

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

JAK VYHLEDAT TALENTY?

Adéla Kramolišová

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji doktorce Pechové za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a doporučení. Dále bych ráda poděkovala Jitce Černochové za poskytnutí informací a rad z personálních oblastí.

Obsah

Úvod	8
1 Personální činnost	10
1.1 Funkce personálního oddělení	10
1.2 Nábor nových zaměstnanců	10
1.3 Školení zaměstnanců	11
1.4 Hodnocení zaměstnanců	12
1.5 Firemní benefity	13
2 Expozice pojmů talent	14
2.1 Talent management	14
2.2 Talent pool	14
2.3 Výběr talentů	16
2.4 Druhy výběru zaměstnanců	16
2.5 Rozvoj talentů	18
3 Konkrétní postupy vyhledávání a výběru talentů	19
3.1 Cílové otázky	19
3.2 Znalost vedoucího pracovníka	20
3.3 Nominace zaměstnanců do rozvojového programu	20
3.4 Návrh na nominační formulář	22
3.5 Návrh formuláře metodou 360°	23
3.6 Testy pracovní způsobilosti	24
4 Rozvojový program	25
4.1 Rozvojový program ve firmě e4t	25
4.2 Návrh na rozvojový program	25
4.3 Rozvojový program	26
5 Motivační programy pro talentované zaměstnance	27
5.1 Popis motivačního programu	27
5.2 Schéma motivačního programu	28
6 Zhodnocení rozvojových a motivačních programů návrh pro zlepšení	29
6.1 Zhodnocení rozvojových programů	29
6.2 Zhodnocení motivačních programů	29

Závěr	30
Seznam literatury	31
Seznam obrázků a tabulek	32

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR	Human Resources – personální oddělení
AC	Assesment centrum
DC	Development centrum
E4t	electronics for transportations s.r.o.

Úvod

Talentovaní zaměstnanci jsou pro každou firmu velkým přínosem. Je proto důležité tyto zaměstnance najít a následně je motivovat k předávání zkušeností, znalostí, a zároveň také k jejich samotnému pracovnímu postupu, tak aby se mohli věnovat dalším činnostem, které by talentované zaměstnance dále rozvíjely.

V současné době je velkým trendem zaměstnanců měnit své zaměstnavatele a pracovní pozice více než zůstat v jedné firmě a vykonávat jednu konkrétní pracovní činnost celý život. Firmy se potýkají s vysokou fluktuací u svých zaměstnanců. Tudíž je důležité vědět jak tyto zaměstnance správně vyhledat a motivovat, aby své zaměstnání neměli tendenci měnit.

Motivační programy jsou velmi důležitou součástí firemní kultury, která nabízí zaměstnancům nové příležitosti. Společnost vytváří nové možnosti pro kariérní růst nebo nové pracovní příležitosti pro talentované zaměstnance. Správně vytvořený motivační program firmě pomůže redukovat velkou fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci jsou poté více spokojeni a nemají tendence měnit firmu, pro kterou pracují.

Téma motivačních programů a talentovaných zaměstnanců je konzultováno se společností e4t. Tato společnost v současné době řeší problematiku vysoké fluktuace zaměstnanců a chce vytvořit nové motivační programy a samotné programy pro volbu talentovaných zaměstnanců. Práce je vytvořena jako návod jak společnosti mohou vyhledat talentované zaměstnance a zároveň jakým způsobem mohou vytvořit motivační program.

První část bakalářské práce pojednává o teorii personální činnosti ve společnostech. Jelikož už samotné vyhledávání zaměstnanců je velice důležité v dalším firemní rozvoji. Druhé části teorie je věnována samotné definici pojmu „talent“ a jeho rozvoje.

Praktická část mé práce obsahuje konkrétní návody a postupy vyhledávání talentovaných zaměstnanců, kde jsou zkoumány a navrhovány postupy podle jednotlivých metodik. V další části je navrhnout rozvojový a motivační program pro talentované zaměstnance, tedy samotný postup jak vytvořit motivační a rozvojový program ve firmě e4t. V poslední části se práce zabývá zhodnocením postupů a

návrhu k vytvoření motivačních a rozvojových programů při hledání talentovaných zaměstnanců.

1 Personální činnost

Personální činnost ve firmách obstarává HR oddělení, které se stará o nábor, zaškolení a samotné uvedení zaměstnanců do chodu firmy. Bez dobře fungujícího HR oddělení by firma nebyla schopna přijmout kvalifikované a zkušené zaměstnance hodící se na přesně specifikované pozice.

1.1 Funkce personálního oddělení

Mezi hlavní funkce, jak jsem již zmínila, je nábor a zaškolení potenciálních zaměstnanců. V oblasti HR se pohybují osoby, které znají dobře pracovní trh a dokáží jasně specifikovat, co přesně požadují od uchazečů. Zajišťovat výpočet platů/mezd zaměstnanců, obstarat všechna potřebná školení a další různé činnosti, pomocí kterých podporují zaměstnance a jejich spokojenost.

