotazník zaslaný. To znamená, že návratnosť dotazníka bola 46,43 %. Znenie dotazníka sa nachádza v prílohe 5. Kapitola je koncipovaná tak, že najprv je stručne zdôvodnené položenie danej otázky, je vysvetlené, či išlo o otvorenú alebo uzavretú otázku, a či bolo možné uviesť viacero odpovedí. Následne sú vysvetlené zistené výsledky, a to najprv formou vyjadrenia v tabuľkovej alebo v grafickej forme, za použitia absolútneho počtu. Pri každej otázke je potom stručný komentár niektorých možných okolností vyplývajúcich z odpovedí dotazníku.

Prvá otázka bola zameraná na údaj, ktorý hovorí o tom kedy opýtani ukončili tento vzdelávací program. Je to dôležitý identifikačný údaj, lebo ako vysvetlila talent manažérka v rozhovore, tak program sa menil a posledné roky vylepšoval. To môže znamenať teda aj predpoklad, že ľudia, ktorí absolvovali program v prvých rokoch s ním budú viac nespokojní. V tabuľke 1 je možné vidieť absolútny a relatívny počet odpovedí.

Tabuľka 1: Rok absolvovania programu

Rok absolvovanie programu	Počet respondentov	Počet respondentov (%)	Počet ľudí v programe v danom roku	relatívne množstvo odpovedí za rok
2022	22	42 %	54	41 %
2023	23	43 %	62	37 %

2024	8	15 %	39	21 %
------	---	------	----	------

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac odpovedí bolo získaných od absolventov z roku 2023, a to v relatívnom počte 43 %. Nasleduje rok 2022 so 42 % a najmenej odpovedí bolo z roku 2024, a to len 15 %. Tento výsledok sa dal očakávať, keďže na základe rozhovorov s talent a knowledge manažérkou vyplynulo, že v roku 2024 sa výrazne obmedzilo množstvo miest v tomto programe a súčasne je v programoch tohto roku len 39 ľudí. Celkovo prešlo programom 155 ľudí, ale dotazník bol distribuovaný len tým, ktorí program úspešne ukončili (alebo sú v ňom v roku 2024), pracujú ešte stále pre organizáciu a nie sú na materskej alebo otcovskej dovolenke, čo predstavuje 114 zamestnancov. Z tabuľky 1 teda vyplýva, že najväčšia návratnosť bola od absolventov z roku 2022, keď programy ešte len začínali. Naopak najnižšia návratnosť bola z roku 2024, kedy len 21% vyplnilo dotazník. To mohlo byť spôsobené aj tým, že po tak krátkej dobe (program v čase distribúcie dotazníka trvá mesiac) sa necítili dostatočne komfortne dávať spätnú väzbu.

Druhá otázka sa venovala pohlaviu respondentov. Táto otázka je dôležitá preto, lebo organizácia kladie dôraz na vyrovnanosť v oblasti pohlaví, rasy a národností. Rovnako globálne ciele organizácie XY sú spojené s dostatočným množstvom žien v talentových pooloch a na vedúcich pozíciách. V tabuľke 2 sú uvedené relatívne a absolútne množstvá odpovedí.

Tabuľka 2: Pohlavie respondentov

Pohlavie	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
muž	27	51 %
žena	26	49 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Dotazník vyplnilo 51 % mužov a 49 % žien. Ide teda o vzorku ľudí, ktorá je vyrovnaná z tohto pohľadu. To korešponduje aj s internými údajmi spoločnosti, ktoré vravia, že na Slovensku je v organizácii zamestnaných 60 % žien a 40 % mužov, vo vedúcich funkciách je v súčasnosti 50 % mužov a 50 % žien. V talentových pooloch ako takých je to rovnako, čomu vlastne odpovedá aj výsledok tejto otázky.

Ďalšia otázka je rovnako identifikačná a venuje sa tomu, ktorý program opýtaný respondent absolvoval. Vzhľadom na to, že je jednotný dotazník pre oba programy, je dôležité vidieť ako sú v tejto závislosti ovplyvňované ďalšie otázky. V tabuľke 3 sú uvedené relatívne a absolútne množstvá odpovedí.

Tabuľka 3: Absolvovaný program

Absolvovaný program	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Emerging leaders	21	40 %
Expert accelerator	32	60 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti tohto dotazníkového šetrenia uviedli, že absolvovali program Expert accelerator a to v 60 % odpovedí. V programe Emerging leaders bolo 40 % opýtaných. Ako bolo v práci uvedené tak je viac participantov v programe Expert accelerator, čo sa potvrdzuje aj na tejto vzorke. Relatívna vyrovnanosť v tejto otázke značí, že odpovede na nasledujúce otázky sú relevantné pre oba talentové programy. Nasledujúca otázka skúma spokojnosť s absolvovaným programom. Ak bol program pre nich prínosom odporučia ho aj svojim kolegom. Otázka bola

teda uzavretá s dvoma možnosťami odpovede. V tabuľke 4 sú uvedené relatívne a absolútne množstvá odpovedí.

Tabuľka 4: Odporučil by si program svojim najbližším kolegom?

Odporučil by si program svojim najbližším kolegom?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
áno	48	91 %
nie	5	9 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí je zrejmé, že väčšina respondentov bola spokojná s programom a odporučila by ho aj svojim kolegom. Iba piati respondenti odpovedali, že by program neodporučili. V poslednej otázke tohto dotazníka, bola otvorená otázka na spätnú väzbu pre programy a návrhy na zlepšenie. V prílohe 6 je možné nahliadnuť na detail odpovedí ľudí, ktorí odpovedali nie. Išlo o troch ľudí, ktorí absolvovali program v roku 2022 a jedného človeka z roku 2022 a 2023. Vyššiu nespokojnosť s programom bolo možné predpokladať práve od účastníkov z roku 2022, nakoľko to bol počiatkový rok programu a ako uviedla aj talent manažérka, program museli meniť a reagovať aj na negatívnu spätnú väzbu od účastníkov. Za dôvody, prečo by program neodporučili by sa dala považovať (v spojení s ich spätnou väzbou) nedostatočná komunikácia zo strany vedenia, slabá organizácia a málo relevantné tréningy. Za nevýhody uvádzajú aj používanie šablóny na vedenie projektov a rozdielny level účastníkov. To však už v roku 2023 bolo zmenné a v súčasnosti majú participanti možnosť použiť aj iné metódy vedenia svojich projektov (organizácia XY, 2024). Dôležité je tiež podotknúť, že všetci participanti, ktorí na túto otázku odpovedali negatívne sú z programu Expert accelerator.

Ako kontrolná otázka, ktorá bola označená poradovým číslom 15, ktorá má skúmať spokojnosť s programom. Vypovedá o tom, či by účastníci programu odporučili tento program svojim najbližším kolegom. Na rozdiel od otázky číslo 4 v tejto otázke bola respondentom poskytnutá Likertova škála, na ktorej mohli označiť len jednu správnu odpoveď. Odpovede v absolútnom a relatívnom množstve vo vzťahu k otázke 4 sú zobrazené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Ako hodnotíš súčasný program Emerging leaders/ Expert accelerator?

Ako hodnotíš program Emerging leaders/ Expert accelerator?	Program by som neodporučil	Program by som odporučil	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúci	0	11	11	21 %
Dobrý	0	32	32	60 %
Priemerný	3	4	7	13 %
Slabý	2	1	3	6 %
Nedostatočný	0	0	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Odpovede na kladnej strane Likertovej škály, korešpondujú s kladnými odpoveďami z otázky číslo 4 a 21 % opýtaných vníma program ako vynikajúci a 60 % ako dobrý, 13 % (sedem respondentov) opýtaných vníma program ako priemerný a traja z toho by program neodporučili. Znamená to teda, že na Likertovej škále sa nachádzajú viac na strane negatívnej. Štyria respondenti, ktorí označili program za priemerný by ho aj napriek tomu odporučili svojim najbližším kolegom. Je teda možné predpokladať, že sa na škále nachádzajú v kladnejšej časti. Traja respondenti odpovedali, že program je podľa nich slabý, napriek tomu jeden z opýtaných

by program odporučil. Môže ísť o štatistickú odchýlku, alebo o chybu pri vypisovaní dotazníka. Táto otázka, teda vo veľkej miere potvrdzuje odpovede z otázky číslo 4 a hodnotí program kladne.

Nasleduje odpoveď na otázku, ktorá zisťuje ako sa respondenti dozvedeli o talent programe Emerging leaders a Expert accelerator. Otázka obsahuje štyri odpovede, pričom posledná možnosť je iné, kde mohli napísať svoju vlastnú odpoveď. V tabuľke 6 je možné vidieť odpovede na túto otázku, a to v absolútnej a relatívnej forme.

Tabuľka 6: Ako si sa dozvedel o programe?

Ako si sa dozvedel o programoch?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
z interných zdrojov organizácie	6	11 %
od kolegu	7	13 %
od manažéra	40	75 %
iné	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z výsledkov vyplýva že až 75 % opýtaných sa dozvedelo o talentových programoch od svojho manažéra/ lídra. Ďalej 13 % participantov sa dozvedelo o programoch od svojich kolegov a 11 % opýtaných uvádza, že o programe sa dozvedeli z interných zdrojov organizácie. Nikto z opýtaných neuviedol inú možnosť ako sa dozvedel o programoch. To znamená, že v možnostiach boli zahrnuté všetky relevantné možnosti. Výsledky opäť korešpondujú s tým, čo uviedla talent manažérka v rozhovore v prílohe 4 a síce, že program nepropagujú aktívne, ale skôr komunikujú s manažérmi/ lídrami a tí to potom posúvajú na nižšie leveli v organizácií. Aj napriek tomu však obe manažérky uviedli, že záujem o programy každým rokom rastie a je možné predpokladať, že informovanosť o programoch od kolegov a z interných materiálov sa bude zvyšovať v závislosti na roku absolvovania programu.

V dotazníku bola skúmaná aj motivácia účastníkov vstúpiť do jedného z programov. Je dôležité skúmať dôvody, prečo účastníci hľadajú možnosti rozvoja a to hlavne pri tvorbe odporúčaní pre organizáciu. V otázke zameranej na motiváciu bolo možné odpovedať pomocou jednej z piatich odpovedí alebo si vybrať šiestu, vlastnú kde mohli opýtaní svoju odpoveď dopísať. Výsledky sú v tabuľke 7.

Tabuľka 7: Aká bola tvoja motivácia na vstup do tohto vzdelávacieho programu?

Aká bola tvoja motivácia na vstup do tohto vzdelávacieho programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
žiadna, prihlásil ma môj manažér	6	11 %
získanie nových zručností a vedomostí v oblasti manažmentu	6	11 %
rozvoj kariéry	14	26 %
zlepšenie schopností vedenia tímov	2	4 %
príležitosť na osobný a profesijný rozvoj	22	42 %
iné	3	6 %

Zdroj: vlastné spracovanie

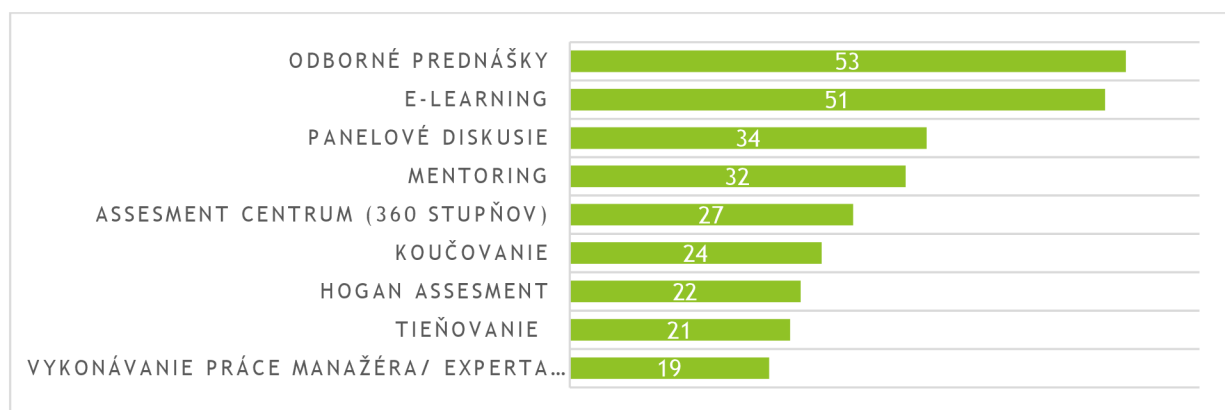
Možnosť iné bola v tomto prípade využitá celkom tri krát. Respondenti v nej uviedli nasledujúce odpovede:

- nemal som žiadnu motiváciu, manažér ma nominoval. Nevedela som že takýto program beží;
- viac z vyššie uvedených možnosti - 2;4;5;
- získanie nových zručností pre zlepšenie schopnosti vedenia tímu k príležitosti na osobný a profesijný rast.

Z uvedeného vyplýva, že dve z opýtaných mali svoju motiváciu vo viacerých oblastiach, ktoré sa týkali ich osobného a profesijného rozvoja a nevedeli sa rozhodnúť. Tretia odpoveď by sa dala zaradiť do prvej možnosti v dotazníku. To svedčí o tom, že absolventi majú ambíciu ďalšieho kariérneho rastu. 11 % ľudí uviedlo, že ich motiváciou bolo získanie nových vedomostí a zručností v oblasti manažmentu. Percentuálne rovnaký počet respondentov uvádza možnosť, že nemali žiadnu motiváciu a bolo im to oznámené ich manažérom. Ak do týchto percent zarátame aj jednu odpoveď z kategórie iné (nakolko tá odpoveď znela: žiadne, manažér ma nominoval), tak túto odpoveď zvolilo 13 % ľudí. V rozhovoroch s knowledge a talent manažérkami, obe zhodne uviedli, že v organizácii je stále celkom veľké množstvo nepochopenia zo strany lídrov/ manažérov. Práve táto odpoveď potvrdzuje toto tvrdenie, nejde však o príliš veľké percento respondentov, ktorí to uviedli.

Nasledujúce dve otázky sa zameriavali na aktivity vykonávané v týchto programoch a to hlavne z dôvodu overenia, toho, či vzdelávacie aktivity prebiehajú v pomere 70:20:10. V možnostiach boli uvedené vzdelávacie aktivity, ktoré sú zlúčením aktivít v interných zdrojoch a aktivít, ktoré vymenovala knowledge manažérka v rozhovore. Respondenti mali možnosť označiť neobmedzený počet odpovedí bez možnosti doplnenia o vlastnú odpoveď. V prvej otázke smerovanej na túto problematiku mali respondenti za úlohu označiť aktivity, ktoré vykonávali a ich odpovede sú graficky vyobrazené na grafe 1.

Graf 1: Ktoré z rozvojových a vzdelávacích aktivít si absolvoval v rámci Emerging leaders talent alebo Expert accelerator programu?



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu vyplýva, že všetci opýtaní navštívili odborné prednášky, čo sa dalo predpokladať nakolko je mnoho z nich povinných na absolvovanie programu. Veľmi podobne je to aj s e-learningami, ktoré sú dobrovoľné a účastníci tam môžu nájsť materiály, ktoré sú zaujímavé práve pre rozvoj ich kompetencií. Panelové diskusie v podobe Lessons in leadership využilo 34 opýtaných, čo predstavuje 64 %. Naznačuje to pomerne veľký záujem o takýto typ vzdelávania. Je zaujímavé, že assessment centrum, cez ktoré je robená spätná väzba 360 stupňov bola označená len 51 % opýtaných, čo znamená, že bola označená 27 respondentami. Táto aktivita je povinná pre všetkých zúčastnených v programe. Dôvodom, prečo nebola označená môže byť napríklad to, že na ňu absolventi zabudli nakolko pre nich nemala až tak veľkú pridanú hodnotu. Ďalším dôvodom, by mohlo byť, že aktivitu spojenú so spätnou väzbou

poznajú pod iným názvom. Hogan assessment je rovnako povinný pre Emerging leaders, ale nie je povinný pre Expert accelerator. Všetci absolventi z Emerging leaders programu označili Hogan assessment ako niečo čo absolvovali a jeden opýtaný z expert accelatora, ktorý to majú ako dobrovoľnú aktivitu. Mentoring dostalo 60 % opýtaných a 45 % respondentov označilo, že boli koučovaní. Pre organizáciu môže byť však najdôležitejším zistením z tejto otázky, množstvo ľudí, ktorí označili ako vzdelávaciu aktivitu tieňovanie lídra alebo experta a vykonávanie samotnej aktivity pod ich dohľadom. V prípade tieňovania ide o 40 % a v prípade vykonávanie práce ide len o 36 % opýtaných. V tabuľke 8 je zobrazená závislosť týchto dvoch aktivít na roku absolvovania programu a samotnej aktivity s rozdelením medzi Expert accelerator program a Emerging leaders. Rok 2023 a 2024 boli spojené do jedného stĺpa, z dôvodu nedostatočných dát pre rok 2024. Pre prehľadnosť je program Emerging leaders v tabuľke označený tmavšou farbou.

Tabuľka 8: Závislosť praktickej aktivity na roku

	2022	2023 a 2024
Tieňovanie (Emerging leaders)	2	10
Tieňovanie (Expert accelerator)	1	8
Vykonávanie práce manažéra/ experta pod jeho dohľadom (Emerging leaders)	3	11
Vykonávanie práce manažéra/ experta pod jeho dohľadom (Expert accelerator)	3	2
Celkom	9	31

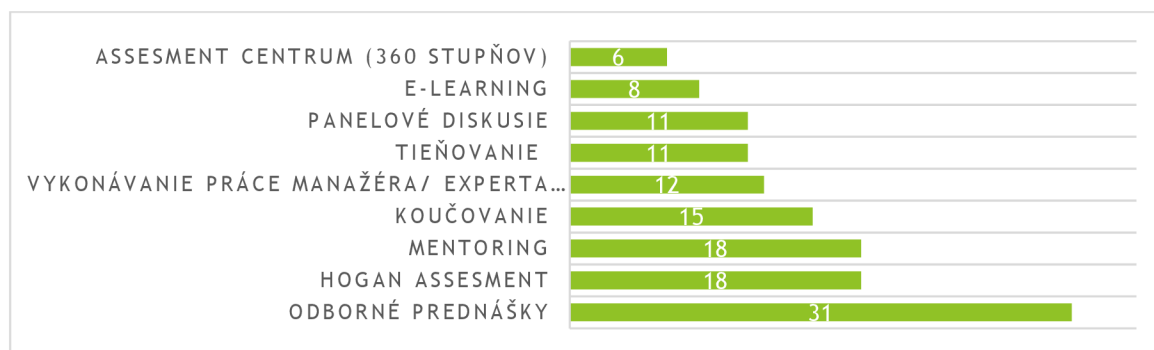
Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky vyplýva, že v roku 2022 iba 9 ľudí vykonávalo aktivitu spojenú s praktickou časťou programu. Pre program Expert accelerator je tento výsledok predpokladaný, nakoľko v náplni programu je aj praktický aspekt vo vykonávaní projektu. Pre Emerging leaders je to ale zložitejšie, pretože celá praktická časť programu má pozostávať z týchto dvoch aktivít. Aktivitu tieňovania v programe Emerging leaders vykonalo len 57 % respondentov v dotazníku a pri vykonávaní práce manažéra to bolo 62 %. Z odpovedí na túto otázku vyplýva, že aj keď v programe by malo byť venovaných 70 % času praktickej časti, v skutočnosti tomu tak nie je.

Na túto problematiku nadväzovala aj ďalšia otázka, ktorá sa snaží zistiť, ktoré aktivity prinášajú najväčší význam pre účastníkov jednotlivých programov. Každý z respondentov mal možnosť označiť tri pre neho najvýznamnejšie aktivity. Táto otázka je dôležitá práve preto, lebo dáva

možnosť organizácii zvýšiť počet možností na vykonávanie týchto aktivít. Výsledky sú uvedené v grafe 2.

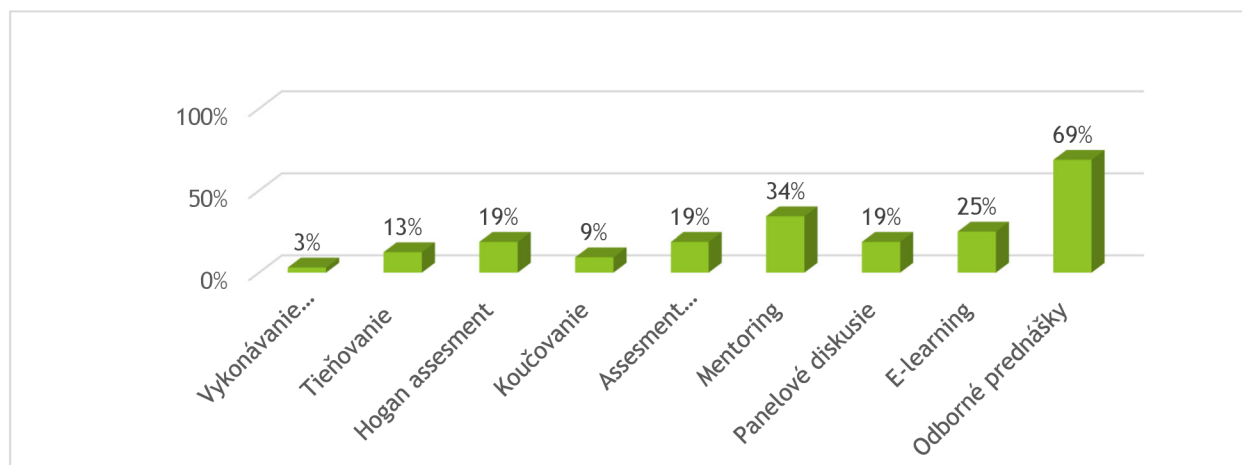
Graf 2: Ktoré z týchto aktivít zahrnutých v programe Emerging leaders/ Expert accelerator mali pre teba najväčší prínos? (vyber 3)



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe odpovedí vyplýva, že najviac prínosnou aktivitou v programe sú práve odborné prednášky, ktoré označilo až 58 % respondentov. Zaujímavé je, že napriek tomu, že Hogan assesment je povinná aktivita len pre Emerging leaders program ide o druhú najprínosnejšiu aktivitu pre respondentov. Okrem piatich ľudí ju označili všetci, ktorí sa tohto programu zúčastnili. Obľúbený je aj mentoring a koučovanie, ktoré označilo 34 % a 28 % opýtaných. Naopak za najmenej prínosné bolo respondentami považované assesment centrum, ktoré označilo len 11 % opýtaných. E – learning označilo 15 % opýtaných. Panelové diskusie a tieňovanie manažéra mali rovnaký počet z pozície prínosu pre respondentov, a to 21 %. Vykonávanie práce manažéra/ experta bolo označené za najprínosnejšie v prípade 23 %. Pri položkách vykonávanie práce manažéra/ experta a tieňovaní je zaujímavé aj spojenie s predchádzajúcou otázkou. Tieňovanie absolvovalo 21 respondentov a z toho 52 % to označilo za najprínosnejšiu aktivitu. V prípade vykonávania práce manažéra/ experta išlo o 63 % z počtu respondentov, ktorí uviedli, že počas programu túto aktivitu vykonávali. Na hlbšie pochopenie týchto položiek sú v grafe 3 zobrazené najprínosnejšie aktivity z pohľadu participantov expert acceleratora a v grafe 4 najprínosnejšie aktivity z pohľadu líderského programu. Účastníci expert accelerator programu označili za najprínosnejšiu aktivitu odborné prednášky, mentoring a e-learning.

