VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Řízení talentů ve studentské organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen / 2021

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Bc. Karolína Suchomelová / PMF 14

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: Praha, 30. 4. 2021

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem je formulovat doporučení v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci. Mezi dílčí cíle patří:
- formulovat principy činnosti v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci;
- identifikovat klíčové činnosti řízení talentů ve studentské organizaci;
- zhodnotit úspěšnost jednotlivých činností ve studentské organizaci.

2. Výzkumné metody:

Mezi výzkumné metody použité v této diplomové práci patří: polostrukturovaný rozhovor, nestrukturované zúčastněné pozorování a strukturovaný dotazník.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem bylo zhodnocení oblasti řízení talentů ve studentské organizaci XY. Dále byla formulována doporučení na základě prozkoumání rozhovoru s bývalou Vice Presidentkou, pozorování a dotazníkového šetření.
Bylo zjištěno, že řízení talentů má svou strukturu i smysl, ale i určité nedostatky. Největší slabou stránkou studentské organizace je integrace nových talentů, dále nastavuje nereálná očekávání při náboru nových členů. Respondenti v dotazníkovém šetření též uvádí, že jsou s řízením talentů víceméně spokojeni, ale našli by chyby i ve způsobu vzdělávání. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení.

4. Závěry a doporučení:

Na základě rozhovoru s pracovnicí, pozorování a dotazníkového šetření byla formulována doporučení. Ta spočívala ve zvýšení motivace talentů ve studentské organizaci, používání takových metod vzdělávání, jež budou pro pracovníky efektivní. Kromě praktických úkolů, zpětné vazby a workshopů a konferencí by bylo užitečné zavést i e-learning. Obzvlášť v koronavirové době, kdy vše probíhá online, musí jednotlivé týmy zůstat v pravidelném kontaktu a zajímat se navzájem o své životy. Při plánování recruitmentu je důležité být realistický a nastavovat splnitelná očekávání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent
Rozvoj talentů
Plánování talentů
Získávání talentů
Udržení talentů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal is to formulate recommendations in the field of talent management in a student organization. The sub-objectives include:

- formulate the principles of activity in the field of talent management in the student organization;
- identify key talent management activities in the student organization;
- evaluate the success of individual activities in the student organization.

2. Research methods:

The research methods used in this diploma thesis include: semi-structured interview, unstructured participatory observation and a structured questionnaire.

3. Result of research:

The result was an evaluation of the area of talent management in the student organization XY. Furthermore, recommendations were formulated on the basis of an examination of an interview with a former Vice President, observations and a questionnaire survey.
It was found that talent management has its structure and meaning, but also certain shortcomings. The biggest weakness of the student organization is the integration of new talents, it also sets unrealistic expectations when recruiting new members. Respondents in the questionnaire survey also state that they are more or less satisfied with talent management, but they would also find mistakes in the way of education. Based on these findings, recommendations were formulated.

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations were formulated on the basis of an interview with an employee, an observation and a questionnaire survey. This consisted in increasing the motivation of talents in the student organization, the use of such training methods that will be effective for talents. In addition to practical tasks, feedback and workshops and conferences, it would be useful to introduce e-learning. Especially in the coronavirus age, when everything takes place online, teams must stay in regular contact and take care of each other's lives. When the organization planning recruitment, it is important to be realistic and set achievable expectations.

KEYWORDS

Talent
Talent development
Talent planning
Recruitment
Talent retention

JEL CLASSIFICATION

L31 – Nonprofit Institutions; NGOs; Social Entrepreneurship

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karolína Suchomelová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 14
Název DP:	Řízení talentů ve studentské organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část (vysvětlení pojmů, uvedení do problematiky vyhledávání, vzdělávání, rozvoje a udržení talentů, propojení s ostatními personálními činnostmi, metodika práce) 3. Analytická část (charakteristika studentské organizace, vyhodnocení výzkumu v organizaci, následné návrhy a doporučení) 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. • BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8. • HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3. • URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L., SMOLOVÁ, H. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-64-5.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2020 • Zpracování teoretické části do 31. 1. 2021 • Zpracování výsledků do 31. 3. 2021 • Finální verze do 1. 5. 2021
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 11. 2020

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 - 10395535

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Pojem talent 3
2.2 Řízení talentů z hlediska různých autorů 4
2.3 Strategie řízení talentů 6
2.4 Procesy řízení talentů 6
2.4.1 Plánování a identifikace talentů 7
2.4.2 Získávání talentů 8
2.4.3 Rozvoj talentů 11
2.4.4 Udržení talentů 17
2.5 Přínosy a rizika řízení talentů 21
2.6 Mezinárodní řízení talentů 22
2.6.1 Řízení talentů v České republice 23
2.6.2 Řízení talentů v globálním měřítku 24
2.7 Řízení talentů ve studentských organizacích 26
2.8 Metodika práce 26
3 Analytická část práce 28
3.1 Představení studentské organizace 28
3.2 Řízení talentů ve studentské organizaci 33
3.2.1 Plánování a získávání talentů ve studentské organizaci 34
3.2.2 Rozvoj talentů ve studentské organizaci 36
3.2.3 Udržení talentů ve studentské organizaci 38
3.3 Výsledky dotazníkového šetření 40
3.4 Doporučení pro studentskou organizaci 44
4 Závěr 53
Literatura 55
Přílohy I

1 Úvod

Za poslední století oblast řízení lidských zdrojů zaznamenala velký pokrok. Za ním stojí osobnosti jako Frederick W. Taylor, Elton Mayo, Henry Fayol, Peter F. Drucker, Chester Barnard nebo Lilian Gilbrechtová a v Československu Tomáš Baťa. Když si Taylor a Fayol uvědomili, že s přispěním vědeckotechnické revoluce se zvýšila produktivita práce, začali se touto problematikou zabývat, a tak se zrodil první pohled na personální řízení. Později další zmínění autoři přišli s novými teoriemi o potřebách, zlepšení pracovních podmínek, motivaci nebo vedení pracovníků, takže vznikla koncepce řízení lidských zdrojů. Od jejich myšlenek se odvíjely nové koncepty, z nichž se stále vyvíjejí nové trendy. Mezi ně patří znalostní management, age management, diversity management a další. Patří mezi ně i talent management nebo také řízení talentů, o němž je tato diplomová práce. Kursch (2016) říká, že v moderní ekonomice jsou výrobním faktorem inovace. Těch lze docílit pouze spojením kreativity, schopností, zkušeností a týmové spolupráce. Z těchto myšlenek vychází řízení talentů (Kursch, 2016, s. 18). V současné době je na trhu velká konkurence. Pokud chce společnost přežít a uspět, musí předvést nějakou přidanou hodnotu. K tomu jí pomohou talentovaní zaměstnanci. Tato skupina lidí je ale velmi úzká, proto podniky musí jejich schopností využít co nejefektivněji a s pomocí účinných nástrojů zajistit, aby firmu neopouštěli. Většina společností v ČR se potýká s problémem, že řádně neumí s talentovanými lidmi pracovat a nenabízí jim, co potřebují. V důsledku toho, oni odchází do zahraničí. Společnosti se musí naučit vytvářet takový systém, který bude pro lidi s potenciálem atraktivní a nebudou cítit potřebu organizace opouštět.

Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na otázku, kdo je talent, je krátce představen původ řízení talentů, dále je vysvětlena problematika řízení talentů, jeho strategie, základní procesy jako jsou plánování, získávání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců a metody, které se při nich využívají, což úzce souvisí s již běžně používanými personálními činnostmi. Zmíněny budou i přínosy a rizika při řízení talentů. Jelikož je tento trend známý po celém světě, pak tu bude nabídnut i pohled z globálního hlediska – z Afriky, Asie, Austrálie, ale i jiných částech Evropy.

Druhá část se zaměřuje na uplatnění teoretických znalostí ve vybrané studentské organizaci. Byla vypracována spousta studií o tom, jak k řízení talentů přistupují různé společnosti, ale na následujících stránkách je představen pohled neziskové organizace, která je vedena pouze studenty. Nelze zde tedy najít pohled zkušeného personalisty nebo manažera s letitou praxí, ale mladého člověka vybaveného pouze znalostmi z univerzity. Bude zde ukázáno, jak se v časovém období leden 2020–leden 2021 postavili ke všem procesům řízení talentů, jaké přínosy organizaci přináší, naopak jaké nedostatky se zde projevují. Bylo zjištěno, jak organizace přizpůsobila svůj talentový program současným náročným podmínkám.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci. Mezi dílčí cíle poté patří:

- formulovat principy činnosti v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci;
- identifikovat klíčové činnosti řízení talentů ve studentské organizaci;
- zhodnotit úspěšnost jednotlivých činností ve studentské organizaci.

Těchto cílů bylo dosaženo sběrem informací z organizace. K tomu je využito zúčastněné pozorování autorky, nestrukturovaný online rozhovor s pracovníkem zodpovědným za řízení talentů a prostřednictvím dotazníku pohledy ostatních členů.

Výsledky této práce jsou užitečné pro ostatní studentské spolky a organizace. Mohou zefektivnit získávání svých talentů, použít některé metody vzdělávání i načerpat informace o udržení. Pokud ještě studentské organizace nemají řízení talentů v nějaké podobě zavedené, může je tato diplomová práce inspirovat k vytvoření vlastního talent programu.

Tato práce není určena jen studentským organizacím, ale i jiným společnostem a každému, kdo má zájem se něco o této nové oblasti lidských zdrojů dozvědět.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této části diplomové práce bude podrobně vysvětlena problematika řízení talentů – pohledy různých autorů, strategie řízení talentů, jednotlivé procesy a jejich propojení s personálními činnostmi, přínosy a rizika řízení talentů, jakou podobu má tento trend v České republice a v globálním měřítku, a nakonec metodika práce. Bude vysvětleno, jaké metody byly aplikovány při výzkumu v konkrétní studentské organizaci.

2.1 Pojem talent

Pojem "talent" má mnoho významů a velmi bohatou historii. Tansley (2011) představuje, že první psanou definicí se odkazuje na "označení hmotnosti" používané starověkými národy. Dále jím byla nazývána peněžní jednotka, zatímco Nová anglická bible ho překládá jako "kapitál". Od třináctého století se začal nazývat dispozice, pokračoval jako zvláštní přirozené schopnosti nebo schopnosti různého druhu. V devatenáctém století byl vnímán jako ztělesnění talentovaných – osoba talentu a schopností (Tansley, 2011, s. 267).
Kursch (2016) se zabývá modely talentu a nadání (Kursch, 2016, s. 26–32).

1. Renzulliho model tří kruhů – k rozvoji nadání a talentu dochází, když u jedince jsou na vysoké úrovni složky inteligence, tvořivosti a angažovanosti v úkolu.
2. Mönksův vícefaktorový model – vychází z toho, že kromě individuálních faktorů na talent působí i faktory sociální. Když jsou všechny faktory v souladu, pak lze hovořit o talentu.
3. Sternbergovy modely triarchické teorie inteligence – definuje 3 druhy nadání: analytické, syntetické a praktické. Další model je založený na kritériích: vzácnost, hodnota, znamenitost, produktivita a sebeprezentace. Pokud je splňuje, lze jedince považovat za talentovaného.
4. Tannenbaumův hvězdicový model – skládá se z 5 faktorů: inteligence, specifické schopnosti, prostředí, šance a neintelektované vlastnosti. Přináší dynamickou složku, vývoj potenciálu, závisí na výchově.
5. Gagného model – talent je praktická aplikace nadání. Přeměnu na talent ovlivňují prostředí, učení, rodina apod.
6. Mnichovský model – obsahuje sociální, osobnostní i emocionální složky. Jeho podoba je v sedmi faktorech: intelektuálním, kreativním, sociálním, praktickým, uměleckým, psychometrickým a posledním je muzikálnost. Jedná se o jeden z nejkomplexnějších modelů.

Každý z modelů má své přednosti i nedostatky a společně mohou vytvořit optimální model ke zkoumání a porozumění talentu (Kursch, 2016, s. 35).
Jak už bylo řečeno, každý autor na pojem talent nahlíží jinak. Urbancová a kol. (2016) ve své publikaci uvádí názory několika autorů. Armstrong říká, že je to pracovník, který má vysoký potenciál, jejž může využít pro splnění cílů a zvýšení výkonnosti organizace. Urban, Stýblo a Vysokajová zastávají názor, že talentovaný pracovník má schopnost trvale dosahovat nadstandardního výkonu. Hroník si zase myslí, že talent není limitován věkem, ale jeho kritérii jsou respekt, výkonnost a perspektiva zvýšení této výkonnosti (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 41).
Moon a kol. (2016) nazývají talentem vrozenou nebo vyvinutou dispozici, je to také ukazatel člověka, vypovídající rys, který mohou vzít lídři na vědomí při správném vedení. Představili také pohled herce Alana Rickmana. Ten říkal, že: *„Talent je svým způsobem genetická chyba, za kterou neseme zodpovědnost. "* (Moon a kol., 2016, s. 52). Iles a Preece (2010) vymezili tři pohledy (Iles a Preece, 2010, s. 248):
výjimeční lidé – klíčoví lidé s vysokým výkonem nebo potenciálem bez ohledu na funkci;
výjimečné funkce – správní lidé zastávající strategicky významné funkce;

všichni lidé – každý v organizaci je považován za skutečně nebo potencionálně talentovaného, takže dostává odpovídající příležitosti.

Definice se také různí s jazyky. Tansley (2011) uvádí, že v dánštině se překládá jako „vrozené schopnosti", francouzština v něm vidí „zvláštní schopnost oceněnou sociálními skupinami", v ruštině se ho týkají „vynikající schopnosti v dané oblasti (umělecké, vědecké, politické) ", a v polštině se rozlišují rozdíly mezi jednotným a množným číslem. Talent znamená „dar" a talenty jsou „úspěchy". Je však mnoho dalších pohledů jak ze strany jazyka, tak ze stran organizace a autorů. Dle této autorky jsou však *„některé definice tak vágní, že se člověk musí ptát, jaký má smysl používat slovo "talent"* (Tansley, 2011, s. 269).
Horváthová (2011) uvádí, že každá organizace by si měla vytvořit svou vlastní definici talentu, která jim umožní zjistit, čeho se řízení talentů snaží dosáhnout, zaměřit pozornost na rozmístění zdrojů, stanovit rozvoj zaměstnanců, přesně hodnotit zaměstnance a porovnat organizaci s konkurencí (Horváthová, 2011, s. 24).

2.2 Řízení talentů z hlediska různých autorů

Problematika řízení talentů se poprvé objevila na přelomu tisíciletí, kdy Michaels a kol. vydali knihu „Válka o talenty" (2001) na základě studie společnosti McKinsey & Company v roce 1997. Pojednává o zvyšující se konkurenci v získávání a udržování talentovaných zaměstnanců. Poukazuje také na to, že na práci s talenty by měli spolupracovat manažeři a že talentovaní pracovníci pomáhají zvyšovat výkonnost společnosti. Stejně jako existuje mnoho definicí talentů, názory na řízení talentů se liší. Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že řízení talentů je určitý postup, který zajišťuje, aby organizace měla k dosahování svých cílů takové talentované lidi, jaké potřebuje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 798). Jiný názor Vodáka a Kucharčíkové (2011) je, že řízení talentů znamená zajištění požadované výkonnosti podniku prostřednictvím identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péčí o ně (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 200). Koubek (2015) říká, že řízení talentů znamená používání propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnosti (Koubek, 2015, s. 29). Horváthová (2011) řízení talentů definuje jako vzájemně propojený soubor činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance pro splnění podnikatelských cílů (Horváthová, 2011, s. 26). Podle Šikýře (2016) se jedná o proces získávání, udržování, využívání a rozvoje schopných, motivovaných, oddaných a vytrvalých lidí, kteří naplňují představy a očekávání organizace ve smyslu odborné způsobilosti i rozvojového potenciálu pro úspěšný výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci (Šikýř, 2016, s. 138). Sheokand a Verma (2015) řízení talentů považují za identifikaci, růst, zapojení a uspořádání těch zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci cenní buď s ohledem na jejich „vysoký potenciál" pro budoucnost společnosti, nebo proto, že uspokojují nejisté role v podnikání /provozu (Sheokand a Verma, 2015, s. 53). Woollard (2010) upozornil na to, že menšina organizací se prostřednictvím řízení talentů soustředí více na rozvoj kariéry zaměstnanců, konkrétně vytváření strategií rozvoje a plánování kariéry a následnictví. Tyto aktivity mohou znamenat, že organizace přikládají všem zaměstnancům stejnou důležitost. Přiznává ale, že většina organizací se zaměřuje na jednotlivce s tzv. "vysokým potenciálem" nebo jiným názvem "na rychlé cestě" (Woollard, 2010, s. 6). Silzer a Dowell (2010) si myslí, že se jedná o integrovanou sadu procesů, programů a kulturních norem v organizaci navržených a implementovaných k přilákání, rozvoji, nasazení a udržení talentů k dosažení strategických cílů a splnění budoucích obchodních potřeb (Silzer a Dowell, 2010, s. 18). Stejně jako u obecné charakteristiky talentu, v řízení talentů Iles a kol. (2010, s. 127) vymezili tři pohledy:

Řízení talentů se neliší od řízení lidských zdrojů nebo rozvoje lidských zdrojů. Je to o tom, jak mít správné lidi ve správný čas na správném místě a jak zvládnout přísun a rozvoj lidí, které organizace potřebuje.
Řízení talentů je integrovaný rozvoj lidských zdrojů, který se selektivně zaměřuje na „talentované" zaměstnance organizace.
Řízení talentů představuje záměrný rozvoj schopností organizace cestou usměrňování a udržování proudění talentů v rámci organizace. Pozornost se zaměřuje spíše na příliv talentů než na zásobu talentů.
Ve zprávě Asset Skills (2012) je definováno pět přístupů k řízení talentů (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 46):

1. Přístup inkluzivní – považuje za součást programů řízení talentů všechny zaměstnance.
2. Přístup exkluzivní – využívá talent pool, kdy se organizace zaměřuje na vedoucí pracovníky.
3. Přístup budoucích leaderů – je pracováno se všemi zaměstnanci skrz celou organizaci, u nichž byly identifikovány předpoklady pro výkon vůdčích pozic.
4. Přístup plánování následnictví – jsou identifikovány klíčové role a následně určeni zaměstnanci s potřebnými schopnostmi a dovednostmi, kteří v případě potřeby mohou dané pozice obsadit.
5. Kombinovaný přístup – využívá více výše uvedených pojetí dohromady.

Bezúčelná práce s talenty by byla úplně zbytečná, proto si organizace při řízení talentů stanovují cíle. Níže je uvedeno šest nejdůležitějších z nich (Armstrong a Taylor, 2015, s. 323):

- růst budoucích vyšších manažerů a leaderů;
- rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem;
- podpora dosahování strategických cílů organizace;
- stabilizace klíčových zaměstnanců;
- uspokojování budoucí potřeby schopných lidí;
- získávání klíčových zaměstnanců.

Nejefektivnějšími způsoby jejich dosažení je proces rozvoje talentů, konkrétně koučování, rozvojové programy a mentorování (Armstrong a Taylor, 2015, s. 323).

Řízení talentů může probíhat i na dálku. Horváthová (2011) upozorňuje, že mohou nastat situace, kdy jsou talentovaní zaměstnanci geograficky daleko. Při řízení těchto jedinců existuje jediná možnost, a to zaměřit se na jejich výsledky – splnění úkolů či dosažení cílů. Řízení talentů na dálku je proces o několika krocích (Horváthová, 2011, s. 132).
1. identifikace těch, kteří budou na dálku řízeni;
2. zjištění prostřednictvím dotazníků, zda jsou manažeři a talenti vhodni pro řízení na dálku;
3. uzavření dohody mezi manažerem a talentem o cílech;
4. začátek řízení prostřednictvím komunikačních kanálů.

Řízení talentů na dálku provází určité příležitosti (brzké povýšení, talent může být pověřen náročnými úkoly, ušetřené zdroje se dají využít jinde), ale také rizika (izolace, nedostatek podpory, chybné rozhodnutí na základě špatných informací). Nejdůležitější je volba vhodných komunikačních kanálů (Horváthová, 2011, s. 132). Na online řízení talentů se specializují firmy například PsychPress® – Talent management Psychologists. Proces dělí do 3 etap (identifikace, rozvoj a udržení), to dále do dalších kroků. Výuka může probíhat i kombinovaným způsobem (Horváthová, 2011, s. 140).

2.3 Strategie řízení talentů

Podle Armstronga (2015) strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 322).

Koubek (2011) popisuje řízení talentů jako 2 strategie: strategii získávání talentů a strategii stabilizace talentů. Strategie získávání spočívá v tom, že firmy se snaží budovat image atraktivního zaměstnavatele a tím přilákat lidi s vysokým potenciálem. Snaží se toho dosáhnout prostřednictvím způsobu řízení, stanovováním hodnot, kvalitních a efektivních personálních činností, sledují pečlivě konkureční společnosti, respektují zákony, lidská práva a udržují dobré vztahy s odbory. Strategie stabilizace vychází z toho, že talentovaných lidí je nedostatek a odchod klíčových lidí může mít velmi nepříznivý dopad na chod firmy. Podstatou této strategie tedy je zajistit talentům příznivé prostředí – příležitosti k rozvoji, spolupracovat s nimi, naslouchat jim a dávat jim najevo, že si jich firma váží. Nejdůležitější je pravidelně sledovat jejich potřeby a názory (Koubek, 2011, s. 204–205).

Armstrong (2015) prezentuje názor Cappelliho, podle nějž se úspěšná strategie řízení talentů vyznačuje tím, že umožňuje řešit nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po talentech (Armstrong a Taylor, 2015, s. 321). Hocking (2019) říká, že strategie řízení talentů je ingrediencí, která stojí za řízením talentu organizace – současného i potenciálního. Řízení talentů je důležitý obchodní cíl pro každou organizaci a strategie řízení talentů může poskytnout konkurenční výhodu každé organizaci. Šikýř (2016) si myslí, že strategické řízení uplatňuje přístup založený na zdrojích. Vychází z předpokladu, že organizace dosahuje konkurenční výhody, pokud vlastní zdroje, které vykazují potenciál konkurenční výhody. Tyto zdroje jsou hodnotné, vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné. Těmito zdroji se myslí motivovaní lidé, kteří jsou schopni podávat lepší výkon než konkurence (Šikýř, 2016, s. 51).

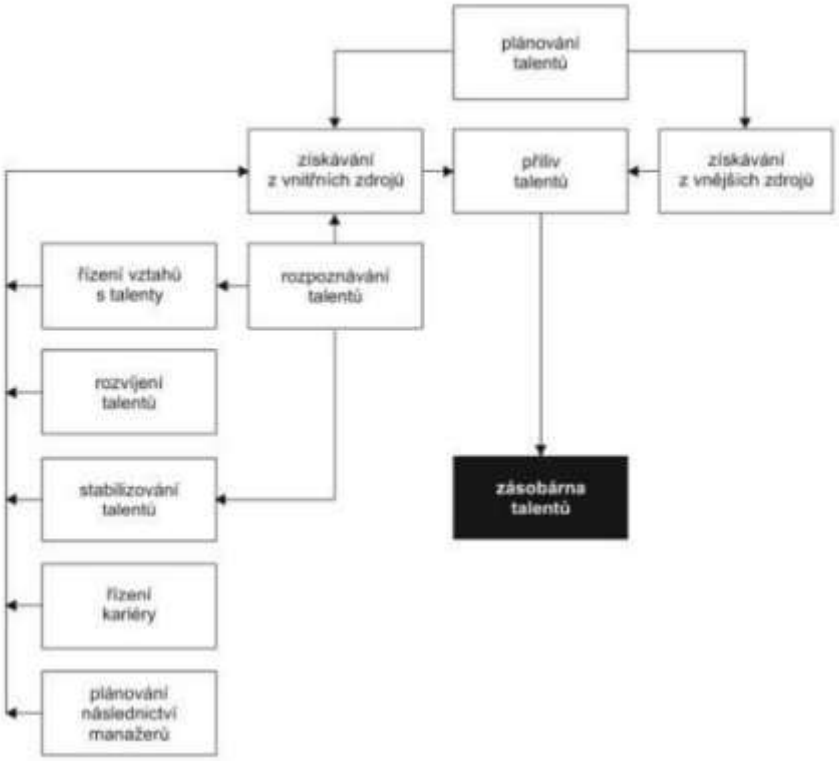
Společnosti tuto filozofii také začínají chápat. Silzer a Dowell (2010) ve své publikaci připomínají, že talenti jsou vzácní a velmi těžko k nahrazení. Poptávka po talentovaných leadrech roste a společnosti se předhánějí v jejich získání a následném vydělání. General Electric si zakládá svou reputaci na tom, že se jedná o konglomerát produkující úspěšné manažery, kteří se poté stávají CEO v jiných společnostech. Firmy proto využívají své interní talenty pro nový rozvoj podnikání. Příkladem může být, když firma využije svůj výkonný zákaznický servis k založení samostatného podnikání se zákaznickými službami. Většina společností tedy buduje strategii řízení talentů, aby byla v souladu s jejich obchodní strategií (Silzer a Dowell, 2010, s. 25–26).