Přesnější rozpis HR funkcí:

- samotný nábor zaměstnanců (spojený se znalostí trhu práce)
- Přijetí zaměstnanců, zaškolení zaměstnanců a uvedení do chodu firmy (každá firma je jedinečná svou povahou a procesem začleňování nových zaměstnanců do chodů firmy)
- Průběžné hodnocení zaměstnanců (společně s vedoucími pracovníky)
- Assesment a development centra
- Pomocť s výběrem školení a samotnou organizací školení a aktivit spojených k zlepšení pracovních znalostí
- Pomocť zaměstnancům s jejich právy, seznámením se všemi benefity
- A v neposlední řadě mohou velmi významně pomoci jako poradci v interních záležitostech (rozzvíjíme a motivujeme zaměstnance)

1.2 Nábor nových zaměstnanců

Před samotným nábořem nových zaměstnanců je nutné provézt analýzu pracovních míst. Kdy je potřeba definovat pozici, kterou bude zaměstnanec zastávat a s tím i jeho zodpovědnost a pravomoci. Když je ve firmě rozhodnuto, jaké volné pracovní pozice jsou, pak se může přejít k nábořu a samotnému hledání nových zaměstnanců. Jedná se o proces, kdy se pomocí všech možných, dostupných

prostředků hledají noví pracovníci (může to být pomocí přednášek na školách, formou veletrhů zaměstnavatelů, pomocí využití masmédií). Firma si musí rozmyslet, co od daného uchazeče vyžaduje a podle toho přizpůsobit materiály, které bude po uchazečovi požadovat. Základním dokumentem vyžadovaným od potenciálních zaměstnanců jsou životopisy (jde o základní dokument, díky kterému se od uchazečů dozvíme co nejvíce informací). Jakmile se do firmy začnou hlásit noví potenciální zaměstnanci, společnost začne provádět předvýběr na základě přiložených, považovaných dokumentů. Po následné selekci si firmy zvou potenciální zaměstnance na pohovor. Firma může mít i několika stupňový pohovor, kdy uchazeč hovoří nejen s budoucími vedoucími, ale také s dalšími, pro firmu důležitými, zaměstnanci firmy. Případně mohou komunikovat i s budoucími kolegy, aby měli lepší přehled o tom, co je na novém místě čeká (při pohovoru je toto méně standartní postup). Na nástupním pohovoru se probírají hlavně znalosti a zkušenosti uchazečů, kdy je potenciální zaměstnanec podstoupen „výslechu“ kde může plnit i různé menší úkoly, či přejít do rozhovorů v cizích jazycích (dle pozice na kterou se tento uchazeč zajímá). Součástí pohovorů jsou také informace o nástupních podmínkách, jako jsou plat, benefity, podmínky pro vykonávání práce, pracovní doba, práce přesčas, možnost školení potřebných k lepšímu výkonu práce a další informace, které uchazeče zajímají anebo je sám personalista oznámí.

1.3 Školení zaměstnanců

Zaměstnanec je po úspěšném náboru zařazen do evidence firmy. První pracovní den si projdou noví zaměstnanci nástupním školením. Kdy jde hlavně o podepsání pracovní smlouvy, seznámení s firemními procesy a důležitými dokumenty, podle kterých se musí zaměstnanci firmy řídit a také se seznámí zaměstnanci s firemní kulturou.

Firmy nabízí i velkou škálu následných školení, díky kterým se zaměstnanci mohli vzdělávat ve své profesi a pracovních náplních. Tato školení si zaměstnanci mohou vybrat sami, případně firma vypíše seznam možných školení a zaměstnanci si vybírají školení, která jsou vhodná a která by se jim osobně mohla hodit v kariéřním životě. Samotné vzdělávání zaměstnanců je přizpůsobení pracovních schopností a znalostí jednotlivých zaměstnanců a rozvoj jejich vykonávané práce o další možné kritéria. Zároveň také je důležité své zaměstnance rozvíjet i v dalších oblastech,

aby firmy měly co nejvíce proškolené zaměstnance i na více než jednu pracovní činnost. (Řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, str. 252 – 282)

Lze použít čtyři základní typy pro zaškolení zaměstnanců:

- Základní příprava kdy jde samotné „zasvědčení“ zaměstnance do pracovní činnosti a firemní kultury,
- Orientace je forma školení, kdy firmy pomáhají novým zaměstnancům se zorientovat ve firemních procesech, tak aby tento proces trval co nejkratší čas a zaměstnanec mohl co nejdříve přinášet přidanou hodnotu do společnosti
- Doškolení je forma školení, kdy se zaměstnanci dozvídají nové informace užitečné k výkonu jejich samotné práce. Je to tedy školení v oboru pracovní činnosti jednotlivého zaměstnance.
- Přeshkolení je formování pracovních znalostí zaměstnanců, díky kterým si zaměstnanec osvojí i nové informace k jiným pracovním pozicím ve firmě. Poté může samostatně vykonávat svou pracovní činnost. (Řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, str. 256)

1.4 Hodnocení zaměstnanců

Samotné hodnocení zaměstnanců se používá především k zjištění pracovní kázně zaměstnanců, plnění úkolů a požadavků na jednotlivé pracovní místo. Zkoumá také vztahy na pracovišti, pracovní morálku a kázeň. Zaměstnanci se hodnotí podle stanovených cílů a to buď cílů společnosti, nebo cílů jednotlivců, které si s nimi stanoví vedoucí pracovníci. U hodnocení jde hlavně o to jak daný zaměstnanec plní své pracovní úkoly, jeho pracovní morálka a samotný postoj k práci, také vzájemnou komunikaci mezi kolegy. Zaměstnanec je hodnocen z mnoha kritérií. S kladnými výsledky hodnocení může být spojen firemní bonus či zvýšení peněžní odměny zaměstnanců nebo také poskytnutí benefitů (firemní telefon, služební auto a další zajímavé benefity). (Řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, str. 207)

Samotné hodnocení zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších částí plnění pracovního výkonu. Když firma správně vybere zaměstnance na pracovní pozici, poté je schopna zajistit co nejvyšší přidanou hodnotu, vytvářet kvalitní pracovní týmy

a také realizovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců. (Řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, str. 210)

Hodnocení zaměstnanců má dvě podoby:

- Neformální hodnocení což je hodnocení pracovníka během stanovené doby jeho vedoucím. Zapadá zde hlavně každodenní práce, pracovní nasazení.
- Formální hodnocení je stanoveno v určitých intervalech, kdy setkání zaměstnance a vedoucího pracovníka je naplánováno. Vyplňují se zde hodnocení pracovní činnosti, cíle jednotlivých zaměstnanců a dokumenty, které ve firmě zůstávají v osobních složkách. (Řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, str. 208)