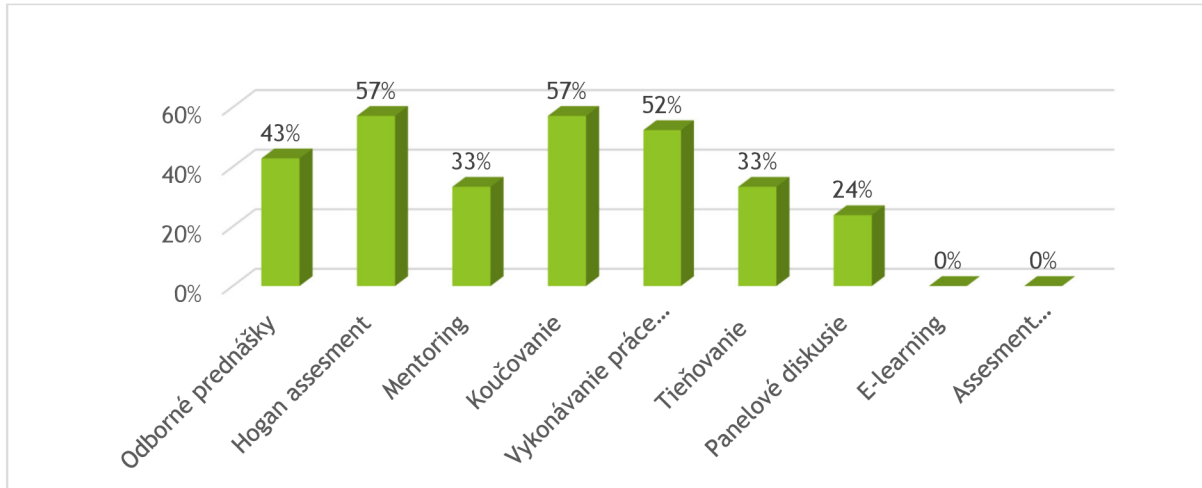
Graf 3: Najprínosnejšie aktivity pre Expert accelerator



Zdroj: vlastné spracovanie

Najmenej participantov z Expert acceleratora označilo vykonávanie práce experta, koučovanie a tieňovanie. Pre Emerging leaders program boli výsledky iné. Za najprínosnejšie aktivity boli označené aktivity Hogan assessment, koučovanie a vykonávanie práce lídra. Pre porovnanie je sú v grafe 4 zobrazené aktivity z pohľadu participantov programu Emerging leaders.

Graf 4: Najprínosnejšie aktivity podľa lídrov



Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto rozdiely medzi programami sú pochopiteľné a treba ich brať v širších súvislostiach. V prípade Expert acceleratoru je najdôležitejšou časťou projekt, na ktorý sa musia sústrediť. Odborné prednášky im poskytujú praktické rady ako postupovať z pohľadu projekt manažmentu a tvoria akúsi opornú časť programu. Je teda logické, že to bolo z ich pohľadu považované za najprínosnejšiu aktivitu. Pre Emerging leaders program je zasa pochopiteľné, že účastníci najviac ocenili Hogan assessment, ktorý je špecifikom ich programu, koučovanie a vykonávanie samotnej práce manažéra. V grafe 4 je možné vidieť, že 57 % respondentov, ktorí boli v programe Emerging leaders to označilo za najprínosnejšie. Toto číslo je, ale skreslené lebo ako vyplýva z predchádzajúcej otázky (v dotazníku otázka 7), túto aktivitu vykonávalo nižšie percento opýtaných. To znamená, že 78 % z účastníkov, ktorí označili, že túto aktivitu vykonávali ju označilo za jednu z najprínosnejších. Pre tento program sú jedinými praktickými aktivitami, ktoré majú tvoriť 70 % programu práve vykonávanie práce manažéra a tieňovanie. Z týchto dvoch otázok je teda možné usúdiť, že preferencie získavania znalostí sa líšia pre oba programy, a že je dôležité aby sa v prípade Emerging leaders praktické aktivity aj naďalej rozvíjali a dodržovalo sa ich vykonávanie. Nasledujúca otázka v dotazníku dopĺňa túto problematiku a zisťuje čo ešte by účastníci mali záujem robiť počas programu. Otázka sa dala preskočiť alebo vypísať odpoveď. Väčšina opýtaných na otázku neodpovedala. Odpovede, ktoré boli zozbierané je možno rozdeliť do troch častí. Prvou sú návrhy na aktivity, ktoré by mohli pomôcť zdokonaľiť program, druhou kategóriou sú návrhy na témy doplnujúcich prednášok a poslednou kategóriou, je reflexia zúčastneného, čo počas programu nevyužil a myslí si, že by mu to pomohlo v rozvoji. Všetky odpovede sú zobrazené v prílohe 7. Aktivity, ktoré chýbali a bolo by dobre ich doplniť podľa respondentov sú:

- praktické workshopy;
- rotácia práce (STA);
- úplná delegácia úloh zo strany lídra;
- fórum na diskusiu už existujúcich projektov a možných pozícií, na ktoré by sa absolventi vedeli dostať.

Čo sa týka tém na prednášky, ktoré by participantom vedeli pomôcť ide o: pracovné právo, Power BI, time manažment a koučing.

Nasleduje otázka, ktorá zisťovala hodnotenie kvality prednášok a prezentácií v programoch. Tie prebiehajú v spolupráci od interných a externých trénerov. Táto otázka je dôležitá pre túto prácu preto, lebo je nevyhnutné zabezpečiť kvalitu materiálov pre participantov programu. Respondenti mohli vybrať jednu z prijatých možností. V otázke je využitá Likertova škála a respondenti mali na výber z piatich možných odpovedí, zvoliť mohli len jednu. V tabuľke 9 sú zobrazené odpovede opýtaných a vyjadrené v absolútnom a relatívnom tvare.

Tabuľka 9: Ako by ste zhodnotili kvalitu prezentácií a prednášok v rámci Emerging leaders/ Expert accelerator programu?

Ako by ste zhodnotili kvalitu prezentácií a prednášok v rámci Emerging leaders/ Expert accelerator programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúca - Prezentácie a prednášky v rámci programu boli pôsobivé, dobre pripravené a poskytovali hlboké pochopenie problematiky.	14	26 %
Dobrá - Prezentácie a prednášky boli väčšinou kvalitné, sústredené a informatívne, ale niektoré mohli byť interaktívnejšie.	30	57 %
Priemerná - Kvalita prezentácií a prednášok bola striedavá; niektoré boli zaujímavé a inšpiratívne, zatiaľ čo iné mohli byť lepšie pripravené.	8	15 %
Slabá - Prezentácie a prednášky často nedosahovali očakávaný level kvality a mohli byť vylepšené vzhľadom na ich obsah a formu.	1	2 %
Nedostatočná - Kvalita prezentácií a prednášok bola veľmi nízka a nezodpovedala mojim očakávaniam.	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti mali tendenciu hodnotiť kvalitu prednášok a prezentácií skôr kladne. Konkrétne 26 % opýtaných uviedlo, že materiály boli dobre pripravené a poskytovali hlboké pochopenie problematiky a boli s nimi spokojní. Viac ako polovica respondentov uvádza, že kvalita prednášok bola väčšinou dobrá, ale niektoré mohli byť viac interaktívne. 15 % opýtaných uvádza, že kvalita bola priemerná a mohli byť lepšie pripravené. Iba jeden človek označil prednášky za slabé. Z výsledkov teda vyplýva, že kvalita prednášok a prezentácií sa môže ešte stále zlepšiť, ale väčšina respondentov sa prikláňa skôr ku kladnému hodnoteniu. Rozdielna kvalita prednášok môže byť spôsobená aj rozdielnym dodávateľom prednášok – organizácia poskytuje prednášky od dvoch rôznych skupín – interní tréneri a externé organizácie.

Otázka číslo 11, ktorá nadväzovala na kvalitu súčasných prednášok a dopĺňa tak odpovede z otázok o aktivitách v programoch práve o pohľad participantov, ktorí majú ohodnotiť pomerom medzi teoretickým a praktickým vzdelávaním v programe. Táto otázka je podstatná, z dôvodu overenia do akej miery sú účastníci spokojní s praktickou časťou a na zobrazenie aký je tento pomer. Z rozhovorov a z interných materiálov vyplýva, že praktická časť programu by mala tvoriť 70 % spôsobu učenia sa nových vecí počas trvania programu. Avšak na základe zistení z otázky 7, ktorá sa venovala vzdelávacím aktivitám spojených s týmto programom vyplynulo, že participant programu tieto aktivity vykonávali v obmedzenej miere. To je ďalší dôvod prečo je táto otázka kľúčová, má slúžiť aj ako overenie vykonávania praktických úloh spojených s programami. V otázke je využitá Likertová škála a respondenti mali na výber z piatich možných odpovedí, zvoliť mohli len jednu. Výsledky z tejto otázky s absolútnymi a relatívnymi hodnotami sú v tabuľke 10.

Tabuľka 10: Ako hodnotíš rovnováhu medzi teoretickým vzdelávaním a praktickými cvičeniami v rámci programu?

Ako hodnotíš rovnováhu medzi teoretickým vzdelávaním a praktickými cvičeniami v rámci programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúca - Program úspešne kombinoval teoretické učenie s praktickými cvičeniami, čo mi umožnilo okamžite aplikovať naučené koncepty.	11	21 %
Dobrá - Rovnováha medzi teóriou a praxou bola väčšinou zachovaná, ale niektoré praktické cvičenia by mohli byť ešte intenzívnejšie.	23	43 %
Priemerná - Bola tu určitá rovnováha medzi teoretickým a praktickým učením, ale mnoho cvičení sa zdalo byť skôr teoretických ako praktických.	17	32 %
Slabá - Väčšina programu sa zameriavala na teoretické učenie a praktické cvičenia boli minimálne alebo neexistovali.	1	2 %
Nedostatočná - Praktické cvičenia boli úplne chýbajúce alebo len sporadicky prítomné, čo mi vážne obmedzilo možnosti aplikáciu naučených poznatkov.	1	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti mali tendenciu aj v tejto otázke označovať skôr kladnejšiu časť škály. Konkrétne 21 % opýtaných odpovedalo, že prepojenie teoretickej a praktickej časti bolo vynikajúce. Najviac respondentov odpovedalo, že rovnováha bola dobrá. Zaujímavé je aj množstvo ľudí, ktorí sa vyjadrili, že vyváženosť bola priemerná, čo je v strede tohto spektra a značí to neutralitu odpovede, tých bolo 32 %. Môže to súvisieť aj s otázkami 7 a 8, v ktorých 64 % uviedlo, že nevykonávali prácu manažéra a 60 % ho ani netieňovalo. To môže byť dôvod prečo na túto otázku odpovedali takto. Dvaja respondenti, ktorí absolvovali program Expert accelerator v roku 2022 dokonca označili program za slabý alebo nedostatočný s ohľadom na pomer medzi teoretickou a praktickou časťou. Rovnako tomu nasvedčuje aj otázka 9, v ktorej respondenti uvádzali nápady na zvýšenie prevažne praktickej časti oboch programov. Z toho vyplýva, že jeden z problémov týchto programov je skutočne práve pomer medzi praktickou a teoretickou časťou programov, kde prevažuje teoretická časť.

Na základe rozhovoru s talent manažérkou vyplynulo, že práve čas je jednou z veľkých výziev pre participantov v programe, nakoľko je v nich väčšie množstvo tréningov, ktoré sú povinné a participant by sa mali venovať okrem iného aj praktickým aktivitám expertov alebo lídrov. Toto tvrdenie skúma ďalšia otázka, ktoré sa zameriava práve tento časový harmonogram a jeho vyváženosť v programoch. Je dôležité si tiež uvedomiť, že to je navyše k bežnej pracovnej náplni, ktorú participant programov Emerging leaders a Expert accelerator majú. Je možné predpokladať, že práve participant z roku 2022 vnímajú tento harmonogram horšie. Pre rok 2023 a 2024 bolo po dohode medzi talent manažérkou a lídrami alokovaných 20 % pracovného času na napĺňanie povinností spojených s rozvojom v rámci programov. V otázke je využitá Likertova škála a respondenti mali na výber z piatich možných odpovedí, zvoliť mohli len jednu. V tabuľke 11 sa nachádzajú odpovede na otázku s vyjadrením počtu odpovedí v absolútnom a relatívnom množstve.

Tabuľka 11: Aký je tvoj názor na časový harmonogram programu?

Aký je tvoj názor na časový harmonogram programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúci - Časový harmonogram programu bol veľmi flexibilný a prispôsobivý individuálnym potrebám účastníkov.	8	15 %
Dobry - Harmonogram bol väčšinou flexibilný, ale občasné zmeny by mohli byť ešte viac zohľadnené.	27	51 %
Priemerný - Harmonogram bol relatívne stabilný, ale občas sa vyskytli problémy s časovým plánovaním.	13	25 %
Slabý - Program mal veľmi pevný harmonogram, ktorý nedovolil dostatočne veľa priestoru na individuálne potreby účastníkov.	5	9 %
Nedostatočný - Harmonogram bol príliš rigidný a nepružný, čo spôsobilo ťažkosti pri zosúladiení s ostatnými povinnosťami.	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti hodnotili program z časového pohľadu v kladnom spektre. Až 66 % opýtaných ho ohodnotilo na vrchnej časti stupnice. Podľa 15 % bol program v tomto ohľade vynikajúci. Podľa 51 % bol dobrý, čo znamená, že program je dostatočne flexibilný na sklbenie s pracovnými povinnosťami. 25 % respondentov sa vyjadrilo neutrálne, čo môže znamenať, že sa u nich mohli vyskytnúť problémy s plánovaním. 9 % označili program za slabý v ohľade na problematiku času. Za slabý ho označili iba respondenti z roku 2022, a to štyria z Expert acceleratoru a jeden z Emerging leaders programu. Z uvedeného sa dá predpokladať, že za posledné dva roky došlo k zlepšeniu v tejto časti, keďže v nasledujúcich rokoch nikto neoznačil program za príliš slabý v závislosti na čase, ale označili ho za priemerný. Konkrétne sedem respondentov z roku 2023 a 2024 označilo túto neutrálnu možnosť v závislosti na čase. 78 % respondentov z týchto rokov označili program pozitívne z hľadiska času.

Ďalšou otázkou v dotazníkovom šetrení bola otázka zameriavajúca sa na to, či organizácia sleduje a prispôbuje program aktuálnym trendom a inováciám v manažmente. V otázke bolo použité slovo manažment, lebo korešponduje s oboma programami, aj keď v inej oblasti. V programe Expert accelerator je otázka myslená v kontexte projektového manažmentu a v programe Emerging leaders ide o manažment ľudských zdrojov. Obe tieto oblasti sú pre budúcich lídrov a expertov dôležité a správnymi informáciami môžu do organizácie priniesť v budúcnosti konkurenčnú výhodu. V otázke je využitá Likertova škála a respondenti mali na výber z piatich možných odpovedí, zvoliť mohli len jednu. Odpovede na túto otázku s absolútnym a relatívnym množstvom je možné vidieť v tabuľke 12.

Tabuľka 12: Boli zohľadnené aktuálne trendy a novinky v oblasti talent manažmentu?

Boli zohľadnené aktuálne trendy a novinky v oblasti manažmentu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Áno, program systematicky zohľadňoval najnovšie trendy v oblasti manažmentu, poskytujúc relevantné a aktuálne informácie.	14	26 %
Väčšinou áno, ale niektoré témy mohli byť len okrajovo zahrnuté alebo prehliadnuté v prospech iných tém.	36	68 %

Nie celkom, program sa viac sústredil na tradičné manažérske koncepty a menej na nové a inovatívne prístupy.	2	4 %
Miestami áno, ale celkovo chýbala systematická snaha zahrnúť aktuálne trendy do obsahu programu.	1	2 %
Nie, program sa zdal byť zastaraný a nezohľadňoval najnovšie vývojové trendy v oblasti manažmentu.	0	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí vyplýva, že väčšina respondentov si myslí, že počas programu boli zohľadnené najnovšie trendy v oblasti im príslušného manažmentu. Iba jeden respondent označil program za slabší v oblasti trendov v manažmente. Dvaja ho označili neutrálnou možnosťou, čo tvorilo 4 %. Naopak kladnú možnosť zvolilo 68 % respondentov. Táto možnosť je však bližšie k tej neutrálnej. Znamená to, že aj v tejto oblasti je stále možné zlepšenie. 26 % označilo možnosť, ktorá znamená, že program systematicky zohľadňoval najnovšie trendy v oblasti manažmentu, poskytujúc relevantné a aktuálne informácie.

Nasledovali otázky, ktoré boli zamerané na hodnotenie pokroku a úspechov počas programu. Konkrétne išlo o otázku 14, ktorá dopĺňa obraz dávania spätnej väzby participantom počas programu. Na základe interných materiálov organizácie XY je zrejmé, že spätná väzba sa oficiálne poskytuje dvoma spôsobmi – Hogan assesmentom a 360 stupňovou spätnou väzbou na začiatku a na konci programu. Výsledky tejto otázky sú zaujímavé aj v súvislosti s otázkou 8, kde iba šesť ľudí označilo spätnú väzbu za jednu z najprínosnejších aktivít programu. V priebehu programov, by participant mal dostávať spätnú väzbu od svojho manažéra, s ktorým by si mal prechádzať svoj individuálny rozvojový plán. Otázka obsahuje Likertovú škálu s piatimi možnosťami odpovede, pričom respondent mohol vybrať len jednu možnosť. Odpovede spolu s ich absolútnym a relatívnym množstvom sú uvedené v tabuľke 13.

Tabuľka 13: Ako hodnotíš spôsob hodnotenia tvojho pokroku a úspechov počas programu?

Ako hodnotíš spôsob hodnotenia tvojho pokroku a úspechov počas programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúci - Spôsob hodnotenia bol transparentný, objektívny a poskytoval/a mi jasný obraz o mojom pokroku a úspechoch v rámci programu.	11	21 %
Dobry - Hodnotenie bolo väčšinou spravodlivé a informatívne, ale niekedy chýbali konkrétne spätné väzby na moje výkony.	32	60 %
Priemerný - Hodnotenie bolo pomerne základné a nie vždy odzrkadľovalo môj skutočný pokrok a úspechy počas programu.	5	9 %
Slabý - Spôsob hodnotenia bol nejednoznačný a nedostatočný, čo mi neumožnilo úplne pochopiť moje silné a slabé stránky v rámci programu.	4	8 %
Nedostatočný - Hodnotenie bolo chaotické alebo neexistujúce, čo ma vážne obmedzilo v mojej schopnosti sledovať môj pokrok a úspechy.	1	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Organizáciu môže tešiť, že 81 % opýtaných označilo spätnú väzbu na kladnej časti Likertovej škály, 21 % respondentov pritom uviedlo, že spôsob spätnej väzby bol vynikajúci, čo znamená, že tá prebiehala transparentne, objektívne a poskytovala jasný obraz o pokroku a úspechoch v rámci programu. 60 % opýtaných uvádza, že spôsob akým dostali spätnú väzbu im vyhovoval a bol dobrý, aj keď ešte stále je tam priestor na zlepšenie. Priemernú spokojnosť v tejto oblasti vyjadrilo 9 % ľudí. Za slabú alebo nedostatočnú ju označilo 10 % opýtaných. Z rozhovorov s talent a knowledge manažérkami vyplýva, že spätná väzba je poskytovaná hlavne

od manažéra/ lídra účastníka programu. Táto otázka bude zaujímavá aj v porovnaní s otázkou 16 a 17, ktoré sú zamerané na podporu od manažéra. V prípade otázky 16 je zámer upriamený na podporu manažéra počas programu. Na základe z rozhovorov s knowledge a talent manažérkami vyplynulo, že často nastáva situácia kedy manažéri strácajú angažovanosť pri práci s participantom projektu. To vyplýva aj z odpovedí na otázku 7, kde väčšina participantov neuviedla ako aktivitu počas rozvoja tieňovanie manažéra a ani vykonávanie aktivít s tým súvisiacich. Táto otázka bude teda dotvárať obraz angažovanosti manažérov z pohľadu participantov programu. Participantí mali na výber päť možností, z ktorých mohli využiť len jednu. Absolútne a relatívne množstvo je zobrazené v tabuľke 14.

Tabuľka 14: Ako hodnotíš podporu zo strany manažéra na rozvoj svojich kompetencií poskytovanej počas programu?

Ako hodnotíš podporu zo strany manažéra na rozvoj svojich kompetencií poskytovaných počas programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúca - podporu zo strany manažéra poskytovaná počas programu bola vynikajúca, čo mi pomohlo ďalej rozvíjať získané zručnosti a znalosti.	28	53 %
Dobrá - Celková podpora zo strany manažéra bola dobrá, ale niekedy bolo ťažšie získať špecifické informácie alebo pomoc.	14	26 %
Priemerná – Podpora od manažéra počas programu bola priemerná.	5	9 %
Slabá - Podpora od manažéra bola nedostatočná, čo mi nepomohlo v ďalšom profesionálnom raste.	5	9 %
Nedostatočná - Vôbec neexistovala žiadna podpora od manažéra, čo ma nechalo bez možnosti pokračovať vo svojom profesijnom rozvoji.	1	2 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe zozbieraných dát v tejto otázke je zrejme, že väčšina respondentov bola s prístupom manažéra/ lídra nadmieru spokojná. Až 53 % respondentov uviedla, že mal vynikajúci prístup, čo im pomohlo v ich rozvoji. Prostredníctvom dotazníka sa 26 % vyjadrilo, že spolupráca bola dobrá, 9 % označilo podporu od manažéra za priemernú a 11 % opýtaných prejavilo nespokojnosť s podporou od nadriadeného. To znamená, že participantí nemali pocit zanedbania zo strany manažérov, a to aj napriek tomu, že nevykonávali s nimi dostatok praktických aktivít (na základe odpovedí na otázku 7). Dôvodom týchto odpovedí môže byť aj faktor, že participantí programu nevedeli, za čo je manažér zodpovedný a spolu s ním nemali dostatok informácií. Tieto odpovede sú zaujímavé aj z ohľadu na otázku 14, aj keď v tomto prípade je výsledok veľmi podobný. Na základe výsledkov je zrejme, že participantí, ktorí boli spokojní s formou spätnej väzby, ktorú dostávali počas jedného z programov, mali dobrú skúsenosť aj so svojim manažérom.