2.4 Procesy řízení talentů

Proces řízení talentů je možné vyjádřit jako sekvenci činností, která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 319). Horváthová (2011) řízení talentů třídí do tří základních skupin – získání, rozvoj a udržení talentů (Horváthová, 2011, s. 252). Urbancová a kol. (2016) představují názor Urena, který říká, že řízení talentů má pět prvků – přilákání, identifikaci, rozvoj, využívání a zapojení talentů. Balarin (2011) mezi klíčové procesy řadí stanovení kritérií pro výběr talentovaných zaměstnanců a odpovídající způsob komunikace, identifikaci talentů, jejich rozvoj, plánování kariéry, nástupnictví a udržení talentů. Každý autor interpretuje procesy trochu jinak, ale nakonec všechny obsahují úplně stejné činnosti – plánování, získávání, rozvoj a udržení talentů (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 49).

Armstrong (2015, s. 321) rozepsal procesy řízení podrobněji viz obrázek č. 1.

Obrázek 1 Proces řízení talentů



Zdroj: Armstrong (2015, s. 321)

Tento model přehledně ukazuje procesy řízení talentů. Existují ale i modely, které procesy rozpracovávají do větších detailů.

2.4.1 Plánování a identifikace talentů

Plánování talentů je proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat. Je nutné se zaměřit na časovou osu a jaké problémy by mohly nastat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 799). Dle Koubka (2015) se předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou (Koubek, 2015, s. 93). Aby bylo plánování efektivní, je třeba dodržovat určité zásady (Koubek, 2015, s. 94–95):

- znát a respektovat strategii organizace;
- cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny;
- personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.

Proces plánování vychází ze dvou prognóz: prognóza potřeby zaměstnanců a prognóza zdrojů zaměstnanců. Prognóza potřeby se zaměřuje na změny v organizaci, situaci na trhu, na němž organizace působí, vývoj technologií, konkurenci, demografické změny a fluktuaci. Prognóza zdrojů informuje o současném stavu talentů v organizaci, jejich úrovni vzdělání a potenciálu, populačním vývoji ve státě, situaci na trhu práce a hodnotové orientaci zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 99).

Při plánování talentů a programů je dobré ve společnosti provést tzv. audit talentů. Dle Armstronga (2015) audit talentů umožňuje identifikovat lidi s talentem a potenciálem, často s využitím řízení pracovního výkonu. Slouží pro plánování a rozvíjení kariéry

(Armstrong a Taylor, 2015, s. 800). Tomšík (2013) k tomu dodává, že smyslem je zajistit jim získávání zkušeností a dovedností k zastávání jejich budoucích rolí. Audity také slouží k včasnému poznání, že talentovaní zaměstnanci uvažují o odchodu a jaké kroky provádět ke stabilizaci v organizaci (Tomšík a kol., 2013, s. 280). Audit se používá jako hodnotící nástroj. Horváthová (2011) uvádí, že specifikuje, jaké oblasti správně fungují, které vyžadují pozornost, také způsoby, jak nedostatky odstranit. Měl by být proveden po zavedení nové strategie. Audit může být proveden jednotlivcem nebo skupinou (Horváthová, 2011, s. 142).

2.4.2 Získávání talentů

Dle Horváthové (2011) se proces získávání talentů skládá ze 3 kroků (Horváthová, 2011, s. 50, 56, 59):

- identifikace klíčových kompetencí (komunikace, kreativita, orientace na zákazníka, orientace na činnost, týmová práce, technická kvalifikace, kritický úsudek…) a vytvoření stupnice pro určení jejich přínosu;
- hodnocení výkonu (měření aktuálně dosažených výsledků v rámci oblastí, za které je jedinec zodpovědný) a předpověď potenciálu (prognóza o kolik úrovní může zaměstnanec v organizaci postoupit na základě aktuálního hodnocení výkonu) a vytvoření stupnic pro jejich měření;
- vytvoření talent poolu.

Získávání zaměstnanců začíná jejich vyhledáváním. Urbancová a kol. (2016) podle Hroníka a Horváthové upozorňují, že probíhá dvěma způsoby: z vnějších zdrojů a z vnitřních zdrojů. Mezi způsoby získávání z vnitřních zdrojů patří Assessment centra, Development centra, měření potenciálu 360° zpětnou vazbu a rozhovory (Urbancová, Vnoučková a Smolová., 2016, s. 89).

Assessment centrum

Assessment centrum (AC) je nástrojem pro výběr vhodných kandidátů skládajícím se z několika metod. Tvoří skupinu účastníků, kde jsou prostřednictvím různých metod posuzováni s cílem získat komplexní pohled na vhodnost jednotlivých členů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291).

Koubek (2015) říká, že se jedná o komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centra však lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů a zaměstnanců, popř. provádět výcvik manažerských dovednostech. AC používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly (Koubek, 2015, s. 177).

Kocianová (2010) uvádí, že v AC jsou využívány metody zaměřené na individuální výkon jedinců (prezentace, případové studie, zkoušky znalostí a schopností), skupinové metody (týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupinu, skupinové diskuze nebo různé výtvory), psychodiagnostické metody (výkonové testy, osobnostní dotazníky, sociometrie) i dialogové metody, například rozhovor dvou uchazečů či rozhovor uchazeče s moderátorem nebo hodnotitelem (Kocianová, 2010, s. 122–123).

Pechová se Šišovou (2016) říkají, že AC probíhá v několika fázích: rozhodování, zdali AC realizovat, příprava, realizace, ukončení a vyhodnocení, nakonec zpětná vazba kandidátovi.

AC je velmi náročné z hlediska lidských zdrojů. Psycholog – nejvíce práce má v přípravné fázi, kdy zajišťuje proškolení pozorovatelů, připravuje testy a úlohy, jež budou používané v realizační fázi, kde působí jako jeden z hodnotitelů. Po ukončení má na starosti vyhodnocování výsledků testů a pozorování. Bývá příomen i při předávání zpětné vazby

kandidátům. Dále mezi nimi jsou pozorovatelé – hodnotitelé. Ti mají na starosti sledování a hodnocení účastníků během realizační fáze. Patří mezi ně již výše zmíněný psycholog, manažeři, externí i interní hodnotitelé. Pozorovatelů by mělo být více než polovina počtu účastníků. Dalším členem týmu je management. Ti se na AC podílí ve všech fázích. Většinou bývá zástupcem budoucí vedoucí obsazované pozice. Čtvrtým ze členů je moderátor. Ten se účastní pouze realizační fáze. Řídí celý průběh AC – zadává úkoly, kontroluje čas, zodpovídá dotazy, nakonec shrne průběh a vysvětlí další postup. Někdy se mohou přidat i externí specialisté – odborníci z agentur mající s AC dostatečné zkušenosti. Posledními členy jsou samotní účastníci. Ti musí být předem dostatečně informováni a motivováni k výkonu (Pechová, Šíšová, 2016, s. 82–83).
Při Assessment centrech se sledují především individuální pracovní předpoklady uchazečů, jejich předpoklady k práci ve skupině, příp. na manažerské předpoklady, získávání informací o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici (Kocianová, 2010, s. 118).
Koubek (2014) připomíná, že AC může probíhat i online formou. Jejími výhodami jsou menší finanční i časová náročnost. Nevýhody u ní však převažují. Patří mezi ně nemožnost důkladné kontroly průběhu AC, neodpovídá reálnému pracovnímu prostředí (pokud účastníci nepracují v IT oblasti), snížená kvalita pozorování, a nakonec zde chybí různorodost situací (Koubek, 2014, s. 107–108).

Assessment centra mají své výhody a nevýhody (Pechová, Šišová, 2016, s. 66–68):
Výhody AC:
Komplexnost a mnohostrannost hodnocení – účastníci jsou posuzováni více pozorovateli ve více situacích, tudíž by hodnocení mělo být objektivnější.
Flexibilita – různé používané metody lze přizpůsobit situacím.
Pozorování a porovnávání účastníků na jednom místě, ve stejný čas a sledovat tak interakci.
Umožňuje také účastníkům lépe se vcítit do organizace.

Nevýhody AC:
AC vyžaduje velké množství času, prostoru, financí a lidských zdrojů.
Simulační riziko – v umělém prostředí mají účastníci vynikající výsledky, ale poté ve skutečnosti neodpovídají představám organizace.
Riziko chabé výzvy – AC není pro účastníky dostatečně motivující, ale ve skutečnosti podávají výborný výkon.

Rozhovor
Cílem je vybrat nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici. K tomu je nutná dobrá příprava pohovoru. Tazatel musí dopředu vymyslet otázky na uchazeče, připravit vhodné prostředí a strukturu rozhovoru. Ta může vypadat například takto (Bělohlávek, 2017, s. 34):
1. Úvod – pozdrav, prolomení ledů, zeptat se na náladu talenta;
2. Představení pracovního místa;
3. Otázky na uchazeče – jeho dosavadní kariéra, úspěchy;
4. Otázky na uchazeče ohledně motivace k dané pozici, jeho zájmy;
5. Prostor na otázky uchazeče;
6. Závěr a rozloučení.

Koubek (2015) říká, že jde o nejvhodnější a klíčovou metodu výběru zaměstnanců. Rozhovor podle něj může mít různé podoby (Koubek, 2015, s. 179–180):

1. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy:
   a) 1+1 – v tomto rozhovoru jsou zúčatněny pouze 2 osoby (vedoucí pracovník a účastník). Velkým rizikem je zde subjektivita ze strany tazatele, na druhé se účastník cítí pohodlněji.
   b) Před komisí – bývá tvořen 3–4 pozorovateli (vedoucí pracovník, personalista a psycholog), tato podoba umožňuje objektivnější pohled na účastníka, ale pro něj může být více stresující.
   c) Postupný rozhovor – je to série 1+1 rozhovorů s různými posuzovateli. Eliminuje se zde riziko subjektivity, ale účastník si s příbývajícími rozhovory automatizuje odpovědi.
   d) Skupinový – na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé straně pozorovatelé. Při tomto způsobu se ušetří dost času, ovšem neumožňuje podrobnější posouzení jednotlivých účastníků.
2. Podle obsahu a průběhu:
   a) Nestrukturovaný rozhovor – obsah konverzace se utváří v průběhu rozhovoru. Není to vhodná forma, jelikož otázky mohou být osobní, irelevantní a může se vyskytnout *halo efekt* (první dojem, který účastník vyvolá, ovlivňuje celý zbytek rozhovoru).
   b) Strukturovaný rozhovor – otázky jsou zde předem připraveny, stanoveny modelové odpovědi, celý rozhovor je zdokumentován, tudíž zde dochází k redukci subjektivního hodnocení.
   c) Polostrukturovaný – pozorovatelé musí být předem proškoleni. Celý rozhovor má vymezený čas i předem plánované cíle. Část rozhovoru je tedy strukturovaná a druhá část je volně plynoucí konverzace. Obě části však na sebe navazují.

Každá z forem má své přednosti i nedostatky. Ať už se jedná o jakoukoliv, musí být rozhovor předem důkladně připraven. Otázky musí odpovídat tomu, co chtějí tazatelé od účastníků zjistit.

Podle Bělohlávka (2017) otázky musí být pokládány stručně, jasně a srozumitelně, aby zaměstnanec pochopil otázku, a navíc se lépe hodnotí kvalita odpovědí. Měly by se také užívat otevřené otázky. Tazatel se tak o kandidátovi dozví více informací a dotazovaný dostane dostatek prostoru k vyjádření. Je užitečné využívat situační otázky. Ty modelují konkrétní události a dotazovaný předkládá různá řešení (Bělohlávek, 2017, s. 17–18).
Bělohlávek (2017) pokračuje, že o člověku mnohé řekne i řeč těla. Prvním příkladem je postoj. Pokud přichází na pohovor vzpřímeně a rázně, značí to rozhodnost a vysoké sebevědomí. Dalším sledovaným neverbálním projevem je gestikulace. Jestliže uchazeč sedí uvolněně na židli, opírá se pohodlně o její opěradlo a svůj projev doplňuje klidnými, pomalými a otevřenými gesty, jedná se o vyrovnaného jedince. Posledním (zde uvedeným) příkladem je mimika. Kandidát se vyhýbá přímému očnímu kontaktu, neustále očima těká po místnosti a tváří se zamračeně, může to signalizovat nejistotu, ale někdy též nezájem. Najde se ale mnoho dalších faktorů, podle nichž se dá rozeznat pravá podstata jedince (Bělohlávek, 2017, s. 47–48).

360° zpětná vazba
Tato zpětná vazba znamená hodnocení pracovního výkonu jedince a poskytování zpětné vazby ze stran lidí, mezi kterými jsou nadřízení, podřízení, kolegové nebo zákazníci (Armstrong a Taylor, 2015, s. 407). Hodnotí se zde kritéria jako výsledky, pracovní a sociální chování, dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti (Koubek, 2015, s. 219). Na základě výsledků hodnocení lze rozhodnout, zda talenty povýšit či nikoliv.

Získávání z vnějších zdrojů může vypadat následovně: internet, personální agentury, vysoké školy a univerzity, pracovní veletrhy, konkureční zaměstnanci, stážisté, absolventi, známí

současných zaměstnanců, inzerát v odborném časopise či tisku, odborné konference, headhunteři (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 89).

Speciálním zdrojem jsou tzv. boomerang zaměstnanci. Podle Snydera (2020) se jedná o zaměstnance, kteří pracovali v organizaci, odešli, začali pracovat v jiné organizaci, a nakonec jsou ochotni spolupracovat s původní. Nejedná se tudíž ani o externí ani interní zdroj. Jsou velkým přínosem, protože již ví, jak organizace funguje, takže se nemusí zaučovat. V jiné práci zase získali nové zkušenosti, které mohou přenést zpět (více než 80 % boomerangů totiž odešlo pracovat do stejného odvětví) (Snyder, 2020).

Talenti se po přijetí stávají součástí tzv. talent poolu. Je možné ho najít i pod jinými tituly – banka talentů, zásobárna talentů, rezerva talentovaných, matice talentů. Jednotliví autoři na něj mají rozdílné pohledy. Dle Armstronga (2015) se jedná o zdroj talentovaných lidí, který má organizace k dispozici (Armstrong a Taylor, 2015, s. 320). Podle Rothwella (2010) je to určitá skupina pracovníků, kteří jsou v rámci organizace připravováni na budoucí povýšení (Rothwell, 2010, s. 270).
Dle Horváthové (Horváthová, 2011, s. 76) existují tři druhy talent poolů:

- všeobecný talent pool – jednotlivci mají různé dovednosti, při vstupu do talent poolu musí mít dostatečnou intelektuální způsobilost a splnit určitá měřítka;
- vůdcovský talent pool – zaměstnanci mající potenciál a kompetence stát se budoucím vůdcem. Příkladem jsou členové ozbrojených složek;
- technický talent pool – zaměstnanci se specifickými technickými znalostmi. Mezi ně patří vědci ve výzkumu.

Vytvoření talent poolu je obtížné. Po identifikaci rolí a kompetencí, je nutné provést zhodnocení současného výkonu a předpovědět budoucí potenciál. Vyhovující jedinci jsou poté označeni za talenty (Horváthová, 2011, s. 77).

2.4.3 Rozvoj talentů

Rozvoj talentů lze charakterizovat jako změnu organizace, zaměstnanců i jednotlivých zájmových skupin za použití plánovaného i neplánovaného učení, což ve svém důsledku může vygenerovat již několikrát zmiňovanou konkurenční výhodu (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 117).
K rozvoji talentů organizace využívají rozvojové programy. Urbancová a kol. (2016) říkají, že rozvojové programy poskytují talentům možnost pracovat na jejich silných stránkách, zlepšit individuální výkon, posílit motivaci a rozvíjet jejich kariéru. Rozvojový program by měl být vytvořen pro všechny talentované zaměstnance v organizaci. Měl by být doplněný o jejich individuální potřeby a mít ucelenou podobu. Co se týče návratnosti investic, kratší rozvojové programy jsou efektivnější (Urbancová a kol., 2016, s. 118).
Talentové programy by měly vycházet z následujících předpokladů (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 119):

- zaměřit se na pracovníky, kteří skutečně mají talentové předpoklady a pracovat s nimi;
- provádět standardizaci tréninků pro talenty a sledovat a vyhodnocovat jejich efektivitu;
- vytvořit a následně kontrolovat krátkodobé plány týkající se docilování úspěchů;
- řídit celofiremní personální práci s talenty;
- vymezit klíčové schopnosti talentů;
- zařadit programy rozvoje talentů úzce propojených s byznysem.

Rozvojové programy zahrnují různé vyučovací techniky, plány a takové učební prostředí, které zaměstnancům pomáhá zlepšit jejich dovednosti a později je aplikovat ve své práci.

Veškeré rozvojové/vzdělávací programy obecně by měly správně probíhat v několika fázích (Armstrong a Taylor, 2015, s. 804–809):

1. Identifikování potřeb vzdělávání

Prostřednictvím analýz, průzkumů a hodnocení společnost zjistí, ve kterých oblastech jsou nedostatky znalostí, případně co nového se potřebují zaměstnanci naučit. Koubek (2015) souhlasí s Armstrongem a přidává, že organizace musí i znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství pracovních sil, i preference mládeže v přípravě na povolání. Je nutné brát v úvahu i obtížnost získávání talentů (Koubek, 2015, s. 263).

2. Definování cílů vzdělávacího programu

Cílem vzdělávacích programů by měla být změna chování. Ta změna na konci ovšem musí odpovídat změně, která by měla být vzděláváním dosažena. Rozdíly mezi požadovaným a skutečným chováním jedince po absolvování kurzu znamená nedostatek v programu.

3. Rozhodování o obsahu a způsobu realizace programu

V této fázi se rozhoduje o délce programu, metodách vzdělávání, jak se získané znalosti promítnou do praxe, způsob vyhodnocení programu apod.

4. Rozhodování o organizačním zabezpečení programu

Tato část rozhoduje o počtu účastníků, místě konání programu, finančním zabezpečení, výběru lektorů, zajištění lektorů, jaké materiály budou při výuce použity.

5. Informování o konání programu

Lidé, kteří se mohou programu účastnit, musí být s předstihem informováni o konání. Musí jim být oznámeno, proč by se měli zúčastnit a jakou přidanou hodnotu jim to přinese.

6. Realizace programu

Jedná se o samotný průběh celého programu. Pokud jde vše dle plánu, tak by se neměly objevit žádné problémy, vždy ale mohou nastat nějaké neočekávané situace, takže by organizátoři měli být připraveni.

7. Vyhodnocení programu

Vyhodnocení slouží ke zjištění, do jaké míry byly splněny cíle celého programu. Hodnotí se dle reakce účastníků, jejich chování, znalostí, které si osvojili, jaké podávají výsledky na pracovišti a zda se společnosti program vyplatil. Koubek (2015) se shoduje s Armstrongem v postupu hodnocení. Sám v něm vidí problém, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou jako kvalitativní charakteristiky těžko kvantifikovatelné a jejich úroveň změny lze zjistit nepřímo, proto zde nachází velkou rozmanitost při stanovování kritérií a postupů vyhodnocování (Koubek, 2015, s. 274).

Problematice rozvoje a vzdělávání se věnují i jiní autoři.

Hroník rozděluje dva typy rozvoje talentů (Urbancová, Vnoučková, Smolová, 2016, s. 117):

- trainee programy;
- talent development.

Horváthová (2011) je definuje následovně (Horváthová, 2011, s. 80):

Trainee programy

jsou vytvářeny pro absolventy. Pro každého účastníka je připraven rozvojový plán, který trvá půl roku až rok. Po jeho ukončení je úspěšnému absolventovi nabídnuta stálá práce v organizaci.

Talent Development

program je určen pro talentované jedince, kteří již nějakou dobu v organizaci působí, ale jsou stále na začátku své kariéry a potřebují najít svůj směr.

Organizace mohou při rozvoji požádat o pomoc externí poradenskou firmu či vzdělávací organizaci. Ty poté vytvoří rozvojový program a přebírá i zodpovědnost za výsledný efekt (Horváthová. 2011, s. 80).

Moon a kol. (2016) říkají, aby se talentovaní lidé mohli rozvíjet, může pomoci zodpovězení následujících otázek (Moon, Davis, Simpson, Merill, 2016, s. 54–55):
Co by se stalo, kdybyste byli schopni ve vaší práci dosáhnout svého plného potenciálu?
Jak by se vaše práce změnila, když byste využili svůj talent v jiném oboru?
Které z vašich talentů nejsou využívány?
Který potenciál byste u sebe rádi rozvinuli?
Jak by se změnilo vaše zaměstnání, kdybyste lépe využili svůj talent?
Jak myslíte, že by se to dalo v tomto případě udělat?
Na základě těchto odpovědí je důležité si uvědomit, jaké téma dotazovaného člověka přitahuje a na tuto oblast se zaměřit. Podle toho pro ně připraví speciální rozvojové programy s využitím různých metod vzdělávání a rozvoje.

Metody rozvoje lze rozdělit do dvou skupin (Urbancová a kol., 2016, s. 118):
Metody vzdělávání na pracovišti, tzv. on the job: instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady, stínování, práce na projektech, stáž, dočasné přeložení.

Rotace práce
Koubek (2015) vysvětluje, že se jedná o metodu, kdy pracovník vždy na určité období plní úkoly na různých pracovních místech organizace. Jejími výhodami jsou rozšíření znalostí, zkušeností a schopností. Poznává nové kolegy a úkoly organizace. Stává se daleko flexibilnějším, což se projevuje i na výsledcích organizace. Rizikem v této metodě je, že pracovník nebude v práci na určité pozici úspěšný, což se může odrazit v jeho sebevědomí i dalším výkonu (Koubek, 2015, s. 269). Tomšík (2013) dodává, že na základě výsledků lze rozpoznat rozvojový potenciál člověka. Mezi nevýhody patří organizační náročnost, pracovník se setkává s různými školiteli a přístupy k práci (Tomšík a kol., 2013, s. 224).

Pracovní porady
Během porad se pracovník seznámí s problémy nebo současným stavem jeho pracoviště i celé organizace, což vede k rozvoji jeho zájmů. Koubek (2015) uvádí, že přednostmi této metody jsou výměna zkušeností, prezentace jednotlivých názorů na aktuální situaci organizace, čímž se pracovníci cítí být důležití, zvyšuje to jejich motivaci k vyššímu výkonu a iniciativě. Nevýhodou jsou časové možnosti. Uspořádání porady uprostřed pracovní doby zkracuje čas na vykonávání práce. Když se porada uspořádá mimo pracovní dobu, tak se pracovníci nemusí chtít účastnit (Koubek, 2015, s. 269).

Pověření úkolem
Školitel pověří vzdělávaného nějakým úkolem a je na zaměstnanci samostatně ho splnit pomocí získaných znalostí a dovedností (Šikýř, 2016, s. 142).
Podle Koubka (2011) je vzdělávaný pracovník pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Metody se používají při formování pracovních schopností řídících a tvůrčích pracovníků, popřípadě pracovníků, kteří budou vykonávat samostatnou práci. Metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich dalšímu rozvíjení, rozšiřuje se mu pole působnosti. Nevýhodou je, že se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho

práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru (Koubek, 2011, s. 151).