1.5 Firemní benefity

Většina firem nabízí svým zaměstnancům nefinanční formu motivace (pokud se nejedná o benefit takzvaného 13 a 14 platu). Mezi firemní benefity můžeme zařadit například: stravenky či slevy do závodní kuchyně, možnost koupě (či pronájmu) produktu, který firma vyrábí, slevy na dovolené nebo rekreační pobyt, jazykové kurzy, občerstvení na pracovišti, firemní telefon, týden dovolené navíc, různé formy školení a další. Benefitů je celá řada, díky nimž si zaměstnavatelé snaží udržet své zaměstnance a nabídnout jim něco víc než konkurence. Ovšem daný benefit, který firma nabízí svým zaměstnancům, nemusí být vždy výhodou. To co je pro jednoho zaměstnance benefit, může být pro druhého, něco s čím se nedokáže smířit. Například firemní auto pro zaměstnance A je skvělá výhoda, díky níž se dostane, snaž do práce, ale pro zaměstnance B to může být každodenní muka, jelikož nerad řídí. Proto je velmi důležité tyto benefity sestavit správně a umožnit zaměstnancům je čerpat jen v případě jejich zájmu.

2 Expozice pojmů talent

Začneme otázkou: co vůbec talent znamená? Pod pojmem talent si představíme osobu, která v určitém směru v něčem vyniká, je v něčem výjimečná a začleněná v takové podobě, že daný problém dokáže analyzovat a zpracovat bez vnějších zásahů anebo jen zvládá zadaný úkol lépe než většina ostatních osob. Jedná se o osobu, která je schopna své znalosti, vědomosti a zkušenosti předat svým kolegům a zaučit je v těchto činnostech.

2.1 Talent management

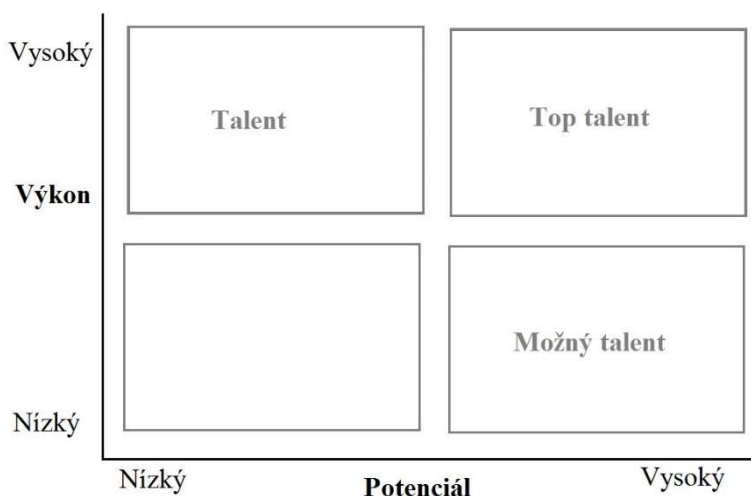
Talent management je část managementu zaměřující se o zaměstnance s nejvyšší perspektivou k vykonávané práci. Bavíme se o zaměstnancích, kteří svou práci zvládají bez sebemenších problémů nebo o zaměstnancích, kteří mají znalosti, které ostatní zaměstnanci v společnosti nemají. (rozvíjíme a motivujeme zaměstnance)

V tomto sektoru je důležité talent u zaměstnanců nejen najít, ale dokázat jej také podpořit a rozvíjet dále. Tyto zaměstnance je potřeba motivovat a nadále stimulovat k lepším výkonům a k samotnému předávání znalostí nabitými zkušenostmi z praxe. Při čemž není jen důležité talentované zaměstnance motivovat a stimulovat, je také důležité každému zaměstnanci společnosti vštípit do paměti, že i oni jsou součástí společnosti a že i oni mohou leccos změnit. (rozvíjíme a motivujeme zaměstnance)

2.2 Talent pool

Je základní filozofie talentového managementu, kde jde především o zajištění skupiny vysoce kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou společnosti oddáni a přispívají k dosažení současných i budoucích požadavků společnosti. (talent management, 29) tyto pracovníky je nutno dále rozvíjet a motivovat je k předávání znalostí a zkušeností v rámci firmy. Pokud má firma takovýchto zaměstnanců dostatek, má do budoucna zajištěný pozitivní pracovní postup svých zaměstnanců.

Matice talentů:



(Obr. 1 Talent management and succession planning, James A. Cannon, Rita McGee, str. 8)

V kolonce top talent najdeme talenty, kteří přidávají nejvyšší přidanou hodnotu a mají největší potenciál. Do kolonky „TALENT“ patří zaměstnanci, kteří přinášejí „obvyklou“ přidanou hodnotu akorát potenciál je omezený a do skupiny možný talent patří zaměstnanci s vyšším potenciálem, ale s omezeným výkonem. (Talent management, Petra Horváthová, str. 73)

Tři základní typy talent-poolů:

- Všeobecný talent-pool – zaměstnanci vstupují do talent-poolu na základě obecných kompetencí. Především pro zaměstnance, kteří mají veliký potenciál v rotování ve společnosti.
- Vůdcovský talent-pool – každá organizace má vymezené znalosti, které mají mít vedoucí pracovníci. Vedoucí jsou do talent-poolu vybráni, pokud projevují potenciál anebo budou mít v kompetenci tuto činnost zvládat.
- Technický talent-pool – vstup do technického talent-poolu je na základě projevených znalostí a projevení budoucích kompetencí k dané technické činnosti. (talent management, Petra Horváthová, str. 76)

2.3 Výběr talentů

Pro firmu nejjednodušší možností je získat talentovaného pracovníka z interních zdrojů, ale jde je také „objevit“ na trhu práce, mezi konkurenčními podniky, mezi studenty škol, v specializovaných časopisech a dokumentacích, nebo také firma může využít takzvané headhuntry. Nejdůležitějším začátkem je zjištění potřeby talentů, identifikace kompetencí a vytvoření skupiny hodnotitelů, hodnocení výkonu a nakonec samotná identifikace talentu (talent management Horváthová).