Na predchádzajúcu otázku nadväzuje priamo aj otázka 17, ktorá skúma ako sa zmenil prístup manažéra po ukončení programu. Pre participantov je dobré dostávať kontinuálnu podporu. Pri Emerging leader programe je dôležité nasledujúce praktické vykonávanie naučených činností. Dôvodom na túto potrebu je fakt, že samotná nominácia do tohto programu znamená, že ide o následníka manažéra. V prípade, ak by manažér ochorel alebo z rôznych dôvodov nebol schopný náplne práce, je povinnosťou následníka, aby ho plnohodnotne zastúpil. Avšak bez podpory po ukončení programu to môže byť pre absolventa náročné. Na druhej strane pre absolventa programu Expert accelerator je táto potreba rovnako dôležitá, a to aj napriek tomu, že nie je oficiálnym nástupcom. Avšak, je nevyhnutné, aby aj on praktizoval

novonadobudnuté znalosti a zručnosti, aby bol čo najviac pripravený na prevzatie expertnej pozície v budúcnosti. V tejto otázke mali respondenti k dispozícii Likertovú škálu o piatich bodoch a poslednou šiestou možnosťou bolo možné uviesť, že program ešte nebol ukončený. Každý respondent mohol označiť iba jednu odpoveď. Výsledky absolútnych a relatívnych množstiev odpovedí sú uvedené v tabuľke 15.

Tabuľka 15: Ako hodnotíš podporu od manažéra poskytovanú po ukončení programu?

Ako hodnotíš podporu od manažéra poskytovanú po ukončení programu?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Vynikajúca - Podpora od manažéra po ukončení programu bola vynikajúca, čo mi pomohlo ďalej rozvíjať získané zručnosti a znalosti.	19	36 %
Dobrá - Celková podpora od manažéra bola dobrá, ale niekedy bolo ťažšie získať špecifické informácie alebo pomoc.	12	23 %
Priemerná - Podpora od manažéra bola priemerná.	10	19 %
Slabá - Podpora od manažéra bola slabá, čo mi nepomohlo v ďalšom profesionálnom raste.	4	8 %
Nedostatočná - Vôbec neexistovala žiadna podpora od manažéra po skončení programu, čo ma nechalo bez možnosti pokračovať vo svojom profesijnom rozvoji.	2	4 %
Program som ešte neukončil.	6	11 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuľky 15 vyplýva, že stav podpory manažérov sa výrazne zmení po skončení programu. V kladnej časti Likertovej škály v tejto otázke sa nachádza len 59 % opýtaných. Ide teda o pokles oproti podpore respondentov počas trvania programov, a to z pôvodných 79 %. To môže byť spôsobené aj tým, že 11 % opýtaných uviedlo, že program ešte neukončili. Ak nebudú títo šiesti ľudia zarátaní a je teda počítané s počtom participantov 47, tak relatívny počet respondentov, ktorí sa nachádzajú v kladnej časti škály je 66 %. Ide stále o pokles v porovnaní s podporou počas programu (79 %), ale nie až o tak výrazný. Absolútny počet v negatívnej časti škály ostal rovnaký. Znamená to teda, že sa znížilo hodnotenie respondentov na priemerné. To môže byť spôsobené viacerými faktormi. Jedným z nich je nedostatok informácií, čo sa má diať po programe. Na základe rozhovoru s talent manažérkou vyplynulo, že podpora absolventov programu prebieha skôr neformálne. Po skončení majú stále prístup k materiálom a sú pozývaní na panelové diskusie Lessons in leadership. Pre Expert accelerator je navyše vytvorená platforma project incubator, kde im experti pomáhajú s ich projektami, ktoré by sa mali implementovať do praxe. Podpora zo strany manažéra by mala prebiehať štandardným spôsobom spätnej väzby a individuálnym rozvojovým plánom, ktorý by mali spoločne vytvárať a sledovať jeho plnenie.

Predposlednou otázkou s Likertovou škálou je zisťované, čo si respondenti myslia o nadobudnutých znalostiach a skúsenostiach z programu. Cieľom tejto otázky je zistiť, či nadobudnuté znalosti a skúsenosti budú schopní využiť aj v praxi. Na výber mali respondenti z piatich možností, z ktorých si mohli zvoliť len jednu z nich. Relatívne a absolútne množstvo odpovedí je zobrazené v tabuľke 16.

Tabuľka 16: Myslíš si, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti využiješ v svojej budúcej praxi?

Myslíš si, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti využiješ v svojej budúcej praxi?	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
--	--------------------	------------------------

Áno, som presvedčený/á, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti budem môcť priamo aplikovať v mojej budúcej pracovnej praxi.	18	34 %
Áno, verím, že získané skúsenosti a znalosti mi poskytnú hodnotné nástroje pre úspech v mojej budúcej kariére.	18	34 %
Myslím si, že niektoré získané skúsenosti a znalosti budú relevantné pre moju budúcu prácu, ale nie všetky.	3	6 %
Nie som si úplne istý/á, či budem môcť využiť všetky nadobudnuté skúsenosti a znalosti v mojej budúcej praxi.	12	23 %
Myslím si, že väčšinu nadobudnutých skúseností a znalostí nebudem vedieť v praxi využiť.	2	4 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Z odpovedí na otázku vyplynulo, že 34 % opýtaných je presvedčených o tom, že nadobudnuté znalosti budú vedieť aplikovať v praxi. Rovnaké množstvo respondentov to vidí podobne kladne a veria, že využijú získané skúsenosti a znalosti v budúcej odbornej praxi. Traja opýtaní to vidia viac neutrálne. Zaujímavá je, ale negatívna časť tejto škály, na ktorej sa nachádza až 30 % opýtaných. 23 % si myslí, že využije len časť nadobudnutých skúseností a znalostí a 4 % opýtaných to vidia ešte viac negatívne a uvádzajú, že väčšiu časť nadobudnutých znalostí nebudú vedieť využiť v praxi. Je nutné podotknúť aj na zloženie, respondentov v závislosti na roku absolvovaného programu. Odpoveď z relatívnou hodnotou 23 %, si vybrali iba ľudia z Expert accelerator programu a deväť z nich bolo absolventov z roku 2022. Je teda možné predpokladať, že po dvoch rokoch od programu vedia, že nie všetky naučené znalosti využili. To môže byť naviazané aj na predchádzajúcu otázku, do akej miery dostávali podporu od manažéra a či mali možnosť aktívne využívať tieto znalosti. Otázne je tiež, či už boli povýšení na expertnú rolu alebo ostali na rovnakej pozícii. Toto zisťuje otázka 19. Z týchto dvanástich respondentov šiesti uviedli, že už boli povýšení na expertnú rolu (piati z roku 2022 a jeden z roku 2023). Práve preto je na mieste predpokladať, že ak nadobudnuté znalosti doteraz nevyužívajú, nestane sa tak ani v budúcnosti. To, že nevyužijú väčšinu znalostí označili dvaja ľudia. Jeden bol z programu Expert accelerator z roku 2022 a druhý bol z programu Emerging leaders z roku 2024. Je prekvapivé, že participant z roku 2024 vníma znalosti, ktoré sú prezentované v tomto svetle nakoľko program v čase vyplňovania dotazníku bežal relatívne krátko. Zbytok participantov v tomto roku označilo prvú alebo druhú odpoveď. Vo všeobecnosti sa dá uviesť, že v tejto otázke boli absolventi z roku 2022 viac kritickí ako absolventi z iných rokov. Ako už bolo v práci spomenuté, môže to byť spôsobené aj tým, že išlo o pilotnú skupinu participantov v programoch. Ako uviedla talent manažérka, v prvom roku sa vyskytlo viacero problémov, ktoré postupne organizácia XY odstraňovala. Podľa organizácie XY (2023) došlo aj k malej úprave povinných tréningov a zmene prístupov k projektom. Tie v roku 2022 mohli využívať len jeden systém riadenia projektov, ktorý však nesedel na všetky projekty. To môže byť dôvodom, nižšieho skóre od absolventov práve z tohto roku.

Posledná uzavretá otázka, z ktorej si respondenti vyberajú jednu z piatich možností, skúma či veria tomu, že vďaka programu dostanú expertnú alebo lídersku pozíciu. V otázke respondenti mohli označiť len jednu odpoveď. Pričom otázka obsahovala aj odpoveď, či sa im to už podarilo a ak nie, či to očakávajú v rozpätí ďalších dvoch alebo troch rokov, poprípade či sa ich plán medzičasom zmenil. Tu je dôležité podotknúť, že organizácia si aktívne nevedie štatistiku, kto bol povýšený z tohto programu. Odpovede na túto otázku sú zobrazené v tabuľke 17.

Tabuľka 17: Myslíš si, že v dohľadnej dobe po absolvovaní programu obsadiš manažérsku/ expertnú pozíciu?

Myslíš si, že v dohľadnej dobe po absolvovaní talent programu (2-3 roky) obsadiš manažérsku/ expertnú pozíciu (respektíve podarilo sa Ti to?)	Počet respondentov	Počet respondentov (%)
Áno, plánujem postupovať na manažérsku / expertnú pozíciu v dohľadnej dobe (1 – 2 mesiace) po absolvovaní talent programu.	9	17 %
Áno, už sa mi podarilo postúpiť na manažérsku / expertnú pozíciu krátko po absolvovaní talent programu.	21	40 %
Som optimistický/á ohľadom možnosti obsadenia manažérskej / expertnej pozície v blízkej budúcnosti, ale ešte to nie je isté.	16	30 %
Nie som si istý/á, či budem schopný/ á obsadiť manažérsku / expertnú pozíciu v dohľadnej dobe po absolvovaní talentového programu.	4	8 %
Nie, moje ciele sa nezameriavajú na manažérsku / expertnú pozíciu a po absolvovaní talent programu sa zameriavam na iné profesionálne ciele.	3	6 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe odpovedí z dotazníka je zrejmé, že až 40 % respondentov sa dostalo na expertnú alebo lídersku pozíciu po absolvovaní programu a 17 % respondentov uvádza, že sa tak stane v najbližšej dobe, teda v horizonte najbližších dvoch mesiacov, 30 % tvrdí, že ostávajú optimistickí a na príležitosť ešte čakajú, 8 % respondentov uviedlo, že si nie sú istí či sa im to podarí a 6 % zmenilo svoju prioritu a majú iné profesijné ciele ako sa stať expertom či lídrom. Z odpovedí na otázku 19 teda vyplýva, že až 57 % respondentov dostalo povýšenie na novú pozíciu do dvoch rokov od absolvovania programu. To vypovedá aj o rýchlosti migrácie nových pozícií zo zahraničia do Organizácie XY.

Posledná 20 otázka dotazníka bola otvorená a pýtala sa na spätnú väzbu od participantov v programe. Nebolo nutné ju vypísať a dala sa preskočiť. Iba sedem ľudí sa nevyjadrilo a nenapísali žiadnu spätnú väzbu. Spätnú väzbu zanechalo 42 ľudí a odpovede v pôvodnom znení sú k nahliadnutiu v prílohe 8. Z odpovedí bol spravený výber tých, ktoré sa najviac opakovali s ich početnosťou je zobrazené v tabuľke 18.

Tabuľka 18: Čo by si odporučil organizátorom tohto programu na zlepšenie?

Čo by si odporučil organizátorom tohto programu na zlepšenie?	Počet respondentov
Praktické tréningy	9
Časová flexibilita	13
práca s manažérom	5
Neviem uviesť nedostatky	10
Spätná väzba a kontrola	2
Kvalita e-learningu	1
Výber ľudí do programu	1
marketing	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac respondentov uviedlo časovú flexibilitu, keďže vnímajú program za veľmi náročný z hľadiska času. To bolo skúmané aj v otázke 12, kde väčšina zúčastnených hodnotila časovú náročnosť ako dobrú. Druhou najčastejšou odpoveďou v poslednej otázke boli alternatívy zvýšenia praktických aktivít v programe. Táto problematika bola rozoberaná v troch otázkach, a to: 7, 8 a 11. Z dotazníkového šetrenia je teda zrejmé, že pomer medzi teoretickou a praktickou časťou nie je úplne vyvážený a organizácia XY by mala podniknúť kroky ktoré, napomáhajú k vyrovnanie tohto pomeru. Päť respondentov uviedlo aj nutnosť zlepšenia komunikácie a celkovo práce s manažérom. Tomu sa venovali otázky 14, 16 a 17. Taktiež z dotazníka ako aj z rozhovorov s talent a knowledge manažérkou vyplynula potreba zvýšiť angažovanosť manažérov. Dvaja respondenti uviedli aj dostávanie spätnej väzby a priebežnú kontrolu plnenia požiadaviek projektu, aby sa zamedzilo nezrovnalostiam na konci. Táto téma korešponduje s odpoveďami na otázku číslo 14, z ktorých vyplynulo, že väčšina opýtaných je spokojná so súčasným stavom spätnej väzby.

Na základe dotazníka sa dá teda povedať, že program je u participantoch obľúbený a poskytuje im podporu a dôležité znalosti pre ich rozvoj. Z prevedeného šetrenia vyplýva, že jeden z nedostatkov v tomto programe je pomer medzi teoretickou a praktickou časťou, kedy je nevyhnutné aby participanti v programe aktívne vykonávali úlohy, ktoré by ich aktívne pripravovali na budúcu rolu. Ďalším dôležitým zistením je aj znížená angažovanosť a podpora od nadriadeného po skončení programu. Dotazník však treba vnímať v širšom kontexte s ostatnými zisteniami. Preto zistenia z analytickej časti práce, ktoré sú zhrnutím zo všetkých materiálov sa nachádzajú v ďalšej podkapitole.

3.2.4 Zhrnutie súčasného stavu

Súčasný stav talent manažmentu v organizácií XY sa dá hodnotiť ako dobrý. Z analytickej časti práce, teda z interných zdrojov, rozhovorov a dotazníka vyplýva, že organizácia dbá na to aby sa jej zamestnanci rozvíjali a ďalej vzdelávali, čo považuje aj za svoju konkurenčnú výhodu na pracovnom trhu a pri získavaní ďalších talentov. Organizácia v rámci talent manažmentu vykonáva niekoľko aktivít. Tieto aktivity pozostávajú z prednášok, panelových diskusií, mentoringu a koučingu. Veľkou súčasťou talent manažmentu v organizácií sú aj vzdelávacie programy – Emerging leaders a Expert accelerator. Týmto programom je venovaná veľká pozornosť, nakoľko sú súčasťou stratégie organizácie na prípravu zamestnancov pri zmene na expertné centrum zdieľaných služieb. Na základe viacerých odpovedí z dotazníka a z rozhovorov je možné konštatovať, že programy sú obľúbené u zamestnancov.

Na základe spracovania všetkých zistení počas tejto práce však boli identifikované aj nasledujúce nedostatky:

- talent, ako pojem nie je definovaný;
- nízke prepojenie medzi globálnym a lokálnym talent manažmentom organizácie;
- identifikácia talentov;
- nedostatočná kooperácia medzi lídrami a záujmovou skupinou v oblasti talent manažmentu;
- nedostatočné množstvo vykonaných praktických aktivít v rámci programu;
- nenastavené žiadneho dopadu po nedokončení programov;
- vyhodnotenie úspešnosti programu;
- neštrukturalizovaná spätná väzba od absolventov programov.

Na tieto nedostatky referuje nasledujúca časť práce v ktorej sú opísané odporúčania pre organizáciu XY.

3.3 Návrhy a odporúčania pre organizáciu

Na základe analýzy súčasného stavu talent manažmentu v organizácii XY a na základe kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenia je možné navrhnúť odporúčanie pre niekoľko rôznych oblastí, v ktorých by sa mohla organizácia posunúť, tak aby posilnila svoje silné stránky, a zlepšila oblasti, v ktorých boli zistené medzery. Pri vytvorení odporúčaní v tejto časti práce bolo vychádzané z teoretických poznatkov odborníkov predstavených v teoretickej časti práce a k výskumom zisteným záverom. Zo zistení vyplynulo, že organizácia XY pristupuje k talent manažmentu zodpovedne a pracuje na rozvoji svojich zamestnancov, čím sa snaží posilniť aj svoju značku zamestnávateľa. Práve preto nie sú nevyhnutné radikálne zmeny, ide skôr o zdokonalenie súčasného procesu s ohľadom na už prebiehajúce talentové programy – Emerging leaders a Expert accelerator. S ohľadom na tému práce sú návrhy koncipované tak, aby aplikovali teoretické poznatky venujúce sa problematike talent manažmentu, jeho procesom a ďalším súvisiacim aktivitám. Táto podkapitola bude teda rozdelená na tri základné návrhy, ktoré riešia identifikované nedostatky.

3.3.1 Odporúčania v oblasti talent manažmentu v organizácii XY

Ako bolo uvedené na začiatku tejto podkapitoly, organizácia XY pristupuje k talent manažmentu zodpovedne a aktívne investuje do programov spojených s týmito aktivitami. Ako jedným z nedostatkov v tejto oblasti bolo identifikované nedostatočné prepojenie medzi lokálnym a globálnym manažmentom. Tento nedostatok si organizácia uvedomuje a snaží sa ho postupne odstraňovať napríklad zavádzaním nového rozdelenia zamestnancov do odlišných talentových poolov/ skupín. Proces zavádzania tohto nového systému môže obsahovať aj chýbajúce definície z tejto problematiky. Je kľúčové aby organizácia mala zadefinované, čo je talent a ako sa identifikuje. To zvyšuje transparentnosť procesov spojených s talent manažmentom. Talent by mohol byť v organizácii zadefinovaný nasledovne:

„Talent je každý zamestnanec, ktorého je možné na základe špecifického setu kompetencií zaradiť do jedného z talentových poolov organizácie XY.“

Táto definícia by mala byť k dispozícii na minimálne jednom sharepointe, ktorý sa využíva na komunikáciu ohľadne talent manažmentu. Konkrétne by to mohlo byť uverejnené na sharepointe s názvom Dare to grow, kde sú umiestnené aj informácie o talentových programoch a možnostiach rozvíjania sa. Na tejto platforme by mohli byť uverejnené aj súčasné talentové pooly, ktoré organizácia rozlišuje. Bolo by taktiež vhodné aby táto zmena bola komunikovaná prostredníctvom emailu pre celú organizáciu s odkazom na tento sharepoint.

V procese prepájania medzi globálnym a lokálnym talent manažmentom je zahrnuté delenie zamestnancov do nových skupín v rámci organizácie. Ako bolo zistené tak organizácia funguje na agilných princípov a líder/ manažér je v tíme prítomný len veľmi limitovaný čas, pričom tím je samo riadiaci. Práve preto aby nedochádzalo k neidentifikovaniu talentu na základe prehliadnutia jedným človek, by sa na tomto rozdelení mali podieľať aj členovia tímu, v ktorom daný zamestnanec pôsobí. Dôvodom je, že s ním spolupracujú častejšie a vedia teda o jeho silných a slabých stránkach častokrát viac ako manažér. Na túto aktivitu by som odporučila využiť už existujúcu platformu assesment centra na 360 stupňovú spätnú väzbu. Pre každú súčasnú pozíciu sú stanovené kompetencie, ktoré musí zamestnanec mať na to aby tam mohol fungovať. Do tohto mixu by boli pridané aj kompetencie pre expertov a lídrov. Tých po sčítaní je dvadsať, pre udržanie jednoduchosti procesu by malo byť na súčasnú pozíciu naviazaných maximálne desať kompetencií. Keďže, táto spätná väzba, ktorá už teraz prebieha pre talentové programy je zostavená tak aby stakeholder len vyplnil hodnotiacu stupnicu od jedna do desať (organizácia XY, 2024), nejde o aktivitu časovo náročnú a v prípade, že by bolo hodnotených kompetencií tridsať, tak by vyplnenie nezabralo viac ako 5 minút na jednu osobu. V prípade,

že sa vezme do úvahy, že v priemere je pod jedným lídrom tridsať ľudí, šlo by z jeho strany o investíciu 2,5 hodiny raz za rok (mohlo by to byť súčasťou prípravy na koncoročné hodnotenie zamestnanca). Hodnotenie by poskytovali vždy minimálne dvaja kolegovia, ktorí sú na pozícii rovnakej alebo vyššej a manažér, jeho hlas by mal mať o trochu vyššiu váhu. Následne systém vyhodnotí jednotlivé kompetencie a na základe toho by zaradil jednotlivých zamestnancov do správnej kategórie – potencionálny expert, potencionálny líder, spokojný zamestnanec, talent na zlej pozícii. Išlo by vlastne o zjednodušenie manuálneho procesu s možnou automatizáciou, čím by sa uľahčila aj práca lídrov, ale aj talent manažérky. Zamestnancom by mal byť zverejnený výsledok tejto väzby, ale len v podobe priemerných hodnôt a nemal by vidieť ani to, do ktorej kategórie bol na základe spätnej väzby zaradený. To by mohlo byť pre neho uverejnené až po zvážení manažéra, ktorý by tie výsledky mal. Na základe rozhovorov jeden na jedného, by manažér so zamestnancom mohol diskutovať o potenciálnom ďalšom rozvíjaní týchto kompetencií. Záujmovo organizačná skupina talent manažmentu by mohla vytvoriť dokument, ktorý by obsahoval tieto kompetencie s možnosťou prednášok, ktoré sú odporúčané na ich zvýšenie. To by mohlo zamestnancom pomôcť aj s vytváraním jednotlivých individuálnych rozvojových plánov.

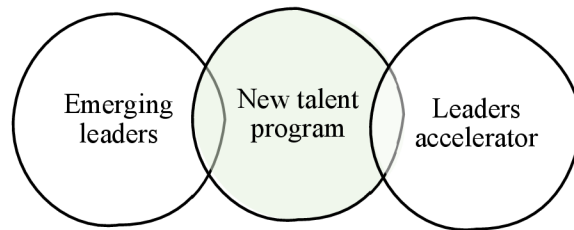
Organizácia XY má pritom možnosť si vybrať z dvoch možností ako toto odporúčanie naplniť. Prvou možnosťou je vlastná zmena už existujúceho programu, nakoľko v organizácii je oddelenie IT, ktoré je zamerané na vývoj aplikácií. V takomto prípade, by to nestálo organizáciu navyše náklady, nakoľko by čerpala z vlastných zdrojov. Problém môže, ale nastať s tým, že v súčasnosti toto oddelenie vytvára niekoľko aplikácií súčasne a tým pádom sa aplikácia tohto odporúčania môže značne oddialiť. Ďalšou alternatívou je možnosť odkúpenia softvéru. Icehrm (2022) uvádza, že cena takéhoto softvéru začína na 5 000 USD, čo je v prepočte 4 700 EUR.

Prepojenie medzi lokálnym a globálnym talent manažmentom je náročné, nakoľko ten sa venuje prevažne pozíciám, ktoré na lokálnej úrovni sú len vo veľmi obmedzenom množstve. Dôležité je otvoriť diskusiu o tom, o aké talenty, ale majú záujem teraz a v budúcnosti. A súčasne si stanoviť čo sa očakáva od tých vyšších pozícií. V jednom z rozhovorov uverejnených na interných stránkach organizácie XY (2023) uviedol, že vníma nedostatok v rámci vyššieho manažmentu vo vnímaní širšieho obrazu organizácie. To môže byť jeden z aspektov, ktoré treba rozvíjať u súčasných vyšších manažérov. Práve takáto príprava môže slúžiť k tomu, aby sa vytvoril talentový vzdelávací program pre stredný a vyšší manažment, návrh na tento proces bude opísaný v ďalšej časti nakoľko to môže riešiť primárne problémy spojené s angažovanosťou a chápaním talentových programov. Ďalšou časťou konverzácií medzi lokálnym a globálnym manažmentom by malo byť aj plánovanie stratégie, ako by mohla lokálna časť organizácie XY prispieť do tohto globálneho talent poolu, respektíve ako tento pool prepojiť s lokálnym poolom.