Mentoring

Mentoring je proces, v němž mentor pomáhá menteemu s řešením odborných problémů. Je užitečný pro zaměstnance na začátku kariéry (Koubek, 2014, s. 150). Jiný názor Sekničky a Putnové (2016) říká, že v mentoringu jde o profesionální vztah mezi zkušenějším pracovníkem a menteem. Mentorovaný získává nejen odborné znalosti, ale i schopnosti z oblasti vedení lidí a zdokonalí se v manažerských dovednostech (Seknička a Putnová, 2016, s. 152). Koubek (2015) říká, že výhodou této metody je, že do formování pracovních schopností se vnáší vlastní iniciativa, uvědomělá volba vzoru a neformální vztah. Mezi nevýhody patří nevhodná volba mentora. Pracovník si v některých případech vybírá člověka, který mu může pomoci v kariéře, ovšem nikoliv v rozvoji a ztrácí tedy smysl. Dále si Koubek myslí, že by mentor a mentee měli být osoby stejného pohlaví, v opačném případě by totiž vztah mohl interpretován různým způsobem (Koubek, 2015, s. 268).

Instruktáž při výkonu práce

Během instruktáže se lidé učí pozorováním a následným napodobováním svého zkušenějšího kolegy. Účastník si tímto způsobem rychle osvojí potřebné znalosti k výkonu své práce (Šikýř, 2016, s. 142). Podle Koubka (2015) jde o nejpoužívanější metodu. Je to nejjednodušší způsob zácviku nového pracovníka (Koubek, 2015, s. 267).

Koučink

Šikýř (2016) definuje kouče jako osobu schopnou komunikace, usměrňování a podněcování zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování znalostí, dovedností a schopností k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 142). Haberleitnerová a kol. (2009) se koučováním zabývali podrobněji. Sice se jedná o starší zdroj, ale obsah je stále aktuální. Podle nich se pod tímto pojmem míní rozvíjení potenciálu pracovníků podle aktuální úrovně rozvoje, aby mohli zlepšovat své schopnosti. Koučování pomáhá jedinci učit se samostatně a zvyšovat svůj výkon sám od sebe. Vedoucí má v tomto případě vytvářet atmosféru důvěry a podmínky, aby pracovníci zvyšovali svou motivaci, jednali co nejsamostatněji a společně stanovovali cíle a úkoly (Haberleitner, Deistler, Urgvari, 2009, s. 31).

Vzdělávání na pracovišti má své výhody (Koubek, 2011, s. 152):

- je levné;
- zpravidla individuální a přizpůsobeno schopnostem člověka;
- přináší praktické zkušenosti, znalosti, dovednosti a názorně si osvojí práci;
- učí se v reálných podmínkách, pracuje s firemní technikou a používá firemní postupy.

Na druhé straně přináší i nevýhody:

- ve firmě nejsou vhodní a schopní školitelé;
- školení neprobíhá vždy nerušeně;
- část povinností školitele přejde na jiného pracovníka, který s tím nemusí být spokojený.

Metody vzdělávání mimo pracoviště, tzv. off the job: přednášky, semináře, demonstrování, samostudium, simulace, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, development centra, e-learning, outdoor training (Urbancová a kol., 2016, s. 118).

Seminář
Tato metoda je přínosná tím, že se účastník dozví nejen nové informace od školitele, uslyší i názory ostatních posluchačů a sám může nahlas projevit svůj vlastní (Šikýř, 2016, s. 143). Koubek (2011) přidává, že tato metoda překonává nevýhodu přednášky tím, že účastníky zapojuje do diskuse. Díky jejich nápadům a řešením jsou účastníci stimulováni k aktivitě. Seminář však musí být již důkladněji organizačně připraven a vhodným způsobem moderován (Koubek, 2011, s.153).

Případová studie
Případová studie podporuje týmovou spolupráci, když účastníci podle zadání společně hledají řešení určitého problému (Šikýř, 2016, s. 143). Dle Armstronga (2015) sbírají informace o událostech, co, jak a proč se staly. Případové studie přispívají k vytvoření nových teorií či potvrzení stávajících teorií. Mohou mít také formu příběhů, které vysvětlují učiněná rozhodnutí a jejich výsledky. Ilustrují také celkovou situaci, procesy s ní související, chování jednotlivců a skupin v sociálním prostředí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 652).

Demonstrování
Tato metoda se soustředí především na procvičení v praxi. Koubek (2015) uvádí, že znalosti a dovednosti se předávají s použitím audiovizuální techniky, počítačů, simulátorů, trenažérů či jiných zařízeních. Účastníci si dovednost vyzkouší bez způsobení škod. Jedinou nevýhodou je, že podmínky na pracovišti rozdílné (Koubek, 2015, s. 270). Šikýř (2016) s touto definicí souhlasí, přidává pouze, že školitel se do procesu zapojuje také. Účastníkům předvádí pracovní postup jako první (Šikýř, 2016, s. 143).

Workshop
Armstrong (2015) uvádí, že workshop je určený osobám, které mají znalosti nebo zkušenosti s určitou pracovní rolí. Celý workshop řídí moderátor – personalista, externí konzultant. Účastníci se nejdříve domluví na účelu a oblastech výsledků pracovní role. Poté pro ni vytvoří příklady efektivního a neefektivního chování. Dále se odvozují schopnosti k daným příkladům. Moderátor do workshopu zasahuje pouze minimálně. Pomáhá jim při analyzování jejich zjištění, ale soustavu schopností, která je spojena se skutečným chováním na pracovišti, by si měli účastníci vytvořit sami (Armstrong a Taylor, 2015, s. 691–692). Koubek (2015) nachází výhodu v příležitosti dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit je z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci. Nevýhodou je situace, kdy tým pracující na příkladech postrádá dostatečné znalosti a zkušenosti k jejich vyřešení (Koubek, 2015, s. 271).

E-learning
V dnešní době pravděpodobně nejvyužívanější metoda vzdělávání. Je možné ho provádět na pracovišti i mimo pracoviště. Koubek (2015) vysvětluje e-learning tak, že počítače umožňují simulovat pracovní situaci, zjednoduššují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím velké množství informací a nabízejí různé testy a cvičení. Umožňují průběžné hodnocení procesu učení a kontaktovat lektora i ostatní vzdělávající. Metodu lze využít ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání (Koubek, 2015, s. 273). Šikýř (2016) se přidává a říká, že velkým přínosem je atraktivnost a názornost vzdělávání, časová a prostorová nezávislost. Limity ale vidí v nákladech na pořízení technického a programového vybavení a také nedostatečnou motivaci a aktivitu uživatelů. Obává se také, že lidé mohou mít pocit, že se něco naučili, protože si například zapamatovali schéma, ale jeho skutečný smysl jim unikl (Šikýř, 2016, s. 143–144).

Vzdělávání mimo pracovště má výhody (Koubek, 2011, s. 153):
- kurzy bývají vedeny odborníky;
- účastníci získají nejaktuálnější informace;
- účastníci se seznámí s nejmodernějšími technologiemi;
- možnost vyměnit si zkušenosti s pracovníky z jiných firem;
- přinesou do firmy nové myšlenky.

Mezi nevýhody patří (Koubek, 2011, s. 154):
- je nákladnější;
- zaměřené spíše teoreticky, principy nelze uplatnit ve všech firmách;
- obtížně aplikovatelné ve firmách, které používají jiné technologie;
- kurzy nemusí odpovídat potřebám organizace;
- nepřítomnost pracovníka.

Bylo ukázáno, že vzdělávání on the job i off the job mají své výhody i nevýhody. Vzdělávání na pracovišti se nejčastěji využívá při zaškolování nových zaměstnanců, ale při dalším rozvoji již zaměstnanci cestují i mimo pracoviště.

Dle Kocianové (2011) na efektivitu vzdělávání působí řada faktorů. Pokud se týkají pracovníků, má největší význam jejich motivace ke vzdělávání. Pracovníci by měli mít cíl vzdělávání – rozvoj schopností, jež potřebují k lepšímu výkonu. Z pohledu organizace je nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právě těchto schopností. Nadřízení by měli pracovníkům vytvářet ke vzdělávání podmínky ve smyslu podpory ve vzdělávání. Pracovníkům by měla být umožněna účast v plánovaných termínech vzdělávání a měla by jim být poskytnuta pozitivní zpětná vazba. Dodavatelé vzdělávání jsou velmi důležitým článkem ve vzdělávání, jejich profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají na celkovou efektivitu vzdělávání značný vliv (Kocianová, 2010, s. 171).

Efektivitu rozvojového programu je třeba po jeho ukončení změřit. Je několik způsobů, jak získat informace o efektivnosti a přínosech (Koubek, 2011, s. 148):

- zeptat se účastníků vzdělávání (co si myslí o vzdělávání, zda bylo užitečné pro jejich práci, co v něm bylo zajímavého a co nikoliv, zda by ho doporučili svým spolupracovníkům, co by šlo zlepšit, na co by se mělo další vzdělávání soustředit atd.), ale je třeba mít na paměti, že mohou příznivěji hodnotit zábavnější vzdělávání nebo vzdělávání nekladoucí na ně přílišné nároky, která však nemusí být vždy ta nejužitečnější;
- zeptat se nadřízených účastníků vzdělávání (zda se po vzdělávací akci zlepšila práce a pracovní výsledky jejich podřízeného, jak plní nové úkoly a jak zvládl nové znalosti a dovednosti, zda používá nabyté vědomosti a zkušenosti v praxi, zda potřebuje další vzdělávání apod.);
- pozorovat pracovníka při práci (zkoumat, zda po absolvování vzdělávání pracuje lépe a pokud nikoliv, tak proč, zda se změnilo jeho pracovní chování, zda potřebuje další vzdělávání a jaké apod.);
- zeptat se školitele (jak se pracovník zajímal o předmět vzdělávání, jaké dělal pokroky, jaké nové znalosti a dovednosti získal, zda byl aktivní, zda je vzdělavatelný a schopný dalšího rozvoje apod.).

K měření výsledků lze použít i specifické modely (Hečko, 2014, s. 101):
Simmondsův model;

Kirkpatrickův model – ten se skládá ze čtyř stupňů:
reakce – bezprostředně po ukončení vzdělávání;
učení – kontroluje se na začátku vzdělávání a několik týdnů po ukončení vzdělávání;
chování – dlouhodobé sledování ze strany nadřízených;
výsledky – sleduje se, zda mělo vzdělávání dopad na výsledky jedince a společnosti;
Hamblinův model – funguje na podobném principu jako Kirkpatrickův model s tím rozdílem, že Hamblin jej obohacuje o konečnou hodnotu, tudíž výsledkem je: reakce, učení, pracovní chování, fungování, konečná hodnota.

Při měření efektivnosti je nutné zaměřit se, co školení přineslo firmě, ale i zaměstnancům.

2.4.4 Udržení talentů

Ze všech čtyř procesů je tento pravděpodobně ten nejtěžší. Organizace si naplánuje, jaké talenty potřebuje, najde způsob, jak je získat, dále rozvíjí jejich schopnosti, ale jak zařídit, aby dále v organizaci zůstali a neodešli ke konkurenci? K udržení jakéhokoliv druhu zaměstnance je důležitá péče o něj.
Pokud si chce organizace opravdu talenty udržet, musí je nejdříve stabilizovat. Při tom je důležité si ujasnit, co zaměstnanci vlastně chtějí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 304):
Pro zaměstnance do 30 let je podstatné, kam směřuje jejich kariéra.
Zaměstnanci mezi 30–50 rokem si přejí řídit svou kariéru a cítit uspokojení ze své práce.
Nakonec zaměstnanci nad 50 let chtějí mít jen jistotu svého zaměstnání.
Toto rozdělení ale neplatí pro všechny lidi v těchto věkových kategoriích.
Stabilizaci talentů také ovlivňuje několik faktorů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 305):

- image organizace;
- efektivita získávání, výběru a rozmisťování;
- styl vedení;
- příležitosti ke vzdělávání a kariéře;
- ocenění výkonu.

Dle jiného výzkumu mezi hlavní faktory patří podnětná práce, příležitost k úspěchu, spolupráce s mentory, realistické sebehodnocení a zpětná vazba. Urban (2017) si ještě myslí, že pro stabilizaci je důležitá důvěra, především důvěra ve vedení. Předpoklady jsou, že manažeři dokáží zdůvodnit svá rozhodnutí, pravidelně s podřízenými komunikují a jsou schopni držet své slovo. Důvěru jim ale musí prokázat například volnou rukou při práci, možností plně použít své schopnosti nebo jim zvýšit pravomoce (Urban, 2017, s. 109–110).
Jak už bylo řečeno, pro talenty je důležitá jejich kariéra.

Řízení kariéry
Dle Kocianové (2011) je kariéra složka životní dráhy, která je vázána na pracovní zařazení. Kariéra je slovo francouzského původu – *la carrière*. Původně znamenalo závodní dráhu nebo místo, kde se dobývá kámen. Kariéru je možné chápat jako měření pracovních úspěchů, množství a závažnost vykonávaných funkcí, pracovní zařazení a společenské postavení. Kariéra člověka je vázána na jeho osobnostní a pracovní potenciál, ovlivňují ji schopnosti, motivace, hodnoty, postoje, aspirace, vlastnosti člověka, jeho profesní kvality a zkušenosti (Kocianová, 2010, s. 174).
Řízení kariéry umožňuje organizacím, aby si zajistila nejen příliv talentů, ale zároveň si udržela i stávající. Dle Armstronga (2015) je cílem řízení kariéry z pohledu organizace dosáhnout cílů

politik řízení talentů. Z pohledu zaměstnanců je cílem řízení karéry (Armstrong a Taylor, 2015, s. 323):

1. poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, aby v organizaci mohli uplatnit svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry;
2. zajistit zaměstnancům vzdělávací a rozvojové aktivity, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou dosáhnout.

Vývoj kariéry talenta je rozdělený do několika fází (Armstrong a Taylor, 2015, s. 324).

1. Začátek kariéry – jedinec přijde pracovat do organizace a začíná plánovat svou kariéru.
2. Počáteční fáze – lidé rozvíjí své schopnosti a zhodnocují svůj potenciál prostřednictvím zkušeností, výcviku, koučování, mentorování nebo řízení pracovního výkonu.
3. Střední fáze – někteří lidé postupují dále v kariéře, zatímco některým kariérní postup stagnuje a mají pocit, že již dosáhli maxima. Tyto zaměstnance je třeba motivovat. Poskytují se jim nové příležitosti v podobě obohacování, rotace práce, zvláštních úkolů nebo uznání a ocenění.
4. Pozdní fáze – lidé jsou na určité úrovni své kariéry a mají obavy z budoucnosti. Zde je nutné poskytnout jim nové výzvy nebo přinejmenším je ujistit, jak to vypadá s jejich budoucností ve společnosti, co nastane v případě jejich odchodu.
5. Ukončení kariéry – než zaměstnanec definitivně zakončí svou kariéru, může v organizaci pracovat nějakou dobu na částečný úvazek.

Na vývoj kariéry lze nahlížet jako na životní cyklus. Začíná vstupem do pracovního života a končí odchodem do důchodového.
Fáze kariéry si lze představit způsob postupu v kariéře, jakým je povyšování nebo rozšiřování znalostí a kompetencí. V tomto případě se vývoj dělí do 3 fází: expandování, upevňování a dozrávání (Armstrong a Taylor, 2015, s. 324).

Kariérové poradenství

Koubek (2014) upozornil na to, že jedinec může při utváření své kariéry potřebovat poradit. Zde je ukázáno, v jaké podobě může poradenství vypadat. Služeb kariérového poradenství může jedinec využít kdykoliv během trvání jeho pracovního života. Jeho forma se liší dle fáze, ve které se kariéra zaměstnance nachází (Koubek, 2014, s. 198–200).
V počáteční fázi profesní dráhy
Na začátku se poradenství zaměřuje na posílení schopností adaptovat se na svět práce, mapování pracovníkovi motivace, přání, nadání a předpokladů. Někteří nemají ještě představu, co by chtěli v budoucnosti dělat, tudíž prostřednictvím rozhovorů, psychodiagnostiky, kvalitního adaptačního procesu je možno pracovníkovi pomoci. Specifickým nástrojem pro začátečníka jsou kariérové kotvy. Představují směřování pracovníkovi práce, která mu bude vyhovovat. Po vyplnění dotazníku se zjistí, jakou člověk preferuje.

1. Jistota – člověk trpí averzí k riziku, preferuje fixní plat, stabilitu zaměstnavatele, pro něj je vhodná práce v administrativě či státní správě.
2. Autonomie – pro člověka je důležité o sobě rozhodovat, stanovuje si cíle, těžko se přizpůsobuje pravidlům, vhodné je pro něj podnikání či práce na živnostenský list.
3. Manažerská kompetence – potřeba rozhodovat, udávat směr a být vzorem, je vhodný jako vedoucí zaměstnanec.
4. Technicko-funkční kompetence – klade odbornost na první místo, specializuje se na konkrétní oblast, motivátory jsou odborná literatura a setkávání se s odborníky.
5. Kreativita – člověk je otevřený novým věcem, uplatnění najde ve výzkumu, vývoji, inovacích či marketingu.

6. Vztahy mezi lidmi – jedinec potřebuje mezilidský kontakt, práci v týmu, vhodnou profesi najde v sociální sféře, lektor nebo obchodník.
7. Osobní vítězství, soutěž – jeho motivátory jsou úspěch, možnost vyniknout a srovnávání s ostatními, uplatní se jako obchodník.
8. Životní rovnováha – mezi priority jedince patří rodina, volný čas spíše než kariéra, vhodné jsou pro něj pozice bez cestování, s pravidelnou pracovní dobou bez přesčasů a malou stresovou zátěží.

Po nějaké životní změně se může kotva změnit, ale vždy určitá preference zůstane.

Jak už bylo řečeno, po zapracování se jedinec ocitne v další fázi své kariéry (Koubek, 2014, s. 201–202).

V průběhu profesní dráhy

Doba i věk člověka se vyvíjí, tudíž jedinec musí v průběhu své kariéry udělat určité změny. Je možné při tom aplikovat i techniky využité na začátku kariéry, ale nachází se zde určité aspekty, kterým je nutné věnovat pozornost.

1. Obtížnější adaptace na změny – změna postupů při práci či zavedení nových technologií je pro člověka vyššího věku, který ji vykonává dělší dobu, daleko obtížnější než pro přicházejícího absolventa. Totéž platí pro rekvalifikaci.
2. Potřeby dané věkem a vývojovým stádiem – v určitém věku mají lidé různé potřeby, dvacátníci chtějí cestovat, třicátníci zakládají rodinu a soustředí se na budování kariéry, čtyřicátníci přemýšlí o životní změně, padesátníci a šedesátníci si přejí jen stabilitu a jistotu.
3. Menší schopnost zmapovat pracovní trh a příležitosti, které se nabízejí – lidé, kteří 20 let vykonávali svou práci a nyní se bude jejich pozice rušit, si musí rozšířit obzory a najít si práci, kde se jejich schopnosti a zkušenosti uplatní.
4. Posílení sebevědomí a schopnosti „prodat se“ – nastupující zaměstnanec je natěšený a sebevědomý, ale pokud si má práci hledat padesátiletý člověk, je to horší, jelikož mu síly začnou ubývat a firmám nepřipadá užitečný, výhodou jsou jeho zkušenosti, spolehlivost a loajalita.

K využití tohoto poradenství je nutné kontaktovat kariérového kouče. Dobrý kouč by měl (Horváthová, 2011, s. 112):

- prokazovat zájem o koučovaného a snažit se porozumět jeho osobě;
- být pozitivní;
- nabízet konstruktivní rady a výzvy;
- dokázat přimět koučovaného k otevřenosti a upřímnosti;
- odpovídat na otázky a připomínky koučovaného;
- poskytovat realistickou zpětnou vazbu týkající se dovedností a potenciálu;
- pomáhat přizpůsobovat cíle a zájmy koučovaného požadavkům organizace;
- povzbuzovat koučovaného k vyjádření názoru na prostředí a kolegy;
- řídit diskuzi.

Správně zvolený kouč může pomoci zvýšit motivaci a výkon zaměstnance, ale špatně vybraný kouč či zvolený postup, může vést k odchodu zaměstnance. Zpětná vazba by měla být poskytována i kouči.

Plánování následnictví

Podle Armstronga (2015) je plánování následnictví proces, který organizaci zajišťuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 330). Podle Šikýře (2016) je cestou k úspěchu povyšovat a rozvíjet vlastní lidi, kteří jsou schopni zachovávat základní hodnoty a smysl podnikání organizace. Je třeba umět odpovědět na tři otázky:

1. Existuje v organizaci dostatek potenciálních následníků, kteří jsou perspektivně schopni převzít klíčové funkce?
2. Jsou tito jedinci dostatečně kvalitní?
3. Mají tito jedinci správné schopnosti pro budoucnost?

Odpovědi přináší plánování následnictví společně s řízením talentů, které slouží k zajišťování přílivu a udržování zásobárny talentovaných lidí, které organizace potřebuje na obsazení manažerských funkcí (Šikýř, 2016, s. 88).

Koubek (2015) říká, že plány následnictví mají dvojí podobu: řetězce nebo pyramidy.

Plány řetězce uvádí pouze jednoho náhradníka na určitou funkci. Jsou záležitostí určitého útvaru organizace a nástrojem odhadu pokrytí potřeby interních pracovníků. Mohou vypadat i jako forma plánů personálního rozvoje pracovníků v plánu následnictví (Koubek, 2015, s. 120).

Koubek (2015) pokračuje, že v rámci celé organizace se častěji používají plány následnictví pyramidy. Ty pokrývají veškeré vedoucí funkce v organizaci, a navíc na každou z nich mají připravenou více náhradníků. Jejich pořadí se může měnit podle výkonu a schopností. Podle výzkumů zařazení více kandidátů u nich vyvolává větší motivaci vykazovat lepší výsledky, rozvíjet sám sebe a snažit se vyniknout. Konkurence však přináší nevýhody v podobě neochoty pomáhat jim, spolupracovat s nimi, či dokonce sabotáže jejich práce. Vytváří se tak negativní prostředí na pracovišti. V praxi to skutečně probíhá tak, že náhradníci musí neustále prokazovat svou oprávněnost zařazení (Koubek, 2015, s. 121).

Armstrong (2015) k tomuto tématu ještě dodává, že podmínky se mění tak rychle, že veškeré plány následnictví mohou být v době vyhotovení již zastaralé. Východiskem mohou být procesy řízení talentů a rozvoj manažerů, což v organizaci udržuje zásobárnu talentů a získává „talenty na přání“. O ně je však velký zájem, takže nebudou dlouho čekat (Armstrong a Taylor, 2015, s. 331).

Horváthová (2011) říká, že následnictví je založeno na informacích z auditu talentů, hodnocení výkonu, předpokladech potenciálu a prognóz nabídky a poptávky. Proces plánování by proto měl probíhat v těchto krocích (Horváthová, 2011, s. 99–100).

1. Identifikace budoucích obchodních cílů a úkolů organizace a vytvoření obchodních scénářů;
2. Zajištění podpory vedení, vyjasnění úrovně zapojení, dostupnosti zdrojů, rozpočtu, času atd.;
3. Rozhodnutí o metodě plánování následnictví, která bude použita;
4. Porovnání současných talentů s potřebami v budoucnosti;
5. Identifikace rolí, jež musí být bezpodmínečně obsazeny a následná identifikace nástupce;
6. Zajištění rozvoje talentů;
7. Informování jedinců o plánů následnictví: poskytování dostatečné zpětné vazby k výkonu;
8. Aplikace plánů následnictví;
9. Vyřazování neodpovídajících jednotlivců z plánu následnictví;
10. Audit výsledku plánování následnictví: zjišťování, zda proces přinesl očekávaný výsledek;
11. Přezkoumání procesu následnictví a provedení změn v potřebách organizace.

Většina tuzemských organizací hledá nástupce až na poslední chvíli, nástupnické programy nejsou systematické a selhávají, tudíž talentovaní zaměstnanci odchází a hledají příležitost jinde (Horváthová, 2011, s. 107).

Pro některé talenty může být kromě seberozvoje a plánování úspěšné kariéry motivátorem k práci v organizaci klasické odměňování. Urban (2017) v publikaci představuje, že existují dvě složky mzdy.
1) Základní mzda – pevná, časová, zaručená část mzdy. Slouží k ocenění práce zaměstnance.
2) Výkonová složka – pohyblivá, její výše se mění s výkonem člověka za určité období.
Cílem výkonového odměňování je: posílit výkonnost, spravedlivé odměňování, informovat zaměstnance o cílech podniku, lépe kontrolovat personální náklady, zvýšit konkurenceschopnost společnosti na trhu (Urban, 2017, s. 127).
Firmy, kromě vyplácení mezd a bonusů, nabízí i různé nepeněžní benefity. Zaměstnanecké výhody se dělí do dvou druhů (Hečko, 2014, s. 103):

- hmotné odměny
  flexibilní pracovní doba, dodatečná dovolená, zaměstnanecké akcie, automobil i pro soukromé účely;
- nehmotné odměny
  uznání, pochvala, pověřování důležitými úkoly, svěření odpovědnosti, úcta, respekt.

Klasické odměňování pro talentované zaměstnance není ani tolik motivační. Talentovaný zaměstnanec má vyšší mzdu než ostatní, tudíž její zvýšení pro něj není prioritní, proto finanční odměňování spíše uspokojuje jeho potřeby mimo profesionální život, zabezpečit rodinu, sociální zajištění, výdaje ve volném čase apod.

Nejlepším způsobem, jak přilákat a udržet si talentované zaměstnance je stát se atraktivním zaměstnavatelem vysoké kvality s adekvátním pracovním prostředím. Aby se jím organizace stala, měla by dodržovat následující body (Horváthová, 2011, s. 116–117):

- nabídka zajímavé a oceňované práce;
- zajištění příležitostí ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře;
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem;
- nabídka flexibilní pracovní role;
- nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení;
- poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu;
- nabídka odpovídající odměny;
- prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace.

Z různých zdrojů bylo zjištěno, že motivátorem pro práci je organizace dosahující výsledků, chovající se eticky a poskytující zaměstnancům příležitosti k seberozvoji a kariérnímu růstu.

2.5 Přínosy a rizika řízení talentů

Jakákoliv činnost, ve které je využit lidský kapitál má své přínosy i rizika.

Mezi přínosy patří (Urbancová a kol., 2016, s. 192–193):

- talentovaní zaměstnanci přispívají k naplňování strategie a cílů organizace;
- klesají náklady na fluktuaci a nový nábor zaměstnanců, organizace je pro talenty atraktivním zaměstnavatelem;
- dochází k identifikaci a udržení talentovaných zaměstnanců;
- plánování nástupnictví je efektivnější;
- lépe se využívá potenciál talentovaných zaměstnanců, nedochází ke ztrátám spojených s neobsazením klíčových pozic;

- zvýšení produktivity a ziskovosti;
- kratší doba náborového procesu;
- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Pranita a Manpreet přidávají, že řízení talentů pomáhá umístit správného člověk na správnou pozici, lépe rozumí zaměstnancům a pomáhá jim budovat kariéru a podporuje efektivní komunikaci napříč obory.

Veškeré přínosy lze jednoduše shrnout. Talentovaní zaměstnanci jsou významní proto, že pohánějí podnik kupředu.

Řízení talentů obnáší i různá rizika, problémy a překážky. Na základě studií z několika organizací, byla identifikována ta nejdůležitější. Urbancová a kol. (2016) je shrnuly dohromady (Urbancová a kol., 2016, s. 194–195):

- většina organizací využívá při řízení talentů exkluzivní přístup a nesoustředí se na vyhledávání talentů mezi ostatními zaměstnanci;
- řízení procesů v řízení talentů má ve většině firem na starosti personální oddělení nikoliv top management nebo celá organizace;
- organizace nemají nastavený speciální systém odměňování pro talentované zaměstnance, díky němuž mohou mít konkurenční výhodu;
- organizace využívají řízení talentů pouze jako marketingový nástroj;
- procesy řízení talentů nejsou po implementaci dále rozvíjeny;
- řízení talentů je pouhá součást personální práce, nesoustředí se na kulturu a myšlení organizace.

Pranita a Manpreet přidávají, že talentový program je náročný časově i finačně, není jistota, že talenti budou mít podporu přímých nadřízených, a nakonec řízení talentů může způsobit konflikty mezi HR oddělením a managementem.

Jestliže je systém řízení talentů správně nastaven a všechny strany ho chápou a dodržují, je možné se těmto rizikům vyhnout a systém funguje dlouhodobě. Existuje způsob, jak si to ověřit.

Na efektivitu řízení talentů nejsou zcela jednotné názory. Kursch (2016) píše, že někteří autoři ho považují vždy za efektivní, někteří ho hodnotí podle intuice, přesto se objevily metriky měření, které lze použít. Patří mezi ně ukazatel ROI, počet zlepšení v organizaci a jejich přínos, nehmotná přispění v organizaci, schopnost organizace vypořádat se s odchodem talentovaného jedince. Tyto metriky jsou nejednoznačné, ale patří mezi nejobjektivnější. Ne všechny firmy je ale využívají (Kursch, 2016, s. 121–123).

2.6 Mezinárodní řízení talentů

Mezinárodní řízení se zakládá na principech řízení talentů. Mellahi a Collings (2010) mezinárodní řízení definovali jako: „*identifikování klíčových rolí, které v odlišné míře přispívají k dosahování trvalé konkurenční výhody organizace v globálním měřítku, vytváření zásobárny talentů zahrnující jedince s vysokým potenciálem pro plnění úloh klíčových rolí, což se odráží na globální působnosti nadnárodní společnosti a vývoj diferencované architektury lidských zdrojů s cílem usnadnit obsazování těchto rolí těmi nejlepšími dostupnými jedinci a zajistit jejich trvalou oddanost organizaci,* “ (Mellahi a Collings, 2010, s. 4).

Podle Armstronga (2015) proces mezinárodního řízení talentů zahrnuje následující činnosti: plánování talentů, definování zásobárny talentů, identifikování talentů uvnitř společnosti, získávání talentů, řízení pracovního výkonu, rozvoj manažerů a plánování kariéry, vyslání nebo povýšení. Poslední zmíněný proces zahrnuje vyslání člena zásobárny talentů do ústředí nebo do zahraničních dceřiných společností. V rámci ústředí nebo dceřiné společnosti mohou být povýšeni. Takoví jedinci zůstávají členy zásobárny talentů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 548).

Mezinárodní řízení však také může někdy selhat. Podle Mellahiho a Collingse (2010) se tak děje z následujících důvodů (Měllahi a Collings, 2010, s. 19–24):

- Osoby s rozhodovací pravomocí ve středisku nemají vždy přístup k přesným informacím a mají omezené schopnosti dospět k úsudku s využitím všech příslušných informací, a proto nejsou schopni vytvářet správné vnímání talentů v dceřiných společnostech.
- Zeměpisná vzdálenost vytváří fyzické bariéry mezi osobami s rozhodovací pravomocí ve středu nadnárodní společnosti a talenty umístěnými v jejích dceřiných společnostech, což omezuje viditelnost a vnímanou hodnotu talentů na dceřiné úrovni. Geografická vzdálenost brání vedení ve středu nadnárodní společnosti v přesném posouzení správy talentů v dceřiných společnostech.
- Manažeři poboček zatají své talentované jedince, protože získávají jen velmi málo z toho, že ze své dceřiné společnosti udělají pramen talentu pro MNE. Pro manažery na dceřiné úrovni jsou pobídky pro udržení talentovaných jednotlivců v dceřiných společnostech mnohem větší než to, že jim umožní plně využít svůj potenciál v jiných částech nadnárodního podniku.

I když kultura společnosti hraje u zaměstnance významnou roli, řízení talentů ovlivňuje i okolí země, ve které se nachází. Každý stát přistupuje k řízení talentů jinak.

2.6.1 Řízení talentů v České republice

Kursch (2016) realizoval výzkum, kde sledoval aktuální stav řízení talentů. Dospěl v něm k několika závěrům (Kursch, 2016, s.138–139):

- poptávka po řízení talentů stoupá;
- organizace, které řízení talentů nepoužívají, to považují za svou chybu;
- existence formálního řízení talentů není nutnou podmínkou pro skutečnou systematickou práci s talentovanými jedinci;
- hledání nových metod je výsadou jen malého počtu organizací, většinou se drží osvědčených metod;
- ukazatele úspěšnosti celého řízení talentů vycházejí z počátečních cílů, ale i problémů organizace.

Předpokládá se, že v budoucnosti se budou rozšiřovat a zdokonalovat metody práce s talenty a řízení talentů se možná stane vědeckou subdisciplínou.

Urbancová a kol. (2016) provedly jiný výzkum řízení talentů v České republice. Z něj vyplynulo, že touto problematikou se zabývá méně než polovina organizací, přičemž nejvíce z nich jsou velké organizace s 250 zaměstnanci a výše. Ovšem stále ještě někteří manažeři neví, jestli jsou tyto procesy využívány (Urbancová a kol., 2016, s. 64). Podle Horváthové (2011) 89 % všech podniků, které uplatňují řízení talentů, působí na trhu 10 a více let (Horváthová, 2011, s. 157). Urbancová a kol. (2016) přidávají, že řízení talentů má také velký vliv na ziskovost organizace. Ty, které využívají řízení talentů nevykazují ziskovost pouze v 16 % případů, zatímco ty, které ho nevyužívají v 38 % případů (Urbancová a kol., 2016, s. 69). Podle Horváthové (2011) uvedly podniky v Moravskoslezském kraji následující tři příčiny nevyužívání TM: systém řízení talentů neznáme (51,8 % podniků neuplatňujících TM), systém

řízení talentů nevyužíváme z finančních důvodů (15,8 %) a nemáme personální zdroje pro zavedení řízení talentů (14,4 %) (Horváthová, 2011, s. 206).
Urbancová a kol. (2016) říkají, že stejně jako v ostatních státech, i české firmy pociťují nedostatek talentů, proto si je snaží samy vychovávat. Nejvíce se řízení talentů využívá v následujících oblastech: zapojení zaměstnanců, produktivita, udržení zaměstnanců a jejich fluktuace, hodnocení výkonnosti, rozvoj talentů, získávání talentů, proces kariérního plánování a nástupnictví a etika. Největší hrozbou je udržení klíčových zaměstnanců. Společnost si je poté musí shánět z vnějších zdrojů, což je z hlediska času, kontinuity a prognóz budoucnosti náročné. Tyto problémy si však firmy způsobují mnohdy samy. Jestliže se dostávají do finanční tísně, začínají dělat škrty v oblasti vzdělávání, což talentované zaměstnance odrazuje. V této studii však respondenti uvedli, že společně s rozvojem jsou získávání talentů a proces kariérního plánování a nástupnictví tři hlavní oblasti, na které v talent programu cílí.
Výsledkem je, že řízení talentů podstatně ovlivňuje produktivitu, výkonnost zaměstnanců a ziskovost organizace (Urbancová a kol, 2016, s. 70–75).

2.6.2 Řízení talentů v globálním měřítku

V řízení talentů si jsou některé státy velmi podobné. Jedná se o případy, kdy spolu země sousedí nebo v nich je stejná ekonomická či sociální situace.

Afrika

Sledování řízení talentů v Africe je velmi obtížné, jelikož severní, západní a východní Afrika nejsou řádně prozkoumané. Lze tedy vycházet ze studií, jež byly provedeny v jižní Africe.
Wolfswinkel a Enslin (2020) nastiňují situaci panující v jižní Africe. Talenti mají nedostatek kritických dovedností uprostřed vysoké úrovně nezaměstnanosti. Nestabilní ekonomické klima vede k nedostatečné jistotě zaměstnání, finační stabilitě, což vyvolává emigraci vzdělaných Jihoafričanů do zahraničí (Wolfswinkel a Enslin, 2020, s. 2). Anlesinya a kol. (2019) jihoafrické studie zpracovali a získané výsledky ukázaly, že procesy řízení talentů do oblastí výroby, těžby a finančních služeb přináší pozitivní efekt. Zaměstnanci mají v organizaci větší důvěru, cítí závazek a záměr stále v ní pracovat než v oblastech, kde tyto činnosti nejsou praktikovány. V Nigérii zjistili, že řízení talentů má vliv na inovaci zaměstnanců, a tudíž jejich udržení. Dále bylo zjištěno, že když budou tradiční personální činnosti doplněny o postupy řízení talentů, tak umožní organizacím ve veřejném sektoru lépe dosahovat svých cílů. Bylo také potvrzeno, že řízení talentů má motivační účinek na kvalitu výkonu a podporuje kreativitu (Anlesinya a kol., 2019, s. 445–446).
Anlesinya (2019) pokračuje, že africký kontinent se však potýká s obrovskými problémy v oblasti řízení talentů. Prvním je nedostatek odborníků na tuto oblast. Organizace nejsou schopny efektivně plánovat a zavádět strategie v řízení talentů. Důsledkem tedy je problém s přilákáním a častým odchodem talentovaných pracovníků, jelikož nejsou dostatečně motivováni. Řešením ani není angažování zahraničních odborníků. Tito lidé se snaží do organizací implementovat svůj pohled na řízení talentů, který ovšem není v souladu s africkou kulturou, tudíž dochází k neúspěchu. Dalšími problémy jsou nedostatek financí, vzdělání, pracovní podmínky a celková okolní situace v zemi (Anlesinya a kol., 2019, s. 447–452).

Austrálie

Tento článek od Mohammeda a kol. (2020) poukazuje na to, jak se procesy řízení talentů využívají v australském vysokoškolském vzdělávání. Jedná se o shrnutí vzácné studie, která se zaměřovala na přilákání, rozvoj a udržení talentů. Podle výsledků je nejdůležitějším procesem přilákání talentů. Univerzity poskytují různé aktivity v oblasti sociálních sítí a snaží se vytvářet požadované organizační klima na přilákání talentovaných lidí. Tyto aktivity však nejsou dostatečné. Talenty lákají především kvalitní sociální služby a zabezpečení. Konečně fluktuaci

na univerzitách ovlivňuje hodnocení univerzity. Udržení talentovaných lidí je druhým nejdůležitějším procesem. Význam tomu dává: benchmarking, spokojenost s prací, nefinanční odměny, motivace zaměstnanců a jejich zapojení do řízení. Univerzita se snaží zaměstnancům poskytnout flexibilní pracovní dobu, roli a úkoly. Dává jim prostor k seberealizaci, rozvoji kariéry a upevňování dobrých vztahů na pracovišti. Posledním sledovaným procesem je rozvoj talentů. Univerzita poskytuje talentům tréninkové a mentorské programy. Při povýšení by se však mělo využít plánování nástupnictví. Aby byl výsledek efektivní, tak se doporučuje využít rotace práci mezi divizemi univerzity. Pomůže to vytvářet talent pooly.
Autoři článku doporučují, aby se univerzity více zaměřily na utváření vhodného organizačního prostředí, poskytovaly akademikům výzkumné fondy, věnovaly více pozornosti plánování lidských zdrojů, aby mohly lépe rozvíjet talenty a a snížila se jim fluktuace (Mohammed a kol., 2020, s. 1286–1290).

Asie

V typicky asijských společnostech moc výzkumů provedeno nebylo. Li, Mehdiabadi a kol. (2018) uvádí, že z těch zveřejněných však vyplývá, že ve většině z nich převládá exkluzivní přístup k řízení talentů. Důraz je kladen především na vysoce zastávané pozice (prezidenti, víceprezidenti a další top management). Veškeré procesy řízení talentů mají na starosti linioví manažeři a HR oddělení. Asijské společnosti jsou silně ovlivněny kulturou. Talent je vybrán na základě hierarchického postavení, tudíž rozhodování probíhá pouze na vysokých postech, zaměstnanci nejsou nijak zapojováni. Jestliže se společnost skládá z několika podniků, každý z nich působí nezávisle na sobě a může mít svůj vlastní program řízení talentů, který není spojen s iniciativou mateřské pobočky. Vzhledem k tomu, že pak nastává nedostatek mezipodnikové mobility, tak zkouší implementovat západní postupy (Li, Mehdiabadi a kol., 2018, s. 505–507).

Evropa

Ačkoliv se to na první pohled nezdá, stále existují velké rozdíly mezi východní, střední a západní Evropou. Vaiman s Holdenem (2010) ve svém článku představili, že západní Evropa investuje do lidských zdrojů podstatně více peněz než země z bývalého východního bloku. Východní a střední Evropa mají problémy s udržením lidí s vysokým potenciálem, jelikož ti hovoří daleko lépe anglicky a na Západě plánují začít svou kariéru. Velké společnosti západní Evropy zase v lidech ze střední a východní části nevidí adepty na manažerské pozice ve světě. Vyspělost v oblasti HR je podstatně nižší, tudíž obyvatelé nejsou připraveni na tak standardizovaný přístup (Vaiman a Holden, 2010, s. 13–20). Že jsou některé státy o krok napřed, lze ukázat na případu švédského zdravotnictví. Pro talentované lékaře připravují speciální rozvojové programy. Jednalo se o školení na konkrétním technologickém zařízení, nebo školení pomocí simulací. Tato školení byla prováděna i mimo pracoviště. Nemocnice také uspořádala zasedání, kde vybraní zdravotníci diskutovali, plánovali a trénovali na novém hybridním operačním systému. Tito talenti také dostali možnost rozhodnout, jaké postupy se budou nově používat. Tento přístup se v praxi ukázal jako účinný, jelikož kvalita péče o pacienty se zvýšila (Tyskbo, 2019, s. 1624–1625). Ale i země západní Evropy trpí ztrátou talentů. Francouzské firmy to řeší například následovně. Pravidelně nechávají zaměstnance vyplňovat dotazníky spokojenosti. Výsledkům poté přizpůsobují další program. Vytváří se pracovní skupinky (protistresové, sportovní týmy), aby se zlepšilo prostředí, neustále se připravují nové rozvojové tréninky, zvyšují mzdy a zajišťují kariérní postupy. Jsou si vědomi toho, že se talenti brzy začínají nudit, tudíž jim musí vymýšlet nové výzvy. Musí také rozlišovat věkové kategorie talentovaných pracovníků. Mezi priority mladších zaměstnanců patří příjemné prostředí, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, flexibilní pracovní doba, větší interakce s vedením a určitou míru participace na řízení. Někdy tomu manažeři

napomáhají tím, že se neformálně po pracovní době sejdou v restauraci. Udržení je pro ně velmi důležité, jelikož se ztrátou talentů, firmy ztrácí klienty (Tlaiss a kol, 2017, s. 435–436).

V této části bylo ukázáno, že se dnes řízením talentů zabývá celý svět, i když v odlišné míře.

2.7 Řízení talentů ve studentských organizacích

O řízení talentů ve studentských organizacích se toho moc neví, jelikož se tímto tématem moc autorů nezabývá. Na podporu studentů se v České republice zaměřuje především ACSA (Akademické centrum studentských aktivit). I když sídlí v Brně, tak se snaží zajišťovat vzdělávání, podporu, průzkumy, projekty a networking pro celou ČR. Z jejich výzkumu *Práce ve studentské organizaci a osobnostní charakteristiky studentů* vyplývá, že absolventi studentských organizací lépe pracují s lidmi, získali pocit seberealizace, jsou iniciativnější, zodpovědnější, otevřenější ke změnám a úkoly plní s menší obtíží než studenti, kteří v organizaci nepůsobili (ACSA).
Juklová ve své diplomové práci (2016) říká, že nábor ve studentských organizací se liší od klasického tím, že není specifický, bývá celoplošný a klade nízké požadavky. Zároveň je zde velká variabilita nákladů. Může být levný (sociální sítě, doporučení) nebo dražší (letáky, reklama v časopisech). Nejčastějšími způsoby náboru jsou tedy (Juklová, 2016, s. 16):

- doporučení přátel;
- letáky, plakáty, sociální sítě, webové stránky;
- náborové akce, soutěže;
- metody specifické pro danou organizaci.

Zapletal ve své bakalářské práci (2015) popisuje zaškolování v jiné studentské organizaci. Nováčkům je zde přidělen mentor, který ho má semestr na starosti. Dále se o ně stará pobočka, která je nechá vybrat tým a poté jim posílá různé odkazy a prezentace a dává rady. Po 3 měsících se konají volby nováčka a rozhodne se, zda je přijat do organizace jako člen či potřebuje více času na adaptaci (Zapletal, 2015, s. 39). K dalšímu školení využívají služeb již zmíněné ACSA, vlastní zdroje či ESN CZ (Zapletal, 2015, s. 41).

2.8 Metodika práce

Tato část je věnovaná metodice zpracování diplomové práce. K vypracování teoreticko-metodologické části byly použity informace ze sekundárních zdrojů. Vzhledem k současné situaci byly vypůjčeny z knihovny Vysoké školy ekonomie a managementu nebo odborných publikací, jež patří autorce této práce. Ostatní byly využity v elektronické podobě Google books, knihovny Akademie věd, ze serverů Emerald, Scopus či Web of Science. Veškeré informace byly získané ze zdrojů mezi lety 2010–2021. Jejich seznam je uvedený na konci diplomové práce.

Při zpracování praktické části byly použity materiály získané přímo ze sledované studentské organizace. Úvodní informace pochází z internetových stránek a autorčiných znalostí. Pro získání dostatečného množství dat bylo využito několik metod sběru.

Prvním z nich byla metoda pozorování. Autorka čerpala informace ze svého rok a půl dlouhého působení v organizaci. Podle Hendlova kvalitativního výzkumu se jednalo o zúčastněné pozorování, kde autorka sehrála roli úplného účastníka. Jak již bylo řečeno, autorka byla sama členkou organizace, tudíž se aktivně podílela na jejím chodu a zároveň sledovala dění okolo sebe pro účely seberozvoje, zjm. při participaci na náboru nových talentů, který probíhal v létě 2019. Pozorování probíhalo bez přípravy a bylo nestrukturované, byly však pořizovány

poznámky o situacích a postupech do sešitu, které byly v této diplomové práci v analytické části využity.

Dalším způsobem sběru dat byl rozhovor s vedoucí pracovnicí oblasti talent managementu z časového období 2020–2021. Ten proběhl dne 18. 1. 2021 přes aplikaci Google Meet. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor, který trval přibližně 35 minut a dotazována byla předem obeznámena s obsahem diplomové práce. Vzhledem k malým technickým potížím, rozhovor nebyl nahráván. Zaznamenán byl pomocí poznámek a případného dodatečného dotázání. Celkem bylo položeno 15 otázek (viz příloha 1). Jelikož se autorka s dotazovanou velmi dobře zná, po určitou dobu spolu pracovaly v jednom týmu, nebylo zapotřebí úvodního představování a od začátku byla řešena problematika řízení talentů. Kromě jedné byly všechny předem připravené otázky otevřené. V příloze jsou uvedené otázky připravené i ty, které k nim byly dodatečné.

Na základě odpovědí z rozhovoru a výsledků pozorování bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Dotazník čítal celkem 16 otázek (viz příloha 2) včetně informačních (pohlaví, národnost a pozice ve studentské organizaci). Další otázky byly již věnovány pohledu talentů organizace na řízení talentů. Dotazník byl do organizace zaslán 11. 2. 2021. Doba návratnosti byla poměrně dlouhá, konečné výsledky se dostavily až na začátku dubna, pravděpodobně to souviselo s jarním náborem nových talentů. Osloveno bylo několik skupin lidí. První skupinou byli současní talenti v organizaci na různých pozicích. Druhou skupinou byli alumni, kteří studentskou organizaci opustili v roce 2020 a tudíž zažili zkoumaný způsob řízení talentů. V dotazníku jsou zaznamenány odpovědi od lidí, které autorka zná osobně, ale i od těch, se kterými se nikdy nesetkala. Jak bude řečeno v analytické části práce, jedná se o globální organizaci, takže i když je výzkum proveden v české pobočce, nachází se v ní národnostní různorodost, čímž ji činí zajímavější a rozmanitější. Každý zahraniční student do organizace vnáší něco ze své národní kultury a přináší nové způsoby řízení. Studentská organizace má k řízení talentů inkluzivní přístup. Talentem je nazýván každý, kdo v organizaci působil. Momentálně se na pobočce v Praze nachází 26 talentů. Od nich se vrátilo 21 vyplněných dotazníků. Zbylých 20 oslovených talentů pocházelo z alumni či member committee (vysvětleno v analytické části). Jednalo se o osoby, se kterými se autorka zná ze svého působení ve studentské organizaci a byli ochotni dotazník vyplnit. Celkem bylo osloveno 46 lidí, přičemž návratnost dotazníků činila 86, 95 %.

Z výsledků zúčastněného pozorování, rozhovoru s pracovnicí a dotazníkového šetření byla navržena doporučení.

3 Analytická část práce

V této části diplomové práce bude nejdříve představena vybraná studentská organizace XY. Budou ukázány její produkty, struktura a konkurence. Dále si lze již přečíst o jednotlivých procesech řízení talentů, pohled členů na tuto oblast, silné a slabé stránky v řízení talentů za poslední rok, a nakonec doporučení ke zlepšení.

3.1 Představení studentské organizace

Studentská organizace XY je nepolitická nezávislá nezisková studentská organizace, která vznikla na konci 40. let 20. století jako reakce na druhou světovou válku. Skupina mladých lidí (Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Nizozemsko, Norsko a Švédsko) toužících po míru založila organizaci, která poskytuje zahraniční stáže studentům a doufala, že se díky pochopení a poznání jiných kultur předejde dalšímu ozbrojenému konfliktu. Mladí lidé jsou největší nadějí lepší budoucnosti a musí se rychle učit adaptovat na změny. V dnešním kontextu 'mír' může znamenat, že se člověk zná, je smířený sám se sebou a snaží se být svou nejlepší verzí (organizace, 2021).

Mezi nejznámější alumni (absolventy) této organizace jsou: Mario Monti (bývalý italský premiér), Aníbal Cavaco Silva (bývalý portugalský premiér a prezident) a Helmut Kohl (bývalý německý kancléř) a mnoho dalších.

V současné době má organizace přes 40 000 členů, poboček tzv. *Local Committee (LC)* ve více než 120 zemích světa a 7 000 partnerských společností a organizací.
V Československu vznikla první pobočka v 60. letech 20. století. Kvůli politické situaci ale probíhalo velmi málo zahraničních i tuzemských stáží. Po sametové revoluci se navýšil počet výměn a byly založeny nové pobočky na dalších univerzitách. V současné době se pobočky nachází v šesti českých městech. Organizace má pevně danou strukturu, specifickou kulturu a předem stanovené cíle (organizace, 2021).

Struktura

Na úplném vrcholu je Organizace International. Centrála se nachází v Montrealu v Kanadě a skládá se z 8 lidí z různých zemí světa. Každý členský stát má své vlastní vedení sídlící v hlavním městě tzv. *Member Committee (MC).* Jejích 8 členů má na starosti vztahy s firemními partnery a veřejností, finance a legalitu, marketing, lidské zdroje, organizační rozvoj, dobrovolnické a profesní stáže v ČR a stáže v zahraničí. Pod ní spadají všechny pobočky v zemi. Ty jsou skoro vždy spojené s univerzitou. V České republice jich je nyní 8 v 6 městech. Každou z nich vede *Executive Board (EB)* skládající se z Presidenta (LCP) a Vice Presidentů (VP). Počet Vice Presidentů záleží na velikosti pobočky. U zkoumané pobočky jich je 6 a každý z nich má na starosti jinou oblast (marketing, finance, lidské zdroje, stáže v zahraničí, dobrovolnické stáže v ČR, profesní stáže v ČR). Pod každým VP je pozice team leadera (TL) nebo Manažera (MAN). Po procesu recruitmentu dostane každý team leader na starosti jednoho a více nováčků (organizace, 2021).

Kultura

Organizační kulturu utváří, a především velmi ovlivňuje každodenní aktivity a rozhodnutí šest hodnot. Je to jedna z prvních věcí, které se noví talenti po přijetí učí a pokud chtějí ve studentské organizaci setrvat, musí se jimi řídit (organizace, 2021):

Striving for Excellence – vše, co organizace dělá, se snaží v co největší kvalitě prostřednictvím inovací a zlepšováním kreativity.
Demonstrating Integrity – organizace je důsledná ve svých rozhodnutích a činech. Plní své závazky a chová se zodpovědně.
Enjoying Participation – organizace vytváří přívětivé prostředí na základě aktivní a nadšené účasti jednotlivců.
Acting Sustainably – organizace jedná udržitelným způsobem, zohledňuje potřeby budoucích generací.
Activating Leadership – organizace rozvíjí vůdčí potenciál svých členů prostřednictvím akcí a výsledků.
Living Diversity – organizace se učí z různých způsobů života a z názorů v našem multikulturním prostředí. Jedná inkluzivně, respektuje a aktivně podporuje příspěvek každého jedince.

Dalším znakem je tzv. roll call. Každá pobočka si začátku roku, kdy nastupuje nová EB zvolí libovolnou píseň, spojí dohromady několik tanečních pohybů a vytvoří tím krátké taneční číslo. Roll call mají pobočky jiný a tancuje se při různých příležitostech (každotýdenní porady, konference, teambuildingy apod.).

Jiným příkladem je logo. Talenti na pobočce se domluví na symbolu, který bude jejich pobočku reprezentovat. Znakem sledované pobočky je hlava jednorožce. Každý rok se však mění jeho podoba. Záleží na Executive Board, zda bude obrázek jednorožce vyplněný barvou či zůstane jen obrys jeho hlavy. Jejich privilegiem také je vybrat si podle něj jméno například Executive Board Unicorn.

Konkurence

Organizace XY je jednou z největších studentských organizací. V České republice je několik dalších subjektů, které poskytují podobné služby. Mezi nejznámější patří IAESTE (The International Association for the Exchange of Students for Technical Experience) působící na univerzitách. Svou činností se podobá této studentské organizaci, ale je menší a zaměřená pouze na studenty univerzit s technickým zaměřením (iaeste.cz, 2021).
Další je ELSA (The European Law Students' Association). Tato organizace se zabývá též výměnnými programy a různými aktivitami, ale pouze pro studenty práv (elsa.cz, 2021).
Ale největším konkurentem je pravděpodobně program Erasmus +. Ten probíhá pod záštitou Evropské unie skoro na každé vysoké škole v České republice, v EU a v partnerských zemích a studenti ho mnohdy upřednostní i třeba z důvodu, že mu více důvěřují.
Oproti Erasmu však tato studentská organizace má určité výhody:
není závislá na škole;
stáž se nemusí vztahovat k oboru studia;
lze vyjet na delší dobu;
není tak velký problém absolvovat stáž mimo státy EU;
výběrové řízení je méně komplikované;
stážista přispívá k dosažení cílů udržitelného rozvoje.

Produkty

Mezi hlavní produkt studentské organizace XY patří stáže. Ty mohou být tuzemské (probíhají v ČR a jsou určeny pro studenty ze zahraničí) a zahraniční (probíhají v zahraničí a jsou určeny

pro české studenty či osoby žijící v ČR). Stáže jsou dvojího druhu. Dobrovolnické a profesní. Oba rozvíjí čtyři konkrétní aspekty osobnosti:
sebereflexe;
povědomí o dění ve světě;
schopnost zapojit a posílit ostatní;
schopnost řešit problémy a nečekané situace.

Délka stáží může trvat od 6 do 78 týdnů. Organizace poskytuje studentům stáže ve světě, ale také zařizuje programy v ČR pro zájemce ze zahraničí (organizace, 2021).

Dobrovolnické stáže

Jedná se o stáž v zahraničí, ve které stážisté chtějí získat praktické zkušenosti, zažít kulturu dané země, pracovat na svém rozvoji a mít pozitivní dopad na svět. Vystoupí ze své komfortní zóny a postaví se výzvám, které jim pomohou v rozvoji svých silných i slabých stránek, schopnosti vést sebe i ostatní i zdokonalení ovládání cizích jazyků. Všechny dobrovolnické stáže jsou zaměřeny alespoň na jeden z 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) viz obrázek 2. Jedná se o program rozvoje od roku 2015 do roku 2030. Na formulaci cílů se podílely všechny členské státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademické obce i občané ze všech kontinentů (osn.cz, 2021).

Obrázek 2 Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)

Zdroj: OSN.cz

Nejvíce stáží je zaměřeno na cíle:
číslo 4 – kvalitní vzdělávání;
číslo 15 – život na souši;
číslo 8 – důstojná práce a ekonomický růst.

Pokud chce někdo vyjet na stáž, musí splnit několik podmínek a projít procesem. Stážistovi musí být více než 18 let a méně než 30 let. Cizí jazyk musí ovládat na požadované úrovni. V poslední řadě smlouva je podepsaná na rok. V té době tedy musí stáž proběhnout. Proces stáže se skládá z několika kroků (interní materiál, 2021).

1. Přihlášení do databáze;
2. Rozhovor s talentem ze studentské organizace XY v České republice – představení studentské organizace, vysvětlení jednotlivých produktů, nabídka konkrétních oblíbených stáží;
3. Vyplnění profilu v databázi;
4. Výběr a přihlášení na konkrétní stáž;
5. V některých případech zaslání motivačního videa;
6. Pohovor v anglickém jazyce s pobočkou studentské organizace XY v cílové destinaci přes Skype;
7. Rozhodnutí o přijetí;
8. Vyplnění dotazníku ke zkontrolování stavu aspektů osobnosti: sebereflexe, povědomí o dění ve světě, schopnost zapojit a posílit ostatní a schopnost řešit problémy a nečekané situace;
9. Potvrzení o přijetí;
10. Podpis smlouvy;
11. Platba;
12. Přípravný seminář v ČR – nastavení očekávání, cílů a kroků k jejich dosažení, co stážistu dále čeká, informace o vízu a očkování, nastínění řešení běžných problémů, které mohou stážistu potkat (Co dělat, když stážistu nikdo nevyzvedne na letišti? Co když stážista onemocní? Co když se mu tam nebude líbit?), nakonec připraví stážistu na kulturní šok, tzn. představení země, kam stážista pojede, její národní jídlo, známé tradice, čím by mohl stážista nechtěně urazit;
13. Víza a očkování;
14. Odlet a přípravný seminář ve zvolené zemi – vyzvednutí na letišti, ubytování, nastavení očekávání, první den je stážista doprovozen na místo konání stáže, detailnější popis práce, pracovní doba, ukázání benefitů;
15. Stáž – během stáže je stážista v pravidelném kontaktu s domovskou i tamní pobočkou studentské organizace XY;
16. Po návratu probíhá debriefing se stážistou – opětovné vyplnění dotazníku pro zjištění stavu aspektů osobnosti a porovnání s dotazníkem vyplněným před odjezdem, závěrečné zhodnocení.

Pokud stážista chce, po návratu do České republiky může potenciálním zájemcům přednášet o svých zkušenostech ze stáže. Jednou za čas organizace zorganizuje tzv. cestovatelský večer. Na tuto akci dorazí studenti, kteří přemýšlí o tom, že by vyjeli na stáž a poslechnou si zážitky několika absolventů, kteří tímto procesem prošli. Na konci dostanou příležitost zeptat se na jakékoliv otázky o stážích.

Profesní stáže

Jde o mezinárodní profesní stáž, která dává studentům příležitost k osobnímu rozvoji společně se zvyšováním kariérních možností. Využijí možnost vyjet na pracovní stáž hned po studiu a získat tak atraktivnější profil na trhu práce. Firemní partneři jsou připraveni skrze stáž poskytnout bohatou zkušenost pro jejich budoucnost (organizace, 2021).

Proces přijetí stážisty je podobný jako u dobrovolnických stáží.
1. Přihlášení do databáze;
2. Rozhovor s talentem ze studentské organizace XY v ČR;
3. Vyplnění profilu v databázi;
4. Výběr a přihlášení na konkrétní stáž;
5. Zaslání životopisu a motivačního dopisu;

6. V některých případech motivační video;
7. Pohovor v anglickém jazyce s talentem z pobočky studentské organizace XY v cílové destinaci přes Skype;
8. Pohovor v anglickém jazyce se společností, do které se stážista hlásí;
9. Rozhodnutí o přijetí ze strany tamní pobočky a společnosti;
10. Potvrzení o přijetí;
11. Podpis smlouvy;
12. Platba;
13. Přípravný seminář v ČR;
14. Víza a očkování;
15. Odlet a přípravný seminář ve zvolené zemi;
16. Stáž – během stáže je stážista v pravidelném kontaktu s domovskou i tamní pobočkou;
17. Po návratu probíhá debriefing se stážistou;

Rozdíl mezi dobrovolnickou a profesní stáží je:
doba trvání – profesní stáž trvá déle;
cena – profesní stáž je dražší;
místo výkonu stáže – profesní probíhá ve společnostech, zatímco dobrovolnická se odehrává převážně ve školách či různých organizacích;
zaměření – dobrovolnické stáže se zaměřují na cíle udržitelného rozvoje, profesní stáže se zabývají spíše marketingem, IT a financemi;
ke většině profesních stáží je třeba mít bakalářský titul;
některé profesní stáže jsou finančně ohodnoceny, dobrovolnické nikdy;
proces přijetí – proces přijetí na profesní stáž je těžší, je o ně větší zájem a přijímá se méně uchazečů.

Jak bylo řečeno, studentská organizace XY posílá zájemce z České republiky do zahraničí, ale zároveň poskytuje stáže zahraničním studentům na území ČR. Jedna z nich probíhá v tom stylu, že ze zahraničí přijede několik studentů, kteří stráví vždy 1 týden na jedné mateřské, základní či střední škole. Jedná se o vysokoškolsky vzdělané osoby, které si připraví prezentace o své zemi, vedou se studenty či dětmi diskuze na různá témata, hrají hry apod. Tímto se snaží představit sociální, ekonomickou, politickou a také kulturní situaci své země. Studenti a žáci tak získají možnost srovnání těchto zemí s ČR a uvažují, zda mohou v budoucnu pomoci ke změně. Účelem tohoto projektu je tolerance a příznivé společné soužití ČR s různými národy, a to na základě jejich porozumění a omezení předsudků. Školám tento projekt přináší prestiž, možnost zviditelnit se, atraktivitu pro nové studenty, kontakt se zahraničím a motivaci žáků k větší aktivitě. Žáci získají nové kontakty, hlubší znalosti o jiných zemích a motivaci ke studiu anglického jazyka (organizace, 2021).

Studentská organizace zároveň navazuje partnerství s různými společnostmi v České republice. Ty poskytnou osobu zodpovědnou za realizaci a komunikaci se studentskou organizací XY, podporu při výběrovém řízení a rozhodnutí o přijetí a zajistí dohodnuté pracovní podmínky pro stážistu ze zahraničí. Ostatní záležitosti – zveřejnění nabídky v mezinárodní databázi, předvýběr vhodného kandidáta, vyřízení právních náležitostí, to má na starosti studentská organizace. Mezi partnerské země patří, například Velká Británie, Německo, Nizozemsko, Portugalsko, Turecko a další (organizace, 2021). Proces stáže je totožný jako u zahraniční profesní stáže, jen s tím rozdílem, že zvolená destinace je v tomto případě ČR.

Kromě stáží realizuje studentská organizace XY i mnohem kratší akce. Příkladem je YouthSpeak Forum. Letošní jarní ročník se konal ve dvou dnech a byl zaměřen na 3 cíle udržitelného rozvoje (organizace, 2021):
4 – kvalitní vzdělávání;
8 – důstojná práce a ekonomický růst;
12 – odpovědná výroba a spotřeba.
Celá konference probíhala online a součástí byly přednášky, projekty a diskuze. Svůj prostor dostali i zástupci některých partnerských společností.

Dalším příkladem může být i konference, která představuje vysokou školu, jež zastřešuje provoz této pobočky v Praze, novým studentům. Ti se dozví, co je na vysoké škole čeká, poznají své spolužáky, obdrží různé tipy, jak se adaptovat na studentský život a jaké různé možnosti se před nimi otevírají. Celý program je zdarma, tudíž se může zúčastnit každý.

Příležitost ovšem dostávají i krátkodobější události. Příkladem je několikahodinový workshop na téma dobrého životopisu. Účastníci zde obdrželi informace a tipy, jak napsat CV, které bude atraktivní pro zaměstnavatele.
Dále jsou pořádány různé přednášky, semináře nebo i krátké vzdělávací příspěvky na sociálních sítích. Intenzita pořádání akcí a zveřejňování příspěvků se stupňuje s blížícím se termínem dalšího náborového období.

Ať už studentská organizace XY pořádá jakoukoliv akci, vždy dbá na to, aby v ní byla zahrnuta udržitelnost. Snaží se, aby se o ni lidé zajímali z několika důvodů (organizace 2021):
Výroba převyšuje poptávku – vyrábí se mnoho produktů, které na trhu nenajdou spotřebitele. Velká část firem působících na trhu už má program, jak udržitelně prodávat a "recyklovat'' neprodané zboží.
Mít přehled – pokud člověk správně nenakupuje, velkou část nakoupeného zboží vyhodí. Proto je dobré se orientovat a zaznamenávat si, co už má doma.
Společenská odpovědnost – je důležité si uvědomit, že při jakékoliv výrobě se využívají přírodní zdroje, které se vyčerpávají. Společnosti vytváří udržitelné cíle a uzpůsobují tak proces výroby. Snižují emise či spotřebu vody ve výrobě.
Odpad – je pravděpodobně největším a nejznámějším tématem. Je dobré si zjistit, kam všechny sáčky nebo lahve po vyhození, putují. Zda se materiál zpětně recykluje nebo bude vyhozen do oceánu. I to má řešení. Místo igelitových tašek si pořídit látkové. Čím více lidí se najde, tím více se zmenší objem odpadu. Lidé se mohou navzájem inspirovat, či vymyslet systém, který by pomohl udržitelné domácnosti.
Kvalitní vzdělání – aby se lidé snadněji orientovali ve světě a společnosti, měli by mít dostupné kvalitní vzdělání. Iniciativu však musí prokázat sami.

Ať už člověk dělá cokoliv, budoucnost planety se týká každého, vyvíjet se bude podle toho, jak se k ní lidstvo bude chovat.

3.2 Řízení talentů ve studentské organizaci

Na základě získaných informací od pracovnice z HR oddělení a vlastních zkušeností autorky bude v této podkapitole představeno řízení talentů. Sledován byl způsob řízení talentů v období 2020–2021.
Řízení talentů bylo ve studentské organizaci zavedeno, protože byla v organizaci potřeba mít zvýšenou pozornost na péči o členy a jejich motivaci, jelikož pracují zadarmo. Řízení bylo v organizaci v určité formě už od jejího založení, současný název získala tato oblast v 90. letech

po vydání studie války o talenty. Tato studentská organizace má k talentům inkluzivní přístup. Za talentované považuje všechny aktivní i bývalé členy organizace.
Celkově řízení talentů v organizaci zahrnuje procesy náboru nových členů, jejich začlenění do organizace, práci s team leadery, vzdělávání pobočky, zajišťování celopobočkových schůzí, výběr lidí na vyšší pozice, reportování HR informací o pobočce. Nejintenzivněji se pracuje na získávání nových členů a jejich povyšování. Míra úspěšnosti řízení talentů se určuje vyhodnocením jednotlivých procesů. Každý proces je rozdělen do několika bodů, které jsou měřitelné (interview, 2021).

V procesu náboru talentů se úspěšnost měří (interview, 2021):
počet plánovaných a uskutečněných interview a assessment center;
poměr přijatých talentů a plánovaného počtu nových talentů;
míra zapojení jednotlivých členů skupiny řídící náborový proces.
V procesu integrace je měřena úspěšnost:
počtem aktivních talentů;
počtem nových talentů, kteří se rozhodnou pokračovat v organizaci.
V rámci práce s team leadery se úspěšnost sleduje:
jak přispívají k růstu studentské organizace;
prostřednictvím rozhovorů, zda oni sami se rozvíjí.
Úspěšnost vzdělávání se měří:
počtem realizovaných metod;
vyhodnocením vzděláváním.
Úspěšnost kariérního postupu se měří:
počtem zájemců o povýšení;
výsledky spolupráce nového týmu.

Pracovnice v rozhovoru zmínila, jaké vidí v řízení talentů silné stránky a slabé stránky.
Slabé stránky
velká fluktuace nových talentů;
nastavování očekávání ze strany organizace během výběrového procesu.

Silné stránky
zajišťování talentů, pro které bude mít členství smysl.

Covidová situace celkový popis práce pro řízení talentů moc nezměnila, vše musí být online a také je větší nutnost kontrolovat, zda se členové neustále rozvíjí. Situace je využita k vytváření nových materiálů a revizi stávajících systémů (interview, 2021).

3.2.1 Plánování a získávání talentů ve studentské organizaci

Plánování a získávání talentů jsou v této organizaci standardizované. V rámci plánování se nejdříve stanoví tzv. persona, tedy ideální člověk, kterého by organizace chtěla mít. Je vytvořená na základě analýzy současné situace a zkušeností z předchozích let. Stanovení počtu talentů, které organizace potřebuje získat, vychází především z aktuálního počtu lidí na pobočce, počtu lidí v Executive Board a team leaderů. Také záleží na velikosti plánů, je nutné vždy narecruitovat tolik lidí, aby si stávající členové byli jisti, že mají dostatečný počet talentů pro naplnění svých plánů (interview, 2021).

Získávání nových talentů probíhá dvakrát ročně, vždy je to celonárodní kampaň. Jedná se o několika měsíční záležitost. První nábor se uskutečňuje v termínu leden–březen, ten druhý červenec–září.
Náborový proces vždy řídí skupina dobrovolně přihlášených a plnohodnotných členů. Každý z nich má zodpovědnost za určitou část recruitmentu. Skupinu řídí vedoucí recruitmentu. Bývá jím obvykle Vice President v oblasti řízení talentů. Ten se již podílel na stanovení persony a určování počtu potřebných talentů.
První měsíce jsou soustřeďovány na marketing. Tato propagace probíhá offline nebo online. Offline kampaň je zaměřená především na prostředí škol, kde má organizace info stánky, krátká informační sdělení před přednáškami a pořádá různé aktivity pro veřejnost. Jednou z nich je možnost vyzkoušení si několik pozic v různorodých oblastech za 90 minut. Několik členů studentské organizace či jejich známí a zároveň studenti jiných oborů (marketing, management lidských zdrojů, finance…) si připraví případové studie, které si poté návštěvníci zdarma vyplní a následně zkonzultují s těmito studenty, kteří jim výsledky vysvětlí. Na těchto setkáních se také mohou něco dozvědět o organizaci. Jelikož okolo stojí aktivní talenti a když vidí, že nějaký účastník má případovou studii hotovou a čeká na volného odborníka, tak za ním přijde a začne si s ním povídat o stážích, a právě i o členství. Účastníka to může zaujmout, začne se o organizaci podrobněji zajímat, a nakonec se může stát novým talentem či vyjet na stáž. Své zástupce studentská organizace vysílá i na různé veletrhy práce, kde mají postavený stánek a během dne se u něj vystřídá několik talentů. Vždy se tam musí nacházet minimálně dva z různých oblastí působnosti. Pro ně se jedná o příležitost k procvičení prezentačních dovedností.
Online kampaň zahrnuje propagaci na Facebooku, Instagramu a webových stránkách v podobě předem připravených příspěvků v Canvě. V rámci toho se zároveň pro veřejnost pořádají online setkání s aktivními talenty. Ti na něm představí studentskou organizaci, přičemž na konci dostanou účastníci prostor k otázkám.
Nejeefektivnější je kombinace online i offline propagace. Zájemci se poté mohou přihlásit na webových stránkách organizace.

Na stránkách navíc organizace sama uvádí, jaké přínosy pro studenta členství má:
získání praktických zkušenosti;
možnost seberozvoje;
zdokonalení komunikačních dovedností;
spolupráce v týmu;
zefektivnění time-managementu;
zisk cenných kontaktů a nových přátel;
zlepšení úrovně anglického jazyka;
nahlédnutí do nových oblastí (marketing, finance).

Tímto marketing však nekončí. Propagace organizace probíhá během celého náborového procesu, již ne v tak velké míře.

Po přihlášení a zaslání životopisu uchazeče ihned kontaktuje osoba, která má na starosti komunikaci s přihlášenými. Ta se se zájemcem domluví na termínu pohovoru. Ten je realizován offline nebo online formou. Při první možnosti se uchazeč dostaví přímo na pobočku v daném městě. Tam se ho ujmou minimálně 2 členové studentské organizace. Během interview s ním diskutují o jeho životopisu, silných a slabých stránkách, motivaci, hodnotách a povědomí o globální situaci. Zároveň se zájemce dozví větší podrobnosti o práci v organizaci. Dotazující zde sledují osobnostní stránku uchazeče, především jeho motivaci a potenciál. Pakliže usoudí,

že by se do studentské organizace hodil a členství by pro něj mělo přínos, postoupí do dalšího kola, kde ho čeká assessment centrum.

Na něm je přítomno 3–5 účastníků a minimálně stejný počet hodnotících. Uchazeči plní různé individuální i skupinové úkoly. Zkoumá se při nich týmová práce, například když musí postavit co nejvyšší věž z papíru, aniž by jeden z nich mluvil či se dotýkal materiálu. Podle výsledku pohovoru byl už uchazeč přiřazen do oblastí, do kterých by se hodil. Při assessment centru obdrží od pozorovatelů případové studie na vhodné oblast vybrané po pohovoru, a po vyplnění je spolu konzultují. Když je assessment centrum ukončeno, tak se setkají pozorovatelé a diskutují o jednotlivých účastnících a rozdělení do oblastí. V těchto diskuzích občas dochází k hádkám mezi team leadery, jelikož každý z nich má zájem o stejného zájemce. V dalších dnech uchazeče znovu kontaktuje člověk mající odpovědnost za komunikaci a oznámí mu, zda byl talent přijat či nikoliv.

Po ukončení náborového procesu se uspořádají tzv. Induction days. Jedná se většinou o dvoudenní záležitost jedné pobočky. První den je pro všechny nově přijaté talenty připraven program, který jim prostřednictvím přednášek objasní základy studentské organizace, její fungování a ukáže jednotlivé oblasti. Při té příležitosti se představí současní talenti v organizaci. Tento den slouží k základnímu pochopení studentské organizace a seznámení se všemi lidmi v ní působící, ale především se nováčci poprvé rozdělí do svých týmů.
Druhý den už noví talenti pracují jen v jednotlivých týmech. Podrobněji se seznamují s ostatními členy, studentskou organizací a s oblastí, ve které budou následujícího půl roku jako nováčci působit. Toho dne všichni dohromady se domlouvají na standardech a hodnotách svého týmu, které budou všichni dodržovat. Mezi nejčastěji využívaná pravidla patří:
upřímnost;
otevřenost;
týmová spolupráce;
možnost vyjádřit svůj názor;
pravidelná zpětná vazba;
pravidelná komunikace;
flexibilita.
Nakonec si ještě vymyslí své motto, kterého se budou držet. Plakát, na kterém jsou všechny jména, hodnoty a pravidla vypsaná, se poté vyvěsí v sídle pobočky, aby se na ně všichni talenti z týmu mohli kdykoliv podívat, připomínat si je a řídit se podle nich. Některé týmy si dokonce vybírají svého maskota.

3.2.2 Rozvoj talentů ve studentské organizaci

Rozvoj talentů se prolíná s procesem adaptace. Zatímco se nový člen přizpůsobuje kultuře, zároveň se zaučuje. Nejdříve začíná instruktáží při výkonu práce, kdy napodobuje svého team leadera. Ten svůj nový tým poté pověřuje úkoly, jako jsou:
volání partnerům u profesních stážích;
komunikace se zájemci o stáž;
organizování schůzek ohledně produktů se školami, studenty, společnostmi;
komunikace s pobočkami ze zahraničí.
V marketingové oblasti se jedná o přípravu propagačních materiálů, příprava stánků. Po celou dobu práce jim team leader poskytuje zpětnou vazbu, aby se mohli zlepšovat. V neposlední řadě studentská organizace přádá různé workshopy a konference. Mimo hlavní sezónu stáží je naplánována rotace práce, kdy si talenti vyzkouší činnost v jiné oblasti organizace, než

v současné době působí, to jim může pomoci k rozhodnutí, v jaké oblasti organizace by chtěli dále pracovat (interview, 2021).

Kromě klasického vzdělávání mají členové možnost účastnit se i speciálních aktivit k rozvoji. V rámci jedné z nich si mohou členové sami vyzkoušet, jaké to je jet na zahraniční rozvojovou stáž. Většina z nich si vybírá dobrovolnickou, jelikož netrvá příliš dlouho, tudíž se poté může plně věnovat již členství.
Dostávají také příležitost být součástí organizační skupiny při procesu recruitmentu, tudíž získat zkušenost z personálního řízení. Také se mohou zúčastnit konferencí v České republice či v zahraničí nebo se dokonce podílet na jejich realizaci. Organizování krátkodobé online konference spočívá v zajištění technického vybavení, efektivní propagaci, výběru moderátora, pozvání hostů na vedení workshopů. Talent si tak procvičí své organizační, komunikační a řídící dovednosti.
Jedinečnou šancí je spolupráce s mentorem z řad alumni. Jedná se o individuální vztah. Trvá většinou po dobu členství, je určený především pro talenty na vyšších pozicích. Metoda spočívá v tom, že mentor předává své zkušenosti. Snaží se pomáhat menteemu s jeho novou zkušeností, radit mu a pomáhat mu vytěžit ze členství co nejvíce. Mentor mu může představit i perspektivu z pracovního světa, kterou on zažívá (interview, 2021).

Studentská organizace poskytuje workshopy a akce nejen pro své talenty, ale i pro veřejnost. Na přednášku zaměřenou na určité téma jsou pozvaní hosté pracující v dané oblasti, připraví si prezentaci a přednáší nové informace a své zkušenosti z praxe. Nakonec vždy nastává prostor k diskuzi, kdy mají posluchači příležitost položit hostům dotazy. Tyto události vždy uvádí a hosty představuje člen studentské organizace. Talenti tím dostávají možnost procvičit si své prezentační a komunikační dovednosti.

Ve studentské organizaci XY je znalost minimálně anglického jazyka nezbytná. Ten je používán na každodenní bázi, přinejmenším na celopobočkových schůzích. Organizace proto pravidelně pořádá vzdělávací akce pro talenty, kde si mohou na různých úrovních tento jazyk procvičit. Na některých těchto akcích dostávají talenti příležitost, aby se naučili základy i jiných řečí, nejčastěji se jedná o ruštinu a vietnamštinu. Tato situace ale nastává pouze v případech, kdy se na pobočce vyskytnou zahraniční studenti, kteří jsou ochotni svůj mateřský jazyk vyučovat.

Hodnocení vzdělávání
Aby organizace zjistila, zda bylo vzdělávání úspěšné a přineslo výsledky, musí ho nějakým způsobem ohodnotit. Tato studentská organizace k tomu využívá následující metody měření (interview, 2021):
- zpětnou vazbou od účastníků;
- zjišťování, co se naučili;
- posuzování změn v pracovním chování;
- měření dopadů na dosažení cílů organizace.

Hodnocení probíhá pravidelně, nyní pouze online formou, ale není k němu využit žádný z modelů hodnocení.

3.2.3 Udržení talentů ve studentské organizaci

Organizace zajišťuje, aby každý člen byl někým veden, ten, aby se staral o jeho osobní rozvoj tak, aby tento člověk přinášel organizaci výsledky ale také, aby tato činnost pro něj měla smysl. Je potřeba o členy důkladně pečovat, jelikož se jedná o neziskovou organizaci a talenti nedostávají žádnou mzdu. Nejvíce se tedy zaměřují na motivaci v podobě rozvoje a možnosti kariérního postupu.

Povýšení je možné provádět dvakrát ročně. Poté, co uplyne půl roku po nástupu do organizace, nováček má dvě možnosti, odejít či pokračovat. Způsob, jakým bude talent pokračovat, záleží na termínu nástupu.
Talent také může kdykoliv během svého působení své členství přerušit a v rámci jedné ze speciálních vzdělávacích příležitostí, odjet na zahraniční stáž.
Jarní nováčci mají na výběr stát se team leader, manažer nebo zůstat experience member. Všichni jsou voleni na půl roku.
Pakliže nováček přišel na podzim, má šanci stát se team leader, manažer, experience member (voleni na půl roku) či přímo Vice President v jedné z oblastí. Ten je volen na jeden rok.

Jakmile dokončí své volební období, tak se musí talent znovu rozhodnout, jak by chtěl pokračovat. Je možné pokračovat jako team leader v jiné oblasti či se z Vice Presidenta stát Presidentem pobočky a dále do již výše zmíněné member committee.
Ovšem jen velmi málo talentů se vydá touto cestou. Obvykle si vyzkouší několik období jako team leader, někteří se přihlásí i na Vice Presidenta, ale většina si najde ještě jinou práci a když zjistí, že z členství již vytěžili maximum, tak studentskou organizaci opustí.

Na tyto pozice však člen nepostupuje automaticky. Po každém půl roce musí pokračující člen získat minimálně jeden doporučující dopis od svého nadřízeného (čím vyšší je pozice, tím více dopisů je nutné získat). Dále musí dokázat svou motivaci, odhodlání a schopnosti jít dál, prokázat znalosti o současné situaci na pobočce a svou vizi, co může do organizace přinést. Nakonec je třeba vše obhájit před ostatními talenty. Poté se po hlasování rozhodne, zda bude na pozici přijat či nikoliv.
Volit musí povinně každý plnohodnotný člen. Pokud se z nějakého důvodu nemůže prezentací a rozhodnutí účastnit, musí písemně zplnomocnit jiného člena. V plné moci je nutné, aby bylo uvedeno (interní materiál, 2021):
jména zmocnitele i zmocněnce;
datum narození obou osob;
bydliště osob;
datum vystavení;
podpisy zmocněnce i zmocnitele.

Během každého půl roku se snaží nadřízený talenta k povýšení motivovat a připravit ho na další cestu.

K rozhodnutí o kariérním postupu můžou pomoci i akce jako je například Future You(th), kde mohou prozkoumat kariérní možnosti. Studentská organizace tuto událost pořádá pro své talenty i veřejnost. Lidé dostanou příležitost kontaktovat zástupce různých firem a na základě získaných informací se mohou rozhodnout, kam by se chtěli posunout dál. Zároveň se jedná i o šanci pro středoškolské studenty setkat se se zástupci vysokých škol. Získají informace

o studiu na vysoké škole a o této studentské organizaci. Pokud je zaujme, mohou se stát i jejími budoucími talenty (organizace, 2021).

Organizace se snaží své členy motivovat pořádáním různých aktivit.
Na jaře a na podzim probíhají několikadenní celonárodní konference zaměřené na konkrétní téma, na které se sejdou všichni členové ze všech českých měst a navzájem se mohou seznámit. Je tam zároveň pro ně vždy připraven program, jež zahrnuje workshopy, diskuze, vše je zakončeno soutěží mezi jednotlivými pobočkami. Konference slouží pro rozvoj, ale i motivaci talentů.
Zároveň probíhá konference na konci roku po zvolení nového vedení. Je určena pro zvoleného Presidenta a Vice Presidenty a zaměřuje se především na téma leadershipu a celkové vzdělávání a řízení organizace.
Organizace klade důraz na vztahy v rámci jedné pobočky. Každý týden se koná celopobočková povinná porada, kde se probírají informace a novinky, které jsou podstatné pro všechny talentované členy. V době, kdy schůze probíhaly fyzicky v sídle pobočky, následovaly po ní dobrovolné návštěvy baru, kde se zejména noví talenti neformálně poznávali s ostatními. Zároveň jsou spolu v pravidelném kontaktu i členové jednotlivých oblastí. V rámci těchto týmů také probíhají každotýdenní porady a záleží již na team leaderovi, zda si plánují společné teambuildingy. Organizace také jednou za čas pořádá Movie Night. Tato akce spočívá v tom, že se talenti sejdou a společně se dívají na vybraný film. Jedná se o zpestření a neformální setkání členů. Po filmu následuje krátká diskuze, při níž se talenti vyjádří, jaký mají na film názor. Následující program je dobrovolný. Talenti jdou buď domů, do baru, ven na procházku, nebo si ještě na místě dál povídají. Momentálně Movie Nights probíhají online formou, tudíž je zvaná i veřejnost.

Kromě celopobočkových porad a porad v rámci jednotlivých týmů, probíhají soukromé porady celého vedení Executive Board. Dále se konají pravidelné schůze skupiny LDSB (Leadership body = team leadeři a manažeři), kterou vede Vice President v oblasti řízení talentů. Na nich jsou probírány problémy i naopak příležitosti ohledně nových talentů, diskutuje se o nadcházejících akcích, zda jejich organizování jde podle plánu.
Minulý rok, místo Vice Presidentky dvakrát za semestr vedl schůzi přímo President pobočky. V roce 2020 byl President pobočky člověk, zručný v informačních technologiích, tudíž se snažil, aby se v nich orientovali i ostatní talenti. Poradu tedy vedl ve stylu:
„Zapněte si Jamboard. “
„Napište, jak se cítíte. “
„Co se za posledního čtvrt roku stalo. “
„S čím jste byli spokojení? “
„Co byste chtěli změnit? “

Jednalo se tedy o částečně vzdělávací a částečně informativní, evaluační, plánovací a zábavné mítinky.

Komunikace na pobočce probíhá prostřednictvím několika aplikací (Slack, Google Meet, Skype). Každý člen má založený svůj vlastní Gmail. V současné době je jejich správné nastavení a používání velmi důležité. Zároveň se snaží vedení organizace talenty učit práci i s jinými aplikacemi například Trello, Canva nebo různé Google aplikace.

Studentská organizace každý rok nechává vyrábět dresy s logem pobočky a názvem aktuální Executive Board. Pokud má talent zájem, může si tento dres objednat, zaplatit a získá dres se svým jménem na zádech. Talenti se poté cítí více býti členy organizace.

K podávání výkonu a dosahování cílů se organizace snaží talenty motivovat získáním trofeje o nejproduktivnějšího talenta v různých kategoriích, pokročilejší i noví. Aby se podpořila týmová práce, rozdávají se i ceny za nejproduktivnější oblast.

Hodnocení výkonu talenta se provádí prostřednictvím tzv. Goal-settingu. Probíhá tím způsobem, že se sejde hodnocený a hodnotící a společně nastaví několik profesních cílů, kterých chce hodnocený dosáhnout a osobních cílů, které chce rozvinout. Všechny cíle musí být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené). V polovině sledovaného období se oba sejdou a diskutují, jak se situace s dosahováním cílů vyvíjí, jak je talent v organizaci spokojen, jak se mu zatím daří, co bude následovat. Na konci hodnoceného období následuje další setkání, kde je vyhodnoceno, zda bylo cílů dosaženo. Hodnocený obdrží zpětnou vazbu a nadřízený napíše zprávu, jaké jsou hodnoceného silné stránky a na čem by měl zapracovat. Poté už záleží na talentovi, zda se bude radami řídit a dál se rozvíjet. Okrajově se jedná i o vzdělávací metodu.

Jak bylo řečeno, studentská organizace má uzavřené partnerství s mnoha společnostmi, tuzemskými i nadnárodními. Tyto podniky využívají studentskou organizaci k vyhledávání nových talentů do svých řad. Partnerská společnost vyšle do studentské organizace svého zástupce, který představí danou firmu, což může talenty přesvědčit k práci v dané společnosti. Druhou možností je, že podnik zašle nabídku práce nebo stáže všem talentům studentské organizace na jejich maily a záleží pak už jen na nich, zda odpoví.
Talentům se tak otevírá šance získat i placenou práci mimo organizaci.

Když se někdo zeptá alumniho této studentské organizace, co mu členství přineslo, ten dotyčný odpoví, že nyní lépe komunikuje s okolím, dokáže si sám dobře organizovat aktivity, umí vést lidi, ale především poznal sám sebe.

3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v časovém období únor–duben 2021. Zkoumalo názory jednotlivých talentů na řízení talentů v pobočce v Praze v časovém rozmezí leden 2020–leden 2021.

První tři otázky se věnovaly obecným informacím o talentech.
První otázka zjišťovala pohlaví respondenta. 77,5 % respondentů byly ženy a z 22,5 % se jednalo o muže.

Jak již bylo zmíněno, ve studentské organizaci XY se nachází mnoho talentů cizí národnosti. Druhá otázka tedy zjistila, že 42,5 % lidí pochází ze zahraničí, nejčastěji z Vietnamu a 57,5 % respondentů je z ČR.

Třetí informativní otázka se týkala aktuální pozice ve studentské organizaci. 40 % z nich se řadí mezi absolventy a 60 % talentů patří mezi současné členy. 17,5 % pracuje v Executive Board, dalších 17,5 % z nich jsou team leadeři, dále 15 % byli noví talenti, 5 % z nich bylo manažerů a dalších 5 % patřilo mezi ostatní například member committee. Žádný experience member se ve studentské organizaci momentálně nenachází.

Další otázky se již věnovaly způsobu řízení talentů.

Čtvrtá otázka se týkala povědomí respondentů o činnosti řízení talentů ve studentské organizaci XY. 67,5 % dotazovaných ví, nebo mají dojem, že ví přesně, že řízení talentů zahrnuje procesy náboru nových členů, jejich začlenění do organizace, práci s team leadery, vzdělávání pobočky,

zajišťování celopobočkových schůzí, výběr lidí na vyšší pozice a reportování HR informací o pobočce. 32,5 % si už tak jistých není, zná pouze některé z nich nebo všechny, ale neví podrobně, co všechno nábor nebo práce s team leadery zahrnují. Neobjevil se ale nikdo, kdo by byl zcela neinformovaný.

Pátá otázka se zaměřovala na oblast rozvoje. Přesně 50 % respondentů je s praktickými úkoly, workshopy, konferencemi, zpětnou vazbou ze strany nadřízeného, a počtem příležitostí k rozvoji naprosto spokojeno. Druhá polovina dotazovaných je s metodami vzdělávání a počtem příležitostí docela spokojená, ale jsou toho názoru, že v oblasti vzdělávání existuje určitý prostor ke zlepšení.

Otázka č. 6 se stále věnovala oblasti rozvoje. Z rozhovoru s pracovnicí HR bylo zjištěno, že ve studentské organizaci XY se ke vzdělávání využívají metody pověřování úkoly (komunikace s pobočkami, organizování mítinků), zpětné vazby přímo od team leadera nebo prostřednictvím workshopů a konferencí. Respondenti byli dotázáni, který způsob je pro ně nejefektivnější. 77,5 % odpovědělo, že praktické úkoly pro ně mají největší smysl, zpětná vazba je nejpřínosnější pro 12,5 % talentů a 10 % lidí odpovědělo, že workshopy a konference jsou nejužitečnější metodou pro vzdělávání. V následující tabulce 1 jsou uvedené využívané metody vzdělávání, rozvoje a pozice ve studentské organizaci. Je znázorněno, kterým metodám dávají talenti na jednotlivých pozicích přednost.

Tabulka 1 Metody vzdělávání

Pozice	Praktické úkoly	Zpětná vazba	Workshopy a konference
Nováček	6	0	0
XP	0	0	0
LDSB (TL)	4	1	2
EB	6	1	0
MAN	2	0	0
alumni	12	2	2
ostatní	1	1	0
Celkem	**31**	**5**	**4**

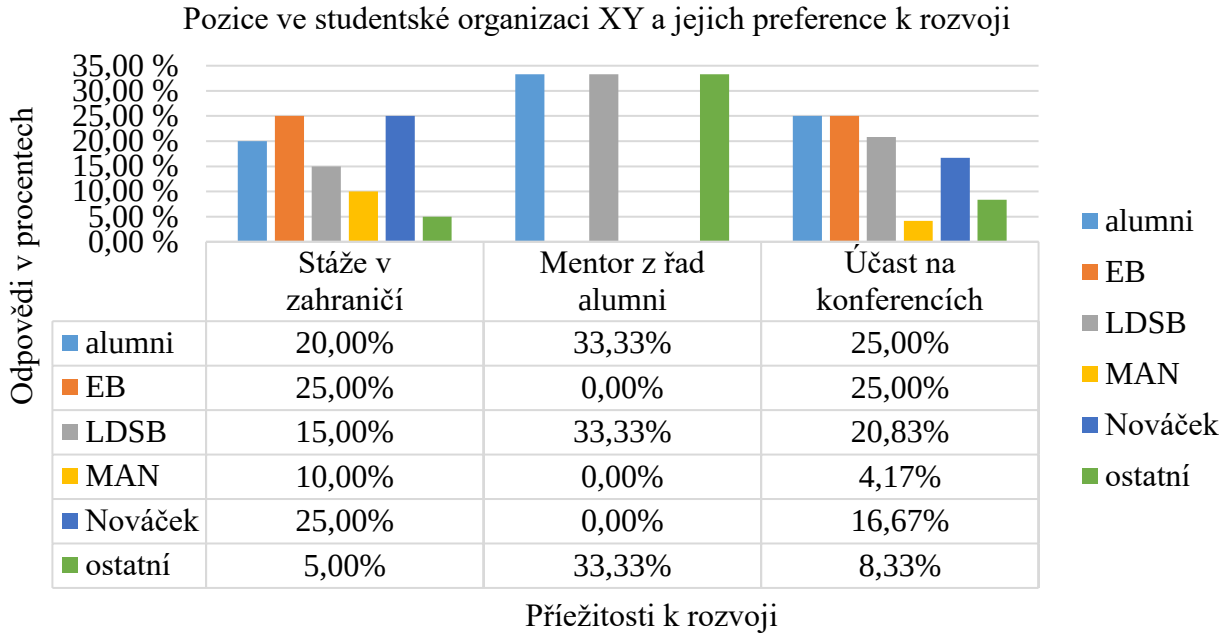
Zdroj: vlastní zpracování

V předchozí otázce byly představeny odpovědi na běžně používané metody vzdělávání. Studentská organizace však nabízí i speciální vzdělávací příležitosti, na které jsou v otázce č. 7 talenti dotazováni. Ptá se, zda plánují využít nějakou ze speciálních vzdělávacích příležitostí, které studentská organizace nabízí. 82,5 % respondentů uvažuje, že by se zúčastnili, zbylých 17,5 % se participovat nehodlá.

Otázka č. 8 se ptá, jaké konkrétní možnosti vzdělávání chtějí talenti využít. V předchozí otázce bylo zjištěno, že se chce účastnit 82,5 % talentů z celé pobočky. Z tohoto počtu talentů chce 51,1 % navštěvovat různé konference či spolupracovat na jejich organizování. 42,6 % lidí by chtělo někdy vyjet na zahraniční stáž (dobrovolnickou či profesní) a zbylých 6,4 % si přeje využít služeb mentora z řad alumni. V grafu 1 je podrobně ukázáno, jaké příležitosti k rozvoji preferují jednotlivé pozice ve studentské organizaci. Přestože v celkovém součtu mentoring skončil až na posledním místě, je zde vidět, že alumni si přejí spolupracovat na rozvoji aktivních talentů. Team leadeři by zase rádi služeb mentora využili. Vice Presidenti a President o tuto příležitost nestojí, ale svůj zájem rozdělili mezi stáže v zahraničí a účastech na konferencích.

I členové member committee mají zájem nadále se rozvíjet za pomoci mentora. Po ukončení předsednictví se navíc tito talenti stanou sami alumni. Následně mohou být i oni mentory aktivních členů organizace. Manažeři a nováčci si ze všeho nejvíce chtějí vyzkoušet produkt, který studentská organizace nabízí – talenti v organizaci dávají přednost dobrovolnickým stážím. Mentoring pro ně zatím moc atraktivní není, ale až povedou své vlastní týmy, pravděpodobně se jejich preference změní a rady uvítají.

Graf 1 k otázce č. 8



	Stáže v zahraničí	Mentor z řad alumni	Účast na konferencích
alumni	20,00%	33,33%	25,00%
EB	25,00%	0,00%	25,00%
LDSB	15,00%	33,33%	20,83%
MAN	10,00%	0,00%	4,17%
Nováček	25,00%	0,00%	16,67%
ostatní	5,00%	33,33%	8,33%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9 se týká již kariérního postupu. O každou vyšší pozici je třeba nejprve projevit zájem. Tato otázka zjišťuje, zda respondenti mají v úmyslu přihlásit se na vyšší pozice. 72,5 % nemá v plánu pokračovat nebo patří mezi alumni, 27,5 % má v úmyslu ve studentské organizaci setrvat a hlásit se o povýšení.

Otázka č. 10 zjišťuje, proč tak lidé odpovídali. Z předchozích odpovědí vyplynulo, že 40 % respondentů jsou alumni, kteří již v organizaci pracovat nebudou. Znamená to, že zbývajících 32,5 % aktivních talentů si již nepřeje dál pokračovat. 22,5 % respondentů jako důvod uvádí, že se přihlásili již několikrát nebo se aktuálně pohybují na nejvyšších pozicích, takže už vytěžili z členství maximum a přejí se v životě posunout dál. Jiní chtějí zkoušet nové věci na jiných místech. Našli se i lidé, kteří odpověděli, že budou zaneprázdněni a na členství již nebudou mít čas. Další touží dál rozvíjet svou kariéru, ale již mimo studentskou organizaci. Jednoho z respondentů to již nyní nebaví a další prostě nemají zájem. Z odpovědí bylo zjištěno, že většina lidí si již nepřeje ve studentské organizaci dál pobývat, protože ze členství získala co nejvíce, a chce se rozvíjet jinde.

V předchozí otázce také bylo zjištěno, že 27,5 % lidí má v úmyslu ve studentské organizaci XY setrvat. Pro někoho se jedná o příležitost k získávání nových zkušeností a procvičování schopností. Další se cítí být plnohodnotným členem studentské organizace a chtěl by se dál podílet na řízení organizace. Jiný respondent si přeje dále se rozvíjet a přispívat k růstu organizace. Dalším důvodem je převzetí zodpovědnosti a ovlivňování budoucnosti studentské organizace. Je to také považováno za velkou příležitost ke zlepšení řídících schopností

a zároveň si tuto zkušenost může talent zapsat do životopisu. Mezi odpovědi se zařadila i vnitřní potřeba neustále se zlepšovat a kariérní postup ve studentské organizaci může být řešením. Pokud by se všechny odpovědi měly shrnout, tak respondenti touží po povýšení, protože se cítí být součástí studentské organizace, chtějí se neustále rozvíjet, podílet se na jejím řízení a růstu, ale především mají pocit, že jim studentská organizace má pořád co nabídnout.
Objevily se i odpovědi, že respondenti ještě nemají rozmyšleno, zda se budou hlásit na nové pozice a potřebují čas. Naopak se vyskytla i osoba, která má vše rozmyšleno. Hodlá pokračovat jako team leader a poté využít příležitost k rozvoji.

V otázce č. 11 měli respondenti volbu více možností. Níže uvedený graf 2 zachycuje, co talenty motivuje k práci. 36,4 % lidí odpovědělo, že nejvíce motivující jsou pro ně příležitosti k rozvoji. Pro 27,3 % jsou vztahy na pracovišti dalším důležitým faktorem. Pro 22,7 % je podstatná smysluplná práce. 13,6 % touží především po kariérním postupu.

Graf 2 Otázka č. 11

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 se táže na splnění očekávání od práce. 47,5 % respondentů odpovědělo, že práce přesně splnila jejich očekávání. 50 % lidí řeklo, že práce spíše splnila jejich očekávání, ale vyskytla se nějaká nepříjemná překvapení. 2,5 % vybralo, že studentská organizace spíše nenaplnila očekávání. Ani jeden respondent nezmínil, že by studentská organizace ve všem překvapila.

V otázce č. 13 dostali respondenti za úkol na stupnici 1–10 vybrat, nakolik jsou spokojeni s řízením talentů ve studentské organizaci. Číslem 8 ohodnotilo řízení 32,5 %. Nejvyšší možné hodnocení mu dalo 25 % respondentů. 17,5 % lidí mu dalo 9. Číslo 7 obdrželo od 15 % respondentů. Číslo 6 dostalo od 7,5 % a posledních 2,5 % lidí vybralo číslo 5.

Otázka č. 14 měla též podle stupnice 1–10 zjistit, zda talenti získávají dostatek podpory a správného vedení od svého přímého nadřízeného. 42,5 % respondentů je více než spokojeno a dalo nejlepší hodnocení. 20 % dotázaných odpovědělo číslem 7. Čísla 8 a 9 získala 15 %. Dalších 5 % a 2,5 % respondentů není spokojeno, jelikož svého nadřízeného ohodnotili čísly 4 a 3.

Otázka č. 15, která je znázorněna i na grafu 3, je zaměřena na nedostatky v řízení talentů. Respondenti mohli opět volit několik možností. Ty byly vybírány dle rozdělení činností ve

studentské organizaci. 29,8 % respondentů si myslí, že největším problémem je integrace nového talenta do organizace. 22,8 % lidí uvádí, že zlepšení či změnu by potřebovaly metody rozvoje a vzdělávání. 15,8 % talentů je toho názoru, že studentská organizace má nedostatky v práci s lidmi všeobecně. Celý proces získávání nových talentů je problematický pro 14 % osob. Jiných 14 % lidí si naopak myslí, že řízení talentů ve studentské organizaci probíhá bezchybně a žádné nedostatky v něm nenašlo. Posledních 3,5 % dotázaných má dojem, že problémy se nachází ještě někde úplně jinde.

Graf 3 Otázka č. 15

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka č. 16 zjišťuje na stupnici 1–10, zda talent využije zkušenosti získané ve studentské organizace v budoucím životě. Jednoznačných 80 % respondentů zodpovědělo, že získané dovednosti využije v dalším profesionálním životě. Dalších 12,5 % označilo číslo 9, z čehož vyplývá, že většina zkušeností se jim bude v budoucnosti hodit. 5 % lidí vybralo číslo 8, což znamená, že i pro ně členství v organizaci není ztráta času. Posledních 2,5 % odpovídá jedné osobě. Tento člověk ohodnotil přínos číslem 5, což znamená, že v organizaci není moc spokojený, ale doba, kterou v ní strávil, mu přeci jen něco dala.

3.4 Doporučení pro studentskou organizaci

Úplně prvotní chybou bylo, že v první polovině roku 2020 (na začátku volebního období) v oblasti řízení talentů stála jediná osoba, a to Vice Presidentka. Neměla u sebe žádnou podporu v podobě team leadera nebo manažera. Na pomoc měla pouze poradce z member committee a Presidenta, kteří ovšem mají na starosti i jiné věci a nemohou být neustále po ruce. Veškeré změny musela vymýšlet a implementovat jediná osoba, tudíž celý proces probíhal mnohem pomaleji a byl vytvořen pohledem jednoho člověka. Doporučením tedy je vzít si na začátku funkčního období k sobě alespoň jednoho manažera. Oba by byli v tomto oboru stejně vzděláni, tudíž by se práce mezi ně rozdělila a na Vice Presidenta by nedopadaly všechny dotazy, úkoly a problémy. Celé řízení talentů by pak bylo mnohem efektivnější.

V dotazníkovém šetření nejlepší hodnocení dostalo řízení talentů pouze od čtvrtiny talentů. Zbylých 75 % respondentů už v něm našlo nějaké chyby, někteří méně, jiní více. Pokud by tedy

v této oblasti působilo minimálně o dva talenty více, určitě by se stihlo implementovat více změn a v rychlejším čase.

Z rozhovoru s Vice Presidentkou vyplynulo, že největší nedostatky se nachází ve velké fluktuaci nových talentů. V dotazníkovém šetření, konkrétně v otázce č. 15, se zjistilo, že 29,8 % má podobný názor. V první řadě je nezbytné zaměřit se tedy na oblast integrace. Než se vůbec začne hledat řešení tohoto problému, studentská organizace by měla zjišťovat důvody každého, kdo si přeje odejít. Na základě odpovědí teprve mohou zjistit, kde dělají chyby a zavádět potřebná opatření.

Klíčem k úspěšné integraci je splnění uchazečových očekávání. Nikdo se někam nehlásí s myšlenkou, že ho tam čeká nepříjemné prostředí, nudná práce a žádné vzdělání. Všichni očekávají jen zajímavou činnost a různé příležitosti k růstu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že polovina respondentů není příliš nespokojená, ale studentská organizace jejich očekávání nenaplnila. Cílem by tedy mělo být, aby více než 50 % talentů na tuto otázku odpovědělo, že organizace zcela naplnila jejich očekávání. V dalších odstavcích jsou napsané obecné tipy, jak těchto procent dosáhnout.

Jak již bylo řečeno, po přijetí talent prochází dvoudenním úvodním programem, kde se dozví základy fungování a seznámí se s týmem. Poté je již zařazen do klasického pracovního provozu. Následující proces adaptace probíhá při práci a talent je nucen rychle se přizpůsobovat, jelikož za necelého půl roku musí být připraven předávat své znalosti dál.

Jak lze vyvodit z úvodního představení, tato studentská organizace má velmi specifickou kulturu, která je součástí každodenní činnosti, a pro některé lidi není lehké ji ihned pochopit a sžít se s ní. Jako ukázku lze uvést hned první celopobočkovou schůzi s novými talenty. Dokud bylo možné stýkat se ve větším množství lidí, při každotýdenních schůzích pobočky se na začátku tančil již výše zmíněný roll call. Noví talenti však něco takového vůbec nečekali, tudíž v místnosti jen překvapeně stáli a dívali se okolo sebe, což nemusí být každému příjemné. Aby se předešlo těmto situacím, team leadeři by měli nováčky přesně připravit na to, jaké projevy kultury mohou na poradách či jiných akcích očekávat. Zároveň by bylo vhodné, aby byl talentům vysvětlen původ a pozadí vzniku jednotlivých aspektů kultury. Tak by ji lépe pochopili a stala by se pro ně bližší. Realizace celého zaučení není složitá. Team leadeři si připraví prezentaci, ukázkové příklady, například již výše zmíněného roll callu, a jedno týmové setkání věnují této problematice.

Aby byl považován za plnohodnotného člena, tak musí nový talent po necelých dvou měsících ve studentské organizaci písemně odpovědět na několik otázek:

Co jsi za dobu působení v organizaci udělal?
Jak studentská organizace doposud přispěla k Tvému osobnímu rozvoji?
Jak pomáháš k rozvoji organizace?
Co bys v organizaci/týmu zlepšil(a)?
Jakou si představuješ svou další budoucnost v organizaci?

Poté své odpovědi musí přednést a obhájit před celou pobočkou. Následně ostatní talenti rozhodnou, zda bude nový talent přijat za plnohodnotného člena. Talentům je však toto řečeno až po více než měsíci, který v organizaci stráví. Pro talenta se jedná o šokující, a ne moc příjemnou novinku, což je demotivující, a talent organizaci opustí předtím, než k úplnému přijetí do organizace vůbec dojde.
V tomto případě je vhodné nováčky informovat ihned po přijetí a s dostatečným předstihem na rozmyšlení a sepsání odpovědí.

Problém může nastat i v reliabilitě. Noví talenti nevědí, kdo všechno jejich odpovědi bude číst. Někteří z nich mají plachou povahu, zároveň také ostatní spolupracovníky moc dobře neznají a nechtějí si je na začátku členství znepřátelit, tudíž se mohou bát vyjádřit svůj názor, kritiku si nechají pro sebe a pak jsou nespokojeni. Team leadeři by jim proto měli ihned vysvětlit, že každá zpětná vazba je ve studentské organizaci vítaná a nikdo je za ni nevyhodí nebo se na ně nebude zlobit, pokud se nebude jednat o osobní urážku.

V konečném důsledku, závisí celá integrace na team leaderovi a Vice Presidentovi oblasti, do které je nový talent přiřazen. Autorka této práce při svém nástupu získala team leaderku, která se jí a dalším dvěma nováčkům v týmu věnovala, pravidelně s nimi komunikovala a mohli se na ni s čímkoliv obrátit. Důsledkem toho se všichni tři rozhodli ve studentské organizaci zůstat. Toto ale vůbec není samozřejmostí. Nastala i situace, kdy z jednoho týmu nevyužil příležitost kariérního postupu ani jeden nováček a všichni organizaci během jejich prvního půl roku opustili. Pokud se v jedné skupině ocitnou lidé, kteří si nerozumí, nespolupracují a team leader nemá zájem něco na tom měnit, pak je šance na úspěch týmu mizivá.

V dotazníkovém šetření se na druhém místě s 22,8 % ocitl způsob vzdělávání. Z rozhovoru bylo zjištěno, že užívané metody jsou: praktické úkoly, zpětná vazba od nadřízeného a workshopy a konference. Z tabulky 1 lze vyvodit, jaké metody jsou přínosné pro určité pozice. Podle těchto výsledků by se měla studentská organizace řídit a připravit podle toho efektivní rozvojové programy pro jednotlivé pozice.

Noví talenti a manažeři (MAN) jednoznačně dávají přednost praktickým úkolům. Pro ně je tudíž nejvhodnější vytvořit program složený ze simulací v reálných situacích. Jedna z možností je hraní rolí. Když si student přeje vyjet na stáž, musí projít určitým procesem. Součástí toho je i interview s talentem ze studentské organizace. V tomto případě by zkušený člen představoval zájemce o stáž a nový talent by s ním vedl cvičný rozhovor, přičemž by dostával zpětnou vazbu. Propagace dobrovolnických a profesních stáží probíhá celoročně. Jak už bylo zmíněno, jednou z variant jsou stánky, u kterých stojí pouze zkušení talenti. Kdyby byl k této činnosti přivzat i nováček, mohl by si sám vyzkoušet nabízení produktů a celkovou činnost marketingu v praxi. Manažeři již tak podrobný dohled nevyžadují, jelikož se jedná o zkušenější pracovníky, kteří se již v organizaci orientují. Pro ně je vhodné zvolit nějaký samostatný úkol, jako je například tvorba výukových, informačních materiálů nebo samostatná propagace studentské organizace. Vhodné jsou přednášky konané pro závěrečné ročníky středních škol. Jelikož je tomuto publiku více než 18 let, všichni splnili podmínku pro absolvování stáže a dostávají možnost stát se novými talenty. Pro ně je vhodná metoda i pozice buddyho v buddy programu, který je představen níže.

K integraci a vzdělávání nováčků lze využít i buddy program používaný mnoha podniky. Spočívá v tom, že každému novému zaměstnanci je po nástupu na několik týdnů přiřazen buddy. Jedná se o pracovníka, který firmu velmi dobře zná a pomůže nováčkovi rychleji se adaptovat, zodpoví mu otázky a přispěje k jeho retenci ve společnosti. Ve studentské organizaci XY by se buddym mohli stát manažeři nebo experience membeři. Tito lidé by nejdříve prošli školením. Na něm by se dozvěděli, jaká je role buddyho, jak mají k novým talentům přistupovat, co přesně je učit. Nakonec by absolvovali interview s nadřízeným, který by rozhodl, zda mají k této roli předpoklady. Buddy musí být člověk, který je trpělivý, empatický, orientuje se v organizaci, umí pracovat s lidmi a disponuje časovou kapacitou. Díky buddymu by se noví talenti měli cítit více vítaní, a to by je mělo motivovat k vyššímu výkonu. Se svým buddym by se nováček seznámil hned druhý den na Induction Days. Doba trvání celého programu by byla 2–3 týdny, záleželo by na rychlosti začlenění.

Momentálně se žádný experience member (XP) na pobočce nenachází. Tyto osoby již nepatří mezi nováčky, ale zároveň se nepodílí na řízení nových talentů. Většinou spadají pod team leadera, ale někdy spolupracují přímo s Vice Presidentem. U nich je důležité zaměřit se na jejich slabé stránky a trénovat jejich zlepšení. Vhodnou metodou vzdělávání je pro ně zadání samostatného úkolu, například organizování prezentací studentské organizace na školách, a poté jeho společná kontrola. V případě zavedení buddy programu by se hodili i na tuto pozici. Oni sami by se v rámci školení na buddyho vzdělávali, což by mohlo vést k touze posunout se a stát se team leadery.

Hlavním úkolem team leaderů (TL) je starost o nové talenty. Pro ně by tedy byly nejvhodnější workshopy a přednášky na téma leadership. Musí se naučit, jak motivovat lidi, hodnotit je, být jim k dispozici i v pro ně nevhodnou dobu, a ještě k tomu dohlížet na jejich práci. Přínosné by pro ně bylo cvičení na efektivní time-management, aby dokázali dodržovat předepsané termíny. Na tomto tréninku by dostali za úkol sestavit funkční harmonogram, obdrželi by tipy na aplikace pomáhající k efektivnějšímu plánování času a jak se vyvarovat prokrastinaci. Pokud je množství práce stresuje, měla by studentská organizace uspořádat cvičení na téma stress-management. To by vedl odborník, který by mohl talenty inspirovat k meditaci a představit protistresové aplikace například Calm. Tato školení ovšem nemusí být určena pouze team leaderům, mohli by se jich účastnit i ostatní talenti.
Aby team leadeři mohli novým talentům radit, musí oni sami dokonale znát činnost oblasti, ve které působí. Neuškodila by tedy pravidelná školení o inovacích od jejich přímého nadřízeného. S ostatními team leadery tvoří dohromady skupinu (LDSB), která má každotýdenní setkání, na nichž plánují různé akce studentské organizace. Ty jsou určeny pro veřejnost, pro talenty v organizaci nebo pro obě skupiny. Proto by bylo užitečné, kdyby team leadeři absolvovali workshop, kde by měli za úkol samostatně zorganizovat nějakou aktivitu. Procvičili by si svoji kreativitu, organizační dovednosti a řídící dovednosti.

Mezi Executive Board (EB) se řadí už nejzkušenější talenti organizace. Jejich primárními starostmi jsou řízení pobočky, jednotlivých oblastí a administrativa. Jelikož oni jsou ti, co zařízují vzdělávací aktivity talentům v organizaci, tím se sami zároveň nejvíce učí. Většina to také v tabulce 1 uvádí. Samostudiem získají určité informace, které poté předají lidem v organizaci. Přestože jim podle tabulky 1 workshopy a konference nevyhovují, měli by podstoupit cvičení na téma: jak efektivně vyučovat. Jelikož také jednají přímo s member committee (MC) a partnery, či potenciálními partnery, měli by projít výcvikem asertivního jednání. Celkově by bylo vhodné na začátku jejich pracovního období využít služeb profesionálního kouče, minimálně na 3 týdny. Ten by jim poskytl podporu a vedení, dával jim tipy, rady a zpětnou vazbu. Zároveň by se zaměřil na jejich slabé stránky a pomohl jim rozvinout dovednosti potřebné pro řízení celé pobočky.

Většina Alumni již s organizací tak úzce nespolupracuje. Nyní již pracují v jiných společnostech a využívají tedy tamních příležitostí k rozvoji. Přesto, když minulý rok ve studentské organizaci byli ještě členy, stejně jako ostatní pozice preferovali praktické úkoly. V rámci studentské organizace se nyní účastní pouze konferencí, vrací se jako hosté na různé přednášky nebo na přátelská setkávání svých týmů. Pokud mají zájem, mohou se stát mentory současných členů. Předtím, než se tak stane, by ale oni sami měli absolvovat výcvik pro mentory, aby věděli, kde se dělají nejčastější chyby, aby se jich uměli vyvarovat a talenty mohli správně podporovat a rozvíjet.

Poslední kolonka v tabulce 1 byla ostatní. Mezi ně se počítají členové member committee (MC). To jsou již nejzkušenější talenti, kteří operují na národní úrovni. 50 % lidí označilo, že dává přednost praktickým úkolům, druhá polovina preferuje zpětnou vazbu od vedoucího. Pro ně je vhodné vzdělávání právě prostřednictvím jednání s partnery. Nejlepší formou je přímá interakce v podobě osobních schůzí. Talent si procvičí komunikační, jazykové a organizační dovednosti.

Ať už se jedná o jakoukoliv pozici, vždy je nutné k talentovanému pracovníkovi přistupovat individuálně. I když statistiky ukazují něco jiného, ne každému nováčkovi vyhovují praktické úkoly, ale dává přednost workshopům a konferencím nebo je pro něj přínosnější zpětná vazba od vedoucího.

Z tabulky 1 lze vyčíst, že právě workshopy a konference v rámci klasického vzdělávání moc oblíbené nejsou, přitom se jedná o velmi užitečné metody. Problém se pravděpodobně nachází v tom, že jsou vedeny studenty nebo mladými lidmi. Většina talentů dává přednost, když jsou hard-skills vyučovány starším odborníkem, který rozumí mladší generaci, ale již posbíral spoustu zkušeností z praktického života. Pokud by tedy studentská organizace pozvala takový typ člověka, zcela jistě by se obliba workshopů a konferencí u všech pozic zvýšila. Pokud by se jednalo o alumni této studentské organizace, pak by jako odměna za přednášku stačila láhev vína, jež je i dnes dávána hostům z řad alumni. Absolventi, kteří strávili v organizaci více než rok, jsou jí totiž po zbytek života vděční za to, že jim umožnila potřebný rozvoj, a rádi se do ní vrací.

V případě, kdy se na konference nahlíží jako na speciální příležitost k rozvoji, je chce navštívit nebo spolupracovat na jejich organizování více než polovina talentů. To probíhá podobně jako když organizační skupina realizující proces recruitmentu.

Praktické úkoly, zpětné vazby, workshopy a konference jsou vhodné metody vzdělávání, ale aby se talenti procvičili ve samostudiu, měla by studentská organizace zavést e-learning. Talenti se mohou vzdělávat, kdykoliv budou mít čas z pohodlí domova. Obzvlášť výhodné pro organizaci by to bylo v současné době, kdy vše probíhá online. Organizace navíc při přednáškách, poradách či konferencích vždy využívala různé prezentace, tudíž by zavedení nebylo tak obtížné. E-learning lze využít především při získávání obecných informací o studentské organizaci, nebo při práci s novými aplikacemi. Talent se tak může i naučit, jak postupovat při procesu stáže.

U vzdělávání studentská organizace dělá chyby ve vyhodnocování. Z rozhovoru s pracovnicí bylo zjištěno, že je měřeno zpětnou vazbou, hledáním, co se naučili, posuzováním změn v pracovním chování a měřením dopadů na dosažení cílů organizace. Vše je ovšem vyhodnocováno pouze obecně nebo ústně, organizace nevyužívá žádné konkrétní metriky nebo cílené modely k měření. Kirkpatrickův model by byl vzhledem k dosavadním způsobům měření nejvhodnější.
Po vzdělávání by bylo provedeno interview se vzdělávanými, kde by byli dotázáni, jak se při vzdělávání cítili, která z metod jim nejvíce vyhovovala, co se naučili, jak na ně působili lektoři, co by změnili.
Poté by po nějaké době obdrželi test s otázkami, kde by si organizace ověřila, zda si účastníci uchovali nějaké vědomosti. Test je možné vytvořit v elektronické podobě, ušetří se tak spousta administrativy a výsledky se budou lépe porovnávat.

Chování by se sledovalo prostřednictvím interview, dlouhodobým pozorováním ze strany přímého nadřízeného či dotazníky.
Jaký dopad mělo vzdělávání na výsledky talenta i organizace, by se zjistilo porovnáním před vzděláním a po absolvování programu. Lze k tomu využít záznamové archy či průběžně prováděné analýzy.

Při tvorbě realizačního programu by měla organizace dodržovat určité kroky. Je vhodné využít k tomu například postup, který popisují Armstrong s Taylorem. Níže je uvedený obecný příklad vzdělávacího plánu nového talenta.

1. Potřeba vzdělání: Nový talent potřebuje poznat všechny produkty, které studentská organizace nabízí;
2. Cíl: Nový talent musí umět přilákat zákazníka, vysvětlit a nabízet mu produkty, a nakonec mu je prodat;
3. Obsah a způsob realizace: Nejlepší je zkombinovat veškeré metody vzdělávání, které organizace poskytuje (praktické úkoly, zpětná vazba, workshopy a konference). Kdyby studentská organizace zavedla i e-learning, mohli by se talenti vzdělávat i individuálně. Doba trvání by se tak mohla i zkrátit. Talent si potřebuje osvojit komunikační, organizační a prezentační dovednosti, bude se učit jednat se zájemci o stáž i s partnerskými pobočkami a společnostmi. Program bude trvat přerušovaně 14 dní;
4. Organizační zabezpečení programu: Účastníky budou všichni noví talenti, vzdělávání by probíhala na pracovišti, v místě konání konference. K výuce budou použity prezentace, notebooky a smartphone, vyučovat budou zkušení talenti či alumni pracující v potřebných oblastech vzdělávání;
5. Informování o konání programu: Noví talenti budou informováni ihned po nástupu s tím, že bez absolvování programu nemohou řádně vykonávat činnost;
6. Realizace programu: Talent se bude podrobně seznamovat s produkty a procvičovat své hard-skills, ale především soft-skills;
7. Vyhodnocení programu: Vyhodnocení by mělo probíhat dle modelu měření, například podle již zmíněného Kirkpatrickova modelu.

Pokud by studentská organizace při každém vzdělávání používala standardizované modely, měla by přehled, jaká kombinace metod je efektivní, jak dlouho musí program probíhat, koho pozvat jako lektora, a jaké výukové materiály jsou potřebné. Naopak lze zde i zjistit, co ke vzdělávání není nutné využívat.

V čem ale studentská organizace naprosto vyniká, je procvičování cizích jazyků. Jelikož se na pobočce vyskytne vždy nejméně jeden student, který nehovoří česky, všechny události týkající se celé pobočky a některých týmů probíhají v anglickém jazyce. Zároveň si ho talenti procvičí při jednání s partnery v zahraničí či se studenty přijíždějícími na stáž. Právě tito stážisti potřebují pomoc zdejších pracovníků. Již na začátku stáže je musí jeden talent vyzvednout na letišti, vysvětlit jim systém jízdného, doprovodit je do jejich ubytování a ukázat jim místo výkonu jejich stáže, pokud probíhá v daném městě. Během celého dne se musí spolehnout čistě na sebe a svou znalost anglického jazyka.

Dalším nedostatkem s 15,8 % je práce s lidmi. Patří mezi to především špatná komunikace a celkově nedostatek kontaktu. Studentská organizace sice využívá spoustu aplikací jako Slack, Skype, Whatsapp nebo i Facebook, ale jednotlivé týmy spolu nekomunikují pravidelně, obzvlášť když osobní kontakt není možný. Aby byli talenti spokojeni, musí mít pocit, že se

o ně organizace zajímá a jsou potřební pro její fungování. Kromě pracovních zkušeností by si měl talent z členství odnést i vzpomínky na přátelství, tudíž by team leadeři měli pořádat pravidelné teambuildingy a mimopracovní akce, kde se vztahy ještě upevní. Jednou z možností je sportovní den. Pobočka by si vyhlédla a na celý den zarezervovala sportovní areál v Praze. Organizátoři z řad talentů by již dopředu členy pobočky rozdělili do několika týmů, nejlépe, aby byly smíšené (muži, ženy, různé pozice, různé pracovní týmy). Poté by týmy proti sobě soutěžily v několika různých týmových sportech, například ve volejbalu nebo fotbalu. Tým, který bude mít nejvíce vítězství by vyhrál předem určenou cenu například pohár či nějaký poukaz. Tato akce podpoří umění týmové spolupráce, talenti se díky promíchanosti týmů navzájem lépe poznají, navíc je pohybová aktivita zdravá pro život.

Při hodnocení výkonu je využívána metoda Goal-settingu. Jeho systém je propracovaný, ale nevýhoda tkví v tom, že hodnocení provádí pouze jeden vedoucí, tudíž výsledný pohled může být subjektivní. Na závěrečné hodnocení by proto měl dohlížet ještě jeden pracovník, který talenta příliš nezná, a tudíž je objektivní. Zároveň by se mohla více zapojit strana řízení talentů. Výsledky se dostanou k Vice Presidentovi pouze sledované oblasti, který vymýšlí následný postup. Pokud by se hodnocení ze všech oblastí poslala i do řízení talentů a tam by byla zpracována, šlo by vymyslet a zajistit komplexnější řešení, například vzdělávání napříč týmy z různých oblastí.

Při práci s lidmi by se také měla organizace zaměřovat na to, co je k setrvání ve studentské organizaci motivuje.
V otázce č. 11 bylo zjištěno, že pro talenty je nejdůležitější příležitost k rozvoji, proto je nezbytné zaměřit se na kvalitu a způsob vzdělávání. Již bylo řečeno, že je důležitě volit vhodné metody pro jednotlivce. V aktuální elektronické době jsou hůře realizovatelné, ovšem setkávání s hosty a konference, lze organizovat online. Je ale možné situaci využít k prodrobnějšímu vzdělání v Google aplikacích či Trellu.

Talenti kladou důraz i na vztahy mezi talenty na pracovišti. Proto jsou tak efektivní vhodně připravené teambuildingy, pravidelná komunikace a konference. Dokud však vše probíhá elektronickou formou, pro team leadery je těžké vymyslet vhodný program. Je třeba pořádat více než jeden týmový mítink týdně, aby byl maximalizovaný kontakt. Pro zpetření by také bylo užitečné proložit poradu nějakou hrou. Tou hrou může být týmový kvíz. Team leader ale musí své talenty dokonale znát. Vymyslí tedy otázky, které se vždy budou týkat jednoho z nich. Příkladem může být tvrzení: Jeden z vás má doma kočku. Celý tým by poté hádal, na kterého talenta tato věta platí. Díky tomu se lidé pobaví, ale také se navzájem lépe poznají, možná je i některé odpovědi překvapí. Toto lze aplikovat i na poradu team leaderů a manažerů. Tam by byla ale hra ztížená, jelikož by se otázky týkaly všech talentů na pobočce. Jak již bylo zmíněno, tyto porady řídí Vice President oblasti řízení talentů. Na této soutěži by se projevila jeho znalost pobočky a členů.

Další motivační složkou je smysl práce. Talentům je třeba poskytnout takovou činnost, která je bude naplňovat, osobně jim přinese nějakou přidanou hodnotu a díky ní navíc přispějí k růstu a prospěchu studentské organizace. Pro někoho tím může být práce na dobrovolnických stážích, kde vědí, že stážisti jezdí pomáhat realizovat cíle udržitelného rozvoje, pro jiného například práce v jeho studijním oboru, aby si látku procvičil v praxi. Vždy je důležité zjistit, nejlépe již při pohovoru, co talenta naplňuje.

Až na posledním místě skončil kariérní postup. V této organizaci je tato potřeba velmi dobře a rychle uspokojena. Již bylo řečeno, že povýšení je zde možné získat již po půl roce ve

studentské organizaci. Talent se teoreticky může stát Presidentem pobočky již za rok a půl členství a ve dvaceti letech být členem member committee ve své zemi, pokud splní určité především nepsané podmínky:
musí mít určitou vizi;
zkušenosti z organizace;
dokonalou znalost jejich produktů;
časovou kapacitu;
velkou motivaci a nadšení pro práci ve studentské organizaci;
podrobnou znalost fungování studentské organizace;
vysokou úroveň anglického jazyka;
řídící schopnosti;
vyspělé komunikační dovednosti;
vyspělé prezentační dovednosti.

Člověk ale není motivován pouze jedním faktorem. Většinou se jedná o kombinaci všech, nebo přinejmenším několika z nich. Z toho důvodu je nejlepší snažit se uspokojit všechny výše zmíněné složky motivace.

Z dotazníkového šetření ale vyšlo najevo, že práce vedoucích probíhá na docela vysoké úrovni a převážně slaví úspěch. Přes 40 % respondentů ohodnotilo svého nadřízeného nejvyšší možnou známkou a dalších 30 % dalo o jeden či dva stupně méně. Méně než 30 % ze všech talentů tedy není spokojeno se svým team leadrem, Vice Presidentem, Presidentem nebo členem member committee. Přesto to neznamená, že by měli ve vzdělávání svých řídících schopností přestat. Naopak by měli v rozvoji neustále pokračovat. K tomu jsou pravděpodobně nejvhodnější workshopy a konference.

Dalších 14 % respondentů vidí problémy i v získávání talentů. Pracovnice v rozhovoru zmínila, že jsou špatně nastavená očekávání během výběrového procesu. Vedení organizace vždy určuje počet lidí, které potřebuje narecruitovat. Po skončení propagační fáze však zjišťuje, že se nehlásí tolik lidí, kolik se očekávalo, přihlášení lidé nemají příliš vážný zájem, nebo se do studentské organizace osobnostně nehodí. V těchto případech je důležité udělat předem řádný průzkum, například na univerzitách či lépe na sociálních sítích. Je třeba zjistit, kolik lidí všeobecně by mělo zájem o práci ve studentské organizaci. Výsledkům by organizace mohla přizpůsobit svůj program pro následujícího půl roku a počet talentů, který bude na realizaci tohoto programu potřeba.

Studentská organizace provádí propagaci náboru stánky na univerzitách i různých veletrzích a akcích, zveřejňováním příspěvků na sociálních sítích, ale sama talenty aktivně nevyhledává. Skupina odpovídající za recruitment by se mohla zaměřit na Linkedin. Na této síti je dnes přihlášený skoro každý mladý a plnoletý člověk, tudíž zde lze najít spoustu dosud nevyužitých talentovaných lidí. Kdyby byli tito lidé přímo osloveni, již na začátku by se cítili v organizaci vítaní a mohli by se stát velkým přínosem. Organizace by také k vyhledávání mohla využít současných talentů. Vymyslela by soutěž, ve které by aktivní talenti do organizace lákali své známé či přátele. Kdo by přivedl nejvíce vážných zájemců, vyhrál by předem domluvenou odměnu.

Je velmi efektivní mít na různých pořádaných akcích talenty navíc, kteří by se mohli věnovat volně stojícím účastníkům a nenuceně s nimi o studentské organizaci hovořit a tím zároveň propagovat i produkty, které nabízí.

Celkově však proces náboru působí efektivně. Talenti na nižších pozicích dostávají příležitost na vlastní kůži se participovat na jedné z částí personálního řízení. Zvláštní výhodou je to pro studenty se zaměřením na obor lidské zdroje.
Za recruitment má zodpovědnost určitá skupina lidí, tudíž zbytek talentů se může soustředit na stálou činnost studentské organizace. Pokud se mezi nimi vyskytuje i nějaký team leader, tak ten také vede interview nebo assessment centra, především proto, že některý z uchazečů se může stát novým talentem v jeho týmu. Spousta nováčků se tedy se svým novým team leaderem setká již během náborového procesu.
V tomto přístupu by organizace měla pokračovat.

Nachází se tu i skupina respondentů s 14 %, kteří jsou toho názoru, že studentská organizace nemá v oblasti řízení talentů žádné nedostatky a že získávání talentů, jejich integrace do organizace, vzdělávání a rozvoj a možnost kariérního růstu probíhají efektivně a bezproblémově.

Nakonec je tu 3,5 % lidí, kteří vidí problém v úplně jiné oblasti. Může se jednat například o hodnocení výkonu, které lze vyřešit v rámci Goal-settingu či odměňování. Zde je potřeba si uvědomit, že se jedná o neziskovou organizaci, tudíž odměnou je zajímavá práce, pochvala, možnost rozvoje, svěření zodpovědnosti, rychlý kariérní růst, zápis do životopisu, navázání cenných kontaktů a dlouhodobého přátelství a v některých případech i nalezení životních partnerů.

Veškerá doporučení byla navrhnuta na základě výsledků pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření. Pokud by se studentská organizace rozhodla některých využít, mohlo by být řízení talentů efektivnější.

4 Závěr

V diplomové práci byla představena jedna ze studentských organizací. Jedná se o velmi širokou globální organizaci působící na univerzitách, která pořádá stáže pro mladé lidi a různé vzdělávací akce pro své talenty i veřejnost. Sledovaná byla oblast řízení talentů za poslední rok na jedné z poboček v hlavním městě České republiky. Tento trend nazývaný též jako talent management má v oblasti managementu lidských zdrojů velký potenciál a zcela jistě se v budoucnosti bude ještě více rozšiřovat a modernizovat.

V teoreticko-metodologické části byl na základě sekundárních zdrojů vysvětlen pojem řízení talentů z pohledu různých autorů, dále zde byly představeny jednotlivé procesy, přínosy a rizika řízení talentů, globální pohled na tuto problematiku a závěrem byla popsána metodika celé dipomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci XY. Mezi dílčí cíle poté patří formulace principů činnosti v oblasti řízení talentů ve studentské organizaci, identifikace klíčových činností řízení talentů ve studentské organizaci a zhodnocení úspěšnosti jednotlivých činností ve studentské organizaci.

Nejdříve byl ukázán princip fungování řízení talentů ve studentské organizaci. Z rozhovoru vyplynulo, že organizace přistupuje k talentům inkluzivně. Každý člověk, který působí na této pobočce studentské organizace je považován za talent. Způsob řízení se mění každý rok s novým vedením a každý nový vedoucí do oblasti přinese něco nového, svého. Základní činnosti však zůstávají podobné. Ty mají své přínosy i nedostatky. Nyní záleží na novém Vice Presidentovi, který má na starosti řízení talentů, zda bude chtít implementovat nějaké změny a tuto oblast vylepšit.

Dále byly identifikovány činnosti řízení talentů. Pracovnice v rozhovoru odpověděla, že činnostmi jsou nábor nových talentů, jejich začlenění do organizace, práce s team leadery, vzdělávání talentů, zajišťování celopobočkových schůzí, výběr lidí na vyšší pozice a informování nadřízených o situaci na pobočce.

Následně proběhlo vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých činností. K tomu sloužily zúčastněné pozorování autorky, polostrukturované interview s Vice Presidentkou a dotazníkové šetření. Jako nejvíce problematická se ukázala integrace nových talentů do organizace a nejúspěšnější je získávání zaměstnanců. Celkově je však řízení talentů v této organizaci hodnoceno relativně vysokými známkami. 75 % respondentů dalo čísla 8–10. Je tedy vidět, že sami talenti zde vidí nedostatky, ale spokojeni jsou.

Na základě předchozích výsledků byla formulována doporučení pro zlepšení řízení talentů. Ta byla představena v poslední kapitole celé diplomové práci. Mezi nejdůležitější doporučení se řadí:

- nastavování realistických cílů při náboru nových talentů;
- snažit se splnit očekávání nových talentů;
- efektivnější motivace talentů;
- používat takové metody vzdělávání, které budou pro konkrétní talenty přínosné;
- využívat modely k vyhodnocování vzdělávání;
- nejdůležitější je pravidelná a správná komunikace v jednotlivých týmech.

Závěrem lze říci, že v diplomové práci bylo zjištěno, že studentská organizace XY má správně vymezenou a fungující oblast řízení talentů, přestože se v ní nachází určité nedostatky.

Z komplexního pohledu je pro člověka členství velkým přínosem v osobním i profesionálním životě.

Literatura

Sekundární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. 192 stran. ISBN 978-80-271-0433-8.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E. a UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 stran. ISBN 9788024726540.

HEČKO, Š. *Talent management v podnicích v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014. 111 stran. ISBN 978-80-7510-054-2.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 252 stran. ISBN 978-80-7357-665-3.

JUKLOVÁ, A. *Metody řízení lidských zdrojů ve studentských klubech ČVUT v Praze.* Praha, 2016. Diplomová práce. ČVUT. Vedoucí práce Ing. Igor Kukliš.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). 215 stran. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 stran. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 stran. ISBN 9788072612888.

KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* Brno: Motiv Press, 2014. 216 stran. ISBN 978-80-87981-12-2.

KURSCH, M. *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. 169 stran. ISBN 9788090546059.

MOON, S. D., DAVIS, T., SIMPSON, M. K. a MERRILL, A. R. *Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál*. Praha: Dobrovský, 2019. Knihy Omega. 202 stran. ISBN 9788073908386.

SEKNIČKA, P. a PUTNOVÁ, A. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 stran. ISBN 9788024755458.

TOMŠÍK, P. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 393 stran. ISBN 9788087839010.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 stran. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L. a SMOLOVÁ, H. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 202 stran. ISBN 978-80-87839-64-5.

ZAPLETAL, M. *Řízení lidských zdrojů ve studentské neziskové organizaci Erasmus Student Network CZ*. Olomouc, 2015. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Internetové zdroje

ANLESINYA, A., AMPONSAH-TAWIAH, K. a DARTEY-BAAH, K. Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic*

and Management Studies [online]. 2019, Vol. 10, No. 4, p. 440-457 [cit. 2021-04-17]. ISSN 2040-0705. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/AJEMS-12-2018-0371
HOCKING, M. *How to develop your talent management strategy* [online]. 2019 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://www.hrdconnect.com/2019/09/06/how-to-develop-your-talent-management-strategy
ILES, P., PREECE, D. a CHUAI, X. Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* [online]. 2010 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: doi:http://dx.doi.org/10.1080/13678861003703666
LI, J., HEDAYATI-MEHDIABADI, A., CHOI, J., WU, F. a BELL, A.. Talent management process in Asia: a multiple case study. *European Journal of Training and Development* [online]. 2018, Vol. 42, No. 7/8, p. 499-516 [cit. 2021-04-17]. ISSN 2046-9012. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/EJTD-04-2018-0035
MELLAHI, K. a COLLINGS, D. The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. Journal of World Business, 45: 2 [online]. 2010 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z:https://www.researchgate.net/publication/223700904_The_barriers_to_effective_global_talent_management_The_example_of_corporate_elites_in_MNEs
MOHAMMED, A., BAIG, A.H. a GURURAJAN, R. An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management* [online]. 2020, Vol. 69, No. 6, p. 1271-1299 [cit. 2021-04-17]. ISSN 1741-0401. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/IJPPM-10-2018-0352
SAHAY, P. a KAUR, M. Talent management. *Weebly.com* [online]. [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: https://talentmanagemnt.weebly.com/
SHEOKAND, S a VERMA, A. Talent Management: A Bird's Eye View. *International Research Journal of Social Sciences* [online]. 2015 [cit. 2021-04-17]. ISSN 2319–3565. Dostupné z: http://www.isca.in/IJSS/Archive/v4/i2/12.ISCA-IRJSS-2014-258.pdf
SILZER, R. a DOWELL, B. E. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* [online]. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010 [cit. 2021-04-17]. ISBN 9780787988470. Dostupné z:https://books.google.cz/books?id=dwRdbW1v_kcC&pg=PA3&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false
SNYDER, Deirdre G., Virginia R. STEWART a Catherine T. SHEA. *Hello again: Managing talent with boomerang employees* [online]. Wiley online library, 2020 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: doi:https://doi.org/10.1002/hrm.22051
TANSLEY, C. What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training* [online]. 2011, Vol. 43, No. 5, p. 266-274 [cit. 2021-04-17]. ISSN 0019-7858. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/00197851111145853
TLAISS, A.H., MARTIN, P. a HOFAIDHLLAOUI, M. Talent retention: evidence from a multinational firm in France. Employee Relations [online]. 2017, Vol. 39, No. 4, p. 426-445 [cit. 2021-04-17]. ISSN 0142-5455. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/ER-07-2016-0130
TYSKBO, D. Talent management in a Swedish public hospital. *Personnel Review* [online]. 2019, Vol. 48, No. 6, p. 1611-1633 [cit. 2021-04-17]. ISSN 0048-3486. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/PR-05-2018-0158
VAIMAN, V. a HOLDEN, N. Talent Management's Perplexing Landscape in Central and Eastern Europe. *Social Science Research Network* [online]. 2010 [cit. 2021-04-17]. Dostupné z: doi:https://ssrn.com/abstract=1600945
WOLFSWINKEL, M. B. a ENSLIN, C. Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of*

Human Resource Management [online]. 2020 [cit. 2021-04-17]. ISSN 2071-078X. Dostupné z: doi:https://doi. org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443
WOOLLARD, S. Managing talent across a global workforce. *Strategic HR Review* [online]. 2010, Vol. 9, No. 5, p. 5-10 [cit. 2021-04-17]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: doi:https://doi-org.ezproxy.lib.cas.cz/10.1108/14754391011064365

Webové stránky studentské organizace
Interní materiály organizace
Webové stránky osn. cz
Webové stránky iaeste.cz
Webové stránky elsa.cz
Webové stránky ACSA

Přílohy

Příloha 1- Otázky rozhovoru

1. Kdy a proč byl TM zaveden?

2. Jaký přístup má studentská organizace XY k talent managementu?

3. Jaké činnosti zahrnuje TM ve studentské organizaci XY?

4. Na kterou se nejvíce zaměřujete?

5. Kdo ze studentské organizace XY se podílí na TM? Jakým způsobem?
    a) EB
    b) LDSB
    c) Ostatní
6. Jak zjišťujete, kolik lidí a jaký druh potřebujete?

7. Jakým způsobem získáváte talenty?

8. Jaké metody používáte ke vzdělávání svých talentů?

9. Dostávají talenti nějaké speciální příležitosti k rozvoji? Jaké?

10. Jakým způsobem probíhá měření efektů vzdělávání a rozvoje talentů?

11. Jak si studentská organizace udržuje své talenty?

12. Jaká omezení/nedostatky vidíš v TM ve studentské organizaci XY?

13. Jaké jsou největší přínosy TM v organizaci?

14. Provádíte pravidelná hodnocení TM? Jak?

15. Jakou podobu má TM během Covidu?

Příloha 2- Vzor dotazníku

1. Vaše Pohlaví:
    a) Muž
    b) Žena
2. Vaše národnost:
    a) Česká
    b) Jiná
3. Vaše aktuální pozice ve studentské organizaci XY:
    a) Alumni
    b) Executive Board
    c) Manažer
    d) Nový talent
    e) Team leader
    f) Experience member
    g) Jiný
4. Do jaké míry s tímto tvrzením souhlasíte či nesouhlasíte: Jsem obeznámen s činnostmi řízení talentů v této organizaci.
    a) Souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Spíše nesouhlasím
    d) Nesouhlasím
5. Do jaké míry s tímto tvrzením souhlasíte či nesouhlasíte: Zaměstnancům je poskytována řada vzdělávacích příležitostí.
    a) Souhlasím
    b) Spíše souhlasím
    c) Spíše nesouhlasím
    d) Nesouhlasím
6. Jaký způsob vzdělávání je pro Vás nejefektivnější?
    a) Praktické úkoly
    b) Zpětná vazba o nadřízeného
    c) Workshopy a konference
7. Plánujete využít nějakou ze speciálních vzdělávacích příležitostí, které studentská organizace nabízí?
    a) Ano
    b) Ne
8. Jakou?
    a) Účast na konferencích
    b) Zahraniční stáž
    c) Mentor z řad Alumni
9. Plánujete se přihlásit na vyšší pozici?
    a) Ano

b) Ne

10. Proč?

…….

11. Co Vás motivuje k práci?

a) Příležitost k rozvoji
b) Smysl práce
c) Vztahy na pracovišti
d) Příležitost k povýšení

12. Vaše práce:

a) Splňuje má očekávání
b) Spíše splňuje má očekávání
c) Spše nesplňuje má očekávání
d) Nesplňuje má očekávání

13. Jak byste na stupnici 1-10 ohodnotil(a) řízení talentů ve studentské organizaci?

1 - velmi nespokojená
10 – velmi spokojená

14. Dostávám dostatek podpory a vedení od svého nadřízeného.

1 - silně nesouhlasím
10 - silně souhlasím

15. Jaké oblasti v řízení talentů potřebují zlepšení?

a) Získávání talentů
b) Integrace do organizace
c) Způsob vzdělávání a rozvoje
d) Práce s lidmi
e) Žádná
f) Jiné

16. Využiji znalosti získané ve studentské organizaci XY v budoucím profesionálním životě.

1 - Silně nesouhlasím
10 - Silně souhlasím