Nejdůležitější částí postupu je samotná identifikace talentovaného zaměstnance (jsou to zaměstnanci, kteří mají nejvyšší přidanou hodnotu a firmě pomáhají splňovat podnikatelské cíle). Je důležité vytvořit systém pro hodnocení výkonu a potenciálu talentů. Důležitým krokem je samotné talenty ve firmě mít nebo si takové odborníky najmout. Možnost rozvinout talent u současných zaměstnanců (pomocí různých školení). Ovšem naprosto nejdůležitější aspekt je si talentované zaměstnance udržet ve firmě a motivovat je stále více kariéerně i vědomostně růst.

Nejčastěji lze talentované zaměstnance „naleznout“ pomocí znalostí vedoucích, kteří s nimi pracují. Tito lidé mají možnost s talenty pracovat a objevit je pouhou formou každodenní komunikace s nimi. Znalí jejich potenciál, kompetence a pracovní nasazení. Jsou si vědomi dalších možností rozvoje a také použití těchto znalostí.

2.4 Druhy výběru zaměstnanců

- Development centrum, assesment centrum, metoda 360°.
- Dotazníkovou formou – firma vytvoří dotazník, který rozpošle po celé firmě.
- Zkoumání životopisů – personální oddělení ve firmě si projde životopisy a případně nechá své zaměstnance poslat aktuální životopisy zájemců o motavční program.
- Test pracovní způsobilosti – kdy zaměstnanci vyplňují test, který firma vytvoří, aby zjistila způsobilost svých pracovníků. Jedná se o testy psychologické, spolehlivostní a různé validity k pracovním výkonům. Tyto testy jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj pro vytřídění zkušených pracovníků. (řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, strana 175)

- Do testů pracovní způsobilosti se řadí psychologické testy reakcí zaměstnanců na jednotlivé pracovní podněty. Inteligenční testy, které mají posoudit inteligenční kvocient a schopnosti reakce na dané podněty.
 - Testy schopností, které obsahují testy existujících i potenciálních schopností jedince. Jsou zaměřené na mechanické, motorické, manuální schopnosti daného jedince, kdy se nejlépe ukáže, co jednotlivec umí a co by mohl vylepšit (důležité je tento test přiřadit k znalostem dané firmy, IT firma by měla založit testy schopností s jinými otázkami než personální firma).
- Assessment centrum je výcvikový program stávajících zaměstnanců, které chce firma dále rozvíjet. Pomocí assesment centra jde také hodnotit stávající výkony zaměstnanců a zaměstnance zlepšit ve výkonech práce, kterou v současné době vykonávají. AC se vykonává jak v jednotlivě s každým účastníkem zvlášť nebo ve skupinách, kdy se zkoumá chování v týmu a týmová spolupráce. Jednotlivé skupiny by měly být spíše menší, aby AC bylo účinnější a lépe šla vidět práce jednotlivce. Následuje základní popis průběhu AC:
- 1) Vytvoření skupiny uchazečů.
 - 2) Vytvoření skupiny posuzovatelů (určí se počet i samotní vykonavatelé). V této skupině by měli být psychologové zabývající se školením manažerů, odborníci v daném odvětví (z poradenských firem či vzdělávacích institutů).
 - 3) Během několika dnů by se měli uchazeči účastnit pohovorů, plnit stanovené úkoly, řešit případové studie (což jsou vymyšlené skutečnosti, se kterými se manažeři firem mohou v reálné situaci potkat).
 - 4) Zpracování posuzovatelských záznamů – posuzovatelé si během celého procesu zapisují své poznatky ke každému uchazeči a zároveň psychologové vypracovávají posudky na každého jednotlivého uchazeče.

- 5) U každého uchazeče jsou posuzovány různé úkoly ať už simulace nebo testové otázky.
 - 6) Na závěr se spojí pozorovatelé a psychologové aby sjednotili a uzavřeli posudky na každého uchazeče a následně s vedoucími a s uchazeči prošli výsledky celého Assessment centra. (řízení lidských zdrojů, Josef Koubek, 177 a více)
- Metoda 360° zpětná vazba – je to metoda hodnocení výkonu pracovníka z co možná nejvíce kritérií. Významnou roli v této metodě hodnocení hraje samohodnocení jednotlivých uchazečů a také hodnocení lidí, se kterými přijde nejčastěji do kontaktu (spolupracovníci, dodavatelé, nadřízení, zákazníci, podřízení). Touto metodou se určují nejlépe silné a slabé stránky jednotlivce, ale také i vytvoření plánu k odstranění slabých stránek a k zlepšení silných stránek. (Talent management, Petra Horváthová, str. 68)

2.5 Rozvoj talentů

Talentovaní jedinci potřebují převážně uznání, pocit důležitosti (co se pracovních záležitostí týče), rozruch, rozmanitost, podněty a pocit, že na nich záleží (rozdíváme a motivujeme zaměstnance, 78). Nadaní lidé jsou neustále zapojeni do činností a neustále vymýšlejí nové procesy či poznatky k výkonu jejich práce a snaží se o zdokonalení práce tak aby byla co nejlépe a nejkvalitněji udělaná. K zlepšení výkonu zaměstnanců slouží lepší a cílenější motivace. Tito zaměstnanci potřebují motivovat a stimulovat jinak než zaměstnanci, kteří do práce chodí jen odvést činnost a poté odejít. Je potřeba sestavit takové motivační stimuly, které je posunou dále a umožní jim zlepšit jejich pracovní podmínky či práci samotnou.