3.3.2 Odporúčania na zvýšenie angažovanosti lídrov

Angažovanosť zamestnancov sa dá zvýšiť rôznymi spôsobmi. Jedným z nich je aj rozvoj a vzdelávanie ako je uvedené v kapitole 2.4.3 Súvisiace pojmy – motivácia a angažovanosť. Jedným zo záverov kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenia je fakt, že spoločnosť sa venuje rozvoju zamestnancov na nižších pozíciách a na pozíciách, ktoré sú vo vrcholovom manažmente. Pre lídrov v strednom manažmente teda nie je naplánovaná žiadna možnosť rozvoja, čo môže pôsobiť frustrujúco. Súčasne, existuje aj problém pri niektorých z nich, že poskytujú nižšiu podporu identifikovaným talentom a svojim nástupníkom. Na vyriešenie oboch týchto problémov by mohol byť vznik ďalšieho programu, ktorý by vytvoril priestor na vzdelávanie všetkých skupín a ich vzájomné prepojenie. To ako by to mohlo vyzeráť je zobrazené na obrázku 4.

Obrázok 4: New talent program



Zdroj: vlastné spracovanie

Na navrhovanom programe by mal spolupracovať globálny a lokálny talent manažment. Išlo by o veľmi lukratívny talentový program, do ktorého musia byť zapracované kompetencie vyžadované z najvyššieho manažmentu a ich požiadavky na súčasný a budúci stav organizácie. Predpoklad by bol, že tento program by sa otváral len raz za dva roky a jeho trvanie by bolo rok a pol, čiže o pol roka dlhšie ako pri ostatných programoch. Cieľom nového talentového programu by bolo pripraviť budúcich lídrov na globálne pozície, ale súčasne ich aj prepojiť s ľuďmi, ktorí tam už sú. To by zvýšilo ich povedomie o tom ako funguje celá organizácia. Nový program by využíval už zavedenú kostru ostatných programov.

Pred spustením programu by bolo nutné vytipovať globálne pozície na dostatočne vysokej pozícií, ktoré by mali byť v budúcnosti nahradené zamestnancami z tohto programu. Následne by sa identifikovalo do pätnásť kompetencií, ktoré by participanti mali rozvíjať počas programu. Na tomto základe by sa identifikovali možné kurzy z Udemy, ktoré by poslúžili na rozvoj zamestnancov a rovnako prednášky. Pri nich by sa muselo rozhodnúť, či budú z externých alebo interných zdrojov.

Samotný nový program by začínal identifikáciou vhodných participantov, tých by nemalo byť viac ako päť a mali by mať možnosť alokovať minimálne 30 % svojho času práve na tento program. Výber týchto participantov by spočíval v troch nasledujúcich bodoch:

- externé assessment centrum;
- motivačné video s dĺžkou 15 min;
- písomný dokument opisujúce najväčšie úspechy uchádzača;
- pohovor so CEO organizácie XY na Slovensku za prítomnosti predstaviteľa z globálneho a lokálneho talent manažmentu.

Aktivity na rozvoj by pozostávali zo štandardných odborných prednášok, ktorých by ale bolo obmedzené množstvo – maximálny počet päť. Veľká časť programu by sa mala zameriavať na praktickú časť. Práve preto by každému participantovi programu mali byť priradení minimálne dvaja účastníci programu z Emerging leaders. Medzi ich povinnosti s participantami z Emerging leaders programu by bol ich mentoring, koučing a praktická aplikácia pre rozvoj ich nových znalostí. Dôležitý by tu bol aj faktor delegácie niektorých činností práve na ľudí v programe. Na to aby sa zaistil faktor toho, že budúci lídri sa budú vzdelávať v oblasti, ktorú oni sami poznajú (odbornosť z ich vlastného circlu) by bolo to, že budú jasne stanovené oblasti, ktoré sa budú na nich delegovať. Muselo by ísť o problematiku, ktorá na väčšine líderských pozícií rovnaká (príklad vedenie tímu prostredníctvom jeden na jedného). Budúcim lídrom by mohlo pomôcť viesť tím, ktorý sa venuje aj inej činnosti na akú sú zvyknutý a nemá k nemu zatiaľ vybudovanú citovú väzbu. Ďalšou možnou aktivitou pre participantov nového programu by bolo vytváranie odporúčaní na činnosti, ktoré by mu mal dovoliť jeho vlastný líder. Na druhú

stranu by účastníkmi nového tréningového programu slúžili ako opora - účastníci z globálneho Leaders accelerator programu. Dôležité by boli aj panelové diskusie, ktoré by prebiehali v Amsterdame a Bratislave počas jedného celého dňa a to dva krát počas trvania programu. Dá sa predpokladať, že manažéri si na takýchto podujatiach budú vedieť vybudovať sieť nových kontaktov a rozšírili by sa im obzory. Rovnako by im bol pridelený mentor z programu Leaders accelerator. V takom prípade by získali skúsenosť z toho aké to je byť mentorovaným a zvyšovali by sa tak aj ich vlastné schopnosti, ktoré by vedeli využiť v praxi. Mentor z Leaders accelerator programu by tiež delegoval niektoré svoje aktivity na účastníka nového programu, pričom by túto činnosť kontroloval a poskytoval spätnú väzbu. Na rozvoj osobnosti by bol každému účastníkovi pridelený aj externý kouč, s ktorým by sa každý účastník stretával raz mesačne, čiže celkom osemnásť krát.

Dôležitým faktorom tohto programu by bolo aj jeho ukončenie. To by malo byť na základe niekoľkých aktivít. Prvou by bola spätná väzba od mentora z leaders accelerator programu. Ďalším aspektom by bolo opätovné assessment centrum, aby bolo možno pozorovať posun v novo získaných kompetenciách. Ďalším by bola prezentácia, s maximálnou dĺžkou trvania pätnásť minút pre CEO, lokálny a globálny talent manažment. Súčasťou by mal byť návrh stratégie supercircla na nasledujúci rok s ohľadom na globálny koncept. Vďaka prítomnosti a aktívnej participácii globálneho talent manažmentu, bol by vyslaný jasný signál zo strany organizácie, že Slovenské centrum zdieľaných služieb vidí ako rovnocenného partnera a podporuje rozvoj talentov zo širokého spektra národností. Keďže súčasťou stratégie je aj diverzifikácia na poli národností a kultúr, práve takáto forma vzdelávania by ju mohla podporiť.

Keďže celé toto odporúčanie vychádza z predpokladu, že organizácia si bude program organizovať sama a využije účastníkov z Leaders accelerator samotné finančné náklady sa tým znížia. Ostali by náklady len na externého kouča a cestu do Amsterdamu, ktorá by sa konala raz ročne. Tieto dodatočné náklady sú pre prehľadnosť uvedené v tabuľke 19.

Tabuľka 19: Náklady na nový talentový program

Aktivita	Náklady na jedného účastníka	Náklady na päť účastníkov
Koučing 18 hodín	2 160 EUR	10 800 EUR
Letenky Viedeň - Amsterdam	280 EUR	1 400 EUR
Odborné prednášky	2 000 EUR	10 000 EUR
Spolu	4 400 EUR	22 200 EUR

Zdroj: vlastné spracovanie

Prípadne, že by sa organizácia XY rozhodla využiť externé služby na vykonanie odborných prednášok a to všetkých piatich je ich cena taktiež zahrnutá. Suma za hodinu koučingu sa podľa Bednárika (2024) pohybuje okolo 120 EUR. Pre všetkých piatich účastníkov pôjde teda o 10 800 EUR. Podľa Lufthansa (2024) sa letenky z Viedne do Amsterdamu pohybujú okolo 280 EUR a to cesta tam aj naspäť. Na odlet je zvolené letisko vo Viedne, nakoľko z Bratislavy neletia priame lety a je výhodnejšie letieť z Viedne, ktorá je vzdialená 50 km. Odborné prednášky boli zvolené prostredníctvom organizácie FBE, s ktorou organizácia XY spolupracuje. Na základe toho má výhodnejšiu sumu na dodatočné školenia (organizácia XY, 2024). Konkrétne sa jedno školenie, si FBE účtuje 400 EUR za účastníka. Z tabuľky teda vyplýva, že náklady na tento program s piatimi účastníkmi by tvorili 22 200 EUR, čo znamená 4 400 EUR na účastníka nového talentového programu.

3.3.3 Odporúčania pre súčasné talentové programy

Odporúčanie pre súčasné programy by sa dalo zhrnúť do štyroch rôznych oblastí. Konkrétne ide o zvýšenie praktickej časti, získavanie spätnej väzby od účastníkov programu, vedenie štatistiky a nastavenie jasných inštrukcií pri udalosti ako je odstúpenie z talentového programu.

Na zvýšenie praktického vzdelávania pre Emerging leaders má efekt aj návrh z kapitoly 3.3.2 odporúčanie na zvýšenie angažovanosti lídrov. Avšak v prípade, že by sa organizácia XY rozhodla tento nový talentový program neimplementovať, je dôležité navrhnúť aj ďalší spôsob ako by sa dala zvýšiť práve tejto časti. Ide o vymedzenie zreteľných požiadaviek na súčasných platformách – pravidelné stretnutia v hybridnej forme, sharepoint a emailová komunikácia. Táto komunikácia by mohla byť obohatená o zábavnú zložku a to napríklad formou kahoot testu na konci, na základe ktorého by sa overilo či participanti pochopili, čo im bolo vysvetlené. Dôležité je aby to skutočne bolo zábavnou formou, ktorá je zapamätateľnejšia. Ďalším spôsobom ako zvýšiť praktickú aktivitu v Emerging leaders je navrhnutie desať aktivít, z ktorých minimálne štyri podľa vlastného uváženia a rozhovoru s manažérom si vyberie participant samostatne. Následne nie len on, ale aj jeho manažér bude zodpovedný za to aby boli vybrané aktivity vykonané. To by bolo zaručené tým, že by musel manažér vypísať Protokol o vykonaní praktickej časti. Návrh tohto protokolu je v prílohe 9. Súčasťou protokolu by nebola len otázka áno alebo nie. Manažér by musel napísať aktivity, ktoré boli delegované spolu so spätnou väzbou pre participanta a praktickými radami do budúcnosti. Povinnosťou manažéra by bolo aj tento protokol odovzdať na emailovú adresu organizačnej skupine venujúcej sa talent manažmentu. Tá by vyhodnotila, či rozsah aktivít je dostačujúci.

Podobný protokol by sa mohol požiť aj v programe expert accelerator. V ňom by však aktivitu nemohli vypisovať lídri, ale súčasní experti, s ktorými by mali participanti tohto projektu spolupracovať. Išlo by o vzájomnú spoluprácu, ktorá by v ideálnom prípade mala byť prepojená cez projekt, na ktorom pracujú. Každý supercircle má tímy, ktoré sú považované za expertné, práve s týmito tímami by sa mala vyvinúť spolupráca. V prípade ak by nebolo aktivity možné prepojiť s projektom, mohli by byť delegované niektoré iné úlohy spojené s prácou experta na týchto participantov. Príkladom takejto úlohy je napísanie inštrukcií k popisu procesu abc. Experti by následne vypísali protokol o praktických aktivitách a rovnako ako lídri ho preposlali na emailovú adresu, ktorú spravuje záujmová skupina talent manažmentu.

Ďalším odporúčaním v rámci tejto diplomovej práce je aj získavanie spätnej väzby od účastníkov programu. V súčasnosti sa spätná väzba zbiera nezorganizovane počas rôznych aktivít organizácie. Návrhom na zlepšenie je vytvorenie dotazníka, ktorý by bol distribuovaný medzi absolventov po ceremónií s odovzdávaním certifikátov a to prostredníctvom emailu. Na vytvorenie dostačujúceho dotazníka by bol využitý program MS forms. V tomto dotazníku by mali byť otázky venované aktivitám, ktoré rozvíjajú praktické činnosti a monitoroval by tak priebeh týchto aktivít z pohľadu participantov. Ďalšou dôležitou časťou by mala byť aj otvorená otázka, v ktorej by bolo možné vyjadriť odporúčanie pre organizátorov a návrhy na doplnenie vzdelávacích aktivít. S náhodne vybranými participantmi (v počte desať) by sa mal urobiť aj štruktúrovaný rozhovor. Jeho vyhodnotenie by bolo zamerané na kľúčové body, z oblasti talentového programu, Na základe takejto štruktúrovanej spätnej väzby – kvalitatívnym a kvantitatívnym spôsobom, by sa raz ročne mal program prehodnotiť a inovovať aby odpovedal súčasným trendom.

Zaujímavým zistením práce je aj to, že organizácia XY si nevedie žiadne štatistiky o tom, že koľko absolventov sa už dostalo na pozície lídrov a pozície expertov. Takáto štatistika, by vedela pomôcť s manažovaním veľkosti talentového poolu. Uľahčilo by to aj plánovanie počtu miest v programoch v nasledujúcich rokoch a súčasne by sa dalo monitorovať aj to koľko absolventov po ukončení programu zmenilo svoju ambíciu.

Posledným odporúčaním pre organizáciu je nastavenie si jasných a zrozumiteľných dopadov pre prípad, že participant program neukončí. Systém hodnotenia by mal ostať v rukách záujmovej skupiny spojenej s talent manažmentom a prispôbovať sa na základe závažnosti dôvodov, prečo program nebol ukončený zo strany participanta. V prípade vážnych dôvodov, akými sú napríklad zdravotné ťažkosti by mala byť navrhnutá možnosť program dokončiť v nasledujúcom roku. Ak by však išlo o prípad, ktorý by nemal podobnú závažnosť a dôvodom by bol napríklad faktor, že už sa na pozíciu experta/ lídra dostal a išlo teda skôr o nechť program dokončiť, tak by mu malo byť znížené koncoročné hodnotenie o jeden stupeň. Tým by nemohol dosiahnuť najvyššie hodnotenie – excelent na hodnotiacej stupnici, čo by pre neho znamenalo nižší bonus na konci roka.

3.3.4 Zhrnutie návrhov a odporúčaní

Odporúčania ktoré sú navrhnuté v tejto diplomovej práci sú v zjednodušenom chápaní nasledujúce:

- vytvorenie definície talentu;
- zapojenie zamestnancov do procesu identifikácie talentov, pomocou už existujúcich platforiem;
- vytvorenie nového talentového programu;
- kontrola praktických aktivít poskytnutím protokolu o vykonanej aktivite;
- štrukturálne zbieranie spätnej väzby prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenia;
- nastavenia jasných dopadov pri nedokončení programu.

Tieto aktivity by mali viesť k celkovému zlepšeniu súčasného stavu talent manažmentu v organizácii XY. Stav, ktorý však bol zistený bol na vysokej úrovni a je zjavné, že organizácií záleží na jej zamestnancoch a ich rozvoji. Na ich zabezpečenie nie je nevyhnutný vysoký finančný kapitál a odporúčania sú v jednotlivých kapitolách navrhnuté tak, aby sa organizácia XY mohla rozhodnúť, či ich bude vykonávať z vlastných alebo externých zdrojov.

Konkrétne, je pri identifikácii talentov navrhnutie požitie softwaru, ktorý si buď organizácia XY môže zakúpiť za 5 000 EUR, alebo môže modifikovať súčasnú vlastnú aplikáciu. Pri vývoji nového talentového programu, je počítané s tromi nákladmi. Konkrétne ide o náklady o koučing z externých zdrojov v sume 10 800 EUR pre všetkých participantov, táto činnosť môže byť delegovaná aj na súčasného zamestnanca – kouča, ktorý už v organizácii pôsobí. Ďalším nákladom sú letenky z Viedne do Amsterdamu na navrhovanú panelovú diskusiu. Tie sú vyčíslené v hodnote 1 400 EUR pre participantov. Lacnejší variant, ktorá je organizácií ponúknutá je organizovanie tejto panelovej diskusie v online priestore. Avšak tento variant nebude dostatočne naplňať prepájanie ľudí v rámci organizácie. Poslednou položkou je päť prednášok organizovaných externou organizáciou v hodnote 22 200 EUR. Alternatívou by bolo ak by tieto odborné prednášky organizovali participanti z programu Leaders accelerator, čím by sa opäť tieto náklady znížili na nulovú hodnotu. V prípade, že by sa organizácia rozhodla investovať a zvolila vždy drahší variant tak by náklady tvorili spolu 27 200 EUR.

4 Záver

Finančné inštitúcie, ktoré pôsobia na globálnom trhu sa dnes stretávajú s veľkým množstvom problémov. Oplyvňujú ich okrem iného aj geopolitické dianie vo svete. Na tieto zmeny, ktoré sa dejú musia organizácie veľmi rýchlo reagovať, aby si zaistili dôveru od klienta a zabezpečili bezpečnosť v oblasti financií. Na to aby to dokázali fungovať v tak komplexnom odvetví potrebujú hlavne zamestnancov, ktorí majú vysokú kvalitu a sú schopní sa ďalej rozvíjať. Nadnárodné finančné inštitúcie hľadajú neustále nové zdroje lacnejšej a kvalitnejšej pracovnej sily a v krajinách, ktoré im to vedia poskytnúť, následne otvárajú centrá zdieľaných služieb, odkiaľ vedia poskytovať servis aj okolitým štátom. Keďže sa situácia na trhu práce neustále mení je zrejmé, že aj takéto centrá zdieľaných služieb musia reagovať na zmeny.

V diplomovej práci bola predstavená organizácia XY, ktorá momentálne pôsobí formou centra zdieľaných služieb na Slovensku a materská organizácia je v Holandsku. V súčasnej dobe je v nej nastavená stratégia talent manažmentu, ktorá je plne integrovaná s celou organizáciou. V teoreticko-metodologickej časti práce sú vysvetlené základné pojmy a procesy z talent manažmentu, na základe literárnej rešerše a súčasne slúžia ako oporný materiál pre analytickú časť práce, ktorá sa snaží odpovedať najprv na otázky položené v úvode tejto práce a na ich základe sú následne formulované odporúčanie pre organizáciu XY v oblasti talent manažmentu, s ohľadom silných a slabých stránok organizácie.

Súčasný stav organizácie v oblasti talent manažmentu a rozvoja zamestnancov je možné rozdeliť na dve perspektívy – globálnu a lokálnu. Na základe interných materiálov organizácie bolo zistené, že globálny talent manažment sa zameriava hlavne na vyšší manažment a na rozvoj lídrov. Pre lídrov vo vyššom manažmente je vytvorený vzdelávací program. Organizácia XY sa na globálnej úrovni snaží o zvýšenie počtu žien v tomto programe nakoľko sa zaviazala, že v líderskom talent poolu bude 35 % žien. Je zrejmé, že ide o snahu organizácie o vyrovnané možnosti pre každého a zabezpečovania rozvoja zamestnancov. Tých v súčasnosti organizácia XY systematicky zaraďuje do jednej zo štyroch skupín – líder, expert, spokojný zamestnanec a nesprávne umiestnený talent. V prípade nesprávne umiestneného talentu sa snaží zamestnancovi nájsť pozíciu, ktorá by lepšie vyhovovala jeho kompetenciám a záujmom. Stav v rámci lokálnej organizácie XY, je na veľmi podobnej úrovni. V organizácii je jedna talent manažérka, ktorej vypomáhajú knowledge manažéri s aktivitami súvisiacimi s talent manažmentom. Organizácia XY má dva základné talentové pooly – expertný a lídersky. Pre všetkých zamestnancov poskytuje niekoľko rozdielnych rozvojových aktivít, ktoré si môžu určiť na základe svojich vlastných preferencií a na základe svojich individuálnych rozvojových plánov. Z príkladov rozvojových aktivít je možné uviesť mentoring, koučing a odborné prednášky. Súčasný stav talent manažmentu je na vysokej úrovni a poskytujem zamestnancom dostatočné zázemie na rozvíjanie ich talentu. Na základe zistení v analytickej časti práce, je opísané aj prepojenie globálneho a lokálneho talent manažmentu. Momentálne ide o prepojenie, ktoré je skôr na báze, že majú o sebe vedomosť. Talent manažérka, má v pláne tento vzťah do budúca viac prepájať a implementovať niektoré praktiky z globálnej úrovne. Ide napríklad o delenie zamestnancov do štyroch skupín.

Súčasná stratégia talent manažmentu na lokálnej úrovni je ovplyvnená faktom, že do centra zdieľaných služieb sa idú migrovať expertné role a naopak operatívne pozície sú postupne migrované na Filipíny. Na tomto základe sa ľudské zdroje organizácie rozhodli pripraviť zamestnancov na túto zmenu a to spôsobom rozvojových programov. Tie sú momentálne dva. Konkrétne ide o Emerging leaders a Expert accelerator. Práve oni majú prispieť k zvýšeniu kompetencií zamestnancov a zabrániť tak možnému prepúšťaniu. Oba programy prebiehajú rok a na ich konci sú absolventom rozdane certifikáty.

Emerging leaders program začína nomináciou manažéra, ktorý vidí v danom jedincovi talent a vidí ho ako svojho potencionálneho nástupcu. Záujmová skupina z oblasti talent manažmentu kandidáta kontaktuje a vyžiada si od neho motivačné video. Dôvodom je preukázanie záujmu o program. Po vyhodnotení je jedinec označený ako talent a súčasne je zaradený do programu. Na začiatku programu prebieha assessment centrum s 360 stupňovou spätnou väzbou. Túto spätnú väzbu dostane talent od svojho manažéra a stakeholdera podľa svojho výberu. V rovnakom čase prebieha aj Hogan assessment, ktorý je vlastne psychologický rozbor kandidáta a dá mu odporúčanie na akých aktivitách by mal zapracovať. Po vyhodnotení týchto aktivít si talent nastaví svoj vlastný individuálny plán, ktorý by mal pozostávať zo 70 % aktivít venovaných praktickej časti, 20 % aktivitám spojených s mentoringom a koučingom a 10 % tvoria odborné prednášky a panelových diskusií (Lessons in leadership). Tento plán vzniká s kooperáciou s manažérom, ktorý by mal talent viesť k praktickým aktivitám. Ukončenie programu prebieha od roku 2024 tak, že je vykonané externé assessment centrum aby sa zistili nadobudnuté kompetencie talentu a jeho zrelosť na pozíciu lídra.

Expert accelerator program prebieha podobne. Hlavný rozdiel je v začiatku, a síce do tohto programu sa môže prihlásiť hocikto. Dôležitým kritériom je prinesenie projektu, ktorý bude mať pre organizáciu prínos a na ktorom bude daný jedinec pracovať. Tieto projekty sú hodnotené z viacerých hľadísk prostredníctvom lídrov a záujmovej skupiny talent manažmentu. Na tomto základe sú vybraní jedinci zaradení do programu. Ten rovnako ako emerging leaders program pozostáva z pomeru 70:20:10. Kde 70 % času by mali tvoriť praktické aktivity spojené s projektom samotným, 20 % aktivitám spojených s mentoringom a koučingom a 10 % odborné prednášky a panelové diskusie. V úvode prebehne assessment centrum s 360 stupňovou spätnou väzbou, na ktorej základe je vytvorený individuálny rozvojový plán. Program trvá rok a na jeho konci sa prezentujú projekty pred kolegami a znova sa vykonáva 360 stupňová spätná väzba.

V analytickej časti diplomovej práce boli vykonané dva rozhovory a dotazníkové šetrenie na účastníkoch programov Emerging leaders a Expert accelerator. Na základe získaných informácií sú identifikované medzery v oblasti talent manažmentu a talentových programov. Prvým nedostatkom je chýbajúca definícia pojmu talent a nízke prepojenie medzi globálnym a lokálnym talent manažmentom. Keďže organizácia XY funguje na princípoch agilnej kultúry, manažér nie je vždy prítomný v tíme a dá sa tým pádom predpokladať, že talent bude prehliadnutý. Práve preto bol identifikovaný ako nedostatok aj spôsob identifikácie talentov. V prípade programov na základe dotazníka a rozhovorov s relevantnými zamestnancami vyplynulo, že manažéri neposkytujú dostatočnú pomoc s praktickými aktivitami programov, ide o nízku angažovanosť z ich strany. To môže súvisieť aj s faktorom, že organizácia ponúka vzdelávacie programy pre vyšší manažment a pre nižšie pozície. V organizácii chýba vzdelávací program pre manažérov. V každom prípade, táto nízka angažovanosť vedie k tomu, že účastníci nemajú dostatok praktických aktivít. Posledné tri zistenia súvisia s ukončením programu. Prvým je neštrukturalizovaná spätná väzba od účastníkov programu. Tá je preberaná len organickou formou rozhovoru pri stretnutiach ako je ceremoniál pri odovzdávaní certifikátov na konci programov. Ďalším nedostatkom je aj nenastavenie dopadov na jedinca v prípade odstúpenia z programov a ich nedokončenia. To spôsobuje organizácii stratu a to nie len finančnú, ale aj časovú. Posledným nedostatkom, ktorý je v diplomovej práci rozobraný bol fakt, že organizácia nezisťuje počet úspešných absolventov po skončení programu, teda absolventov, ktorí už dostali pozíciu v oblasti leadershipu alebo expertnú rolu.

Odporúčania v rámci práce je niekoľko. Niektoré, sú jednoducho realizovateľné iné sú logisticky náročnejšie. Všetky odporúčania sú navrhnuté tak aby si ich organizácia XY vedela zorganizovať aj samostatne bez navýšenia súčasných nákladov a externých služieb. V prípade, že by sa rozhodla pre externé služby tak náklady boli vyčíslené na 27 200 EUR. Za ľahko implementovateľné odporúčania, ktoré sú v práci uvedené sa dá považovať definícia talentu,

ktorá by bola umiestnená na internetové stránky organizácie, aby mali zamestnanci k nej prístup. Pomohlo by to organizáciu zjednotiť v chápaní tohto pojmu a aktivít spojených s talent manažmentom. Medzi jednoduché zlepšenie sa dá zaradiť aj protokol o vykonaní praktickej časti, ktorú by manažér mal vypísať, potom ako ukončí praktické aktivity s participantom projektu a následne by tento protokol zdieľal so záujmovou skupinou. Posledným časovo nenáročným návrhom na odporúčanie pre organizáciu XY je nastavenie jasných dopadov v prípade odstúpenia z programu a to zníženým koncoročným hodnotením. Týmto aktom by sa zamestnancovi znížil aj koncoročný bonus. Keďže sa pristupuje k zníženiu odmien, je nevyhnutné k danému participantovi pristupovať opatrne a individuálne zistiť dôvody nedokončenia projektu.

V diplomovej práci sú aj odporúčania, ktoré sú na implementáciu náročnejšie. Tým prvým je zaradenie zamestnancov do štyroch skupín pomocou 360 stupňovej spätnej väzby po vzore materskej organizácie v Holandsku, a to za pomoci platformy, ktorá je momentálne používaná, len pre programy Emerging leaders a Expert accelerator. Spätnú väzbu by dával manažér a kolega, ktorý je na rovnakej alebo vyššej úrovni ako zamestnanec, ktorému sa robí 360 stupňová spätná väzba. Systém by ho na základe číselného ohodnotenia kompetencií zaradil do kategórie, ktorá by zodpovedala kategóriám rovnakým ako v sú používané v globálnom manažmente – experti, lídri, spokojní zamestnanci a zle umiestnený talent. Táto spätná väzba by sa robila všetkým zamestnancom raz ročne počas koncoročného hodnotenia. Zložitosť môže byť vnímaná v technickej zmene programu a nutnému preškoleniu zamestnancov, aby túto činnosť vedeli vykonávať. Za najzložitejšie na implementáciu je odporúčanie na vytvorenie nového talentového programu pre súčasných manažérov. Tento program by aktívne prepájal participantov z globálneho talentového programu a z lokálnych programov. Účelom by bolo dať lídrom možnosť rásť vo väčšom meradle a prepojiť rôzne úrovne ľudí. Súčasne by to mohlo riešiť aj problém s angažovanosťou lídrov pri sprostredkovaní praktických aktivít pre participantov v programoch. Nakoľko súčasťou ich vzdelávania by bolo práve delegovať úlohy, kontrolovať progres a vykonávali mentoring. A zasa z druhej perspektívy by dostávali rovnakú podporu od ľudí z globálneho programu Leaders accelerator. Takto by si mohli všetci navzájom pomôcť a pokračovať vo vytváraní agilnej kultúry založenej na spolupráci jednotlivých stupňov manažmentu.

Celkovo sa na základe zistení z tejto diplomovej práce dá usúdiť, že z pohľadu ľudských zdrojov organizácia XY vedie dobre. Snaží sa zamestnancov kontinuálne rozvíjať a prijímať také opatrenia, aby boli čo najvýhodnejšie pre zamestnancov. O rozvojové aktivity zamestnanci prejavujú aktívny záujem, čo znamená, že je im dávany aj časový priestor na rozvoj. Odporúčania, ktoré sú uvedené v diplomovej práci vznikali s ohľadom na realie organizácie a jej organizačnú kultúru, ktorú by mal talent manažment dopĺňať.

Literatúra

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNEY, E.: *Learning for Organizational Development: How to design, deliver and evaluate effective L&D.*, New York: Kogan page, 2017. s. 274, ISBN 9780749477455

ARTHUR, M. B., HALL, D. T., Lawrence, B. S.: *The handbook of career studies*. London: Sage publications, 2019, 648 s. ISBN: 978-1-107-03303-6

BARTAK, J.: *Osobnostní management.*, Praha: Grada publishing, 2021, 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3

BIECH, E. *Training & Development For Dummies*. Hoboken.: John Wiley & Sons, 2022. s. 445 ISBN 978-1-119-89600-5.

BOUDREAU, J. W., & Cascio, W. F.: *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. New York: SOC FOR HUMAN RESOURCE MGMT, 2018, 464 s. ISBN: 978-0-13-707092-6

CALIGIURI, D., COLLINGS, G. a SCULLION, H.: *Global talent management.*, London: Routledge, 2018. 232 s. ISBN 9781351778268

DINNEN, M., ALDER, A., *Exceptional talent: How to attract, acquire and retain the very best employees.*, London: Kogan page limited, 2017, 192 s. ISBN 978 0 7494 7973 2

GREENE, R.: *Strategic talent management: Creating the right workforce.*, London: Routledge, 2020, 222 s., ISBN 9781000041941

GUBMAN, E. E.: *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill, 2020, 336 s. ISBN 978-0070251618

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management. 1. vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

KOCIANOVÁ, R.: *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Psyché, Grada, Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KURS, M.: *Je andragogika opravdu věda? aneb Jak mohu přispět k ukotvení andragogiky?* Sborník Mezinárodní doktorandské andragogické konference, 2015. Ostrava: Erudio Patria, 161 s. ISBN 978-80-905240-5-7

MCDONNELL, A., WIBLEN, S.: *Talent Management: A Research Overview.*, Oxon: Routledge, 2021, 118 s. ISBN 978-0-429-34230-1.

NELSON, D. L., QUICK, J. C.: *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. Mason: Cengage Learning 2019, 800 s. ISBN: 978-1-119-49512-0

OCHRANA, F.: *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. 2019, Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, s. 148, ISBN 978-80-246-4200-0.

SCHULTZ, D. P., SCHULTZ, S. E.: *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. London: Routledge, 2018, s. 566, ISBN 978-0136364658

SILZER, R., DOWEL, B. E.: *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. New York: Jossey-Bass, 2018, 758 s, ISBN 978-0-7879-8847-0

SUSHMITA, S.: *Talent management*, Kanada: Society Publishing, 2021, ISBN 978-1-77407-533-3

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty. Druhé vydání*. Praha: Grada Publishing, 2016, 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, S.: *Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce*. London: Kogan Page, 2021. 481 s. ISBN 9781398600508.

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P.: *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, 2023. 292 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Odborné knihy a časopisy

ANDREEV, I. *Talent management* [online]. 17.6.2023 [cit. 2024-3-20] Dostupné z WWW: <https://www.valamis.com/hub/talent-management>

BEDNÁŘIK, D.: *Áká je cena koučing* [online] 2024 [cit. 2024-04-23] Podnikajte.sk, Dostupné z WWW: <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/cena-koucingu>

BURN, J.: *Succession planning takes center stage in the fight to retain security talent* [online] 2022 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: <https://www.cybersecuritydive.com/news/security-succession-cyber-retention/630373/>

Culture Amp, *Why Employees Development Should be HR's Priority*, 2022. [online]. UK: Culture Amp [cit. 2024-03-21]. Dostupné z: <https://www.cultureamp.com/resources/employee-development/why-employee-development-should-be-hrs-top-priority?submissionGuid=aece7795-b24b-4294-84e3-e61bca0d50ac>

FELDMAN et al.: *Talent management: Theoretical approaches and practical challenges*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2019, vol. 6, no 1., s. 81-107.

GARTNER,.: *Job Shadowing* [online] 2024 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/job-shadowing>

GERTENBACH, E.: *Global Talent Management: Key Elements, Strategies, and More*, [online] 2022 [cit. 2024-04-11] Upwork, Dostupné z WWW: <https://www.upwork.com/resources/global-talent-management#importance>

GRAU, D.,: *The challenges in succession planning and how to avoid them* [online] 2023 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: <https://www.successionresource.com/blog/succession-planning-challenges>

HANSON, B., *Getting 70/20/10 right* [online] 2020 [cit. 2024-03-22] Dostupné z WWW: <https://www.dukece.com/insights/getting-70-20-10-right/>

HEILLING, N.,: *The Rise of Female Talent in the Workplace* [online] Research partners 2023 [cit. 2024-04-04] Dostupné z WWW: <https://research-partners.com/rise-of-female-talent-in-workplace/>

Hogan: *Hogan personal inventory* [online] 2024 [cit. 2024-04-04] Dostupné z WWW: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/>

HOLLIDAY, M., *What Is Talent Management? Model, Strategy & Tips for 2020* [online] 2020 [cit. 2024-3-20] Dostupné z <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/talent-management.shtml>

Icehrm: *IBM talent management* [online] 2022 [cit. 2024-04-23] Icehrm, Dostupné z WWW: <https://icehrm.com/hr-apps/ibm-talent-management/>

Internetové zdroje

KALIANNAN, M. et al. *Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review*. Human Resource Management Review, 2022, vol. 33, no. 1, p. 100926.

KMOSEK, P., *Jak na kompetenční modely?* [online] 2020 [cit. 2024-3-20] Dostupné z WWW: <https://www.kmosek.com/jak-na-kompetencni-modely/>

LEE, E., *What is talent management?* [online] 2023 [cit. 2024-04-01] CPD Online College, Dostupné z WWW: <https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/what-is-talent-management/#what-is-the-talent-management-model>

Lufthansa: *Booking*, [online] 2024 [cit. 2024-04-23] Dostupné z WWW: <https://shop.lufthansa.com/booking/cart>

Mojžiš, P., *Tipy ako prilákať a udržať špičkový talent*. [online] 2023 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: <https://bookni.to/blog/tipy-ako-prilakat-a-udrzat-spickovy-talent>

PEARMAN, R., EICHINGER, R., *Right-sizing competencies*. [online] 2022 [cit. 2024-3-20] Dostupné z WWW: <https://www.talenttelligent.com/talent-management/competencies/>

PEARMAN, R., *Self-awareness and the power of 360's* [online] 2022 [cit. 2024-3-20] Dostupné z WWW: <https://www.talenttelligent.com/360-assessments/self-awareness-and-the-power-of-360s/>

People tree group, *Talent development: How to make the right talent investment decisions*. [online] 2024 [cit. 2024-03-22] Dostupné z WWW: <https://peopletreegroup.com/blog/who-series/talent-development-matters-how-to-make-the-right-investment-decisions/>

PERRY, E., *Talent development is your secret weapon. Here is why* [online] 2021 [cit. 2024-03-22] Dostupné z WWW: <https://www.betterup.com/blog/talent-development>

PERSON: *Talent pool* [online] 2016 [cit. 2024-3-21] dostupné z WWW: <https://www.person.sk/talent-pool.c31.html>

PHAM, J.M., ITDworld: *Succession Planning: Securing the Future of Your Business* [online] 2023 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: https://itdworld.com/blog/human-resources/succession-planning/#How_to_Measure_the_Success_of_Succession_Planning

PURTZOVA, K.: *Čo je angažovanosť zamestnancov a ako ju môžete zlepšiť?* [online] 2023 [cit. 2024-04-12], staffino. Dostupné z WWW: <https://blog.staffino.com/sk/co-je-angazovanost-zamestnancov-a-ako-ju-zlepsit/>

RATAJ, M., 2021. *Kompetenční model: Tvorba a hodnocení kompetenci* [online]. Košice: Sloneek Europe [cit. 2024-3-20]. Dostupné z: https://sloneek-marketing-public.s3.eu-central-1.amazonaws.com/Sloneek-+Competency_model_toolkit.pdf

RUSNÁKOVÁ, D.: *#AgileBites č. 16 Aká je rola lídra v agile?* [online] 2020 [cit. 2024-04-12], Daniela Rusnáková, Dostupné z WWW: <https://dianarusnakova.sk/blog/agilebites-%C4%8D16-ak%C3%A1-je-rola-l%C3%ADra-v-agile>

SALIAN, Ch.: *Top 5 Benefits of Implementing LAMP Framework in HR Analytics*. [online] 2023 [cit. 2024-3-20] Dostupné z WWW: <https://www.chrmp.com/guide-to-implement-lamp-framework/>

SHARMA, D., Risely: *What is Succession Planning for Managers? 5 Powerful Tips*. [online] 2023 [cit. 2024-03-23] Dostupné z WWW: https://www.risely.me/what-is-succession-planning-for-managers/#Why_is_succession_planning_important_for_managers?

SIMMONDS, A.: *Why Developing Female Talent Can Give Your Company a Competitive Edge*. [online] 2019 [cit. 2024-04-11] learnlight, Dostupné z WWW: <https://www.learnlight.com/en/articles/developing-female-talent/>

ULRICH, D., SMALLWOOD, N.: *What is talent?* [online]. *Michigan Ross School for Business: Executive white paper series*. 2012 [cit. 2023-03-21]. 7 s. Dostupné z WWW: https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf.

Van Vliet, R.: *Diversity management in the workplace (D a I)*, [online] 2023 [cit. 2024-04-11] Lapaya, Dostupné z WWW: <https://www.lepaya.com/blog/diversity-management-training-in-the-workplace>

WALTERS, R.,: *Future talent strategies: gender diversity and leadership* [online] Robert Walters group, 2023 [cit. 2024-04-04] Dostupné z WWW: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/empowering-women-in-the-workplace-uk.pdf>

Zoznam príloh

Príloha 1 Pološtrukturovaný rozhovor s knowledge manažérkou.....	I
Príloha 2 Pološtrukturovaný rozhovor s talent manažérkou.....	II
Príloha 3 Prepis nahrávky rozhovoru s knowledge manažérkou.....	IV
Príloha 4 Prepis nahrávky rozhovoru s talent manažérkou.....	IX
Príloha 5 Dotazník.....	XVI
Príloha 6 Detail odpovedí s negatívnou odpoveďou na otázku či by odporučili program svojim najbližším kolegom.....	XIX
Príloha 7 Odpovede na otázku 9 v dotazníku.....	XXI
Príloha 8 Odpovede na otázku 20 v dotazníku.....	XXII
Príloha 9 Protokol o prevedení praktickej časti.....	XXV

Prílohy

Príloha 1 Pološtrukturovaný rozhovor s knowledge manažérkou

Úvodná časť

1. Privítanie a poďakovanie za rozhovor
2. Predstavenie dôvodu stretnutia a priebeh rozhovoru (štruktúra, dĺžka)
3. Súhlas s nahrávaním
4. Žiadosť o krátke predstavenie (kto je, akú má náplň práce a ako dlho je na danej pozícii)

Talent manažment

1. Akú máte v organizácii XY firemnú kultúru, čo sa týka vzdelávania a rozvoja?
2. Ako by ste charakterizovala talent manažment vo vašej organizácii? Čo je pre Vás typické?
3. Čo považujete v rámci strategického plánovania zamestnancov za priority v najbližších 5 rokoch?
4. Kto je podľa Vás talent?
5. Ako sú talenty identifikované?
6. Čo je pre Vás pri výbere talentov podstatné a čo naopak zanedbateľné?
7. Máte vo vašej organizácii talent pool? Ak, áno aký je jeho popis (veľkosť, zameranie..)
8. Ako vo vašej firme pomáhate rozvíjať sa talentom?
9. Ako veľký je vo vašej firme záujem o koučingový a mentoringový program?
10. Ako pristupujete k ženským talentom v rámci organizácie?

Plánovanie nástupníctva manažérov (emerging leaders)

1. Ako pristupujete vo Vašej organizácii k nástupníctvu manažérov?
2. Na základe akých parametrov sú vybraný potencionálny nástupníci?
3. Čo nastáva po identifikácii (zaradenie do programu, výcvik,)?
4. Z vašich stránok je možné vedieť, že vo vašej organizácii fungujú 2 programy Emerging leaders a Expert accelerator. Môžeš ich viac priblížiť, aký je ich hlavný cieľ a zmysel?
5. Aký je rozdiel medzi dvoma programami?
6. Kto je do programov zapojený a pomáha talentom v rozvoji? (organizátori, kouči,)
7. Aké metódy vzdelávania sú využívané?
8. Sú tieto programy individualizované na jednotlivcov?
9. Ako sú zohľadnené potreby ženských talentov?
10. Ktoré faktory sa považujú za najdôležitejšie pri hodnotení kvalifikácií a schopností participantov programu?
11. Je poskytovaná spätná väzba talentom? Ak áno aká a ako často?
12. Ako sa zabezpečuje komunikácia a pochopenie plánu nástupníctva medzi rôznymi zainteresovanými stranami vo vašej organizácii?
13. Aký vplyv majú tieto programy na kultúru a dynamiku tímu vo vašej organizácii?
14. Ako Vaša organizácia zabezpečuje udržanie angažovanosti a motivácie súčasných participantov programov?
15. Ako organizácia reaguje na neúspech v identifikácii alebo rozvoji potenciálnych talentov v programoch pre manažérske pozície?

Príloha 2 Pološtrukturovaný rozhovor s talent manažérkou

Úvodná časť

1. Privítanie a poďakovanie za rozhovor
2. Predstavenie dôvodu stretnutia a priebeh rozhovoru (štruktúra, dĺžka)
3. Súhlas s nahrávaním
4. Žiadosť o krátke predstavenie (kto je, akú má náplň práce a ako dlho je na danej pozícii)

Talent manažment

5. Akú máte v organizácii XY firemnú kultúru, čo sa týka vzdelávania a rozvoja?
6. Čo považujete v rámci strategického plánovania zamestnancov za priority v najbližších 5 rokoch?
7. Kto je podľa vašej organizácie talent?
8. Ako sú talenty identifikované v rámci organizácie?
9. Čo je pre Vás pri výbere talentov podstatné a čo naopak zanedbateľné?
10. Aká je štruktúra súčasných talent poolov? (pomer žien a mužov)
11. Ako vo vašej firme pomáhate rozvíjať sa talentom (mimo programov Emerging leaders a Expert accelerator)?
12. Ako pristupujete k ženským talentom v rámci organizácie?
13. Aké je prepojenie medzi globálnym talent manažmentom v Holandsku a lokálnym na Slovensku?
14. Ako je prepojený program Emerging leaders s programom Leaders accelerator na globálnej úrovni?
15. Sú talenty z lokálnych poolov zaradený do globálnych poolov?

Plánovanie nástupníctva manažérov a expertov (Emerging leaders a Expert accelerator)

16. Ako pristupujete vo Vašej organizácii k nástupníctvu manažérov a expertov?
17. Na základe akých parametrov sú vybraný potenciálny nástupníci a experti?
18. Ako veľký je záujem o participáciu v týchto programoch?
19. Ako zvyšujete povedomie o nich?
20. Čo nastáva po identifikácii (zaradenie do programu, výcvik,)?
21. Aké výzvy alebo prekážky čelila vaša organizácia pri implementácii a realizácii plánu?
22. Kto je do programov zapojený a pomáha talentom v rozvoji? (organizátori, kouči,)
23. Aké metódy vzdelávania sú využívané?
24. Sú tieto programy individualizované na jednotlivcov?
25. Ako sú zohľadnené potreby ženských talentov?
26. Ktoré faktory sa považujú za najdôležitejšie pri hodnotení kvalifikácií a schopností potenciálnych nástupcov?
27. Je poskytovaná spätná väzba talentom? Ak áno akou formou a ako často?
28. Ako sa zabezpečuje komunikácia a pochopenie plánu nástupníctva a budúcich expertných rolí medzi rôznymi zainteresovanými stranami vo vašej organizácii?
29. Ako Vaša organizácia zabezpečuje udržanie angažovanosti a motivácie účastníkov programu?
30. Ako organizácia reaguje na neúspech v identifikácii alebo rozvoji potenciálnych nástupcov pre manažérske pozície a expertné role?
31. Ako sa získava spätná väzba od účastníkov programu? Je zakomponovaná do ďalšieho vývoja programov?

32. Čo vnímate ako najväčšie nedostatky týchto vzdelávacích programov?
33. Aká je úspešnosť absolventov programov pri hlásení sa na relevantné pozície?
34. Čo sa deje po ukončení programu? Poskytuje spoločnosť kontinuálnu podporu absolventom, ak áno v akej forme?

Príloha 3 Prepis nahrávky rozhovoru s knowledge manažérkou

Transkripcia polo štruktúrovaného rozhovoru medzi autorkou práce a knowledge manažérkou v organizácii XY.