Tvorba a realizace programu na rozvoj talentů – jedná se o krátkodobé, na míru vytvořené programy pro tvorbu a uchování talentů ve firmě. Existují dva základní typy programů a to Trainee program a talent development. Kdy trainee program je program pro absolventy škol, kteří se stávají zaměstnanci daného oddělení v rámci krátkého časového úseku na omezenou dobu. Každý účastník trainee programu si „vyzkouší“ různé pracovní pozice v dané firmě a na základě nově nabitých zkušeností si může lépe vybrat zaměstnání a i vedoucí firmy ví, zda-li by tohoto zaměstnance chtěli mít ve svém oddělení. Oproti tomu talent development je pro

zaměstnance, kteří již nějakou dobu ve firmě pracují a vykazují určitý potenciál do budoucna.

3 Konkrétní postupy vyhledávání a výběru talentů

Jako postup při hledání talentu ve firmě e4t bych zvolila formou vytvoření cílových otázek, nad kterými se nadřízení zamyslí, případně je projdou se svými zaměstnanci a následně vyhodnotí potenciál jednotlivého zaměstnance.

Případně se vedoucí pracovník (ale to jen v případě, že se svými podřízenými přímo pracuje na projektech) zamyslí a podle daných kritérií zvolí talenta ze svého středu.

3.1 Cílové otázky

- 1) Jaké jsou dané kompetence na Vaší pracovní pozici? (Tato otázka je zde především kvůli zjištění pracovních kompetencí a informace ohledně samotného výkonu práce.)
- 2) Přijímáte odpovědnost za Vámi vykonanou práci? (Otázka zkoumá zodpovědnost každého respondenta.)
- 3) Jste si vědom/a možnosti zlepšení pracovních procesů či získávání znalostí? (Otázka je položena hlavně kvůli předávání znalostí a samotnému získávání znalostí – kdy se od respondenta chce především uvědomění si samotných procesů, které k práci používá a také znalostí, která má.)
- 4) Jste nakloněn/a k tomu se dále vzdělávat a rozvíjet svou pracovní náplň? (Zde chceme zjistit ochotu uchazeče o osobní i pracovní rozvoj.)
- 5) Jste ochotný/á podělit se o nabyté know-how s kolegy? (Tato otázka je zde především kvůli předávání znalostí dále, jelikož pokud chce zaměstnanec zapojit do motivačního programu, pak je důležité aby jeho znalosti byly převedeny i na další kolegy z důvodu možného nedostatku času či změně pracovní pozice.)
- 6) Jaké jsou Vaše vztahy se zákazníkem? (V každé společnosti, je důležité umět pracovat s lidmi, především se zákazníky.)
- 7) Jaké jsou Vaše vztahy s kolegy? (I v tomto případě, je důležité zjistit na jaké úrovni je respondent ochoten spolupracovat a komunikovat se svými kolegy.)

- 8) Co Vás při práci nejvíce ruší? (V této otázce je cílem zjistit všechny rušivé elementy, které mohou člověka v práci rušit. Protože po přidání do motivačního programu se může respondent ocitnout v situaci, kdy na práci nebude mít potřebný prostor, čas a samozřejmě pracoviště. Z toho důvodu je důležité vědět jak je uchazeč flexibilní v těchto možnostech.)

Vysvětlení k cílovým otázkám, respektive samotný význam otázek je uveden v závorce hned za otázkou. Tyto otázky jsou jednou z možností výběru uchazečů do motivačního programu.

Cílové otázky byly vytvořeny jako návrh pro firmu, jak může nejlépe napsat otázky, aby se do motivačního programu dostaly pouze uchazeči/zaměstnanci, kteří jsou schopni se dále rozvíjet. Otázky mohou pomoci k lepšímu vytřídění zaměstnanců, kteří se chtějí programu účastnit. Cílové otázky byly vypracovány s konzultací personální asistentky z firmy e4t s.r.o. Otázky tedy byly konstruovány konkrétně pro účely této firmy.

3.2 Znalost vedoucího pracovníka

Jedinečné znalosti (ve firmě či skupině), ochota sám se rozvíjet a „obětovat“ tomu svůj soukromý čas (sám se učí například scriptovací jazyk či zlepšuje dovednosti v jazykových schopnostech), ochota se o své know-how podílet, spolupráce s ostatními týmy, pracovní nasazení (chodí do práce včas, vše se snaží řešit nejeфекtivnější cestou), rychlost a správnost zadaných úkolů, překonávání složitých úkolů a překážek, zvládnání stresu, schopnost zaučit nové lidi.

3.3 Nominace zaměstnanců do rozvojového programu

- 1) Nominačního formulář, který bych umístila na pracovní portál, kde by se každý zaměstnanec mohl přihlásit k rozvoji svých znalostí a dovedností. Do nominančního formuláře bych navrhovala vypsát základní informace o zaměstnanci. Do hlavičky navrhuji přidat jméno a příjmení, pracovní zařazení a samotnou pracovní činnost a hlavně důvod pro zařazení do rozvojového programu jako základ pro výběr těchto zaměstnanců.
- 2) Rozhodnutí vedoucího manažera o zařazení jednotlivých zaměstnanců do rozvojového a motivačního programu. Vycházím z toho faktu, že každý vedoucí pracovník své zaměstnance zná a ví, kteří jsou pro firmu

klíčoví a ty rozvíjet dále. Vedoucí vybere ze svého týmu ty zaměstnance, které chce on sám nadále rozvíjet anebo vybere ty s největším potenciálem k pracovnímu rozvoji. Důležité je vybrat zaměstnance tak, aby byl ochoten se zúčastnit motivačního programu a nadále své znalosti rozvíjet a vylepšovat.