Použité označenie

A – autor práce

KM – knowledge manažérka

A: *Na začiatok by som Ti chcela poďakovať, že si si na mňa našla čas. Dôvodom tohto rozhovoru je moja diplomová práca, ktorá je zameraná na talent manažment vo vašej organizácii. Oslovila som Ťa lebo spolu dlhodobo spolupracujeme na rozvoji zamestnancov a viem, že mi vieš poskytnúť chýbajúce informácie. Na začiatok by som sa chcela opýtať, či budeš súhlasiť s nahrávaním.*

KM: *Ahoj, jasné že súhlasím.*

A: *Mohla by som Ťa poprosiť sa v krátkosti predstaviť?*

KM: *Moje meno je KM. A v organizácii som už 5 rokov. Na pozícii KM pôsobím v súčasnej dobe rok pol. Moja predchádzajúca skúsenosť bola na operatívnej pozícii.*

A: *Wow, to je zaujímavý progres v tvojej kariére. V rámci rozhovoru som pripravila dva okruhy otázok. Ten prvý je zameraný na talent manažment ako taký a ten druhý na vzdelávacie programy Emergin leaders a experts. Môžeme začať?*

KM: *Samozrejme.*

A: *Akú máte v organizácii firemnú kultúru, čo sa týka talent manažmentu a vzdelávania a rozvoja zamestnancov?*

KM: *Naša kultúra v tejto oblasti je veľmi jednoduchá, vzdelávanie je na individuálnej báze pre všetkých zamestnancoch. Tí si vyberajú zo série možných tréningov, usporiadaných s externými alebo internými trénermi. Taktiež sa môžu zapojiť do mentoringových alebo koučovacích programov. Podobne je to aj s talent manažmentom ako takým. Snažíme sa talenty identifikovať a následne im pomôcť v oblasti rastu. Vieš, ono to vyplýva aj z firemnej kultúry ako takej. Tá je prebraná z Holandska, z materskej spoločnosti. Ide o kultúru kde sa snažíme využiť rozdielne talenty a rozvíjať ich. Nechceme aby vo firme bola príliš veľká rivalita, skôr nám ide o to aby tu vládol tímový duch a navzájom sme si pomáhali.*

A: *To je zaujímavé. Takže vlastne celú zodpovednosť prenášate na zamestnancov samotných?*

KM: *Áno, veríme tomu, že ak dáme ľuďom túto zodpovednosť, že je to vlastne pre nich tak to ocenia a zapoja sa skôr ako keby sme ich mali k tomu nútiť násilím.*

A: *To je pravda. Čo považujete v rámci strategického plánovania zamestnancov za priority v najbližších 5 rokoch?*

KM: *Stratégia firmy, na ktorú máme v súčasnej dobe naviazanú aj na stratégiu vzdelávania je v súčasnej dobe zohľadnená na trh práce. Keďže Slovensko je malý trh práce my sa nemôžeme porovnávať s Filipínami napríklad. Len pre zaujímavosť do spojených služieb na Filipínach sa tento rok bude naberať 4 000 nových zamestnancov. Práve preto sa na*

Slovensku musíme zamerať viac ako na kvantitu, na kvalitu. Stratégiou firmy teda je, že z operatívneho centra zdieľaných služieb - činnosti ako sú platby a podobne by sme sa mali stať expertným centrom v rôznych oblastiach. Čo v praxi znamená, že operatívne role, ktoré tu dnes sú sa presunú do lacnejších lokácií kde je trh práce dostatočne veľký a poskytuje dostatočný počet ľudí, ktorých môžeme zamestnať. Naša organizácia by sa teda mala zamerať na to aby migrovala expertné role z drahších lokácií ako je Luxembursko, Belgicko a Holandsko práve na Slovensko. S tým vlastne súvisí aj stratégia vzdelávania, pretože budeme potrebovať veľa expertov a tým pádom aj expertných rol. A na tomto základe vzdelávame ľudí na líderske pozície a rovnako aj pripravujeme expertov. Máme vysoké očakávania od tých ľudí. Je predpoklad, že bude nejaké prepúšťania, ale súčasná snaha je rekvalifikovať tých ľudí.

A: Ehm.

KM: Alebo nie rekvalifikovať skôr pozdvihnúť ich na tú expertnú rolu. Aby sa prestali „lopatovať“ a začali premýšľať. Takže celá naša stratégia vzdelávania a talent manažmentu v súčasnosti súvisí s touto stratégiou firmy. Takže preto máme dva development programy – Emerging leaders a Expert accelerátor. Nikto nevraví, že budú fingovať do nekonečna, ale práve preto ich máme teraz lebo toto je súčasná stratégia. Potrebujeme odchovať čo najviac expertov a potrebujeme odchovať čo najviac lídrov aby boli pripravený zobrať tie role keď prídu.

A: Ďakujem. Ako by si charakterizovala talent manažment?

KM: Stále je to založené na spätnej väzbe a to hlavne na spätnej väzbe od lídra. Problémom je, že naše tímy sú samoriadiace a líder tam nie je prítomný tak často aby vedel úplne do detailu ohodnotiť úplne do detailu či ten človek má alebo nemá potenciál na danú rolu. Alebo má častokrát iný názor ako kolegovia z jeho tímu. Talent manažment teda funguje na takom princípe, že talenty identifikujú lídri. To sa robí ročne a volá sa to: talent review. Kde sú dáta aj z minulého roku a hodnotí sa posun jednotlivých zamestnancov. To vlastne znova súvisí aj s tými programami. Vlastne sa takto nominuje do tých programov. Záleží tu na tom koho ten líder vidí talent,. Avšak nie je to jediným účelom tejto aktivity. Skúma sa tu aj časový rámec kedy ten človek bude schopný prevziať tú pozíciu teraz alebo do jedného roka.

A: Ďakujem, čo vnímate ako najväčší prínos talent manažmentu pre Vašu organizáciu?

KM: Možnosť rastu na individuálnej úrovni. Zamestnanci sa môžu prihlásiť na rôzne prednášky, do programov a ukázať čo v nich je. To sú také veci, ktoré sú najväčšou výhodou a prispievajú aj k značke nášho zamestnávateľa.

A: Ktoré oddelenia sa u Vás podieľajú na talent manažmente?

KM: V ako zmysle, že ho organizujú alebo ktoré sú zúčastnené?

A: Ktoré ho organizujú a rovnako aj tie, ktoré sa zúčastňujú a to napríklad formou mentoringu.

KM: To je ťažká a veľmi obširná otázka. Talent manažment ako taký v našej firme organizuje talent manažér alebo learning expert. Ktorým je TM. (talent manažér, rozhovor s ním je v prílohe 4 – poznámka autora). Oná má, ako je v organizácii Xú zvykom pridelené skupinu ľudí, ktorý to majú ako povinnú záujmovú činnosť. To by mali byť knowledge manažéri. Takže v svojej podstate to celé organizuje táto povinné záujmová skupina, alebo hlavne TM. Čo sa týka samotnej participácie v talent review tak tam patria lídri. Na ďalšie aktivity, je to individuálne na supercircli levelu. Napríklad v jednom z nich v prípade mentoringu ide

o aktivitu výhradne lídrov. V inom sú vybraté okruhy, na ktoré sa môžu daný ľudia prihlásiť a mentorujú ich kolegovia, ktorý sú absolventi programov. Ďalším príkladom je aj mix týchto lídrov a expertov. Mentoringový program nie je všade zavedený. Tam to funguje len na báze dohody s niekým (neorganizovane). Máš aj nejaký iný príklad, ktorý by si chcela aby som ti opísala?

A: Podieľajú sa u Vás na rozvoji talentov aj externé firmy?

KM: Teraz po novom máme pre lídrov externý assessment. A pre nejaké externé firmy máme nejaký objednaný servis. Alebo špecificky typ tréningu pre supercírlce ak je to nevyhnutné.

A: Super, ďakujem. Mojou ďalšou otázkou je kto je podľa Vás talent?

KM: No, talenty definujeme ako ľudí, ktorý majú potenciál prevziať rolu expertní alebo lídersku. Sú to ľudia, ktorý musia spĺňať kompetencie stanovené organizáciou.

A: Ako sú talenty identifikované?

KM: V rámci talent review procesu, ktorý som už opísala.

A: Čo je pre Vás pri výbere talentov podstatné a čo naopak zanedbateľné?

KM: Podstatné je, že či je tam potenciál, ale aj to, že či sa chce rozvíjať. Môže byť niekto veľmi chytrý ale ak on sa nechce rozvíjať tak potom nemá zmysel do toho investovať ani čas ani peniaze. Veľakrát, sa nám stáva, že ľudia chcú, ale ešte nemajú na to potenciál ako príklad môžem uviesť kolegyňu A, ktorá veľmi chce byť líderka, ale nemá na to komunikačné zručnosti – habká a nevie si stať za svojim, nedokázala by vystáť vyjednávanie, ktoré je tu nevyhnutné. Ona absolvovala kopu kurzov, ale stále tam nevidíme dostatočne veľký progres a nemyslíme si, že by zvládla ten level stresu. Vieme si ju ale predstaviť na pozícii experta.

A: Máte vo vašej organizácii talent pool? Ak, áno aký je jeho popis (veľkosť, zameranie..)

KM: Zaujímavá otázka. Máme expertov a lídrov. Jeho veľkosť je neobmedzená, lídri by mali identifikovať všetkých. Problémom je, že lídri si mylija na tom talent review fakt, že to nie sú len nominácie do programov. Ide len o identifikáciu a môžeme si kludne povedať, že ten človek pôjde do programu až o dva roky keď na to bude pripravený.

A: Ako pristupujete vo Vašej organizácii k nástupníctvu manažérov? Čo sa deje s človekom, ktorý identifikovaný ako potenciálny nástupca. Predpokladám, že nejde len o program Emerging leaders.

KM: No v prvom rade, ak je takýto človek identifikovaný mal by ísť do Emerging leaders programu. Tam by mali ísť len ľudia, ktorý sú potencionálny nástupníkom. Neexistuje pravidlo, že sa musí stať lídrom. Sú dva rôzne scenáre. Prvým je, že sa otvára pozícia na tu sa prihlási prejde prvým a druhým kolom výberového konania. Druhým je vlastne krízový plán, že ak by líder vypadol kvôli akejkolvek situácii akou je napríklad dlhodobá PN. Tak títo ľudia by ho mali vedieť nahradiť. Väčšinou sa ale vychádza z predpokladu, že keď už raz bol nominovaný ako talent a prešiel týmto programom.

A: Na základe akých parametrov sú vybraný potencionálny nástupníci?

KM: Toto je skôr otázka na lídrov. Mal by vedieť komunikovať, vie si stať za svojim, mal by mať nos na ľudí. Mali sme tu situáciu kedy, človek v emerging leaders programe odporučil

na pozíciu človeka, ktorý nevedel po anglicky. Bolo mu to následne vytknute, keďže toto je jeden zo základných parametrov na danú pozíciu. Očakáva sa teda, že absolventi týchto programov by mali vedieť vybrať aj zamestnancov do svojich tímov. Mal si to teda overiť, aby lídri nestrácali čas s pohovorom. Ďalej ako funguje potencionálny líder v rámci tímu.

A: Aký je rozdiel medzi Emerging leaders a Expert accelerátor ?

KM: Sú tam vybrané iné kompetencie, ktoré sú viac použiteľné pre jednotlivé role. To je čo sa týka výberu a čo sa týka rozvoja tak majú vybrané iné tréningy. Pre Expert accelerátor sú tam vybrané tréningy z oblastí projekt manažmentu, prezentácie a vyjednávania. Čiže ťahá sa to viac k projektovému manažmentu. Čo sa týka líderskej role ide tam viac o vedenie ľudí, o koučing, o komunikáciu. To tam tí experti nemajú. To je na tých formálnych. Čo sa týka expertov tak oni musia prísť s nejakým projektom, na ktorom musia pracovať. Praktická časť pre lídrov je taká, že sa musia viac angažovať v tieňovaní manažéra, vedeniu mítingov jeden na jedného, zúčastňovať sa výberových konaní. Kedy si to na nečisto trénujú tieto aktivity. Trvanie týchto programov je rovnaké, ale počet účastníkov je iný.

A: Akým výzvam čelila Vaša organizácia pri zavádzaní a realizácii týchto plánov?

KM: Fuuu, nebola som na tejto pozícii keď sa programy zavádzali takže neviem, či dokážem úplne opísať všetky výzvy, ktorým sme čelili. Ale primárne to boli rôzne ideologické prúdy z rôznych programov. Najprv všetci absolventi z expert accelerátoru musia ísť cez PACE. Čo je vlastne metóda vedenia projektov týmto spôsobom, avšak nie každý projekt to môže využiť. Tak potom sme povolili aj projektom, s iným spôsobom riešenia vojsť do programu. Ďalšou ideológiou bolo, že do programov by mali ísť všetci nominovaní, ale tam boli ľudia, ktorí tam nechceli byť a potom ten program nedokončili. Takže ten najväčší problém je, že je tam stále do určitej miery nepochopenie na niektorých leveloch, čo sa očakáva aj od lídrov a aké sú tie podmienky. Tohto roku sa mi podarilo presadiť reštrikciu, ktorá obmedzuje počet ľudí. Lídri, ale boli nešťastní, že to je menej ľudí a prečo majú písať motivačné listy a točiť videá motivačné?

A: Čo bol teda dôvod?

KM: Identifikovanie toho či tí ľudia vôbec chcú.

A: Aké metódy vzdelávania sú využívané?

KM: Sú tam hlavne tréningy, ktoré by mali mať aj nejakú praktickú časť. Potom máme mentoring. Koučing máme len kariérny. Je to zasa na individuálnej báze.

A: Sú tieto programy individualizované na jednotlivcov?

KM: Každý program má nejaký set tréningov, ktorý je povinný. Tých je podľa mňa celkom málo. A potom na základe spätnej väzby kompetencií, si môže vybrať, ktoré chce rozvíjať a po dohode s manažérom si dohodne individuálny rozvojový plán. Podľa toho si tiež navolí dobrovoľné tréningy. Čo sa týka expertov tak ten ich projekt je individuálny a pre lídrov ide o tú ich praktickú časť, ktorú si dohodli s lídrom. Ide aj možnosti, ktoré sú práve podporované a dostupné. Toto by som povedala, že je individuálne. Ten celý program je postavený na tom čo sa ten človek, chce naučiť. V svojej podstate my očakávame dospelosť účastníkov na to aby na seba prevzali tú zodpovednosť v svojom rozvoji.

A: Ako Vaša organizácia zabezpečuje udržanie angažovanosti a motivácie súčasných participantov programov?

KM: Toto je tiež individuálne. Ide o individuálny prístup, hej niekoho motivuje, že dostane výplatu, iného motivuje pochvala a niekoho zasa zaujímavosť aktivít. Ide zasa o rolu pozícií lídra. Jazykové kurzy, ktoré sú schválené pre ľudí spolu s ďalšími navyše tréningami. Na centrálnej úrovni sú to potom bonusy a zvyšovanie plátov.

A: Je poskytovaná spätná väzba talentom? Ak áno aká a ako často?

KM: Spätná väzba je poskytovaná Hoganovým assessmentom, 360 stupňová spätná väzba, ktorá je na začiatku a na konci. A následne v závere programu. Priebežne by sa mala spätná väzba poskytovať od lídra, ktorý by sa mal zaujímať o to ako to tomu človeku ide.

A: Mám posledné otázky, spomínala si že jeden z problémov je nepochopenie. Ako sa teda zabezpečuje komunikácia a pochopenie plánu nástupníctva medzi rôznymi zainteresovanými stranami vo vašej organizácii?

KM: Podľa mňa celkom efektívne, vytvorí sa míting, ktorý je hybridný. To znamená, že je v office a online. Lídri sa tam môžu pripojiť a pýtať sa otázky. Zvyčajne nikto tieto otázky nemá a tak sa chodia pýtať individuálne neskôr.

A: Takže odpovedáte na to isté viac krát?

KM: Áno.

A: Dobre, teda mojou ďalšou otázkou je ako organizácia reaguje na neúspech v identifikácii alebo rozvoji potenciálnych talentov v programoch pre manažérske pozície? Napríklad, niektorí nedokončia program.

KM: Táto otázka by mala byť špecifikovaná, ktorej časti našej organizácie. Napríklad, skupina povinnej záujmovej činnosti sa to snaží vyriešiť a snaží sa motivovať tých ľudí aby to dokončili. Lídri na druhej strane ako kde. Niektorí sa snažia talenty motivovať, alebo mu to dajú pocítiť. A potom sú ďalší, ktorým je to jedno. Ako príklad môžem uviesť príklad človeka, ktorý sa prihlásil do programu a participoval v ňom. Dostal povýšenie na expertnú rolu ešte pred tým ako program ukončil, a vtedy považoval pointu programu za ukončenú. Ja som sa ho snažila motivovať, ale jeho nový líder povedal, že v tom už nie je pridaná hodnota, lebo tu prácu už vykonáva. Neboli tam žiadne následky. Záleží teda na danom lidrovi, ktorí môžu uviesť, že majú iné business priority. V tom prípade tí ľudia odstúpia, ale nastúpiť znova do programu už nemôžu.

A: Ďakujem za tvoj čas.

KM: Aj ja ďakujem a prajem veľa šťastia.

Príloha 4 Prepis nahrávky rozhovoru s talent manažérkou

Transkripcia polo štruktúrovaného rozhovoru medzi autorkou práce a talent manažérkou v organizácii XY.

Použité označenie

A – autor práce

TM – talent manažérka

A: *Na začiatok by som Ti chcela poďakovať, že si si na mňa našla čas. Dôvodom tohto rozhovoru je moja diplomová práca, ktorá je zameraná na talent manažment vo vašej organizácii. Oslovila som Ťa lebo pôsobíš na funkcii talent manažérky v tejto organizácii a ako som sa dozvedela aj od KM, tak ty to máš tak trocha na starosti. Na začiatok by som sa chcela opýtať, či budeš súhlasiť s nahrávaním a či by si sa mohla predstaviť.*

TM: *Ahoj, jasné súhlasím. Moje meno je TM a v organizácii som už 3 roky na pozícii talent manažérky. V podstate mojou úlohou je tu mať na starosti rozvoj zamestnancov s podporou knowledge manažérov.*

A: *To je zaujímavá činnosť. Môžeme začať?*

TM: *Fúha takto zhurta, len či ti budem vedieť odpovedať.*

A: *Ale určite budeš. Tak prvú otázku mám akú máme v organizácii XY firemnú kultúru, čo sa týka vzdelávania a rozvoja?*

TM: *Tá kultúra reflektuje celkovo aj tú agilnú kultúru, ktorú máme vo firme zavedenú. Kvázi samo riadenie, my podporujeme vzdelávanie, ale musí ten záujem vychádzať zo zamestnanca. Pracujeme na tom aby sa zvyšovalo povedomie o týchto činnostiach. Ja vlastne už na onboardingu prezentujem, že firma ponúka možnosti a manažér je tu ten , ktorý to má podporiť a pomôcť nasmerovať, ale zamestnanec je strojom vlastné šťastie a vlastnej budúcnosti, ktorú má pevne v rukách. On keď sa rozhodne tak si musí za tým ísť. Ako sme tu mali aj learning a development roadshow (jedna z aktivít na zviditeľnenie možností vzdelávanie pozn. autorky) vlastní svoj rozvoj. To znamená, že celá zodpovednosť za vzdelávanie je vlastne na zamestnancovi a potom máme rôzne nástroje ako je individuálny rozvojový plán, spätná väzba a tak podobne aby si vedel identifikovať oblasti, v ktorých sa môže vzdelávať.*

A: *Ďakujem Môžem sa opýtať čo považujete v rámci strategického plánovania zamestnancov za priority v najbližších 5 rokoch?*

TM: *V najbližších 5 rokoch? (smiech). Z pohľadu spojených služieb v Bratislave by som to možno vedela definovať v súvislosti s celkovou stratégiou organizácie – vytvorenie centra pre expertízu, že chceme mať viac expertných a komplexnejších pozícií ako tých operatívnych. Potrebujeme na to ľudí pripraviť práve preto prišli programy ako je future smarts, talentové programy, ktoré majú na to ľudí pripraviť. Takže keď sa aj strategicky pozerá na to, kde tie pozície od migrujú tak sa pozerá aj na to, že kde už tí ľudia majú na to vyvinuté potrebné znalosti a kompetencie. A našou stratégiou je teda identifikovať teda tie kľúčové kompetencie a schopnosti a znalosti, ktoré sa musia rozvíjať. A už teraz nasmerovať zamestnancov aby si rozvíjali práve tie a to za pomoci rôznych prostriedkov.*

A: *Super, ďakujem. Ako definujeme talent?*

TM: Toto je pre nás veľmi zapeklitá otázka, lebo vždy tak trochu váhame medzi tým čo je to talent a čo je to potenciál. Lebo talent je niečo, čo už je demonštrované, kde už ten človek ide v tom svojom výkone za hranice súčasnej pozície. Niečo robí vynikajúco. U nás je tá filozofia, že všetci majú nejaký talent a len ho potrebujeme objaviť, prebudiť a ďalej rozvíjať. Ten potenciál je vlastne o tom, že my vidíme nejaké náznaky pre budúcnosť, ale tie znalosti a kompetencie tam ešte nie sú, ale ten človek má ten talent na to aby to rozvinul. V našom ponímaní, čo sa týka talent manažmentu tak ten talent musí spĺňať niekoľko kľúčových atribútov to je napríklad výkonnosť v práci, excelentné hodnotenie na konci roku, motivácia, kariérne ambície, že ten človek sa chce posúvať. Opäť tá pro-aktívnosť, že ten človek je zvedavý a hľadá nové riešenia a že navrhuje tie naše oranžové správanie, že sa snaží a chce sa učiť a súčasne investuje do toho čas. Zasa je to o tom, že či ten zamestnanec chce. Veľakrát to že niekto chce mu pomôže viac ako tomu čo ten talent má, ale nechce.

A: To je podľa mňa aj pravda. Vždy je to o tom kto ako chce. Čo je pre Vás pri výbere talentov podstatné a čo naopak zanedbateľné keď identifikujeme talent respektíve ten potenciál.

TM: Je nevyhnutné sa pozerat' na tú ambíciu, ktorú ten človek má. Rovnako sú dôležité aj jeho skúsenosti. Pokiaľ ten človek už nejakú tu dobu je v rámci organizácie a je pre nás vzácnym. Je to aj snaha firmy ho tu udržať. Aká je tá jeho expertíza, a ako dlhý je aj čas za aký sa táto expertíza vytvorí a potencionálny risk straty tejto expertízy spolu s týmto človekom, čiže z hľadiska business continuity aj na toto sa prihliada a spájať to s tou motiváciou. Niektorí majú expertízu a chcú ostať tam kde sú aj 10 rokov, niektorí zasa nie. Vieme aký je tuto trh pracovný takže taký človek, ktorý je šikovný môže veľmi ľahko dostať inú ponuku. Veľa je tam tých kritérií, na ktoré sa prihliada. Tých zanedbateľných, neviem čo by som tam dala ako zanedbateľné. Ťažko povedať. Nevieam

A: Nevadí ďakujem. Akú máme súčasnú štruktúru talentových programov.

TM: No to je ten expert respektíve leadership. To sú tie dva pooly, ktoré tu máme kde si budujeme pipeline na budúce expertné alebo líderské pozície. Tieto dva smery, kvázi máme čo sa týka talent poolu.

A: Môžem sa opýtať sú nejakú prepojené s poolami, ktoré sú na globálnej úrovni?

TM: Nie.

A: Dobre, ďakujem. Máme nejakú prepojený talent manažment na globálnej úrovni s tým lokálnym v Bratislave?

TM: V podstate teraz sa nastavuje aj talent review proces v takom novom šate, formáte. Avšak ten globálny je len na pozície 19 plus. Ten lokálny si vlastne robíme aj na nižšie pozície. Reálne pre nás 19 plus je 15 ľudí, takže my si potrebujeme zmapovať kvázy celú tu populáciu aj extendedMT (vyšší manažment), čo sú vlastne pozície od stupňa 16 a aj nižšie. V podstate všetci lídri by si mali identifikovať svojich potencionálnych nástupcov. Ten talent review je vlastne prepojený s plánovaním nástupníctva. Vidím tam ten potenciál na leadership tak ho definujem ako svojho nástupcu a pomáham mu v rozvoji formou Emerging leaders programu. Takže to prepájame takým spôsobom, že aj keď oni idú tým spôsobom 19 plus tak mi to tak prirodzene znižujeme na nižšie levely. A Aj keď som ti na predchádzajúcu otázku odpovedala, že nie tie dáta od nás zatiaľ nezberajú, ale vedia o tom. Máme diskusiu o tom, že sa to talent review u nás robí a aj mojhou úlohou bude zjednotiť tie prístupy. Čiže napríklad v globále prišli vlastne

s novým konceptom, kde sa neidentifikujú len talenty, nedáš vlastne tú nálepku talentu len niektorým, ale robíš si to mapovanie na všetkých. Čiže keď zoberieš celý tím, oni si vlastne rozdeľujú zamestnancov do 4 hlavných segmentov: prvý z nich je leadersky potenciál – to je to čo máme aj my, potom majú high value specialist, to je človek, ktorý je u nás expert kvázi v tomto smere aj teraz na tom rovnako. Ale pridávajú ďalšie dva segmenty – core value employee, to je v podstate dobrý pracovník, ktorý je stabilný, má štandardný výkon, bez problémov. Posledným segmentom je explore fit, to sú ľudia s nízkym výkonom alebo sú na nesprávnej pozícii. Pre nich sa potom hľadajú riešenia na ich ďalší rozvoj, buduje sa plán na zlepšenie, alebo sa hľadá iná pozícia, kde by možno bol lepší fit. Hej možno sú len na zlej pozícii. Hej, môže to byť aj líder. Niekedy sa dostane na pozíciu človek, pri ktorom sa ukáže, že to nebola dobrá voľba. Možno aj ten človek sám má iné ambície tak proste sa onálepkuje ako explore fit. Toto sa robí na levely 19 plus pre úplne všetkých. A toto by som vlastne chcela zaviesť od tohto roku aj tu a priniesť celý tento model talentov tu.

A: To môže byť zaujímavý projekt. Mám teraz otázky ohľadne Emerging leaders a Expert accelerator programu. Môžem? Na časť z nich sme už odpovedali, tak tie môžeme preskočiť. Mám tu napríklad, že ako pristupuje organizácia k nástupníctvu manažérov a expertov. Tak na to sme odpovedali. Na základe akých parametrov sú vybrani potencionálni nástupníci? Máme nejaké parametre?

TM: Áno, je to na základe tých parametrov z talent review. Musí tam byť tá vyspelosť, pozícia, je tam táto limitácia, čo sme tohto roku upravili, že do emerging leaders môže ísť 15 – 16. Musí byť identifikovaný ako nástupca, čiže ten líder ho vlastne vníma ako človeka, ktorého si vie predstaviť ako lídra. A to už bez ohľadu, či raz nastúpi na jeho pozíciu, alebo na akúkoľvek inú leadersku pozíciu. Takže tak.

A: Ako veľký je záujem je o participáciu v týchto programoch?

TM: Chceš to v číslach alebo odhadom? Záujem si myslím, že je lebo sa dosť ten program stáva populárnym aj jeden aj druhý. Takže pre ľudí to asi niečo vypovedá. Proste chcú ísť do toho programu, zároveň neviem nakoľko si uvedomujú čo všetko to odnáša a čo sa týka Expert accelerator tak sme mali tento rok 70 žiadostí. Takže ten záujem bol obrovský, hej mali sme 30 miest. Tak ozaj tam bolo potom kritérium komu to lídri schvália a to aj na základe projektových návrhov. A pre Emerging leaders bolo kritériom motivačné video. Tým, že pre Emerging lider boli ľudia nominovaní lídrami, chceli sme si tieto nominácie potvrdiť od toho daného kandidáta, že prečo on chce ísť do toho programu. Lebo niekedy sa stane, že ten líder ho tam vidí, že ho tam chce, ale ten daný človek tam byť nechce alebo nevie alebo nechce. Akože boli otázky, prečo len 12 ľudí a nakoniec máme len 9. Tá selekcia bola tvrdá, ale o to kvalitnejšia. Ten trend, ktorý ja vnímam je taký, že znižujeme počet tých ľudí každý rok, lebo sa zameriavame na kvalitu. Ľudia síce záujem majú, ale musia naozaj pochopiť, že to nie je pre každého, a že musia preto aj niečo urobiť. Nie je to len elitný klub, že teraz sa tam dostanem a som proste v programe, ale je to záväzok aj z ich strane. To súvisí aj s tým aby sme im vedeli poskytnúť aj dané pozície. Vieš, rok čo rok mať 30 ľudí v programe a nakoniec im nevedieť poskytnúť tie pozície je de-motivujúce.

A: Presne tak. Takže vlastne moja ďalšia otázka bola tiež zodpovedaná. Ako sa zvyšuje povedomie o týchto programoch? Ale to asi nie je potrebné keď je o to taký záujem.

TM: Akože je to tak rôzne, je to fakt aj už absolventi tohto programu si navzájom povedia. Všade sa o tom hovorí. Na mítingoch s manažmentom sa dávajú updaty. Na stránkach ako je dare to learn, máme tam všetky sekcie venované programom, cez knowledge manažérov sa zvyšuje povedomie, oni o tom hovoria vo svojich supercicloch, o čom tie programy sú. Takže takýmto spôsobom.

A: Čo boli najväčšie výzvy a prekážky keď sa tento program implementoval?

TM: Tie výzvy sú tam stále. Z môjho pohľadu jedna z výziev bola aj to správne nastaviť na tie potreby, lebo napríklad čo sa týka expertov tak tie expertízy máme rôzne a ten program je rovnaký pre všetkých. Čiže ako to naozaj tak nadizajnovat' aby to prinášalo benefit pre všetkých. Lebo ten program sa nezameriava na tie tvrdé znalosti, ani na tú vedomostnú časť, ani na tú expertízu ako takú. Skôr sa zameriava na tie jemné znalosti. Takže vlastne identifikovať si, že kto je to expert pre nás a ako by to malo vyzerat', a ktoré tie znalosti sú pre nás dôležité a musíme sa na nich sústrediť. Pri Emerging leaders to tak nebolo, lebo tam je profil lídra jasný. Išli sme podľa globálneho kompetenčného modelu leadershipu. Takže tam sa nám to robilo ľahšie. Samozrejme najväčšia výzva z pohľadu zamestnanca potom bol ten čas. Veľa ľudí odišlo z toho programu, kvôli množstvu práce, iným povinnostiam, mnohých z nich sa posúvali a už to pre nich nebolo aktuálne. Asi najväčšia výzva bolo udržať tam tých ľudí, tak aby sme dokázali aj pozorovať ten dopad celého toho programu, aby tí ľudia mali všetko splnené. Veď ty sama vieš koľko tých tréningov tam je. A to bola výzva aby všetci mali všetko (smiech).

A: Tieto programy sú v nejako percente aj individualizované na potreby jednotlivca?

TM: Áno, je tam tá časť, ktorá je spoločná a potom sú tam tie komponenty, ktoré si môže jednotlivec nastaviť sám. A upraviť si ten plán podľa vlastnej potreby, vlastného individuálneho rozvojového plánu.

A: Ktoré faktory považujeme za najdôležitejšie pri hodnotení talentov, ktorí už sú v programe a to priebežne a na konci?

TM: No sú to tie assessment kompetencie. Tam sa meria ten level kompetencií, ktoré daný človek má na začiatku a na konci. Tú spätnú väzbu dáva líder a stakeholder a to je dôležité práve pre toho lídra. Potom vie od čoho sa má odraziť, a ktoré tie kompetencie budú tie jeho oblasti záujmu na rozvoj. A potom sú to aj tie projektové keď hovoríme o Expert acceleratore. Aký dopad mal ten jeho projekt na organizáciu. A Emerging leaders budú mať od tohto roka, keďže tam pravdupovediac to overenie tých znalostí nebolo, bolo len základe manažéra a stakeholdera, ale tento rok chceme zaviesť aj to assessment centrum na demonštrovanie tých nadobudnutých znalostí.

A: Teraz mám takú zaujímavú otázku. Ako Vaša organizácia zabezpečuje udržanie angažovanosti a motivácie účastníkov programu?

TM: (smiech) Chceš diplomatickú odpoveď alebo tú úprimnú? Určite robievame pravidelne check pointy. Máme komunitu na MS teams, kde im pripomíname blížiace sa termíny a nejaké úlohy, ktoré musia splniť. Zároveň, knowledge manažéri sú v kontakte s tými ľuďmi. Aj oni chodia za nami pokiaľ majú nejaké problémy počas toho programu. Takže tak rôzne, ale hlavne tie check pointy sú na to aby sa pýtali na problémy, ktoré majú. Zároveň je tu nejaká tá časť aj na zlepšenie a súvisí to aj s tou výzvou. Nielen držať zanieťenie len tých participantov,

ale aj tých ich lídrov. Lebo veľa krát to závisí aj od toho lídra, ako toho participanta podporuje byť súčasťou tohto programu. Čiže my potrebujeme posilniť aj ten článok leadershipu, kde ten líder s tým človekom neustále pracuje. To neznamená, že dobre ja tu mám človeka v programe a nestarám sa, lebo oni mi ho tam pripraví. Hej, že stále by sa ten líder mal pýtať toho človeka no čo ako sa ti darí, čo z toho ti ide, čo ti nejde, ako si to môžeš vyskúšať v praxi? Toto ja vidím ako niečo čo by mohlo pomôcť, ale no nedeje sa to všade.

A: Ako reagujeme na neúspech participantov?

TM: Čo myslíš ako neúspech?

A: Napríklad to, že sa rozhodnú nepokračovať.

TM: Tak vždy sa to snažíme komunikovať s tým človekom a jeho lídrom a poukazovať na tie následky, ktoré to bude mať ak ten človek odíde. Rok čo rok akože pritvrdzujeme na ten záväzok. Je to investícia nie len finančná, ale aj časová. Napríklad sme urobili preventívne opatrenie, vlastne že sme obmedzili nomináciu na lídra. Hej lebo potom, keď ma líder v programe 5 ľudí tak sa im nestíha venovať. Nehovoriac o tom, že ak 5 ľudí z jedného tímu majú byť na rovnakom tréningu tak potom je jasné, že chýbajú v tom ich tíme. Hej, čiže aby sme balansovali tú prácu v tíme a jednak dali priestor aj tomu manažérovi aby sa mohol venovať jednému respektíve dvom ľuďom intenzívnejšie a bude vedieť, že to majú ako svoju prioritu. Avšak ak sa to stane tak musíme zaviesť aj reaktívne opatrenia, že opäť ideme za lídrom a snažíme sa nájsť nejaké riešenie. Boli prípady kedy ľudia zastavili účasť v programe a povedali, že momentálne to nie je možné, ale dokončili si to s ďalšou skupinou. Takže sú aj také prípady.

A: Ako sa získava spätná väzba od účastníkov programov?

TM: Je to tak priebežne. Je to počas tých checkpointov, a po individuálnych tréningoch. Počas ich ceremónie ukončenia sa pýtame tých ľudí podte nám porozprávať vašu skúsenosť, čo Vám to dalo, čo sa Vám z toho najviac páčilo. Toto si určite zisťujeme od tých ľudí.

A: Viem, že včera si mi spomínala, že máme vlastne vyrovnaný počet mužov a žien v programoch a leadershipe?

TM: Počkaj pozriem ti to.

A: Super, ďakujem. Zohľadňujeme nejaké ženské talenty?

TM: Áno, máme platformu, ktorá sa venuje práve ženám a ponúka im panelovú diskusiu na rôzne témy a ďalšie ako aktivity. Na diverzitu sa tu veľmi prihliada. Viem že keď sa prijímal nový CFO, tak to musela byť žena. Takže, do najvyššieho vedenia sa pozerajú na to aký je pomer žien a mužov.

A: Mám už len posledné dve otázky. Čo sa deje po ukončení programu s absolventami? Je tam ešte nejaká kontinuálna podpora na ich rozvoj?

TM: To kontinuálne vzdelávanie majú. Môžu aj naďalej chodiť na lessons in leadership. Majú case clinic, kde môžu využívať rôzne fóra, alebo pokračovať v mentoringu alebo koučingu. A rôzne iné tréningy, ale sú venované práve im. Napríklad teraz sme pre nich organizovali change manažment a tak. Mentoring tréning. Keď už sa veľa z tých ľudí posunulo na tie pozície tak majú možnosť sa stať mentorom pre svojich mladších kolegov.

A: Ďakujem!

TM: *Pozerám teraz na tú štatistiku mužov a žien. V spoločnosti máme 40% žien a 60% mužov. A v vo vedení máme 44 mužov a 46 žien. A podobné zloženie máme aj v programoch.*

A: *Mojou poslednou otázkou je, čo sú najväčšie nedostatky v týchto programoch?*

TM: *Asi to celkové vyhodnotenie úspešnosti tých programov. Áno môžeme si robiť štatistiky o tom koľko ľudí bolo povýšených na dané pozície, ale či je to vďaka programu tak to je podľa mňa veľmi ťažko vy kalkuloateľný prínos. Takže to a vieš keby si sa ma pýtala po prvom roku tak ti viem povedať toľko nedostatkov, ale tým že to rok čo rok nejako zlepšujeme takže určite je tam aj teraz veľa vecí, ktoré by sme mohli zlepšiť. Určite by tam mohli byť komponenty, ktoré by zvyšovali tu angažovanosť, alebo pridanie aktivít, ktoré by mali by pridávali viac tej pridanej hodnoty ako len tréningy, lebo stále dostávame spätnú väzbu, že je tam málo praktickej časti. Z nášho pohľadu ako organizačného tímu, je veľmi náročné tam tu organizačnú časť tam vložiť. Nakoľko každý potrebuje tú praktickú časť v tom svojom prostredí. My im môžeme dať tie nástroje ako je napríklad tieňovanie, teraz vymýšľame rotáciu a takéto formy praktického vzdelávania, ale v konečnom dôsledku to vždy záleží na tom ako sa ten človek dohodne so svojim lídrom. A ďalší nedostatok môže byť aj v tom, že ako sú naozaj vyberaní ľudia do programov. A aj keď robíme selekciu, validáciu a lídri to schvaľujú. Vždy sa môže stať, že sa ukáže že ten človek to nedá, že nebol vhodný. Vieš boli aj prípady, že človek bol v programe, dostal sa na pozíciu a nebola to dobrá voľba. Takže nikdy nemáš tu záruku, že to bude úspech. No tak odpovedala som ti, čo si potrebovala?*

A: *Áno, všetko si mi odpovedala. Ďakujem veľmi pekne.*

TM: *Ved' keby hocičo som tu, kľudne sa pýtaj. Píšeš to v slovenčine?*

A: *Áno, čo je pre mňa náročné lebo prekladať niektoré názvy je ťažké.*

TM: *To verím a držím palce.*

A: *Ďakujem veľmi pekne za tvoj čas a ochotu. Prajem ti pekný víkend.*

TM: *Aj ja tebe! Ahoj.*

Príloha 5 Dotazník

Ahoj,

Rada by som Ťa poprosila o vyplnenie tohto dotazníka zameraného na program Expert accelerator a Emerging leaders. Daný dotazník bude využitý na dokončenie mojej diplomovej práce a nezaberie ti viac ako 10 minút. Celý dotazník je anonymný.

Za Tvoju pomoc Ti veľmi pekne ďakujem

Barbora Bakossová

1. V Ktorom roku si absolvoval/a program Emerging leaders alebo Expert accelerator?
 - 2022
 - 2023
 - 2024
2. Aké je tvoje pohlavie?
 - Muž
 - Žena
3. Ktorý program si absolvoval/a?
 - Emerging leaders
 - Expert accelerator
4. Odporučil/a by si program svojim najbližším kolegom?
 - Áno
 - Nie
5. Ako si sa dozvedel/a o programe?
 - Z interných zdrojov organizácie (oficiálnej komunikácie)
 - Od kolegu
 - Od manažéra
 - Iné:
6. Aká bola tvoja motivácia na vstup do vybraného vzdelávacieho programu?
 - Žiadna, prihlásil ma môj nadriadený
 - Získanie nových zručností a vedomostí v oblasti manažmentu
 - Rozvoj kariéry
 - Zlepšenie schopností vedenia tímu a riadenia projektov
 - Príležitosť na osobný a profesijný rast a rozvoj
 - Iné:
7. Ktoré z rozvojových a vzdelávacích aktivít si absolvoval/a v rámci emerging leaders talent alebo expert accelerator programu?
 - Assesment centrum (360 stupňov)
 - Hogan assesment
 - Odborné prednášky
 - Prednášky
 - E-learning
 - Koučovanie
 - Mentoring
 - Tieňovanie
 - Vykonávanie práce manažéra/ experta pod jeho dohľadom

- Panelové diskusie
8. Ktoré z týchto aktivít zahrnutých v programe Emerging leaders/ Expert accelerator mali pre teba najväčší prínos? (vyber 3)
- Assesment centrum (360 stupňov)
 - Hogan assesment
 - Odborné prednášky
 - Prednášky
 - E-learning
 - Koučovanie
 - Mentoring
 - Tieňovanie
 - Vykonávanie práce manažéra/ experta pod jeho dohľadom
 - Panelové diskusie
9. Aké ďalšie rozvojové aktivity neboli zahrnuté, ale chcel/a by si sa ich zúčastniť?
-
10. Ako by ste zhodnotili kvalitu prezentácií a prednášok v rámci Emerging leaders/ Expert accelerator programu?
- Vynikajúca - Prezentácie a prednášky v rámci programu boli pôsobivé, dobre pripravené a poskytovali hlboké pochopenie problematiky.
 - Dobrá - Prezentácie a prednášky boli väčšinou kvalitné, sústredené a informatívne, ale niektoré mohli byť interaktívnejšie.
 - Priemerná - Kvalita prezentácií a prednášok bola striedavá; niektoré boli zaujímavé a inšpiratívne, zatiaľ čo iné mohli byť lepšie pripravené.
 - Slabá - Prezentácie a prednášky často nedosahovali očakávanú úroveň kvality a mohli byť vylepšené vzhľadom na ich obsah a formu.
 - Nedostatočná - Kvalita prezentácií a prednášok bola veľmi nízka a nezodpovedala očakávaniam účastníkov programu.
11. Ako hodnotíte rovnováhu medzi teoretickým vzdelávaním a praktickými cvičeniami v rámci programu?
- Vynikajúca - Program úspešne kombinoval teoretické učenie s praktickými cvičeniami, čo mi umožnilo okamžite aplikovať naučené koncepty
 - Dobrá - Rovnováha medzi teóriou a praxou bola väčšinou zachovaná, ale niektoré praktické cvičenia by mohli byť ešte intenzívnejšie.
 - Priemerná - Bola tu určitá rovnováha medzi teoretickým a praktickým učením, ale mnoho cvičení sa zdalo byť skôr teoretických ako praktických.
 - Slabá - Väčšina programu sa zameriavala na teoretické učenie a praktické cvičenia boli minimálne alebo neexistovali.
 - Nedostatočná - Praktické cvičenia boli úplne chýbajúce alebo len sporadicky prítomné, čo vážne obmedzilo možnosti účastníkov na aplikáciu naučených poznatkov.
12. Aký je tvoj názor na časový harmonogram programu?
- Vynikajúci - Časový harmonogram programu bol veľmi flexibilný a prispôsobivý individuálnym potrebám účastníkov.
 - Dobrý - Harmonogram bol väčšinou flexibilný, ale občasné zmeny by mohli byť ešte viac zohľadnené.

- Priemerný - Harmonogram bol relatívne stabilný, ale občas sa vyskytli problémy s časovým plánovaním.
 - Slabý - Program mal veľmi pevný harmonogram, ktorý nedovolil dostatočne veľa priestoru na individuálne potreby účastníkov.
 - Nedostatočný - Harmonogram bol príliš rigidný a nepružný, čo spôsobilo ťažkosti pri zosúladení s ostatnými povinnosťami.
13. Boli zohľadnené aktuálne trendy a novinky v oblasti manažmentu?
- Áno, program systematicky zohľadňoval najnovšie trendy v oblasti manažmentu, poskytujúc účastníkom relevantné a aktuálne informácie.
 - Väčšinou áno, ale niektoré trendy mohli byť len okrajovo zahrnuté alebo prehliadnuté v prospech iných tém.
 - Nie celkom, program sa viac sústredil na tradičné manažérske koncepty a menej na nové a inovatívne prístupy.
 - Miestami áno, ale celkovo chýbala systematická snaha zahrnúť aktuálne trendy do obsahu programu.
 - Nie, program sa zdal byť zastaraný a nezohľadňoval najnovšie vývojové trendy v oblasti manažmentu.
14. Ako hodnotíš spôsob hodnotenia tvojho pokroku a úspechov počas programu?
- Vynikajúci - Spôsob hodnotenia bol transparentný, objektívny a poskytoval mi jasný obraz o mojom pokroku a úspechoch v rámci programu.
 - Dobrý - Hodnotenie bolo väčšinou spravodlivé a informatívne, ale niekedy chýbali konkrétne spätné väzby na moje výkony.
 - Priemerný - Hodnotenie bolo pomerne základné a nie vždy odzrkadľovalo môj skutočný pokrok a úspechy počas programu.
 - Slabý - Spôsob hodnotenia bol nejednoznačný a nedostatočný, čo mi neumožnilo úplne pochopiť moje silné a slabé stránky v rámci programu.
 - Nedostatočný - Hodnotenie bolo chaotické alebo neexistujúce, čo ma vážne obmedzilo v mojej schopnosti sledovať môj pokrok a úspechy.
15. Ako hodnotíš súčasný program Emerging leaders/ Expert accelerator?
- Vynikajúci - Súčasný program je vynikajúci, ponúka širokú škálu cenných vzdelávacích aktivít a príležitostí na rozvoj nových manažérskych zručností.
 - Dobrý - Program je dobrý, poskytuje solídny základ pre rozvoj budúcich lídrov/ expertov, ale ešte by mohol byť vylepšený niektorými aspektmi.
 - Priemerný - Hodnotím súčasný program ako priemerný, poskytuje základné vedomosti a zručnosti, ale nie je dostatočne inovatívny alebo náročný.
 - Slabý - Program má veľa miest na zlepšenie, čo sa týka obsahu, organizácie a interakcie s účastníkmi.
 - Nedostatočný - Súčasný program nedosahuje očakávané štandardy kvality a potrebuje radikálne zlepšenia, aby bol efektívnejší v príprave budúcich lídrov a expertov.
16. Ako hodnotíš podporu zo strany manažéra na rozvoj svojich kompetencií poskytovanú počas programu?
- Vynikajúca - podporu zo strany manažéra poskytovanú počas programu bola vynikajúca, čo mi pomohlo ďalej rozvíjať získané zručnosti a znalosti.