- 3) Posláním aktuálního životopisu a motivačního dopisu, kdy by si personální oddělení ve firmě na základě těchto životopisů zvolilo, pro firmu atraktivní pracovníky, které by pozvalo na samotné další rozvíjení. Každý zaměstnanec by měl možnost poslat svůj životopis, kde zachycuje své pracovní zkušenosti a současně také motivační dopis kde by měl šanci upozornit na své kladné stránky a samotnou motivaci k tomu se ve firmě zlepšovat a nacházet nová řešení.
- 4) Testy pracovní způsobilosti – kdy by se vytvořil „test“ který by všichni zaměstnanci vyplnili a na základě vyplněných informací by byli zařazeni do rozvojových a motivačních programů. Jejich součástí by měly být inteligenční testy, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti.
- 5) Metoda 360° - u této metody je důležité mít předvybrané talentované zaměstnance, které bychom chtěli zapojit do motivačního programu. Následoval by výběr nejbližších pracovníků a to samozřejmě vedoucího pracovníka, tři kolegů, kteří jsou s vybraným pracovníkem v nejbližším pracovním kontaktu a také případné podřízené pracovníky (pokud daný zaměstnanec je v pozici kdy i zadává práci jiným lidem, jejich počet by byl také omezen na maximálně tři kolegy). Je důležité mít více než šest hodnotitelů, aby se zajistilo co nejvíce objektivního přístupu. Kdy by se tito vybraní pracovníci zúčastnili vyplnění dotazníku ohledně kvalit práce daného talentovaného zaměstnance. U metody 360° je velmi důležitý výběr hodnotitelů, kteří budou daného talentovaného zaměstnance posuzovat, jelikož hrozí veliké riziko neobjektivního hodnocení. Také je velmi důležité utajení samotných hodnotitelů, kdy by talentovaný zaměstnanec neměl vědět, kdo a jak jej hodnotil.

3.4 Návrh na nominační formulář

Tento dokument slouží pro uchazeče do motivačního programu ve firmě. Vyplněním tohoto dokumentu zajistí možnost zúčastnit se výběru do motivačního programu. Proto prosím body níže uvedené neberte na lehkou váhu a věnujte jim potřebný čas. Vyplnění tohoto formuláře je dobrovolné a je určeno jen pro zaměstnance, kteří chtějí svou pracovní pozici vylepšit anebo se chtějí nadále rozvíjet i v jiných oblastech výkonu práce u nás ve firmě.

Jméno uchazeče:

Aktuální zastávaná pracovní pozice:

Doba výkonu samotné pracovní pozice (počet měsíců/let):

Návrhy na zlepšení v současné pracovní pozici či v jiné pracovní pozici, kde vidíte potenciál na změnu/zlepšení:

Důvody pro zapojení do rozvojového programu:

Jaký možný přínos, byste po zvolení do motivačního programu přinesl/a?

Vyplněním tohoto dokumentu stvrzuji, že informace vypsané výše jsou pravdivé a zároveň schvaluji následné použití a zpracování informací.

3.5 Návrh formuláře metodou 360°

Tento dokument slouží jako hodnotící dokument, kdy osoba vyplňující tento dokument bude popravdě vypovídat na otázky. Tento dokument je anonymní a osoba, o které se bude „rozhodovat“ se nedozví, kdo jej tímto způsobem hodnotil. Proto prosím o co nejuváženější hodnocení.

Jméno pracovníka: **Zde bude jméno konkrétního talentovaného zaměstnance**

Následuje tabulka hodnocení, kdy se hodnotí ve škále od 1 do 5, kdy 1 znamená, že pracovník řeší tyto kompetence co nejlépe a nejefektivněji s nejlepším přístupem a 5 znamená, že pracovník neplní tuto povinnost vůbec.

Pracovní schopnosti	1	2	3	4	5
Aktivita na pracovišti					
Ochota přijímat úkoly					
Zpracování úkolů					
Snaha o efektivitu práce					
Ochota pracovat nad rámec svých aktivit					
Zájem o navazující činnosti					
Schopnost rozvíjet své znalosti					
Aktivní podílení se na zlepšení procesů					
Schopnost pracovat v týmu					
Schopnost pracovat jednotlivě					
Analytické schopnosti					
Strategické myšlení					
Zvládání emocí					
Práce v krizi					
Schopnost práce i pod tlakem					
Schopnost předávat znalosti					
Schopnost koordinovat ostatní pracovníky					
Schopnost přenést zodpovědnost (ať už na sebe či ostatní)					
Schopnost rozvíjet znalosti ostatních pracovníků					
Respektování pracovních podmínek					
Odpovědný přístup k pracovním činnostem					
Odpovědný přístup vzhledem k firemní kultuře					
Schopnost zadat práci jiným pracovníkům					
Schopnost motivovat ostatní zaměstnance, k lepším výkonům					

Tab. 1 formulář metodou 360°

3.6 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti by měly zahrnovat čtyři hlavní části a to:

- Test inteligence, kdy by se jednalo o IQ test zaměřený na posouzení schopností spojených s pamětí, schopností komunikovat s ostatními kolegy, vnímání prostoru a času, schopnost základních (či pokročilých) numerických znalostí.
- Test schopností, kdy by se jednalo o posouzení schopností, které uchazeč má. Jednalo by se především o manuální zručnost, vzdělanosti uchazeče, posouzení schopností, které je uchazeč schopen každoděnně vykonávat.
- Testy znalostí a dovedností s ohledem na pracovní pozici či firmení zaměření. Jde o zkoumání zkušeností z praxe daného jednice a samotné zjištění kompetencí k pracovnímu výkonu.
- Testy osobnosti, které ukazují uchazečovy základní povahové rysy. Především díky těmto testům získá firma informaci o jeho možném chování, zdali je lepší pracovník v týmu nebo jako jednotlivec, zdali je schopen předávat pracovní povinnosti nebo si vše raději vykoná sám a další osobnostní charakteristiky.
- Díky těmto testům firma zjistí, jak daný uchazeč je schopen dále pracovat na projektech a jak s ním nejlépe spolupracovat nadále.

4 Rozvojový program

4.1 Rozvojový program ve firmě e4t

Firma e4t používá rozvojový program především pro zaměstnance, kteří jsou podle ní talentovaní pouze ve vertikální úrovni. Jedná se o to, že firma zapojuje své zaměstnance do Assesment center při hledání budoucích vedoucích pracovníků. Zaměstnanci mohou postoupit v kariérním žebříčku firmy na vedoucí pracovníky. Tento program je užitečný a to hlavně díky tomu, že se vedoucím pracovníkem stane člověk, který už firmu zná a je do firemní struktury zapojen. Ovšem firma je také přikloněna k zaměstnání nových vedoucích pracovníků takzvaně „z venku“. Kdy vedoucí nepochází z řad firemních vedoucích, ale účastní se Assesment centra a následně je vybrat pro danou pozici (z různých důvodů). Zaměstnanci zastávající vedoucí funkci, kteří jsou ve firmě noví, mají velikou výhodu v tom, že ještě nejsou plně integrováni do koloběhu a mohou tento koloběh změnit. Mají pohled „zvenku“ kdy ví, jak to funguje v jiných firmách. Úspěšní zaměstnanci jsou zaškoleni v povinnostech, právech a v důležitých systémech pro vedoucí pracovníky a následně na to jsou jmenováni, případně nástupu mimo firmu si projdou nástupním školením a seznámením s firmou a samotnou firemní kulturou.

4.2 Návrh na rozvojový program

K rozvoji firmy navrhuji, že by se měla firma orientovat na zaměstnance, ze kterých nechce udělat budoucí vedoucí pracovníky, ale odborníky na konkrétní znalosti. Jelikož je firma e4t zaměřená spíše technicky, bylo by nejlepší najít takové odborníky, kteří umí se speciálními programy lépe než ostatní, speciálními kódovací jazyky, zaměstnance zabývající se prací jako jediní v celé firmě.

Postup na rozvoj:

- 1) Firma potřebuje tyto zaměstnance najít pomocí pohovorů se svými vedoucími, kteří poté vyhodnotí kdo odborník je či není. Tyto odborníky bude potřeba najít a rozklíčovat jejich potenciál na budoucí spolupráci a budoucí předávání znalostí.
- 2) Následuje návrh zaměstnanců, který bude probrán na jednání celé firmy a samotné představení ostatním vedoucím a jednatelem firmy. Tento výběr by měl být na základě zvolené nominační techniky (nominační formulář,

rozhodnutí vedoucího, na základě životopis, testem pracovní způsobilosti, metodou 360°).

- 3) Firma na základě nominačních technik zpracuje data a vybere talentované zaměstnance.
- 4) Následuje Development centrum, které pomůže tyto vlastnosti dále rozklíčovat a ukáže, jak by se znalosti a schopnosti dali dále posouvat.
- 5) Následný tréninkový plán k vylepšení znalostí. Jednalo by se o individuální plán pro každého jednotlivého zaměstnance. Sestavil by se plán možných školení a dále možné zkoumání témat, která by jej zajímala a ve kterých by se rád/a rozvíjel/a do budoucnosti.
- 6) V poslední řadě navrhuji projít možné benefity na míru. Jednalo by se o benefity, které by si zaměstnanec zvolil, podle toho o jaké má zájem.

4.3 Rozvojový program

Vybrané odborníky je nutné zapojit do rozvojového programu. Tento program by měl obsahovat častější pohovory s vedoucími zaměstnanci. V současné době jsou ve firmě zavedené půlroční hodnotící pohovory, který by u odborníků měly být častější. Navrhuji, co dva měsíce odborník by mohl svému vedoucímu říci, jaké potřebuje školení, jaké potřebuje komponenty k lepšímu výkonu práce, případně by se mohli bavit o možnostech školení ostatních zaměstnanců či o benefitech na míru (pokud mu benefity aktuálně vyhovují nebo by je chtěla nějak pozměnit). Tyto rozhovory shledávám jako velmi důležité, jelikož ne vždy mají vedoucí pracovníci čas na své podřízené v takovém rozsahu, jaké by mohli potřebovat.

5 Motivační programy pro talentované zaměstnance

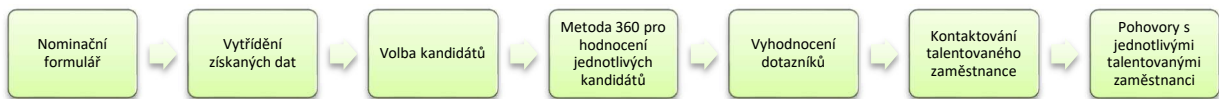
5.1 Popis motivačního programu

- Samotný výběr a zařazení do motivačního programu – pro firmu e4t bych zvolila volbu pomocí nominačního formuláře, kde by se každý zaměstnanec rozhodl zda-li tento formulář vyplní a bude poslán do dalšího výběru anebo jestli se současným zařízením spokojen a přihlašovat se nebude. Podle mého názoru je to nejlepší možná technika, kdy by se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří jsou ochotni podstoupit celý proces, jen díky tomu aby se mohli nadále vzdělávat a učit se novým věcem. Díky nominačnímu formuláři se do motivačního programu dostanou jen ti lidé, kteří opravu stojí o to se dál „posunout“ a mít možnost ovlivnit další firemní zaměstnance. Díky tomu se eliminuje počet lidí, kteří se nechtějí zúčastňovat těchto programů, jelikož jsou s danou pracovní pozicí spokojeni a chtějí ji nadále vykonávat bezezměn.
- Jako další kolo bych navrhovala výběr a vytřídění zaměstnanců, kteří jsou pro firmu klíčoví na základě vyplněných nominačních formulářů. Personální oddělení by si všechny formuláře prošlo a utřídilo a s vedoucími manažery by poté prošlo jednotlivé kandidáty a vybralo jen ty, které by chtěli dát do motivačního programu. Tento druh selekce je pro firmu nejlepší, jelikož vedoucí pracovníci mohou sami vybrat jen ty zaměstnance, u kterých vidí největší potenciál pro změnu.
- Následně bych vybrala metodu 360° kdy by se zvolilo šest nejbližších pracovníků a to v úrovni kolega a podřízený (pokud takové zaměstnanec talentovaný pracovníku má) a samozřejmě vedoucí pracovník, kdy by každý z nich odpověděl na dotazník ohledně talentovaného pracovníka. Tento postup bych zvolila v případě, že by bylo vybráno více kandidátů, než si firma stanoví.
- Poté by se tyto dotazníky vyhodnotili a vybrali by se ti nejúspěšnější kandidáti.
- Následně navrhuji kontaktovat každého jednotlivého zaměstnance formou krátkého pohovoru s ním, aby se zjistil důvod, proč se tento zaměstnanec

zapsat a také jakým směrem by se jednotlivý zaměstnanec chtěl dále vzdělávat a dostávat výše.

- Po těchto rozhovorech bych navrhla další kolo, kdy by se tito kandidáti, ještě protřídili a vybralo by se z nich jen ta část zájemců, která by byla ochotná se dále vzdělávat a účinkovat ve firmě.

5.2 Schéma motivačního programu



Kroky, které můžete vidět v schématu motivačního programu, jsou detailněji popsány v kapitole 5.1.

6 Zhodnocení rozvojových a motivačních programů návrh pro zlepšení

6.1 Zhodnocení rozvojových programů

Do rozvojových programů doporučuji dát jen ty zaměstnance, které už firma má a chce je nadále zlepšovat v jejich profesi a naučit je novým věcem. Jde hlavně o to, že firma má hodně zaměstnanců, kteří své práci rozumí a mohli by své znalosti nejlépe zefektivnit a rozšiřovat dále po celé firmě.

Firma v současné době má rozvojový program pouze pro vedoucí pracovníky. Navrhuji tedy zaměřit se na pracovníky, kteří nejsou na vedoucích pozicích, ale mají skutečně cenné znalosti a informace ohledně stávajících projektů.

6.2 Zhodnocení motivačních programů

Do motivačních programů bych použila metodou nominačního formuláře a následně metodu 360°. Kdy pomocí nominačních formulářů zajistíme firmě dobrovolnou účast zaměstnanců a zamezíme možnosti zvolení zaměstnance, který o následné rozvojové a motivační programy nemá zájem. Následně metodou 360° zaručíme, že v rozvojovém a motivačním programu budou pouze ti uchazeči, kteří si následný rozvoj znalostí a schopností zaslouží svou pracovní pílí a znalostmi.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala problematice talentovaných zaměstnanců, kdy je potřeba talentované zaměstnance najít a následně pomocí motivačních a rozvojových programů dále rozvíjet. V práci je zmíněna důležitost talentovaných zaměstnanců ve firmě, jelikož díky specialistům daných oborů může firma bezstarostně fungovat.

Firmě e4t bych doporučila pro vyhledání talentů zvolit možnost nominací zaměstnanců, kdy se každý jednotlivý zaměstnanec může přihlásit a napsat konkrétní důvody, proč by měl být vybrán do programu. Tuto možnost bych zvolila, protože se firma e4t řadí mezi menší společnosti, což se týče počtu zaměstnanců. Bude tedy jednodušší takto oslovené a vybrané zaměstnance vytřídit a do motivačních programů zvolit pouze ty, kteří mají největší přidanou hodnotu pro firmu a zároveň mají o tento program zájem.

V závěru práce jsou shrnuta důležitá fakta o motivačních a rozvojových programech. Kdy je velmi důležité zapojit do rozvojových programů i jiné než vedoucí pracovníky, zde je důležité zapojit talentované zaměstnance.

Společnosti e4t bych také navrhla používat více frekventovaně metodiku 360° oproti, v současné době používané, metodě Assessment a Development center. Metoda 360° se jeví více objektivní, jelikož daný zaměstnanec není hodnocen sám, ale jsou hodnoceni také jeho nadřízení, podřízení a kolegové.

Seznam literatury

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2014. 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.

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

ADAIR, J. *Efektivní inovace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 233 s. ISBN 80-86851-04-4.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GRADA, 1999. 961 s.

<http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/assessment/>

James A. Cannon, Rita McGee *Talent Management and Succession Planning*. November 2011, 406 s. ISBN: 13 978-1843981732

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

(Obr. 1 Talent management and succession planning, James A. Cannon, Rita McGee, str. 8).....	15
--	----

Seznam tabulek

Tab. 1 formulář metodou 360°	23
------------------------------------	----

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR			
STUDIJNÍ OBOR	Zvolte položku.		
NÁZEV PRÁCE			
VEDOUCÍ PRÁCE			
KATEDRA	Zvolte položku.	ROK ODEVZDÁNÍ	
POČET STRAN			
POČET OBRÁZKŮ			
POČET TABULEK			
POČET PŘÍLOH			
STRUČNÝ POPIS	Zaměření, téma, cíl, způsob řešení, hlavní zjištění a závěry - v rozmezí 10 až 15 řádků.		
KLÍČOVÁ SLOVA			
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Zvolte položku.			

ANNOTATION

AUTHOR			
FIELD	Zvolte položku.		
THESIS TITLE			
SUPERVISOR			
DEPARTMENT	Zvolte položku.	YEAR	
NUMBER OF PAGES			
NUMBER OF PICTURES			
NUMBER OF TABLES			
NUMBER OF APPENDICES			
SUMMARY			
KEY WORDS			
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Zvolte položku.			