- Dobrá - Celková podpora zo strany manažéra bola dobrá, ale niekedy bolo ťažšie získať špecifické informácie alebo pomoc.
 - Priemerná – Podpora od manažéra počas programu bola priemerná.
 - Slabá - Podpora od manažéra bola nedostatočná, čo mi nepomohlo v ďalšom profesionálnom raste.
 - Nedostatočná - Vôbec neexistovala žiadna podpora od manažéra, čo ma nechalo bez možnosti pokračovať vo svojom profesijnom rozvoji.
17. Ako hodnotíš podporu od manažéra poskytovanú po ukončení programu?
- Vynikajúca - Podpora od manažéra po ukončení programu bola vynikajúca, čo mi pomohlo ďalej rozvíjať získané zručnosti a znalosti.
 - Dobrá - Celková podpora od manažéra bola dobrá, ale niekedy bolo ťažšie získať špecifické informácie alebo pomoc.
 - Priemerná - Podpora od manažéra bola priemerná.
 - Slabá - Podpora od manažéra bola slabá, čo mi nepomohlo v ďalšom profesionálnom raste.
 - Nedostatočná - Vôbec neexistovala žiadna podpora od manažéra po skončení programu, čo ma nechalo bez možnosti pokračovať vo svojom profesijnom rozvoji.
 - Program som ešte neukončil.
18. Myslíš si, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti využiješ v svojej budúcej praxi?
- Áno, som presvedčený/ á, že nadobudnuté skúsenosti a znalosti budem môcť priamo aplikovať v mojej budúcej pracovnej praxi.
 - Áno, verím, že získané skúsenosti a znalosti mi poskytnú hodnotné nástroje a perspektívu pre úspech v mojej budúcej kariére.
 - Myslím si, že niektoré získané skúsenosti a znalosti budú relevantné pre moju budúcu prácu, ale nie všetky.
 - Nie som si úplne istý/á, či budem môcť využiť všetky nadobudnuté skúsenosti a znalosti v mojej budúcej praxi.
 - Myslím si, že väčšinu nadobudnutých skúseností a znalostí nebudem vedieť v praxi využiť.
19. Myslíš si, že v dohľadnej dobe po absolvovaní talent programu (2-3 roky) obsadíš manažérsku/ expertnú pozíciu (respektíve podarilo sa Vám to?)
- Áno, plánujem postupovať na manažérsku / expertnú pozíciu v dohľadnej dobe (1 – 2 mesiace) po absolvovaní talent programu.
 - Áno, už sa mi podarilo postúpiť na manažérsku / expertnú pozíciu krátko po absolvovaní talent programu.
 - Som optimistický/ optimistická ohľadom možnosti obsadenia manažérskej / expertnej pozície v blízkej budúcnosti, ale ešte to nie je isté.
 - Nie som si istý/ istá, či budem schopný/ á obsadiť manažérsku / expertnú pozíciu v dohľadnej dobe po absolvovaní talent programu.
 - Nie, moje ciele sa nezameriavajú na manažérsku / expertnú pozíciu a po absolvovaní talent programu sa zameriavam na iné profesionálne ciele.
20. Čo by si odporučil organizátorom tohto programu na zlepšenie?

Ďakujem Vám za strávený čas!

Príloha 6 Detail odpovedí s negatívnou odpoveďou na otázku či by odporučili program svojim najbližším kolegom

V ktorom roku si absolvoval program Emerging leaders alebo Expert accelerator?	V ktorom programe si sa zúčastnil/a?	Odporučil by si program svojim najbližším kolegom?	Čo by si odporučil organizátorom tohto programu na zlepšenie?
2022	Expert accelerator	Nie	<p>Celý program bol zle postavený (2022), ľudia nevedeli, že niečo takéto bude bežať, manažér nás nominoval, bez toho aby sme o tom vedeli, aj keď sme nemali vôbec ambíciu sa zúčastniť takého programu. Vobec sa s nami nebovil prečo nás tam dal a kde v nás vidí potenciál. Za mňa osobne - lepsia informovanosť o programe, dbať na to aby sa manažér rozprával s ľuďmi o ich kariernom raste, a aj príbežne počas programu. Bolo tam veľa povinných treningov, ktoré neboli vhodné pre každého. Viac personalizovať treningy, rovnako mi prišli veľmi basic, čakala by som vyššiu úroveň. Zároveň nejaký followup po programe, len som dostala diplom a tam to celé skončilo, hlavne nejaký follow up od manažéra čo ďalej. V súčasnosti už som na expertnej, ale nie vďaka programu, ale skor napriek tomu. Určite mi chýba že podobný program nie je aj pre vyššie pozície (viac expertnejší) 16+)</p>
2022	Expert accelerator	Nie	<p>Vyber ľudí -> často tam boli ľudia, ktorí v skutočnosti o program ani o samotný svoj projekt nejavili záujem ; Projekty -> pri všetkej ucte, mnohé projekty podľa mňa neboli hodne expertného programu a teda ani neboli úplne vhodné na to, aby sa na nich ľudia prakticky naučili dostatok aspektov potrebných k vedeniu projektu. Aby som to zhrnul, polovica tých projektov bola na takej úrovni, že kým som bol v operative, takéto "projekty" niekto z nášho tímu riešil každých pár týždňov. A tu z toho bol "projekt" na celý rok... ; Komunikácia -> dostali sme šablónu na rôzne fázy projektu, pričom táto bola v ppt slidoch, ktoré sme mali vyplňať. Akurat sme vždy dostali za úlohu vyplniť pár slidov dopredu, bez akéhokolvek vysvetlenia čo presne sa tam chce. Takže to väčšina ľudí pochopila vždy úplne nesprávne, čo je extrémne neefektívne. Sice som zastancom metódy "learning by doing", ale takéto to bolo celé zlé. ; Šablóna -> spomenutá šablóna zďaleka nie je univerzálne a vhodná na všetky projekty. Veľa z tých vecí v nej je často zbytočných a naopak pre mnohé</p>

			projekty tam vela veci chyba. Chcelo by to trochu viac volnosti a ucit ludi rozne aspekty projektovoho manazmentu, nie tlacit iba jeden pohlad na vec.
2024	Expert accelerator	Nie	Viac trainingov od externych firiem, tzn. realnych expertov v danej oblasti
2022	Expert accelerator	Nie	Neviem
2023	Expert accelerator	Nie	Nech ten program lepsie prepracuju :) nech spravia aj vekovo-skusenostne skupiny, inak to pre tych skusenejsich nema vobec ziadnu pridanu hodnotu. Ja som sa nic nove v tom programe nenaucila, co by som uz nevedela predtym. Tie skolenia boli fajn refresher, ale to bolo tak vsetko. Projekt by som dokazala spravit aj bez celeho ramcoveho programu. Za mna to bolo dost entry level. Nehovoriac o tom, ake priepastne rozdiely su medzi projektmi ludi. Niektori sa naozaj chytaju niecogo, kde treba kolaborovat, zistovat, tvorit nove veci od zaciatku; kym ini "zbuchaju" za pol hodinu nejaky one pager a nazvu to projekt. Rozdiely medzi nimi sa vobec nerobia, neprihliada sa na to. Za mna je to dost nefer, ze sa vynalozeny effort vobec nevazi.

Príloha 7 Odpovede na otázku 9 v dotazníku

Chýbajúce aktivity	Rozšírenie tém prednášok	Na základe osobnej skúsenosti, z aktivít ktoré už sú k dispozícii
Shadowing manažerov z iných oddelení	odborne skolenia v oblasti personalistiky, ako je napr. pracovne pravo	urcite by som chcela byt mentorovana, aby som vedela byt mentorom. Velmi mi chybala moznost vykonavania prace pod dohľadom manažera, kde realne clovek vidi, co sa deje. Chybali mi tie panelove diskusie, ktorych som sa nemohla zúčastnit pre PN, ci dovolenku... skoda, ze sa nenahravaju...
Ucenie sa z praxe iných - ukazky realnych projektov, ci uz ukončených alebo prebiehajúcich. Prezentácie / diskusie s ľuďmi z praxe, ktorí majú s vedením projektov skúsenosti.	prijala by som viac koučingovy treningov, tie mi dali najviac	chybal mentor, aplikovanie do praxe
STA	Power BI	Shadowing (kvôli nedostatku organizácie a štruktúry v tom čase to nebolo zrealizované)
some kind testing skills and also maybe group project.	Viac trainingov od externých firiem, tzn. realnych expertov v danej oblasti	
znázorniť ako konkrétnu pozíciu by som mohol zastávať po absolvovaní Expert programu	time management	
praktické úlohy v rámci práce manažera	Zákonník práce uplatnený v praxi	
praktické workshopy	skúsenosti z iných firiem	
interviews		
Viac praktických cvičení.		

Príloha 8 Odpovede na otázku 20 v dotazníku

pokracujte aj nadalej
more practical trainings
miestami je tych treningov dost vela v priebehu kratkeho casu a do toho este ked treba aj nejake adhoc pracovne veci tak to moze byt dost narocne - mozno viac terminov treningov ktore sa neprekrivaju medzi sebou
viac skoleni v oblasti hard skills (nie len sustredenie na soft skills), ako poznatky zo zakoniku prace, service manazmentu firmy, planovania budgetov, atd.
Celý program bol zle postavený (2022), ľudia nevedeli, že niečo takéto bude bežať, manažér nás nominoval, bez toho aby sme o tom vedeli, aj keď sme nemali vôbec ambíciu sa zúčastniť takého programu. Vôbec sa s nami nebovil prečo nás tam dal a kde v nás vidí potenciál. Za mňa osobne - lepsia informovanosť o programe, dbať na to aby sa manažér rozprával s ľuďmi o ich kariernom raste, a aj príbežne počas programu. Bolo tam veľa povinných treningov, ktore neboli vhodné pre každého. Viac personalizovať treningy, rovnako mi prišli veľmi basic, čakala by som vyššiu úroveň. Zároveň nejaký followup po programe, len som dostala diplom a tam to celé skončilo, hlavne nejaký follow up od manažéra čo ďalej. V súčasnosti už som na expertnej, ale nie vďaka programu, ale skor napriek tomu. Určite mi chýba že podobný program nie je aj pre vyššie pozície (viac expertnejší 16+)
Skusenost s Expert Acceler. Programom bola dobra, ale kedze to ol prvý ročník bolo tam viacero nedostatkov. Teraz po roku a pol od ukončenia sa to vsak tazko hodnoti, ake konkretne nedostatky tam boli.
program bol dost casovo narocny, obsahoval vela celodennych treningov, ktore ovplyvnovali harmonogram produkcie.
Focus na practical (kedze je dost vela teorie, ktora sa nie vzdy dat do practice na urcite odbory), zmodernizovanie niektorých aspektov (kludne aj online skolena + online karticky, nie manualne vypisovanie atd).
.
.
x
-
momentalne nic, paci sa mi, ze pre rok 2024 sa vyrazne znizil pocet ucastnikov, nakoľko to umoznuje lepsiu pracu s nimi.
Viac flexibility, ale chapem, ze pri vyssom pocte sa to nie vzdy da.
viac praktickych modulov a cviceni
Program sa mi paci. Obsah bol zaujimavy. Poziadavky/deadlines boli jasne. Trackovanie bolo prehľadne. Obcas sa mi stalo, ze pri niektorom z kompetencií boli Optional treningy uz nedostupne, cize mozno pravidelna kontrola obsahu programu (napr. raz za 1-2 mesiace). Kazdopadne, urcite odporucam kazdemu.
-
Udrziavat kvalitu programu minimalne na urovni akej je
n/a
za mna to bolo super pripravene
Zlepsit kvalitu e-learnings niektore najme typu - vycuc z knihy - neboli moc velmi kvalitne, prednasky boli velmi kvalitne
dat programu vacsiu prioritu
Vacsiu angazovanost ludi v programe uz pocas programu a po programe aby si ich manazer viac vsimal
Prehľadnejšie naplanovať rozpis treningov, dat viac moznosti ak sa clovek niektoreho terminu nevie zucastnit
Vyber ludi -> casto tam boli ludia, ktorí v skutocnosti o program ani o samotny svoj projekt nejavili zaujem ; Projekty -> pri vsetkej ucte, mnohe projekty podla mna neboli hodne expertneho programu a teda ani neboli uplne v hodne na to, aby sa na nich ludia prakticky naucili dostatok aspektov potrebných

<p>k vedeniu projektu. Aby som to zhmul, polovica tych projektov bola na takej urovni, ze kym som bol v operative, taketo "projekty" niekto z nasho teamu riesil kazdych par tyzdnov. A tu z toho bol "projekt" na cely rok... ; Komunikacia -> dostali sme sablonu na rozne fazy projektu, pricom tato bola v ppt slidoch, ktore sme mali vyplnat. Akurat sme vzdy dostali za ulohu vyplnit par slidov dopredu, bez akehokolvek vysvetlenia co presne sa tam chce. Takze to vacsina ludi pochopila vzdy uplne nespravne, co je extremne neefektivne. Sice som zastancom metody "learning by doing", ale takto to bolo cele zle. ; Sablona -> spomenuta sablona zdaleka nie je univerzalna a vhodna na vsetky projekty. Vela z tych veci v nej je casto zbytocnych a naopak pre mnohe projekty tam vela veci chyba. Chcelo by to trochu viac volnosti a ucit ludi rozne aspekty projektovoho manazmentu, nie tlacit iba jeden pohlad na vec.</p>
flexibilnejšia registracia terminov
Flexibilnejši trening schedule (viac terminov na jednotlivé treningy)
menej mandatory treningov, viac doraz na vyber podla kazdeho kandidata
Urcite by som odporucila intenzivnejši cas na tento program. Vyhradit si na to viac casu a ked uz niekoho mam v programe, tak sa mu aj venovat a nenechat ho v stichu, ze ved si rob a vlastne nauc sa plavat sam, ked uz organizacia pre teba nieco robi... Naozaj byt podporou pre toho, kto je v programe. Davat spatnu vazbu castejsie, viest a mentorovat... Mentorovanie mi velmi chybal... Taktiez by bolo super, keby tie panelove diskusie boli niekde nahravane, ked uz niekto z objektivnych pricin nemoze prist, tak aby mal sancu si to aspon vypocut, kedze temy boli a su ozaj velmi pestre :)
viac checkpointov a vacsiu flexibilitu v ramci planovania treningov (e.g. letne kludnejšie mesiace co sa workloadu tyka nie su vobec vyuzite na treningy)
Viac marketingu.
More actual testing of participant skills, also maybe group project or kind of "homework"
Viac datumov na specificke treningy, o ktore je velky zaujem a su povinne
Od roku 2022 sa už možno čo to zmenilo.. ale odporučila by som lepšiu organizáciu, užší výber kandidátov s jasne stanovenými a merateľnými cieľmi čo má tento program pre nich priniesť. Sústrediť sa na konkrétne veci, na ktorých potrebuje človek zapracovať. Väčšia angažovanosť manažérov, aby pomohol kandidátovi vypracovať plán rozvoja.
Viac treningov od externych firiem, tzn. realnych expertov v danej oblasti
Nemam odporucania na zlepšenie
Nic specialne, myslim si, ze vzhľadom na možnosti je spôsob akym sa program robi v poriadku.
konkrétnejšie zameranie, t.j. specializovat trainingy na realne dostupne pozicie vo firme
-
Nemam žiadne relevantne odporucania.
zapojenie do praktickych aktivít a koordinacia s manazerom
viac volnosti čo sa týka vyberania treningov, aj ked boli super mal som pocit že medzinárodná komunikácia mi vela nedala nakolko už som snou oboznamený a mal som ju na škole a musel som absolvovat 3 treningy na tuto temu minulý rok..
viac skoleni s extremnymi profesionalmi, viac praktickych skusenosti
zlepsit komunikáciu ohľadom planovania a toho co sa vsetko ocakava od ucastnikov programu. Competency assement, ktory sa vyplna na zaciatku a konci programu by mal byt zjednosusený a uplne prerobeny lebo nemal žiadnu pridanu hodnotu, iba to zabralo vela casu vyplnit pre 3 ludi, ktorí z toho nic nemali
Neviem
Niektore treningy by mohli mat aj dva termíny, vacsiu flexibilitu
Menej teoretickych skoleni/e-learningov a viac skoleni typu Coaching s Kami a Evkou, resp. prednaska Andrei Vadkerti
ohľadom shadowings -> komunikovat to uz hned na zaciatku lebo vela ludi sa o tom nedozvedelo
niekedy ucastnici programu " emerging leaders" neboli na vsetkych coaching sessions a vlastne nemali informáciu, naco tento program je a ci je vobec pre nich. Takze jasnejšia komunikacia ,popripade selekcia ucastnikov na tento program.

kontrola / vyber jednotlivych treningov - niektore mandatory neboli az tak prinosne, naopak niektore non mandatory, ktore som absolvoval boli vynikajuce a myslim ze by aj lepsie ladili do toho programu a k ostatnym treningom

Nech ten program lepsie prepracuju :) nech spravia aj vekovo-skusenostne skupiny, inak to pre tych skusenejsich nema vobec ziadnu pridanu hodnotu. Ja som sa nic nove v tom programe nenaucila, co by som uz nevedela predtym. Tie skolenia boli fajn refresher, ale to bolo tak vsetko. Projekt by som dokazala spravit aj bez celeho ramcoveho programu. Za mna to bolo dost entry level. Nehovoriac o tom, ake priepastne rozdiely su medzi projektmi ludi. Niektori sa naozaj chytaju niecogo, kde treba kolaborovat, zistovat, tvorit nove veci od zaciatku; kym ini "zbuchaju" za pol hodinu nejaky one pager a nazvu to projekt. Rozdiely medzi nimi sa vobec nerobia, neprihliada sa na to. Za mna je to dost nefer, ze sa vynalozeny effort vobec nevazi.

Mandatory required participation either in Pace 360 or Similar project. However not quite sure how to project runs this year, my comment might be irrelevant already.

nemam nic konkretne na mysli

Príloha 9 Protokol o prevedení praktickej časti

Meno:

Program:

Dátum:

Meno manažéra:

Vykonaná aktivita 1:

Vykonaná aktivita 2:

Vykonaná aktivita 3:

Vykonaná aktivita 4:

Talent management vo vybranéj organizácii

Barbora Bakosová, KEMMA 04



Riešená problematika

úvod

- podstata strategického talent manažment;
- modely talent manažmentu;
- procesy talent manažmentu

problém

- problémy v oblasti talent manažmentu (nízke prepojenie globálneho a lokálneho talent manažmentu, identifikácia talentu);
- Problémy v oblasti talentových programov (nízke zapojenie manažérov, málo praktických aktivít).

prístup

- vytvorenie odporúčania v oblasti talent manažmentu a talentových programov

Postup vypracovania

zdroj

- literatúra;
- odborné články;
- internetové zdroje;
- interné dokumenty organizácie XY;
- dáta získané z rozhovorov s talent manažérkou a knowledge manažérkou;
- dotazník.

získavanie zdrojov

- metóda komparácie;
- metóda rešerše;
- metóda syntézy;
- metóda pološtrukturovaných rozhovorov;
- metóda dotazníka.

spracovanie

- identifikácia problémov;
- rozhovory s knowledge manažérkou a talent manažérkou;
- dotazníkové šetrenie medzi participantami talentových programov;
- formulácia návrhov a odporúčaní.

Výsledky práce

Z výsledkov práce vyplynulo, že organizácia XY pristupuje k talent manažmentu zodpovedne. Bolo identifikovaných niekoľko nedostatkov. Konkrétne v oblasti talent manažmentu samotnom a niekoľko v oblasti rozvojových programov.

→ Dá sa predpovedať, že talent manažment v organizácii slúži ako konkurenčná výhoda. Avšak pri nedostatočnom prepojení na globálny talent manažment organizácie môžu mať niektorí zamestnanci frustráciu, kvôli nemožnosti kariérneho rastu. Rovnako pri talentových programov pri nedostatku praktickej činnosti môže dôjsť k nízkej účinnosti programu.

→ Zo získaných dát sa dajú vyčítať nasledujúce problémy:

- talent, ako pojem nie je definovaný;
- nízke prepojenie medzi globálnym a lokálnym talent manažmentom organizácie;
- identifikácia talentov;
- nedostatočná kooperácia medzi lídrami a záujmovou skupinou v oblasti talent manažmentu;
- nedostatočné množstvo vykonaných praktických aktivít v rámci programu;
- nenastavené žiadneho dopadu po nedokončení programov;
- vyhodnotenie úspešnosti programu;
- neštrukturalizovaná spätná väzba od absolventov programov.

Odporúčanie



- vytvorenie definície talentu;
- zapojenie zamestnancov do procesu identifikácie talentov, pomocou už existujúcich platforiem;
- vytvorenie nového talentového programu;
- kontrola praktických aktivít poskytnutím protokolu o vykonanej aktivite;
- štruktúrne zbieranie spätnej väzby prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho šetrenia;
- nastavenia jasných dopadov pri nedokončení programu.



Zavedenie odporúčaní do organizácie prinesie zvýšenie efektivity súčasných talentových programov a ich efektivitu. Rozvojom talentových zamestnancov sa buduje okrem iného aj značka zamestnávateľa a efektivita zamestnancov.



Z ekonomického hľadiska má organizácia XY si možnosť vybrať buď investovanie z vlastných zdrojov alebo outsourcovať dané odporúčania externým organizáciám. V takomto prípade je odhadovaná cena 27 200 EUR.

Záver



Práce priniesla relevantné vyhodnotenie súčasného stavu talent manažmentu v organizácií XY a navrhla jeho zlepšenia na už zavedené postupy.



Novým riešením je identifikácia talentov v organizácií a ich zaraďovanie do jednotlivých skupín a vytvorenie nového talentového programu pre stredný manažment.



Problematika bola posunutá vďaka vykonanému výskumu a poskytnutým návrhom. Tieto návrhy sa týkali identifikácie talentov, tvorby nového talentového programu a vyhodnocovaniu súčasného programu Emerging leaders.

ĎAKUJEM ZA POZORNOST

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU