

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NAZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Motivační program pro talenty a jeho přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele/  
Motivational program for talents and his contributions for employees and employers

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2015

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Jan Wagner / PKLZ05

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom 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 užil, 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: 1. 5. 2015 Praha

\_\_\_\_\_  
podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Haně Urbancové Ph.D. za cenné rady a odbornou konzultaci, kterou mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN
<p><b>1. Cíl práce:</b></p> <p>Cílem této bakalářské práce je identifikovat silné a slabé stránky „programu Talent“ v reálné firmě a navrhnout případná doporučení pro zlepšení současného stavu.</p>
<p><b>2. Výzkumné metody:</b></p> <p>V práci jsou použity tyto metody: prozkoumání sekundárních zdrojů, kvalitativní výzkum (polostrukturované interview), kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření).</p>
<p><b>3. Výsledky výzkumu/práce:</b></p> <p>Výsledkem výzkumu bylo, že společnost XY má kvalitně zpracovaný program pro rozvoj talentů a na základě silných a slabých stránek, které vycházely z rozhovoru a dotazníku, bylo vytvořeno doporučení. Výsledky dotazníku ukázaly celkovou spokojenost zaměstnanců s motivačním programem v rámci programu Talent. Výhrady, které vzešly z dotazníkového šetření a rozhovoru byly poté využity pro formulaci slabých stránek a doporučení.</p>
<p><b>4. Závěry a doporučení:</b></p> <p>Doporučení se týkala udržení talentů, speciální benefity pro talenty, nábor IT talentů a návrh vyjednávání u výstupního pohovoru.</p>

KLÍČOVÁ SLOVA
Talent, motivace, rozvoj zaměstnanců

SUMMARY
<p><b>1. Main objective:</b></p> <p>The aim of this work is to identify strengths and weaknesses, "Talent Program" in the real company and propose any recommendations for improving the current situation.</p>

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **2. Research methods:**

The work used the following methods: exploring secondary sources, qualitative research (semi-structured interviews) and quantitative research (survey).

## **3. Result of research:**

The result of the research was that the company XY has a well-prepared program for talent development and based on the strengths and weaknesses that were based on interviews and a questionnaire was created recommendations. Survey results showed overall satisfaction with the incentive program within the program Talent. Reservations, which emerged from the questionnaire survey and interviews were then used to formulate weaknesses and recommendations.

## **4. Conclusions and recommendation:**

Recommendations related to the retention of talent, special benefits for talent, recruiting IT talent and draft negotiating at the exit interview.

### **KEYWORDS**

Talent, motivation, talent development program.

### **JEL CLASSIFICATION**

M12 – Personnel Management, Executives, Executive Compensation  
O15 – Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jan Wagner
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 05
Název BP:	Motivační program pro talenty a jeho přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod (včetně cíle práce, dílčích cílů).</li> <li>2. Teoreticko-metodologická část - zaměření se na teoretický základ zkoumané problematiky (vysvětlení základních pojmů motivace, stimulace, talent, talent management, procesy získávání, rozvoje a udržení talentů), popis použité metodiky práce.</li> <li>3. Praktická část/Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovoru, rozbor a zhodnocení stávajícího procesu v konkrétní organizaci.</li> <li>4. Formulace doporučení pro organizaci vyplývající ze zhodnocení výsledků výzkumu.</li> <li>5. Závěr (zodpovězení cíle práce).</li> </ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BLÁHA, J. <i>Pokročilé řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.</li> <li>2. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. <i>Management lidských zdrojů</i>. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.</li> <li>3. PALÁN, Z. <i>Lidské zdroje. Výkladový slovník: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.</li> <li>4. ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.</li> </ol>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování cílů a metodiky do 20. 12. 2014</li> <li>• Zpracování teoretické části do 15. 02. 2015</li> <li>• Zpracování výsledků do 20. 03. 2015</li> <li>• Finální verze do 30. 04. 2015</li> </ul>
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 4. 12. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák,  
o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
email=zak@vsem.cz,  
serialNumber=ICA -  
10107655  
Datum: 2014.12.04 13:16:26  
+01'00'

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část .....	2
2.1	Řízení lidských zdrojů a jeho historie .....	2
2.1.1	<b>Očekávání řízení lidských zdrojů v budoucnosti</b> .....	4
3	Motivace a talent management .....	5
3.1	Teorie motivace .....	6
3.1.1	<b>Motivační programy</b> .....	8
3.1.2	<b>Shrnutí motivačních programů</b> .....	9
3.2	Talent .....	9
3.3	Typy talentu podle Gallupova institutu .....	9
3.4	Talent management a řízení kariéry .....	10
3.5	Získávání talentů a jejich rozvoj .....	12
3.6	Metodika práce .....	16
4	Praktická část .....	18
4.1	Dotazníkové šetření .....	23
4.2	Silné a slabé stránky programu Talent .....	30
4.3	Doporučení .....	32
5	Závěr .....	34
	Zdroje: .....	
	Přílohy: .....	

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

HR	Human Resources
IT	Informační technologie
NK	Národní knihovna
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů

## Seznam tabulek

TABULKA 1 HLAVNÍ ÚKOLY TALENT MANAGEMENTU .....	11
TABULKA 2 ROZVRŽENÍ MODULŮ.....	22
TABULKA 3 NÁKLADY NA TALENTY.....	25

## Seznam grafů

GRAF 1 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ.....	19
GRAF 2 POHLAVÍ A DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ.....	23
GRAF 3 VĚK A DOBA ZAMĚSTNÁNÍ.....	24
GRAF 4 SPOLUPRÁCE S NADŘÍZENÝMI ZAMĚSTNANCI.....	24
GRAF 5 SPOKOJENOST S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM.....	26
GRAF 6 OČEKÁVÁNÍ OD PROGRAMU TALENT.....	27
GRAF 7 NEJŽÁDANĚJŠÍ BENEFITY DOTÁZANÝCH RESPONDENTŮ.....	28
GRAF 8 JAK JSOU NAVRHOVÁNA INTERNÍ A EXTERNÍ ŠKOLENÍ V RÁMCI PROGRAMU TALENT? .....	29
GRAF 9 KTERÁ METODA ZÍSKÁVÁNÍ ZNALOSTÍ VÁM VÍCE VYHOVUJE? .....	30

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	3
OBRÁZEK 2 POROVNÁNÍ FAKTORŮ MOTIVACE A STIMULACE.....	6
OBRÁZEK 3 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB.....	7
OBRÁZEK 4 STRUKTURA ŘÍZENÍ KARIÉRY.....	12

## 1 Úvod

Podnik, který chce být dlouhodobě úspěšný a konkurenceschopný musí v dnešní dynamické době zvládat nové náročné výzvy. Nestačí pouze zaměřovat svoji pozornost na efekty finančního řízení, marketingových nástrojů a podobných procesů, které se snaží zvyšovat tržní podíl firmy. Jsou až zbytečné, pokud tyto nástroje nejsou využívány správnými lidmi. Právě lidé jsou „hnacím motorem“, kteří vytvářejí inovace a nové návrhy k dosažení právě zmíněného tržního podílu.

Člověk se však vyvíjí a trend dlouhodobého vzdělávání se charakterizuje jako neustálé učení se nových věcí tak, aby zaměstnanci získávali přehled o nových trendech v oborech, ale také byli flexibilní a dokázali se přeorientovat na jiný druh či obor práce. Ke vzdělávání zaměstnanců nepopíratelně patří i jejich motivace a stimulace. Organizace se snaží motivovat své zaměstnance především k dosažení vyššího pracovního výkonu a s tím i související udržení si kvalifikovaných zaměstnanců v organizacích. Z výše uvedeného vyplývá, že „stavebním kamenem“ dobře fungujícího podniku je kvalitní zaměstnanec, který je zároveň správně motivován.

**Tato bakalářská práce si bere za cíl** Cílem této bakalářské práce je identifikovat silné a slabé stránky „programu Talent“ v reálné firmě a navrhnout případná doporučení pro zlepšení současného stavu.

Dílčí cíle měli následně za cíl shromáždit teoretické poznatky ve zkoumané problematice, sestavit a vyhodnotit dotazník zkoumající motivaci a spokojenost účastníků v programu Talent a realizovat polo-strukturované interview s nadřízeným pracovníkem ve společnosti XY.

V současnosti není přijata jednotná definice talent managementu odbornou veřejností, ale mnoho firem se zabývá získáním a udržením talentovaných jednotlivců. Pojem talent management se objevuje nejen ve firmách, ale také i v odborných člancích a knihách, přesto se však názory a přístupy v této oblasti liší. Samotný pojem talent management není znám mnoho let, ale již v dřívějších dobách se tato problematika objevovala, a proto nepředstavuje mnoho nového a převratného, jelikož je již desítky let známa jako existence zájmu o talenty. V současnosti dochází k vývoji na trhu a tedy i ke změnám konkrétní podoby talent managementu.

Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů a jejich rozvoje v průběhu dob minulých. Druhá kapitola je zaměřena na motivaci a talent management. Na tyto kapitoly je navázána praktická část, která má za cíl zjistit silné a slabé stránky v programu Talent, který je ve společnosti XY zaveden. Z důvodu toho, že firma nesouhlasí s uvedením informací je označena jako XY. Silné a slabé stránky, budou zjištěny z dostupných interních zdrojů, polo-strukturovaných rozhovorů a z dotazníkového šetření, s následným navrženým doporučením pro zlepšení současného stavu.



## 2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část se nejdříve věnuje popisu řízení lidských zdrojů a jeho historii, motivací a talent managementem. V rámci těchto kapitol jsou vysvětleny pojmy motivace, stimulace, teorie motivace, motivační programy a talent, kdy metodická část této práce popisuje metody a postupy, které byly využity při zpracování.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů a jeho historie

Řízení lidských zdrojů se podle Dvořákové (2007, s. 3) jako pojem začalo objevovat v České republice na počátku 90. let 20. století, kdy docházelo ke změně režimu v demokracii a tím docházelo k transformaci ekonomiky. Oproti tomu ve světě byl tento pojem znám již od počátku 80. let 20. století. Jako většina odvětví se i personalistika vyvíjela. První stádium, personální administrativa, se začala objevovat již na počátku 60. let 20. století.

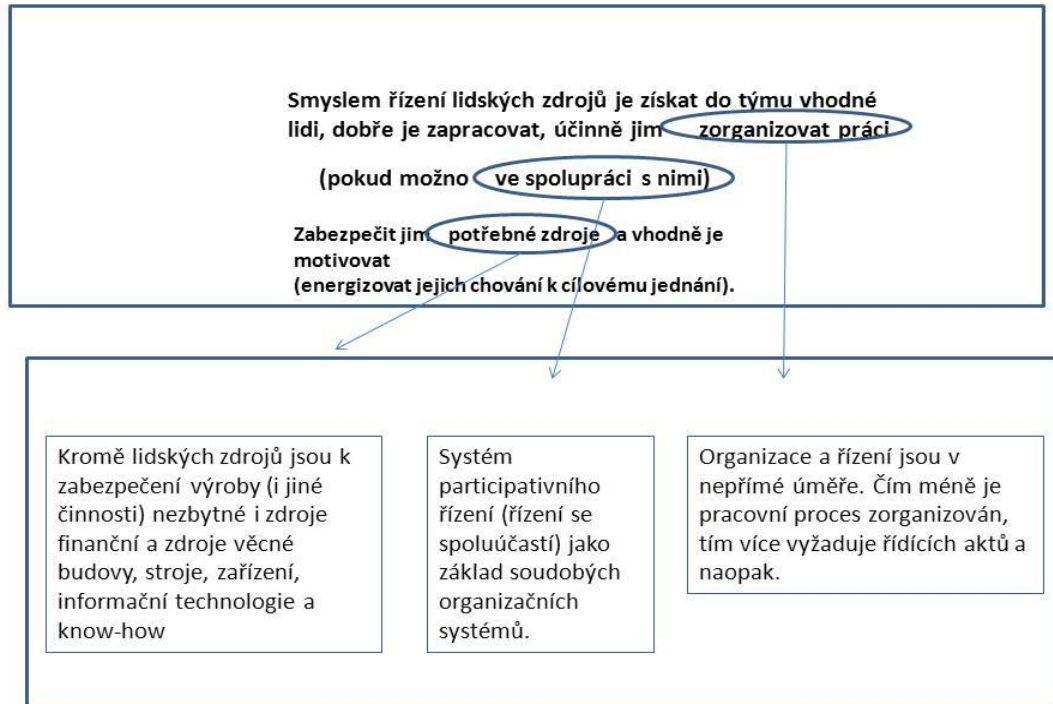
Model lidských zdrojů byl poprvé použit R. E. Milsem, který podle Bláhy (2013, s. 13 - s. 14) ve svém výzkumu rozdělil respondenty na manažery a podřízené. Názory rozdělil na dvě teorie podle respondentů. První teorie, která podle Milse nesla označení „lidské zdroje“, jež se zabývala pracovní silou a jejími rezervami v iniciativě, odpovědnosti apod., což bylo bráno jako nevyužitá (lidská) zdroje. Druhá teorie pak podle autora vedla k lidským vztahům. Z výsledků výzkumu Milse, jenž sledoval zaměstnance, kteří jsou ochotni vynaložit více úsilí v naplňování cílů organizace, pokud jsou uspokojeny důležité potřeby pracovníků.

Model lidských zdrojů byl základem pro koncepci řízení lidských zdrojů, jak uvádí Bláha (2013, str. 39). Tato koncepce se následně stala součástí manažerské teorie v USA a postupnou globalizací i celosvětovou. Největší rozdíl oproti původnímu pohledu na zaměstnance, byla vize člověka nejen jako člena organizace, ale naopak jejího spolutvůrce, který je s ní integrovaný a sám se dále rozvíjí.

Horváthová (2010, str. 13) rozděluje personální činnost na 3 fáze. První z nich je personální administrativa, což je podle Horváthové spíše pasivní personální práce, která má za cíl sběr a aktualizaci různých osvědčení, dohod a jiných dokumentů, které souvisí s pracovním poměrem zaměstnance. Druhou fází Horváthová popisuje jako Personální řízení, které už vnímá člověka jako důležitou přidanou hodnotu podniku a díky tomu podnik také vytváří specializované personální útvary.

Obrázek 1 vyjadřuje podle Palána zásady a smysl řízení lid. zdrojů.

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů



Zdroj: PALÁN (2002, str. 186)

Bláha (2013, s. 13), ze stejného zdroje, ve vysvětlení řízení lidských zdrojů přiklání k teorii, která se zabývá osobami nebo jejich soubory, které disponují osobními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, kteří jsou zaměstnání v organizaci, nebo je jiným způsobem může organizace využít k dosahování svých cílů a poslání.

Podle Palána (2002, 186 - 187 s.) je řízení lidských zdrojů oblastí řízení, které se zabývá přípravou pro řešení cílů podniku, jejich vztahy vně podniku. Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá člověkem v pracovním procesu, zaměstnancem v systému řízení jako je získávání, formování, využívání jeho schopností. Autor dále doplňuje, že se RLZ zabývá také vztahem zaměstnance k práci, ke kolektivu, k nadřízeným zaměstnancům, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky. Důležité je také sledovat v rámci řízení lidských zdrojů rozvoj pracovníka, jeho uspokojení z práce. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je nalézt optimalizaci a strukturu pracovních míst s ohledem na pracovní místa, což znamená, že je důležité nalézt správného člověka, ve správný čas na správné místo. Podrobnější rozepsání lze vidět na obrázku číslo jedna.

Podle autorky Dvořákové (2007, s. 3 – s. 6) si v dnešní době organizace stále více uvědomují růst významnosti lidského kapitálu, s kterým také roste náročnost organizace

zaměstnanců, které jsou především vytvářeny na základě motivace k práci, na široké a flexibilní pracovní kompetenci, na kreativitu, na morální integritu pracovníků a na ochotu a schopnost věnovat se a především učit se novým znalostem, jenž je v průběhu života potřeba rozvíjet. Autorka dále uvádí, jelikož dochází k přeměnám názorů na lidské zdroje (Dvořáková a kol., 2007, s. 3 – s. 6), tak si většina organizací uvědomuje, jak moc jsou zaměstnanci důležití a tím dochází k vnímání, že zaměstnanci jsou jedinečný kapitál tvorby nových hodnot. Firmy se stále pokouší hledat nové způsoby, které navyšují pracovní spokojenost a motivaci u zaměstnanců.

## 2.1.1 Očekávání řízení lidských zdrojů v budoucnosti

Autoři Dave Ulrich a kol. (2014, 48 s.) doufají, že stále častěji bude docházet ke kvalifikovaným rozborům kontextů podnikání firem, jejich zainteresovaných skupin (tzv. stakeholders) a strategie, stejně jako vnímání důležitosti požadavků na oddělení lidských zdrojů, pokud má organizace přinášet hodnotu.

Podle autorů Good a kol. (2015) pro společnost Accenture bude vývoj HR a talent management závislý v budoucnu zejména na IT technologiích. Talent management se podle společnosti stane díky technologiím méně centrálně řízenou aktivitou HR, ale bude zabudován v každodenním běhu firmy. Podle autorů by analytici v HR např. místo analyzování historických dat mohli vytvářet výhledové analýzy (předpovědi) co se bude kde dít a co zlepšit. Aby se tak stalo, pracovníci HR by museli zdokonalit analytické schopnosti a také se naučit prostředí businessu, aby mohli oddělit HR data od jiných. Mohly by vzniknout nové role a týmy v HR, např. pozice talent „talent data analyst“ nebo „people insight units“.

Komerční společnost Talterra (2014), která se zaměřuje na talent management, plánování nástupnictví, personální audit a výběr HR systému, vidí budoucnost ve stále větším využívání outsourcovaných technologií a funkcí v HR. Budoucí stav HR trhu se připodobňuje k aktuálnímu trhu IT technologií, kde firmy velmi často outsourcují a v organizaci pak zůstávají pouze klíčové osoby, které řídí outsourcingový vztah, zadávají požadavky a používají řešení. Pracovníkům by pak mohlo odpadnout záležitosti spadající do operativy a naopak by se mohli zaměřit na taktické a strategické úlohy. Pracovníci HR podle Talterra mohou být blíže podpoře businessu nebo jej rovnou utvářet.

## 3 Motivace a talent management

Motivace je často používaným pojmem ať v odborné praxi či běžném životě. Často dochází k záměně pojmů motivace a stimulace, které budou v této kapitole blíže rozvedeny.

**Motivace a motivování** na základě Veber (s. 111 - 113) je vnitřní stav člověka, který je tvořený přáními, tužbami, úsilím, představami, schopnostmi atd., jenž způsobuje dané chování a aktivitu člověka. Motivace je soubor prvků, jež podporuje aktivitu osobnosti člověka jak po psychické, tak i po fyzické stránce, směrem k předem určenému cíli. Motivace může být ovlivňována vnitřním, či vnějším způsobem. Důležité je zmínit hned na začátku, že vnitřní motivace je velmi individuální záležitost a na každého pracovníka působí tyto vnitřní pohnutky velmi rozdílně. Celkový výčet by byl pro tuto práci až příliš rozsáhlý, ale několik příkladů pro upřesnění lze uvést. Zaměstnanec může být například motivovaný, že dělá práci, která ho baví, naplňuje nebo tím kladně ovlivňuje ostatní zaměstnance. Také zaměstnancův pocit bezpečí v práci a spravedlivý přístup nadřízených může být důvodem k vnitřní motivaci a dlouhodobě k vyššímu výkonu. Vlivy, které působí na zaměstnance, se v jeho psychice na druhou stranu mísí a vzájemně na sebe působí, takže se nedá říct, že by motivace například zaměstnance s povoláním energetik, u kterého je míra nebezpečí v práci vyšší, nenastala, protože to může určitým způsobem vyvažovat motivace, že svojí prací pomůže ostatním lidem.

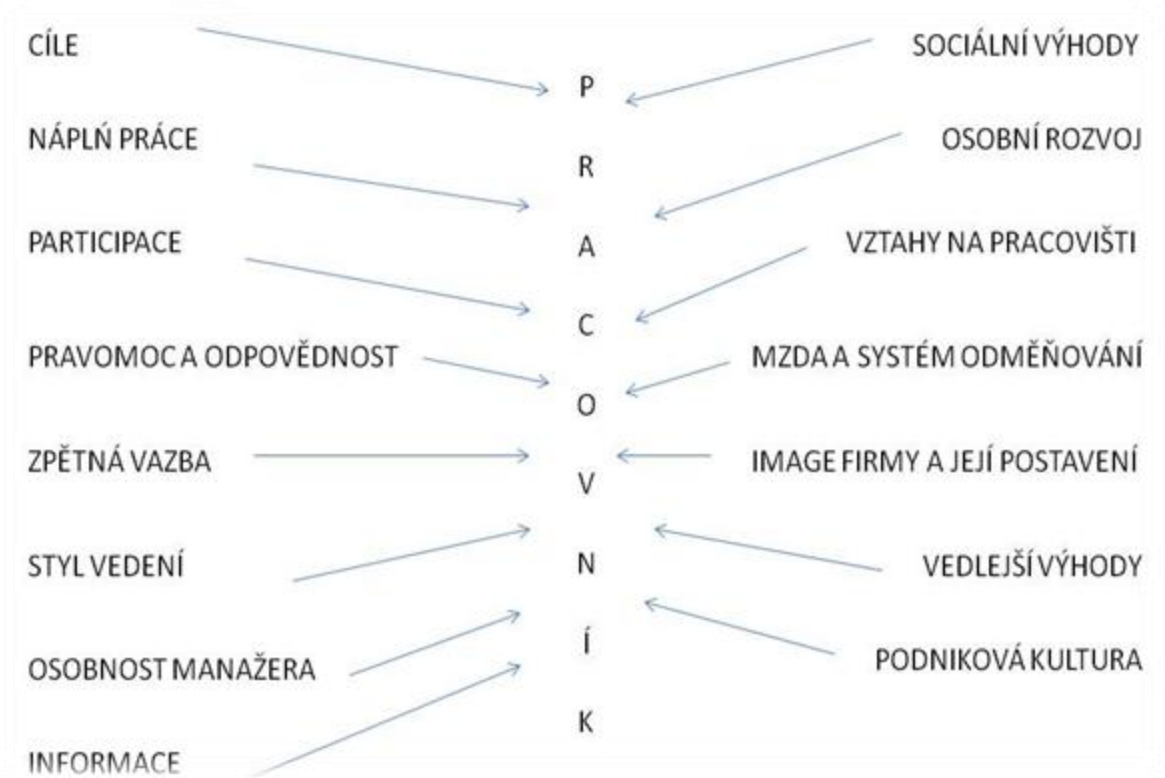
Na základě autora Vebera, práce vedoucích pracovníků, kteří mají ve svých úkolech motivovat své podřízené k lepšímu výkonu, je velmi složitá záležitost a čím lépe to daný vedoucí zvládne, tím lepší výsledky může od svého týmu očekávat, avšak se nesmí zapomínat na školení a informovanost v této oblasti. V některých organizacích jsou předem stanoveny systémy založené na hmotných a nehmotných pobídkách a trestech, které napomáhají vedoucím zaměstnancům k hodnocení svých podřízených.

**Stimulace** dle autora Veber (2009, str. 111) na rozdíl od předchozího pojmu, působí na zaměstnance z vnějšku a je relativně jednodušší z pohledu vedoucích pracovníků. Stimulace zaměstnanců je často nastavována plošně ve formě benefitů, různých odměn z výsledků hospodaření apod. Existují i individuální formy stimulace jako zvýšení mzdy, odměny za osobní hodnocení apod.

Jak uvádí autorka Khelerová 2006 (s. 118 – 125) vhodně zvolený cíl, může pozitivně motivovat zaměstnance, avšak zaměstnanec na vyšší pozici si musí být vědom, jaké má podřízený pracovník schopnosti, pokud provede svůj úkol kvalitně, vzroste u zaměstnance sebedůvěra, odvaha a motivace řešit ještě obtížnější úkol. Samozřejmě existuje i opačná strana, kdy se úkol nepodaří vyřešit a poté motivace klesá. Také se musí dát pozor na rutinní záležitosti v běžném pracovním životě, které obvykle vedou k poklesu motivace. Pokud se zaměstnanci podílejí spolu s manažery na rozhodování či formulaci pracovního úkolu, často jsou tímto zaměstnanci motivováni a snaží se úkol splnit vynaložením celého úsilí. Zpětná vazba je pro zaměstnance často velmi důležitá, málokdy je manažer úspěšný, pokud se nevěnuje svým podřízeným zaměstnancům. Zpětná vazba může být vyjádřena kontrolou, oceněním či konstruktivní kritikou.

Sociální program a vedlejší výhody mají také svojí funkci vzhledem ke stimulaci zaměstnanců, ovlivňují spokojenost na pracovišti, omezují fluktuaci, podporují sounáležitost s firmou a samozřejmostí je systém odměňování a oceňování. Do podnikové kultury lze zařadit mnoho hodnot, které jsou sdílené pracovní náležitostí a jsou pro firmu charakteristické. Motivace je sem zařazena z důvodu komunikace, vybavení firmy a dostatku nutných věcí pro práci. Názornější rozdělení motivace a stimulace lze vidět na obrázku číslo 2 níže.

Obrázek 2 Porovnání faktorů motivace a stimulace



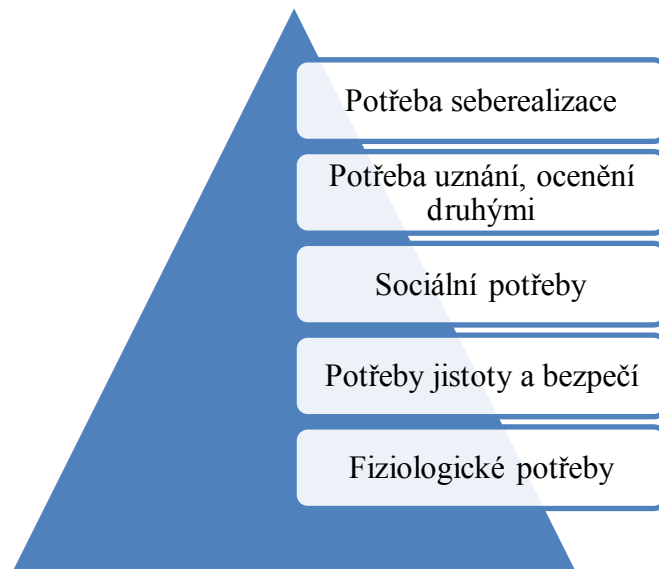
Zdroj: KHELEROVÁ (2006, str. 117)

## 3.1 Teorie motivace

Teorie motivace, které přispěly významnou měrou, k prozkoumání motivace jsou: Hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa, Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie a do výčtu těchto teorií můžeme zahrnout i mimo jiné tzv. Teorii X a Y od Douglase McGregora.

Práce Maslowa z roku (1954, s. 5) se věnuje lidským potřebám a jejich hierarchickému seřazení. Na obrázku č. 3 je zobrazena zmíněná hierarchie potřeb. Maslow tak řadil potřeby podle jejich důležitosti pro člověka (zaměstnance) a také dosažení vyšších potřeb v hierarchii podřizoval splněním potřeb na nižší úrovni. Celkově se teorie stále objevuje v dnešních učebnicích, ale objevila se samozřejmě i kritika Maslowovy teorie (Mahdalová, 2015). Kritika byla mířena zejména na obecnou platnost této teorie a uvedené příklady zejména umělců a badatelů, kteří byli hnáni svým posláním, ačkoliv neměli zajištěny základní potřeby tak, jak jsou definovány u Maslowa. Příkladem z pracovního života může být potřeba získání peněžních prostředků, které zajistí základní potřeby jako je jídlo, bezpečné prostředí apod. Bez těchto základních potřeb by podle Maslowovy teorie zaměstnanec nemohl být motivován, ani kdyby se mu dostávalo největšího uznání či obdivu. Pomyslným vrcholem je u Maslowa tzv. seberealizace, která je naplněna, má-li zaměstnanec nebo i jedinec v běžném životě možnost realizovat svůj potenciál.

Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: KING (2009, str. 5)

Teorie X a Y od McGregora podle autora Vebere (2009, s. 114) je založena na dvou přístupech k lidem. Teorie X říká, že lidé jsou líní a nemají vlastní iniciativu ani zodpovědnost a proto musí být pomocí odměn hnáni k tomu, aby něco udělali. Opačně je chápána Teorie Y, jejíž přístup k lidem je, že zaměstnanci chtějí pracovat, mít zodpovědnost atd.

Třetí významnou teorií motivace podle autorky Pauknerová, (2012, s. 173) je Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie. Autor je rozděluje na dvě kategorie: na hygienickou a motivační. Hygienický faktor se zabývá např. platem, pracovní pozicí, pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti apod. Motivační neboli motivátory jsou

druhým faktorem, který podle Herzberga vede zaměstnance ke spokojenosti. Mezi druhý faktor patří např: úspěch, uznání, osobní růst a možnost posunout se během své kariery nahoru.

Poměrně kontroverzní vizi motivace představuje Toman (2010 str. 25), který celý život zasvětil podnikání a poskytování firemních kurzů ohledně motivace. Ve své knize autor píše, že motivaci musí mít člověk v sobě, a jakákoliv motivace zvenčí je jen krátkodobá. Lidí, kteří dokázali velké věci, ty popisuje jako velmi pracovitě, kteří sice měli chytré myšlenky, ale ty myšlenky byly postupně vybrány z mnoha publikací, na rozdíl od lidí, kteří tu vnitřní motivaci nemají a napíší méně textu, ze kterého by se dalo vybrat něco významného. Svě tvrzení opírá např. na činnost Alberta Einsteina, který podle Tomana (2010 str. 25) napsal spousty prací a díky tomu je dnes tak často citován.

Z důvodů talentových programů mohou být jedinci vnímání od ostatních zaměstnanců negativně z jakéhokoliv důvodu, a proto se pro účel této práce hodí zmínit i **Teorii spravedlnosti**, která podle Armstronga (2007, s. 226) zkoumá vnímání zaměstnanců, zachází-li se s nimi jinak v porovnání s ostatními. Kociánová (2010, str. 33) popisuje tuto teorii, která předpokládá, že zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud budou pocítovat spravedlivé jednání a ohodnocení a oproti tomu na druhé straně budou demotivováni v případě, že budou pocítovat nespravedlnost.

### 3.1.1 Motivační programy

Podle Kocianové (2010, str. 39) motivační programy organizací zahrnují stimulační nástroje pro zaměstnance, které jsou v souladu s personální strategií, personální a sociální politikou. Do programu je zapojena celá organizace. Úkolem tohoto programu je ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Průzkumy motivační struktury a pracovních motivů spolu s psychologickými a sociologickými průzkumy mohou zhodnotit začáteční stav v organizaci, slabé a silné stránky systému řízení a jeho motivačního programu.

Königová a Urbancová (2012 s. 42) narážejí ve svém článku na problém motivace, kdy zaměstnanci s vyšší úrovní motivace pracují tvrději. Někteří zaměstnanci ale nejsou motivováni jen a pouze penězi, nebo čistě jedním druhem stimulu obecně. Proto by podle Urbancové měly být ze strany organizace různé variace hmotných a nehmotných stimulů.

Využití motivačního programu předchází několik fází, jak je popisuje Bedrnová a kol. (2009, str. 414). Výčet fází, autoři popisují takto:

- Zanalyzovat strukturu pracovníků a vyhodnotit spokojenost s podmínkami v organizaci.
- Zaměřit se na oblasti, na které lze zacílit motivační program a vytvořit cíl programu.
- Změřit současnou výkonnost pracovníků v určité oblasti a poté nastavit žádoucí úroveň.
- Vybrat potenciální stimulační nástroje a podmínky jejich uplatňování.

- Vytvořit dokument o motivačním programu.
- Seznámení všech nových, ale hlavně i současných talentů s vytvořeným motivačním programem. Oproti motivační stránce věci, je to podle autorů velmi důležité zmínit a dát talentům najevo, že se organizace stará i o talenty.

### 3.1.2 Shrnutí motivačních programů

Motivační programy na základě teoretických poznatků jsou prospěšné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavateli pomůže motivování zaměstnanců, aby lépe dosáhly svých cílů, a zároveň vylepšují image podniku i pro přilákání dalších talentovaných zaměstnanců. To lze dobře využít např. při personálním marketingu.

## 3.2 Talent

**Talent** je definován dle autora Palána (2002, 210 s.), jako přirozená schopnost, dispozice vykonávat vybrané činnosti, respektive být schopen řešit problémy na vysoké úrovni. Často je talent vnímán jako určité projevené nadání.

Egerová a kol. (2013, str. 19) shrnuje definice autorů, které se v její knize týkají talentů jako „vrozené dispozice a schopnosti dělat něco dobře v určité oblasti“.

Definic je celá řada a jak Egerová a kol. dodávají, žádná z nich není přijímána celou komunitou odborníků.

### 3.3 Typy talentu podle Gallupova institutu

Podle výzkumu v Gallupově institutu (Buckingham a Coffman, 2012, s. 250) byly studovány výkony na stovkách rozličných pozic. Typy talentu, které jsou podle autorů potřeba pro skvělé vykonávání těchto pozic, se ve velké míře liší. Odpovědi na požadavky manažerů, zde autoři uvádějí nejčastěji se vyskytující typy talentu, vždy s krátkou definicí. Stejní autoři (s. 83) rozdělují tyto typy na **tři kategorie talentu: 1) motivace 2) způsob uvažování a 3) budování vztahů**. Odlišnost talentů poukazují na příkladu, kdy hvězdný gólman NHL, bude stavět na jiných předpokladech než vynikající katolický farář. Hledisko motivace odpovídá na otázky typu proč.

#### 1) Motivace

- Zaměření: Způsobilost nastavovat cíle a používat je každý den jako vodítko.
- Disciplína: Potřeba dát životu a práci charakteristiku a řád.
- Orientace na práci: Potřeba mentálně procvičovat a kontrolovat své dílo.
- Gestalt: Potřeba řádu a přesnosti.
- ....

#### 2) Způsob uvažování

- Zaměření: Způsobilost nastavovat cíle a používat je každý den jako návody.
- Disciplína: Potřeba dát životu a práci charakter
- Aranžování: schopnost aranžovat



- Orientace na práci: Potřeba mentálně procvičovat a kontrolovat své dílo.
- Gestalt: Potřeba pořádku.
- ....

### 3) Budování vztahů

- Uznání: Potřeba ocenění od ostatních.
- Empatie: Schopnost vcítit se do emocí a pohledů ostatních lidí.
- Vztahy: Potřeba tvořit trvalé vztahy.
- Vícenásobné vztahy: Schopnost vytvářet obsáhlou síť známostí.
- Interpersonální vztahy: Schopnost záměrně používat vztahy
- Individuální vnímání: Vnímání a pozornost vůči odlišnostem mezi lidmi.
- ....

**Hlediskem motivace** - hledají autoři z Gallupova institutu (83s.) odpovědi na otázky typu „**proč**“. Proč zaměstnanec každý den vstane, proč jste motivováni zrovna na sledovaném místě zabrat.

**Hlediskem způsobu uvažování**- zjišťují autoři odpovědi na otázky typu „**jak**“. Jak přemýšlíte, jak vybíráte a zvažujete alternativy, jak dospíváte k rozhodnutí.

**Hlediskem budování vztahů** – odpovídá na otázky typu „**kdo?**“. S kým nejčastěji navazujete vztahy a komu důvěřujete.

Autoři uvádějí, že velmi záleží na organizaci a její obchodní strategii. Např. pokud je silný tlak konkurence v technických oborech, budou se u talentů preferovat technické a odborné předpoklady.

## 3.4 Talent management a řízení kariéry

Talent management, řízení talentů, boj o talenty, talent jako strategická priorita apod., to jsou nejčastěji užívaná slovní spojení v současnosti, která se dnes stále více využívají v oblasti podnikových organizací a jsou stále více slyšet na personálních odděleních. Výklad pojmu talent management je však rozdílný a každá organizace ho vnímá jinak. Bláha a kol. (2013, str. 175) hodnotí základní pojmy v talent managementu za nejednotné a diskuze o jejich definicích se stále vedou jak na akademické půdě, tak v praxi. Z důvodu nejednotnosti, byli vybráni 3 autoři, kteří ve svých publikacích definují pojem Talent a další důležité pojmy talent managementu.

Bláha a kol. (2013, str. 175) potvrzuje, že někteří odborníci považují za talent toho, kdo může přispět k dosahování cílů organizace, a tudíž se může týkat každého. Autoři tak vyvrací názory, že by se talent management měl omezovat jen na několik málo favorizovaných jedinců. Krbcová (Bláha a kol., 2013, str. 175) ze společnosti ČEZ jako příklad dává že „*Dnes se mluví o talentech hlavně v souvislosti s postupem na post řídicího zaměstnance – jako by se z každého nadprůměrného zaměstnance měl stát manažer. Existuje však řada specifických oblastí, kde jsou výjimečné dovednosti potřeba. Operační technik v elektrárně nemusí být extrovertní kreativec, ale naopak – soustředěný a spolehlivý člověk,*“

Hlavní úkoly talent managementu jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tabulka 1 Hlavní úkoly talent managementu

**V souladu s organizační strategií, identifikovat potřebu pro implementaci Talent managementu a určit počet zaměstnanců na specifických pozicích.**

**Identifikovat klíčové znalosti zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní potenciál.**

**Zajistit jejich vývoj (například pomocí tzv. rozvojového centra).**

**Využitím kariérního plánu, vypracovat systém řízení kariéry.**

**Simulovat klíčových znalostí zaměstnance nadstandardní práci výkon.**

**Zajistit stabilizaci talentů v rámci organizace.**

Zdroj: Königová a Urbancová (2012, str. 42), Úprava: překlad z anglického jazyka

Řízení kariéry a talent management se prozatím týká menšího počtu zaměstnanců v organizacích. Oproti tomu knowledge management má za úkol vytvářet rovnováhu v organizaci, protože se týká většiny zaměstnanců v organizacích. S řízením kariéry a talentem managementu je důležité ještě zmínit dva koncepty a to **řízení diverzity** a **řízení mobility**, jelikož tyto dvě koncepce musí přispívat k řízení kariéry a také i k talent managementu.

Na **obrázku číslo 4** je vidět princip diferencujícího přístupu a dále také to, že s délkou pracovního poměru roste počet zaměstnanců v trainee programu a to 1 – 2 %, v průběhu roku vůči ostatním zaměstnancům. Oproti tomu v talent development je zařazeno 5 – 10 % zaměstnanců. Na základě toho lze odvodit, že „pružnými pracovníky“ se může stát i 40 – 70 % zaměstnanců. Samozřejmě vše závisí na organizaci, kde může být maximálně prospěšná 20% mobilita.

Jak si správně vysvětlit, že tato disproporce se týká menšiny zaměstnanců a přitom může dosahovat až 70 %? Jedná se o to, že zde existuje jiné časové pozorování. Na základě údajů lze předpokládat, že 30 % zaměstnanců, nikdy nezmění svoje pracovní místo, na které nastoupili. Rozvojový plán je možné uplatnit pouze u 20 – 30 % v roce. V každém roce, není jednoznačně dáno, jestli se jedná o stejný počet nebo jiný počet zaměstnanců, obvykle nejsou stejní, ale ani se o tolik nezmění. Takto nastavený systém řízení kariéry řeší několik protikladů. Dochází k naplnění strategie diferenciaci a i strategie integrace. Pokud dojde k shrnutí, je důležité, že tento systém musí být přístupný, do nějž může vstoupit každý s patřičnou výkonností.

Obrázek 4 Struktura řízení kariéry



Zdroj: HRONÍK (2007 str. 98)

Dle autora Hroníka (2007, s. 98 – s. 99) se řízení kariéry a talent management zabývá problematikou pružné pracovní síly, jež je schopna reagovat na prostředí změn. Zmiňovaná diverzita a integrovaná mobilita je obsažena v knowledge managementu. Nové vznikající programy řízení kariéry a talent managementu jsou silně propojeny s hodnocením výkonnosti a tím je možné do nich kdykoliv vstoupit a samozřejmě i vystoupit a to na základě reálné výkonnosti. Společnosti, které vlastní plochou organizační strukturu, ve které není tak velká možnost kariérního růstu, je pro ně důležitá zejména vnitřní mobilita, avšak ta má svůj účel ve všech organizacích. Lze ji rozdělit do dvou složek. První se zabývá tím, kolik interních zájemců o pracovní místo, bylo na tuto pozici obsazeno. Druhá složka se vztahuje k obsazeným místům v rámci podniku, čímž se jedná o průměrný počet zastávaných pozic během celé kariéry zaměstnance v dané organizaci.

### 3.5 Získávání talentů a jejich rozvoj

Buckingham a Coffman (2012, s. 59) zdůrazňují ve své knize důležitost umět u vstupního pohovoru klást správné otázky, abyste rozeznali u uchazeče pouze snahu na vás udělat dojem nebo skutečný talent. Přes veškeré úsilí, jak autoři pokračují, do motivace a osobního rozvoje, vás špatně zvolení zaměstnanci budou pouze brzdit.

Horváthová (2011s. 81) popisuje proces získávání talentů na několik částí. První je zjištění **klíčových kompetencí** a nastavení **hodnotící stupnice** a její význam pro organizaci. Poté je podle autorky nutné **ohodnotit výkon a předpověď potenciálu** vybraných zaměstnanců. Vytvoření měřících stupnic, poskytne nástroj na posouzení výkonu. Jako poslední část procesu získávání talentů, uvádí autorka **vytvoření talent-poolu** (vymežit skupinu talentovaných zaměstnanců).

**Klíčové kompetence** jsou podle Horváthové (2010, s. 81) kombinací faktorů, vedoucích k zajištění trvalého úspěchu firmy a diferencováním se od konkurence. Definování klíčových kompetencí umožňuje firmě ukázat směr, jakým by se měl talent zaměstnanců formovat, aby to vedlo k užítku celé firmy. Po tomto procesu následuje zhodnocení výkonu a předpovědět potenciál u zaměstnanců.

Hodnocení výkonu a potenciálu jako metod, je podle Horváthové (2010, s. 77 – s. 95) možné jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Slouží k identifikaci talentů a je možné využít hned několik metod. Autorka doporučuje pro daný typ zaměstnance využít druh a kombinaci, který zároveň zhodnotí výkon a také potenciál najednou. Při využití vnitřních zdrojů je možné využít systém pravidelného hodnocení. Mezi metody hodnocení autorka zařazuje:

- Assessment centrum,
- analýza kritických událostí,
- MBO (management by objectives),
- 360° stupňová zpětná vazba.

Metoda assessment centre slouží jak pro vnitřní, tak i pro vnější zdroje. Jako další metody identifikace talentů z vnějších zdrojů můžeme, podle autorky, využít i např. metodu behaviorálních (kompetenčních) rozhovorů nebo také testy pracovních způsobilostí.

Bláha a kol. (2013, s. 185) souhlasí, že hodnocení výkonu měří ty oblasti, za které je zaměstnanec buď zodpovědný, nebo jsou kritické pro úspěch jeho práce i pro účel organizace. Autoři dodávají, že měřicí stupnice hodnotící výkon je nejčastěji ve škále 5 – 1. (od nejlépe hodnoceného k nejhůře) kdy 5 velmi překračuje očekávání; 4) překračuje očekávání; 3) splňuje očekávání; 2) pod očekáváním; 1) hluboce pod očekáváním.

Předpověď potenciálu je pak dle stejného zdroje prognóza toho, o kolik úrovní nahoru se může zaměstnanec dostat. Předpověď je založena na podkladech z minulých nebo aktuálních hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí v kariéře a také podle preferencí v současné a plánované úrovni kompetencí. Autor zde znovu zmiňuje stupnice, které jsou podle autora nejčastěji při měření používány:

- Vysoký potenciál (5) -> možno povýšit o více než dvě úrovně, či dokonce více;
- vyšší potenciál (4) -> možno povýšit maximálně o dvě úrovně;
- průměrný potenciál (3) -> možno povýšit o jednu úroveň;
- omezený potenciál (2) -> připraven pro laterální přesun;
- žádný potenciál (1) -> v současné době není možno povýšit.

Šíma (INC Consulting, 2012), který je manažerem HR – Procter & Gamble hovoří o zavádění sezení pro klíčové zaměstnance s přímým nadřízeným, a také s nadřízeným ještě o úroveň vyšší ve firemní hierarchii. Šíma kladně popisuje pocit zaměstnance,

který slyší o možnosti růstu v rámci organizace přímo např. od výrobního ředitele. „*Báli jsme se, aby to lidi nebrali jako útok ale opak je pravdou. Vnímají to tak, že už se se mnou baví i velký manažer, to znamená, že za tím něco bude.*“

## Rozvoj talentů

Po fázi získávání a hodnocení zaměstnanců z pohledu jejich výkonu a potenciálu je další fází rozvoj talentů. Bláha a kol. (2013, str. 190) doporučuje pro talenty zajistit náročnou práci, poskytnout prostor pro další rozvoj a dopomoci jim získat schopnosti, které jsou vyžadovány pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Společnost by měla pomoci rozvinout jejich silné stránky, zlepšit celkový výkon talentů, jejich motivace a umožnit rozvoj kariery.

Autoři jsou za to, aby byl pro talentované zaměstnance vytvořen **rozvojový program**. Ten by měl být vymezen pro přesně specifikovanou skupinu talentů, a navíc zohledněny i individuální potřeby zaměstnanců. Autoři dodávají, že se jedná o nadstavbu běžně prováděného rozvojového programu pro běžné zaměstnance.

Rozvojový program může být podle Bláha a kol. (2013, str. 192) založen na kombinaci nejrůznějších metod, aktivit či nástrojů pro rozvoj, vždy však podle individuálních potřeb organizace. Může se podle autorů také jednat o metody při výkonu práce (on-the-job), tak tzv. metody mimo pracoviště (off-the-job). Příklady metod (Horváthová, 2011, str. 81) při výkonu práce jsou: 1) koučink – kouč je v pozici, kdy dlouhodobě instruuje, vysvětluje a připomínkuje podřízeného. Koučem může být i externista. 2) Mentoring – je předávání praktických znalostí a dovedností. Mentor jakožto rádce je vybírán zaměstnancem a ten se stává jeho jakýmsi patronem, kterému pomáhá v kariéře. 3) Stínování – sledování práce někoho jiného a tím získávání zkušeností o jeho pozici. 4) Pověření úkolem – talentovaný zaměstnanec dostane úkol a jsou opatřeny veškeré podmínky k jeho splnění. Při této metodě se sleduje zaměstnancovo počínání. Cílem je poskytnout možnost řešit úkoly samostatně a tvůrčím způsobem. Mezi další metody už jen ve stručnosti zahrneme rotace práce, práce na projektech, plnění náročných úkolů atd. Mezi off-the-job metody můžeme podle stejného zdroje zahrnout přednášky, semináře, případové studie, simulace, outdoor training, elearning. Jak Horváthová (2011, str. 86) uvádí, dle průzkumu společnosti Deloitte a zkušeností mezinárodních organizací je nejefektivnějším způsobem rozvoje talentů metody na pracovišti – on-the-job.

Ulrich a kol. (2014, str. 177) k tématu rozvoje talentů dodává, že pozornost u rozvoje zaměstnanců je především zaměřena na dosahování zvýšení technické, organizační a mezilidské dovednosti, které vedou v konečném důsledku k produktivitě a uspokojení v pracovním životě. Aby toho mohlo být dosaženo, skládá se to ze 4 kroků: Stanovování standardů, hodnocení, investování do talentů a monitoringem všech tří předchozích kroků.

## Investování do talentů

Ulrich a kol. (2014, str. 178) říkají, že překlenout nedostatky v oblasti talentu u jedinců nebo i organizace, lze pomocí investování do rozvoje talentů. Autoři se během své práce setkali s šesti investicemi, které podle nich mohou pomoci zvýšit, či vylepšit úroveň talentu. Jedná se o tyto investice:

- **Pořízení:** zahrnuje získání, přijetí a zajištění nového talenta pro organizaci.
- **Výchova:** investice do růstu a rozvoje talentu cestou školení a jiných zkušeností.
- **Půjčka:** získání znalostí do organizace formou externích poradců a školitelů.
- **Povýšení:** povyšovat pouze ty správné lidi na klíčové pozice.
- **Propuštění:** nutnost přeradit méně výkonné zaměstnance na jiné pozice nebo je propustit.
- **Udržení:** investice do největších talentů díky příležitostem, odměňování a nefinančnímu uznání.

## Udržení talentů

Horváthová (2011, str. 116) uvádí, že pro udržení talentů je potřeba, aby byla společnost vnímána jako atraktivní zaměstnavatel. Autorka dále radí postupy, které napomáhají ke zmíněné atraktivitě společnosti. Může to být zajímavá a oceňovaná práce, příležitost k rozvoji, možnost kariérního postupu, rovnováha mezi pracovním a osobním životem. K atraktivitě dodává i kvalitní pracovní podmínky a vybavení, uznání, úcta a respekt. V neposlední řadě poskytování odměn na odpovídající úrovni tzn. Konkurenceschopné mzdy, zaměstnanecké výhody, nefinanční odměny apod jsou podněty, které pomáhají udržet talenty v organizaci.

## Nástupnictví

Horváthová (2011, s. 97-100) popisuje plánování nástupnictví jako proces, díky němuž může organizace vybrat zaměstnance, s nimiž se bude počítat zejména do budoucna pro klíčové místo v rámci organizace. Autorka dodává, že výsledkem plánování nástupnictví mohou být tzv. plány nástupnictví v klíčových rolích a zároveň se musí dodržet tři zásady. První je, že každá opravdu klíčová role musí mít naplánovaného nástupce. Druhou zásadou je, že si vedoucí bude moci vybrat na své místo ideálně 2 - 3 nástupce. Třetí zásadou je, že nástupce je připravován na více pozic. Autorka pochybuje, že by tyto tři zásady plánování nástupnictví mohly být využity například v malých a středních podnicích, protože tam se utvářejí spíše spontánně.

Matějková (INC Consulting, 2012) která pracuje jako resourcing manažer pro Tesco ČR a.s., popisuje přípravu zaměstnanců v jejich společnosti. Mají dvě úrovně talentů, první úroveň se setkává jednou za čtvrt roku se zástupci mateřské Tesco UK. V druhé úrovni jsou zařazeni spíše mladší talenti, kteří se setkávají jednou za měsíc s vedením společnosti a řeší různá témata. Například strategie, HR, obchod apod. Tím se podle manažerky mladí talenti připravují na své budoucí role.

## Výhody motivace talentů z pohledu zaměstnavatele

Horváthová (2011, s. 27) zmiňuje, že výhody u správně nastaveného systému jsou:

- Talenti napomáhají k naplnění ekonomických a strategických cílů;
- snížení fluktuace a nákladů s tím spojených;
- výhody motivovaných talentů z pohledu zaměstnance;
- spokojeností zaměstnanců se organizace může stát vyhledávaným zaměstnavatelem.

Talenti pracují na místech, kde je nejlépe lze využít jejich potenciál.

Königová a Urbancová (2012 s. 42) dodávají, že efekt motivace ovlivňuje také sdílení znalostí s kolegy a že mají také vůli pomáhat nově nastoupeným zaměstnancům se seznámit s jejich prací.

## Výhody motivovaných talentů z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnanců se dají výhody nalézt (Armstrong, 2007, s. 332) např. v příležitosti ke svému rozvoji, vzdělání. Zaměstnanci podle Armstronga, zvyšují svoji hodnotu na pracovním trhu, která vychází z dobré pověsti podniku, ve kterém pracují. Zaměstnanec v talent programu může být motivován i častějšími teambuildingy, či lepším pracovním prostředím (včetně pracovních prostor). V případě speciálně upraveného fondu pracovní doby, či jeho rozvržení, může přinášet talentovanému pracovníkovi rovnováhu mezi osobní a pracovním životem.

Königová a Urbancová (2012 s. 42) sdílí pozitivní pohled na motivaci zaměstnanců a dodává, že pokud jsou zaměstnanci vnitřně motivováni a stimulováni, má to pozitivní dopad jak na získání nových vědomostí, tak na vylepšení těch současných. To je výhoda pro obě strany.

## 3.6 Metodika práce

Jako zdroj informací pro teoretickou část byly využity odborné knižní publikace českých i zahraničních autorů, internetové stránky organizací věnující se problematice talentu a motivace. Pro získání některých méně dostupných publikací, autor využil všeobecnou studovnu Národní knihovny České republiky (Klementinum), kde lze publikace uvedené ve zdrojích nalézt přes katalog NK a databázi. Rešerše těchto sekundárních zdrojů byly podkladem pro praktickou část práce.

V praktické části byl využit kvalitativní výzkum ve formě **polo-strukturovaného rozhovoru** se specialistkou HR a měl za cíl zjistit pohled na jejich nedávno zavedený program a jeho přínos a očekávání pro společnost. Měl také zjistit informace o motivačních a rozvojových programech společnosti XY. Častým zdrojem v praktické

části byly také **interní materiály**. V neposlední řadě byl využit i kvantitativní výzkum pomocí dotazníku.

## **Polo-strukturovaný rozhovor**

Pro zjištění podkladů pro dotazníkové šetření a zároveň doporučení byl proveden tzv. polo-standardizovaný rozhovor se specialistkou HR, která má celý program na starosti. Z důvodu vytíženosti vedení, nebyly rozhovory prováděny s nejvyšším vedením. Formulace v interních materiálech však byly odsouhlaseny představenstvem, takže otázky, které by jim byly dány, bylo možné nalézt v oficiálních dokumentech společnosti. Podle autorky Ralbovská, Knezović (2010, str. 29-30) by otázky neměly být sugestivní, provokativní a měly by být naopak pro dotazovaného srozumitelné, jednoznačné a stručné. Měli bychom se také ptát pouze na to, co je potřeba zjistit. Většina témat v praktické části jsou buď citována, nebo shrnuta výpovědí specialistky HR. Odpovědi byly zaznamenávány do notebooku v programu MS WORD. Autor práce zvolil tzv. „účelový výběr“, který podle Dismana (2011, str. 112) je založen na úsudku výzkumníka, co by mělo být pozorováno a co je možné pozorovat. Podle Dismana tak nelze na základě účelového vzorku nijak generalizovat a vyvozovat obecně platná tvrzení.

## **Dotazníkové šetření**

Osloveni byli všichni zaměstnanci, kteří se přihlásili do programu Talent a prošli náročným výběrovým řízením. Disman (2011, str. 141) hodnotí dotazník jako efektivní metodu pro sběr informací. Výzkumník tak podle autora může získat v poměrně krátkém čase velké množství informací s malými náklady. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaké motivační nástroje talenti preferují a jak jsou s nimi spokojeni. Otázky byly zvoleny podle potřeby na uzavřené a v případě, kdy bylo potřeba zjistit problematiku hlouběji, byla zvolena polo-otevřená forma odpovědí, kde mimo definovaných odpovědí, mohli účastníci programu Talent zvolit jednu otevřenou odpověď a vyjádřit se tak mimo zvolené možnosti. Polo-otevřená forma otázek byla nakonec velkým zdrojem informací k vytvoření slabých stránek programu Talent a doporučením společnosti.

Dotazník byl vytvořen za pomoci programu MS WORD. Otázky v dotazníku byly řazeny po sobě tak, aby respondent příliš neunavili přemýšlením a tak byly proloženy lehčími otázkami. Odpovědi byly, jak již bylo zmíněno, formou uzavřených a polo-otevřených odpovědí (s jednou otevřenou odpovědí na výběr). Uzavřené odpovědi byly tvořeny formou škál podle toho, jak byly formulovány otázky - viz příloha č. 2, kde jsou zobrazeny i škály. Jednotlivé otázky a srozumitelnost byly konzultovány s pracovníky HR. Výsledky šetření jsou graficky zpracovány v grafech v praktické části spolu s popisem a komentářem. Odkaz na jednotlivé grafy je na začátku práce ve formě odkazu. Dotazníkové šetření je složeno ze dvou částí, identifikační a obsahové. Identifikační část obsahuje 4 otázky, jež zjišťují pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, věk a dobu v zaměstnání. Obsahovou část tvoří otázky, z nichž některé jsou zaškrťovací,



buď s jednou či s více možnostmi, anebo zaměstnanci si volí na stupnici škály svoji odpověď. Z celkového počtu 15 distribuovaných dotazníků jich bylo navraceno 13 vyplněných. Dále je zde popsán program Talent, který je podstatný pro tuto bakalářskou práci.

## 4 Praktická část

V praktické části je nejdříve popsána krátce charakteristika společnosti XY, jež působí v energetickém sektoru, kde bylo provedeno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor.

### Představení společnosti

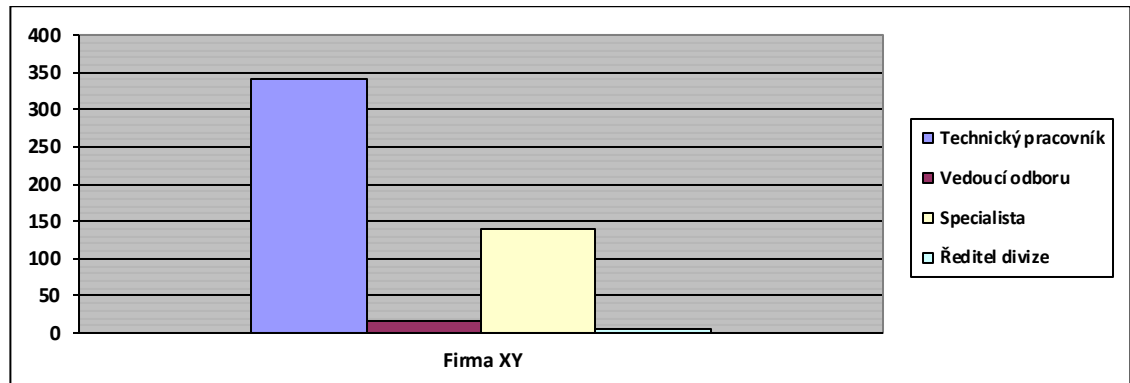
Společnost XY je akciová společnost, která působí na českém energetickém trhu již dvě desetky let. Společnost XY provozuje také technicko – organizační činnost v oblasti požární ochrany.

Společnost si pro dané období stanoví strategie, ve kterých se snaží splňovat požadavky vlastníků, stakeholders a zákazníků. Nejzásadnější strategií je mít vůdčí pozici při rozvoji mezinárodního trhu s elektřinou a rozšířit podnikatelské aktivity v celé společnosti.

### Struktura zaměstnanců

Zaměstnanci ve společnosti XY jsou rozděleni podle druhu práce na ředitele divize, vedoucího odboru, specialisty a technické pracovníky. Firma měla k 28. 2. 2015 fyzický stav zaměstnanců 500 obsazených pracovních míst, kde valnou většinu tvoří techničtí pracovníci. Na grafu č. 1 je vidět rozdělení zaměstnanců podle pozice. Technických pracovníků je 340, následují specialisté, kterých je firmě zastoupeno 140, vedoucích odboru 15 a 5 ředitelů divizí. Dalším členěním je rozdělení na muže a ženy ve firmě. Z celkového počtu 500 zaměstnanců je 362 mužů a 138 žen. Mezi technickými pracovníky se pohybuje pouze 12 žen, zato mezi specialisty je zastoupení žen vyšší a to počtem 126. Na Grafu č. 2 je graficky znázorněno rozdělení zaměstnanců podle pracovních skupin.

Graf 1 Struktura zaměstnanců



Zdroj: Interní směrnice, vlastní zpracování

## Pojmy v talent managementu v pojetí společnosti XY

Jak už je z teorie známo, na většinu pojmů existuje mnoho různých pohledů a definic. Na rozdíl od exaktních věd, mají společenské vědy větší prostor pro různé pohledy a názory i proto, že jsou často neměřitelné. Z tohoto důvodu je záhodno zde uveřejnit pojmy, se kterými pracuje společnost XY. Některé pojmy mohou být doplněny i o výpovědi z rozhovorů s HR specialístkou, která například vysvětlila tzv. background neboli pozadí toho, proč je daný pojem vysvětlen tímto způsobem. Okruhy otázek jsou sepsány v příloze č. 1. Pojmy vycházejí zejména z interních materiálů.

### Talent

Prvním a řekněme zásadním pojmem této práce je **Talent**. Pro společnost XY je pod pojmem talent takový zaměstnanec, který je specialista oboru a jeho práce je úzce navázána na **klíčové činnosti** ve společnosti. Zaměstnanec by měl mít zájem na sobě pracovat, být motivovaný a aktivní. V České republice a jistě i jinde na světě existují zaměstnanci, kteří souhlasí se vším, co jejich šéf řekne, aby se mu zavděčili. Ve společnosti XY je to u talentů naopak vyžadována kritičnost, avšak musí být podložena věcnými argumenty. Za talenta není ve společnosti XY považován kde kdo, ale musí to být zaměstnanec, který má aktuální znalosti v dané klíčové oblasti, je iniciativní a je schopen tuto oblast inovovat. Talent by měl být schopný a ochotný své znalosti sdílet s ostatními ve společnosti.

Na pojem talentu byla dotázána i HR specialísta, která mne odkázala na firemní směrnice a doplnila, že „Společnost XY dlouhodobě využívá tzv. program nástupnictví. Program Talent je pak taková jeho nadstavba v určitých směrech“.

### Klíčové kompetence

Jsou ty kompetence, které byly vybrány společností jako klíčové v oblasti vzdělávání. Tyto kompetence rámcově popisují kritické oblasti, které zaměstnanec potřebuje

k efektivnímu výkonu své práce. Kompetence jsou vytvořeny pro jednotlivé typy pracovních pozic.

Jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že v Talent programu figurují z pracovních pozic pouze specialisté/senior specialisté, bude pro účely této práce stačit výčet kompetencí právě pro specialisty a senior specialisty:

- Sebeřízení;
- podpora sdílených hodnot a firemní kultury;
- spolupráce a komunikace;
- inovativnost a progresivnost;
- řešení problémů a rozhodování;
- odbornost;
- orientace na zákazníka (služby).

Klíčové kompetence je důležité vysvětlit i z důvodu, že se jimi zabývá Talent program společnosti XY.

## **Program Talent**

Nejprve bude probírána před-přípravná fáze, která ukáže, pro koho je program připraven, co by měl uchazeč programem získat, proč vůbec celý program vznikl a nakonec co má přinést společnosti XY. Důležitou částí je také predikce nákladů na Talent program.

V přípravné fázi je ukázáno, jakým způsobem, a kde se získávají talenti. Jaké prostory se využívají pro rozvoj talentů. Časový harmonogram plnění, jejich vzdělávání a v neposlední řadě pravidla a důvody pro vyřazení zaměstnanců z programu Talent.

## **Co si ujasnit na začátku**

Před přípravnou fázi si společnost XY musela ujasnit, proč má vůbec program Talent vzniknout, co má přinést a pro koho má být určen. Společnost má za cíl být respektovanou a aktivní organizací jak na národním, tak i na zahraničním poli působnosti. Chce prokazovat vysokou odbornou úroveň i v rámci organizačních struktur. K dosažení takového cíle je zapotřebí disponovat perspektivními zaměstnanci, kteří tento pohled sdílí.

## **Na koho je Program Talent zaměřen?**

Zaměřuje se na zaměstnance, kteří jsou úzce navázáni na klíčové činnosti a mají zájem a motivaci se dále rozvíjet. Zaměstnanec musí být také inovativní a aktivní.

Talent management v organizacích obecně, je záležitost na velmi dlouhé období. Obvykle v organizacích jsou do talentových programů pozváni pouze mladší zaměstnanci, kteří se mohou stát konkurenční výhodou a investice do nich vložená je tak zúročena na dlouhé období. Ve společnosti XY je však strategie jiná, a Program Talent nemá věkové omezení. Z rozhovorů v příloze s HR specialístkou vyplývá, že *„I přes začáteční kritiku, která se týkala věkového ne-omezení, jsme nakonec došli k závěru, že výhody starších a zkušenějších zaměstnanců jsou pro sdílené know-how*

*nedocenitelné. Je to také o respektování zkušenějších kolegů a potřeba určité autority v týmu talentů.*“

## **Kdy byl program Talent zahájen?**

Přípravná fáze programu trvala zhruba 4 měsíce, a zahájena byla v červnu 2014. Celá společnost využívá plánování zdrojů na další roky, a proto musely být výdaje započítány tak, aby se s tím předběžně na rok 2014/2015 už počítalo. Zahájení programu začalo v září 2014.

Pro zvládnutí zahajovací fáze muselo být naplánováno pořadí, kdy vypustit informační kampaň. Poté dát určitý čas, aby měli všichni uchazeči možnost se přihlásit. Po příjmu přihlášek uchazeči prošli vstupními testy. Následoval výběr účastníků spolu s jejich hodnocením a stanovením ročních cílů.

## **Cíl programu Talent**

Společnost se rozhodla ještě více vytvářet kreativní prostor pro rozvoj perspektivních zaměstnanců. Společnost XY má zájem na tom, umožnit praktické zmapování svých schopností a osobního potenciálu. Kritické je pro společnost trvale udržet unikátní know-how. Vytvořit podmínky pro spolupráci i na mezinárodní úrovni.

Cílem programu je také zajistit kombinaci vzdělávacích a rozvojových aktivit pro skupinu zaměstnanců se zaměřením na odbornou, ale i na osobnostní stránku. Bylo nutné vytvořit takto systematický proces práce s talenty a jejich využívá pro rozvoj činnosti.

Program má za cíl naučit účastníky využívat jejich schopnosti, zvýšit jejich motivaci a prohloubit loajalitu ke společnosti. Tyto vyjmenované schopnosti bude Program aktivně využívat pro účely společnosti.

Program Talent tak v sobě zahrnuje **rozvojový proces**, který je složen z týmové spolupráce, společných a individuálních úkolů, hodnocení a výjimečných znalostí, které jsou unikátní v rámci nabízených vzdělávacích aktivit.

Nové myšlenky – individuální a týmové řešení strategických témat a návrhy zefektivnění činnosti společnosti.

Interní konzultant – účastníci po absolvování programu budou ve společnosti využiti i při řešení neobvyklých úkolů. Budou také participovat na výzkumných projektech a tím rozvíjet know-how firmy.

## **Trvání a časový průběh programu**

Program je naplánován na 24 měsíců. Z celkového trvání programu je 18 měsíců věnováno společnému vzdělávání a identifikaci osobních rozvojových cílů. Poslední půlrok bude věnován důrazu na osobní rozvoj a plnění konkrétního osobního rozvojového cíle. Graficky je pak rozvržení modulů v tabulce 2.

Tabulka 2 Rozvržení modulů

	1. semestr	2. semestr	3. semestr	4. semestr
<b>Hard skill</b>	2 moduly	2 moduly	2 moduly	Stáž + Projekty
<b>Soft Skill</b>	1 modul	1 modul	Modul + coaching / mentoring	

Zdroj: interní materiály

V tabulce č. 2 je pouze časové rozložení rozvojového programu. Samotné názvy modulů jsou zobrazeny v kapitole rozvojový program.

## Zpětná vazba

Průběžně se za každý modul bude vyhodnocovat zpětná vazba. Ta je oboustranná jak ze strany zaměstnanců, tak zpětnou vazbu dávají samotní lektori modulů. Jak bylo uvedeno výše, jelikož zpětná vazba je až po skončení modulu, který trvá 1 semestr (6 měsíců) a začátek Programu Talent byl v září 2014, nemá autor této práce k dispozici žádné vyhodnocení.

Zpětná vazba se provádí ve společnosti po skončení školení pomocí intranetové aplikace. U talentů, jak bylo řečeno, se využívá oboustranná zpětná vazba, což je rozdíl oproti běžným zaměstnancům. Ze strany lektora, bude hodnocení prováděno pro jednotlivé účastníky pomocí krátkého slovního hodnocení účastníka, 3-4 cílené otázky se škálou odpovědí a 1-2 otevřené otázky na konkrétní vlastnosti uchazeče. Specialistka HR mi prozradila, že „u talentů budou i případové studie jako forma zpětné vazby“.

## Co když talent neuspěje?

V programu je pamatováno i na důvody, pro které mohou talenta vyřadit. Podmínky úspěšného absolvování programu, jsou například 80% docházka na modulech v rámci celého roku.

Mezi další důvody neúspěchu, hodnocené lektorem, může být

- Aktivita, interakce úkolu;
- výstupy ze zpracování úkolu;
- příprava na danou akci;
- participace a přínos v rámci společných/individuálních projektů;
- test v rámci modulů Hard skills.

## Role nadřízeného a pracovníků HR

Z rozhovoru se specialistkou HR vyplynulo, že „role nadřízeného je v hodnocení talentů a jejich posun. Nadřízený by měl zejména podporovat jeho snažení, a k tomu i přizpůsobit jeho pracovní povinnosti. Talenti jsou časově více vytíženi různými školeními, a to samozřejmě zasahuje do jejich běžných pracovních povinností. Na nadřízeném pak je, aby zajistil běžný chod na oddělení.

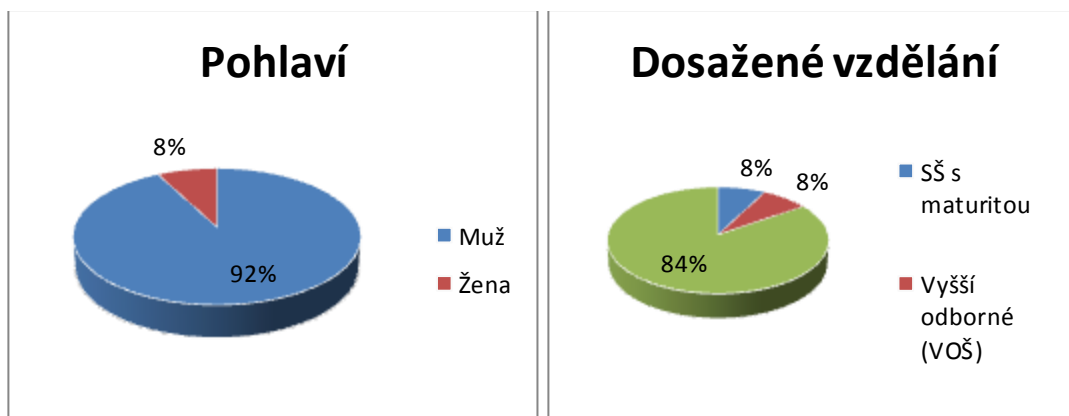
Podle specialistiky HR „je role HR v tomto případě jako navrhovatele koncepce programu Talent a jeho aktualizace v průběhu doby. Dále pak odbor organizuje vzdělávání se vším, co k tomu patří. Neměli bychom ani zapomenout na marketing, kdy se věnujeme náboru uvnitř organizace. Jako odbor vyhodnocujeme vzdělávací akce, včetně oboustranných zpětných vazeb. Na navržení stáže je nutné spolupracovat se zahraničím a je také potřeba zajistit výběrové řízení na pozice kouč a mentor, pokud je zapotřebí externista. Co si dost lidí neuvědomuje, je i prosazení projektů u vedení společnosti. Program Talent je ohledně výdajů na zaměstnance poměrně vysoký, ale celkově se určitě vyplatí.“

Dotazníkové šetření zkoumalo také otázky ohledně toho, jak jsou nadřízení nápomocni, a jaká je jejich spolupráce s talenty. Výsledky jsou graficky zobrazeny v grafu č. 4.

Na dotaz specialistiky HR, zda vnímá nějaké konkurenční přetahování, bylo odpovězeno, že v tomto oboru zatím ne, protože je poměrně specifický a konkurence zde není tak velká. Z rozhovoru dále vyplynulo, že obecně po lidech z technických oborů je sice shánka, ale program talent přijímá pouze lidi z vnitřních zdrojů a rozvojem získají unikátní know-how, které není využitelné nikde jinde. Výjimkou jsou rozvojové moduly soft skills. Program na udržení talentů zatím není. Využívají se pouze běžné metody jako výstupní pohovor apod.

## 4.1 Dotazníkové šetření

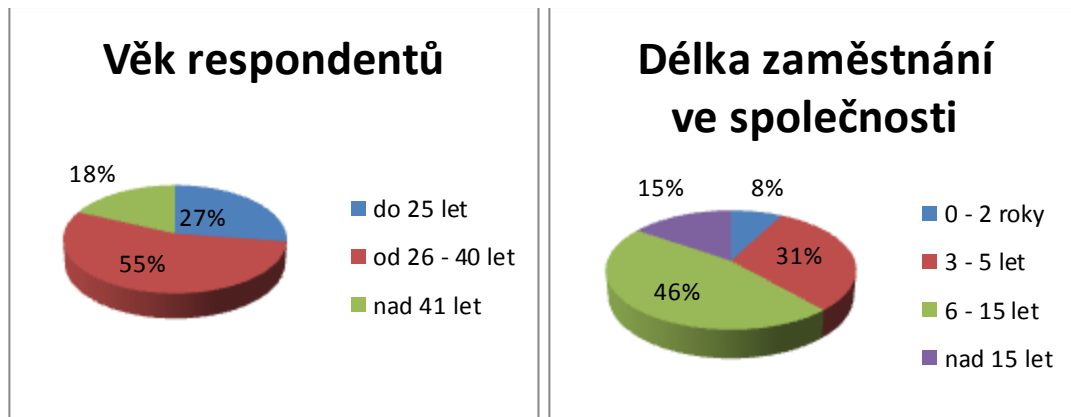
Graf 2 Pohlaví a dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak vyplývá z následujících grafů pohlaví a dosažené vzdělání, většiny respondentů tvořili muži, z toho důvodu že v programu je přijatá pouze jedna žena. Je to dané především proto, že talent management ve společnosti XY je zaměřen právě na technickou část energetického sektoru, ve které je nižší poměr žen než mužů. Co se týče vzdělání, je vzdělání respondentů především vysokoškolské, které tvoří 84 % dotázaných.

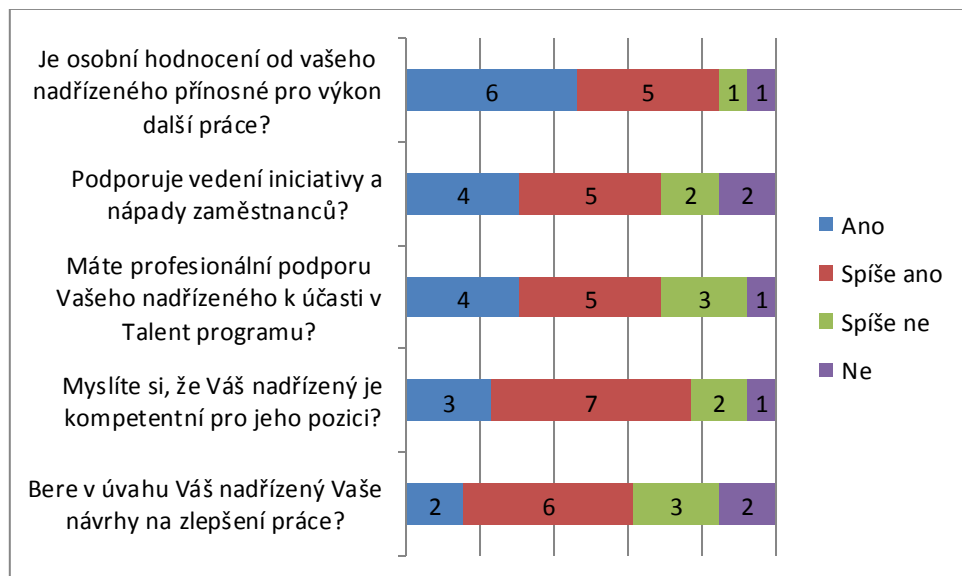
Graf 3 Věk a doba zaměstnání



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Složení respondentů se pohybuje na základě věku především mezi 26 – 40 lety a to s 55 %, oproti tomu zájem ve společnosti o talent management klesá u starších zaměstnanců, kteří se do tohoto programu přihlásili a posléze byli vybráni.

Graf 4 Spolupráce s nadřízenými zaměstnanci



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Z výzkumu vyšlo, že osobní hodnocení, při kterém nadřízený hodnotí pracovníka za uplynulý rok, je přínosné pro výkon hodnocených. Špatný pracovní výkon by mohl znamenat další potřebu zvyšování kvalifikace. Dobrý výkon může být signálem zejména u talentů, pro skrytý potenciál, který se dá dále rozvíjet a ve společnosti využít. Pozitivní zpětná vazba je určitě přínosná.

U talentů je nesmírně důležité podporovat jejich rozvoj. Ve společnosti XY se to poměrně daří a 9 dotázaných odpovědělo v té kladné polovině škály.

Profesionální podpora je to, co musí talent v organizaci cítit. Pokud program talent není určen vyšším pozicím, ale specialistům v oboru, je nutné zajistit jejich rozvoj a podporu od nadřízených.

Nízká kompetentnost nadřízeného, může být často důvodem k odchodu. Ve společnosti XY k tomu zatím podle většiny není důvod.

Nadřízený určitě není povinen schvalovat všechny návrhy podřízených, ale zaměstnanec by měl mít pocit, že jsou jeho návrhy alespoň brány v úvahu. Tento bod, by se mohl stát dalším doporučením pro firmu.

## Předpokládané náklady programu Talent

Musí být nastaveny v dostatečné míře odpovídající unikátnosti programu a délce jeho trvání. Níže v tabulce č. 3 jsou uvedené předběžné náklady, které odpovídají 10 účastníkům.

Tabulka 3 Náklady na talenty

Odborné zajištění	14 400 Kč/den 9 modulů po dvou dnech	259 200Kč
Zajištění prostorů pro program	9 modulů po dvou dnech 10 400Kč/ den	187 200 Kč
Individuální koučink účastníků	10 účastníků 5 seancí po 1,5h 2000 Kč/h	180 000 Kč
Zajištění stáží pro účastníky	doprava, ubytování, kapesné, apod.	480 000 Kč
Rezerva		80 000 Kč
<b>Celkem</b>		<b>1 186 400 Kč</b>

Zdroj: interní informace

První rok bude čerpáno cca 400 000 Kč, zejména na zajištění jednotlivých modulů. Druhý rok programu bude stát více, zejména kvůli individuálním aktivitám.

Průměrně tedy vychází náklady na účastníka ve výši cca 118 640Kč v průběhu dvou let.



## Podmínky pro výběr účastníka

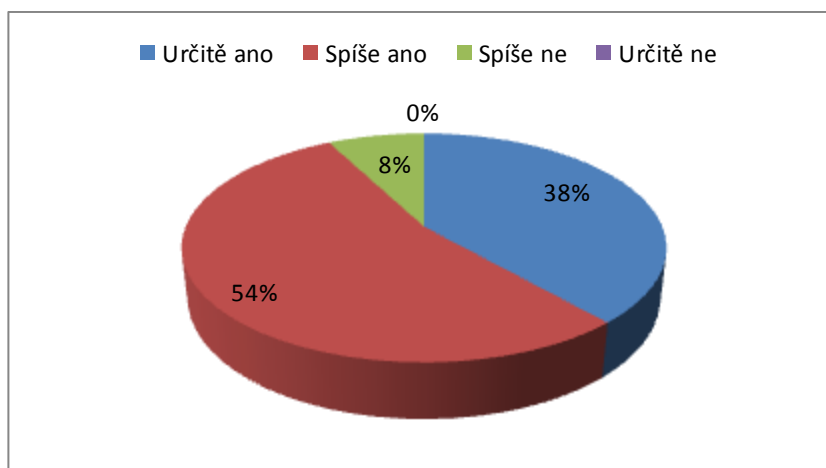
Všichni zaměstnanci byli informováni o budoucím programu Talent prostřednictvím intranetu. Po zařazení uchazeče musí personální oddělení obdržet vyplněnou přihlášku, motivační dopis a doporučení a souhlas s případnou účastí v programu od nadřízeného. Poté musí uchazeči projít psychodiagnostickým testem a výběrová komise na základě podkladů vybere vhodné uchazeče.

## Motivační program pro talenty

Z teoretické části víme, že nehmotné odměňování zahrnuje pochvalu, větší zodpovědnost, kariérní postup, větší samostatnost, možnost vzdělávání se nad rámec současné práce apod. Na dotaz, zda mají talenti ve společnosti XY nějaké výhody, bylo odpovězeno specialístkou HR „Co se týče finančních odměn, tak to mají talenti stále ve stejné výši jako před programem Talent. Samozřejmě si ale mohou polepšit odměnami za projekty, kterých se teď účastní častěji. V pojetí našeho programu Talent, mají benefity stejné, jako běžní zaměstnanci. Výhodou pro ně je možnost získání znalostí skrz moduly zaměřené na hard/soft skills. Rozvoj, kterým během dvou let programu projdou, je natolik obohacující, že výrazně zvýší svoji pozici na trhu. My jen doufáme, že si talenti uvědomují péči a prostředky do nich vložené a nebudou mít v plánu od nás odejít. Nějaký protiflukuační program zatím připravený nemáme, protože odešel pouze jeden talent a to z organizačních důvodů.“

Každá společnost má svá specifika, a ačkoliv mnoho autorů v teoretické části doporučuje opravdu investovat do talentů a různě je pobízet, ve společnosti XY zatím funguje stejná strategie jako pro běžné zaměstnance. Jak jsou spokojeni sami talenti s nastaveným motivačním programem je patrné na grafu č. 5. Nutno podotknout, že program Talent zatím běží sotva půl roku.

Graf 5 Spokojenost s motivačním programem

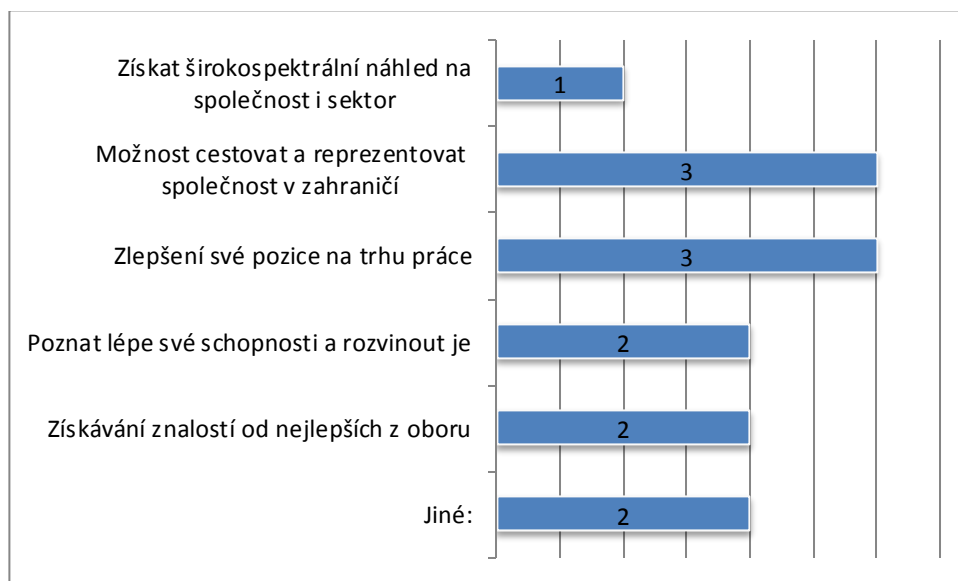


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jako „Určitě ano“ potvrdilo spokojenost s motivačním programem 54 % a k variantě „Spíše ano“ se přiklonilo 38 %. Pozitivně je tedy přikloněno celkově 92 %. Motivační program se tedy dá zhodnotit jako úspěšný a dobře nastavený. Zbýlých 8% odpovědí s možností “Spíše ne” může být v budoucnu dále zkoumáno pro vylepšení.

V dotazníkovém šetření také bylo zkoumáno, co talenti očekávají od programu Talent. V grafu číslo 6 jsou vidět výsledky. Odpovědi byly polootevřené formy, takže na konci mohly specifikovat svůj názor. Dva zaměstnanci tak učinili, a jejich odpovědi jsou citovány pod samotným grafem.

Graf 6 Očekávání od programu Talent



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

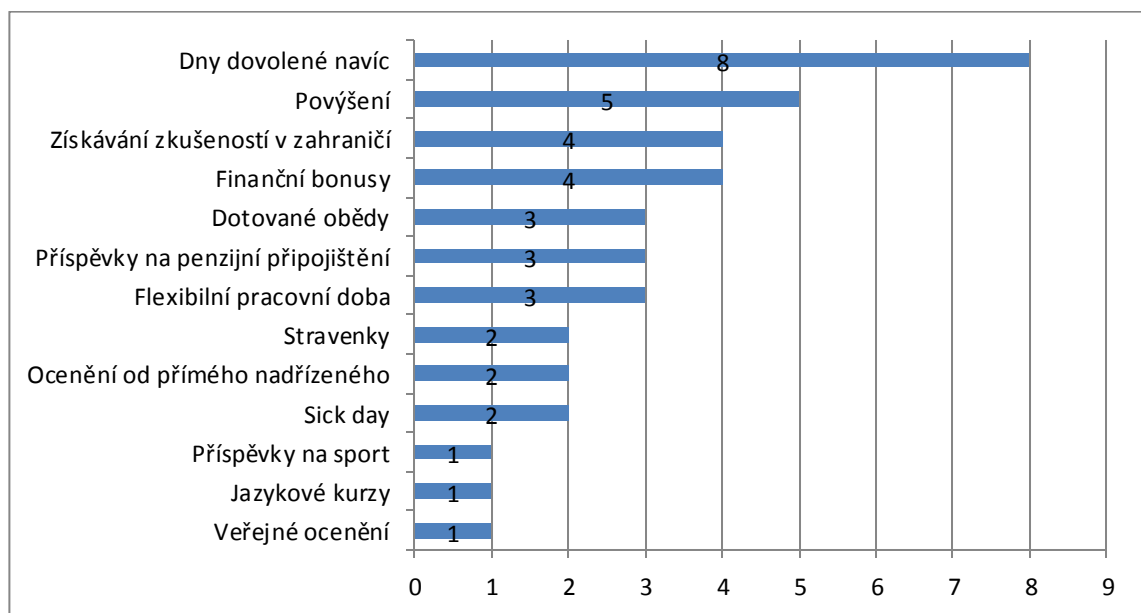
Očekávání talentů od programu Talent bylo nejvíc v oblasti poznání svých schopností a jejich následné rozvinutí a také získávání znalostí od těch nejlepších. Obě otázky byly vyplněny po třech odpovědích. Dva dotázaní vyplnili možnost reprezentovat společnost v zahraničí, a dvě odpovědi byly také u zlepšení své pozice na trhu práce. Jediný dotazovaný vyplnil možnost získání širokospektrálního náhledu na společnost i sektor. Výraz „širokospektrální“ byl použit i v pozvánce do programu Talent, takže autor práce doufá, že to nebylo příčinou nízkého počtu odpovědí. Očekávání se nemuselo týkat pouze vybraných odpovědí, a možností, jaké očekávání kdo měl, by mohlo být mnoho. Proto se autor práce rozhodl pro zařazení jedné otevřené odpovědi pod slovem „Jiné“ (očekávání). Odpovědi dvou dotazovaných jsou uvedeny níže:

1) „Od programu Talent jsem očekával poznat vedení společnosti a účast na jednání o tématech, kterým se věnuji, a jsou strategické pro společnost. Práce mentora, který by mohl vést nováčky ještě dál, by mě nejspíš velmi naplňovala.“

2) „Od programu očekávám zajímavé projekty, a mít větší možnost se posunout na kariérním žebříčku.“

Motivační program ve společnosti XY v sobě zahrnuje mnoho nástrojů, jak zaměstnance motivovat. Jak bylo specialistkou HR uvedeno dříve, talenti mají, kromě rozvoje, podobné formy benefitů. Z dotazníkového šetření vyplynulo (příloha 2), že za nejvýznamnější benefit pro talenty je 5 týdnů dovolené (v dotazníku je - Dny dovolené navíc), poté následuje povýšení, získávání zkušeností v zahraničí a také finanční bonusy. Nejžádanější benefity, jsou graficky zpracovány v grafu č. 7.

Graf 7 Nejžádanější benefity dotázaných respondentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Na grafu číslo 7 lze vidět preference benefitů dotázaných respondentů. Pro většinu z programu Talent je významná prodloužená dovolená. Dalším významným faktorem je povýšení, získávání zkušeností a finanční bonusy.

## Rozvojový program

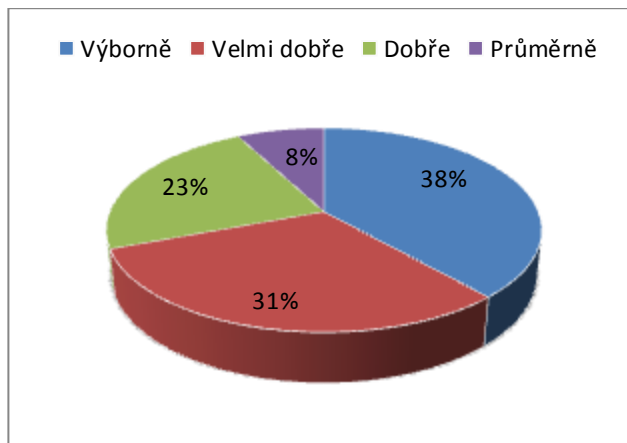
Program má za cíl seznámit talenta s děním ve společnosti i v jiných oborech, než na které se specializuje on a zároveň rozvíjet jeho silné stránky. Z tabulky 2 o časovém rozvržení rozvojového plánu talentů, je patrné, že 8 modulů, kterými musí talenti projít, se dělí na tzv. Hard skills a Soft skills. Hard skills mohou být jazykové, vědomostní a technické dovednosti. Pod pojmem soft skills si můžeme představit např. vedení lidí, komunikační dovednosti apod.

Moduly jsou koncipovány na rozvoj zaměstnanců v oboru energetika. Mezi moduly patří: 1) Právní a finanční prostředí 2) Podnikání a nový občanský zákoník 3) Trh s elektřinou 4) Strategie společnosti XY a jeho okolí 5) kategorie soft skills s názvem „poznej sám sebe 6) Efektivní komunikace 7) Kritické myšlení 8) Investiční projekty společnost XY a její specifika.

V posledních semestrech programu bude přidáno i individuální školení s koučem/mentorem, společný projekt a také stáž na max. 1 měsíc.

V době psaní této práce, absolvovali talenti pouze první tři moduly. Spokojenost talentů, ohledně výběru školení, můžeme vidět na grafu č. 5.

Graf 8 Jak jsou navrhována interní a externí školení v rámci programu Talent?

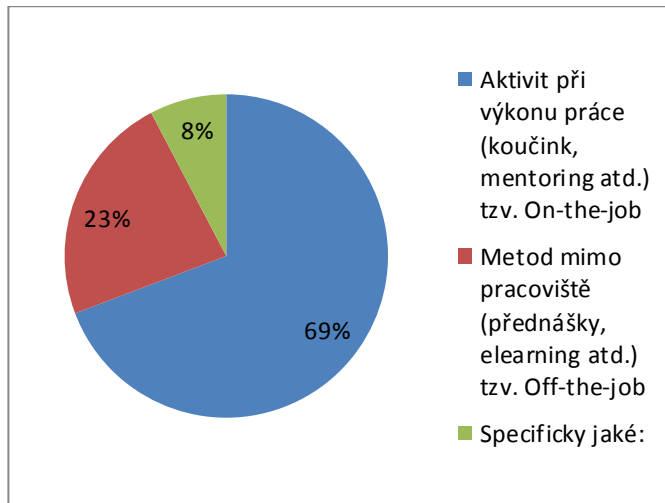


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Celková spokojenost s programem školení je vizitkou dobře nastaveného programu. Tento graf může sloužit i jako zpětná vazba zaměstnancům HR, kteří program navrhovali. Oboustranná zpětná vazba, která je vyhodnocena po každém absolvovaném modulu, zatím nebyla poskytnuta k porovnání s tímto výzkumem.

Specifické metody a aktivity, o kterých bylo psáno i v teoretické části o rozvoji pracovníků, se věnuje graf č. 8.

Graf 9 Která metoda získávání znalostí Vám více vyhovuje?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf č. 9 preferencí metod potvrzuje (69%), že aktivity při výkonu práce jsou efektivnější (viz teorie). Je nutné připomenout, že výsledek grafu, není obrazem všech zaměstnanců, ale pouze oslovených talentů. V rámci modulů je možné využít tyto aktivity tzv. On-the-job. Je možné využít zmíněný mentoring/ koučink, stáže v zahraničí, společný projekt. V případě off-the-job metod, které preferovalo pouze 23% talentů, jsou aktivity v rámci modulů takovéto: přednášky, případové studie apod.

Talenti mohli využít také poslední otevřenou formu odpovědi v nabídce dotazníku, kde dva účastníci programu Talent odpovídali:

*„Preferuji projekty, které mi přinášejí možnost pracovat na reálných věcech, ale možnou nevýhodou je to, že tým talentů je tvořen specialisty ve svém oboru energetiky a projekty jsou navrhovány až příliš specificky na jeden obor. Účastní se tedy všichni, ale nemůžu říct, že každý stejnou měrou, což neumožňuje individuální rozvoj.“*

*„Baví mě mentoring a to jak pro získávání odborných znalostí a pohledů samotného mentora, tak že se mohu učit i to, jak on funguje v roli mentora, protože bych se v této roli v rámci organizace také rád viděl.“*

## 4.2 Silné a slabé stránky programu Talent

Výsledky silných a slabých stránek jsou na základě výsledků dotazníkového šetření, polo-strukturovaného interview a také toho, co je rozdílné či naopak souhlasné s nalezenou teorií.

### Silné stránky

Za silné stránky, lze u společnosti XY považovat dobře nadefinovaný program Talent spolu s tím, co od něho očekávat, a co by měl přinést společnosti. Kladně lze posoudit také přípravu programu i s jeho finančním, časovým a personálním rozvržením.

V programu také nechybí systém zpětných vazeb a systém hodnocení. Silnou stránkou jsou určité spokojení talenti s motivačním programem a možnost udržení unikátního know-how ve společnosti. Silná stránka programu je určité rozvoj pracovníků, kteří budou schopni profesionálně reprezentovat společnost i v zahraničí.

## **Slabé stránky**

- Absence metodiky pro udržení talentů ve společnosti.
- Vysoké náklady na program.
- Absence speciálního odměňovacího programu pro Talenty.
- Získávání talentů pouze z interních zdrojů.
- Odborné projekty pro talenty s různým zaměřením v energetice.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že společnost XY nepromyslela specifické nástroje k udržení talentů v přípravné fázi. Odchod talentů po zaškolení je pro firmu velmi nákladný a představuje určité riziko, na které by se společnost měla připravit. Jelikož je rozvojový program pro talenty mnohem pestřejší, přináší to s sebou i zvýšené náklady na lidské zdroje. Jednotlivé rozložení předpokládaných nákladů do programu zobrazuje tabulka č. 3.

Co se týče hmotných odměn, jsou na tom talenti stejně jako běžní zaměstnanci. V nehmotných odměnách mají talenti možné výhody - jako vyšší zodpovědnost, zapojení do projektů, samotné „členství“ v programu talent, jakožto programu pro zaměstnance s vysokým potenciálem a s tím spojená prestiž. Chybí zde však ucelený motivační program, zaměřený vyloženě na talenty. Společnost by měla být připravena na možné budoucí „přetahování“ takto perspektivních, za vysoké náklady vyškolených profesionálů v technických oborech, být si vědoma a schopna nabídnout to, čeho by dosáhli u jiných zaměstnavatelů.

Do programu Talent, se ve společnosti XY mohou dostat pouze zaměstnanci, kteří prošli trainee programem a jedním odpracovaným rokem na dobu určitou. Ve specifických oborech by bylo vhodné využívat i externích zdrojů, ze kterých by šlo získávat talenty.

Z vyjádření zaměstnance v dotazníku vyplynulo, že může být problém v nastavení projektů, kdy řešení jsou často koncipována jen pro specifické profese a ostatní účastníci programu/projektu, potom nejsou tak využiti.

## 4.3 Doporučení

Vzhledem k finančně náročnému programu Talent, by společnost XY rozhodně neměla podcenit program na udržení talentů. Nejde jen o odchod zaměstnance kvůli investicím do jeho rozvoje, ale také o firemní know-how. Bylo by vhodné si pro společnost připravit, scénář odchodu klíčového zaměstnance. To znamená - jako první fázi by měla zvolit prevenci před odchodem talentů. To by mohlo být zajištěno zvláštním benefitovým programem, který by byl nad rámec běžného zaměstnaneckého poměru. V době, kdy by talenti přešli v rámci organizace na pozici tzv. koučů, což je v plánu, mohli by získat úplně jinou sadu benefitů, založených na jejich preferencích. Některé benefity by se mohly odstranit a například by se pro ně mohl zavést moderní přístup pracovní doby, který dnes využívají inovátorské firmy. Zaměstnanec si sám určuje svojí pracovní dobu, ale zároveň musí splnit pracovní úkony, za které je zodpovědný.

Dotazníkové šetření potvrdilo důležitost dovolené, z čehož je pro talenty důležitý work/life balance. V rámci prevence se musí pečlivě sledovat zpětná vazba, jak na pracovní náplň, tak na hodnocení nadřízeného z pohledu talentů. Nadřízený buď podporuje a směřuje talenta, čímž se talent rozvíjí nebo v opačném případě pokud nerespektuje jeho názory i návrhy, může být i sám nadřízený důvodem talentova odchodu. Důležité pro udržení talentů je také zvyšovat atraktivitu společnosti, jakožto prestižního zaměstnavatele. Pokud při výstupním pohovoru talent uvede, že důvodem odchodu jsou rozepře s nadřízeným nebo lepší nabídka od jiného zaměstnavatele, měla by mít specialista HR vyjednávací kompetence k případnému zlepšení jeho pracovních podmínek, či převedení na jiné místo a tím dospět k udržení talenta i jeho know-how ve firmě.

Vysoké výdaje na program Talent, by v příštím ročníku mohly být sníženy s pomocí evropských fondů na vzdělávání. Projekty, do kterých se společnost může přihlásit, jsou: „Vzdělávání v energetice“, „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“. Na trhu existuje i celá řada společností, které za vás problematiku a zejména administrativu vyřeší.

IT služby a energetika se čím dál tím více přibližují, talent program by se měl zaměřovat na klíčové kompetence nejen v energetice, ale také i v IT. Nábor do programu je pouze z vnitřních zdrojů. Autor práce se domnívá, že přichází čas hledat mladé IT talenty i z vnějších zdrojů. Náborové akce mohou zvýšit povědomí o společnosti XY, jako o perspektivním a moderním zaměstnavateli, který se zajímá o budoucí naděje. Investice do talentů, je pro zaměstnance důkaz o tom, že s ním zaměstnavatel počítá na delší období. Pro potenciálního talenta to pak může být signál o jistotě dlouhodobého zaměstnání a výhoda pro přicházející i stávající zaměstnance.

Z otevřené odpovědi u dotazníku vyplynulo od jednoho z respondentů, že preferuje projekty, jakožto metodu získávání znalostí v rámci metod „On-the-job“. Jako nevýhodu však dodal, že v projektech se nemohou angažovat všichni talenti stejnou měrou, protože jsou koncipovány na jedno určité téma, ve kterém nemají všichni talenti stejné znalosti, z čehož plyne, že to není pro ně tak přínosné. Doporučení pro odbor HR

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

je, zavedení projektů spíše obecnějších témat, na procvičení všech nutností projektu tak, aby mohli být všichni talenti zúčastněni stejnou měrou.



## 5 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjištění silných a slabých stránek programu Talent ve společnosti XY. Pro dosažení cíle byly využity následující metody: analýza sekundárních zdrojů, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

V části teoretické byl nejprve objasněn význam lidských zdrojů a jeho vývoj v čase. Talent management byl představen jako jedna z jeho priorit. Při definování pojmu talent vyplynulo, že každý podnik si individuálně musí stanovit, které skupiny pracovníků budou součástí programu Talent. Z historického hlediska se dá říci, že pojem talent management vznikl nedávno, nicméně jeho základní podstata se ve společnostech uplatňuje již několik desítek let.

Motivace zaměstnanců je nedílnou součástí v oblasti řízení lidských zdrojů, kterou by společnosti neměly opomíjet. Motivace v pracovní oblasti má za cíl pomocí stimulačních nástrojů nasměrovat chování zaměstnanců správným směrem a to k výkonu práce a výsledné produktivitě. Proto, aby mohlo být cíle dosaženo, je důležité, že organizace nebudou zapomínat na zjišťování potřeb, zájmů, a postojů k práci u svých zaměstnanců, jež jsou důležitou složkou každého motivačního programu společnosti. Pokud je motivační program správně vytvořen, je jeho účel splněn a dochází tak k pozitivnímu ovlivnění pracovní motivace, spokojenosti zaměstnanců a jejich loajalite ke společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření jsou graficky znázorněna v grafech v praktické části. Z průzkumu vyšlo, že 92 % účastníků jsou muži a z celkového počtu účastníků programu Talent je 84 % vysokoškoláků. Maximální věk pro vstup do programu Talent není ve společnosti XY nijak omezen. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce účastníků (55 %) je ve věku od 26-40 let. Do programu se přihlásili spíše zaměstnanci, kteří již delší dobu pracují ve společnosti XY. Výsledky ohledně spokojenosti s pracovními podmínkami jsou spíše kladné. Všechny otázky směřující k probíhajícímu talent programu vyšly také spíše kladně. U významnosti benefitů mělo nejvyšší počet odpovědí „Dny dovolené navíc“ a dále „Povýšení“. V otázce na očekávání od programu Talent, odpověděli účastníci nejčastěji na očekávání zlepšení své pozice na trhu práce a také možnost reprezentovat společnost v zahraničí. Ohledně vztahu talentu s nadřízenými je nutné připomenout, že program Talent ve společnosti XY je zaměřen spíše na odborníky na technickou problematiku než na manažerské pozice, proto je průzkum vztahů s nadřízeným a jeho podporou důležitý. Talenti hodnotí své nadřízené ve většině kladně a to zahrnuje osobní hodnocení, respektování návrhy talentů od vedoucích, dále pokud talent cítí profesionální podporu od svého nadřízeného apod. Z výsledků také vzešlo, že jsou talenti spokojeni s navrhovanými školeními. Talenti také preferují způsob učení, během aktivit v rámci práce (on-the-job).

Cílem této práce, bylo mimo jiné navrhnout doporučení na program Talent ve společnosti XY. **Doporučení** byla vytvořena na základě slabých stránek, které vycházely z rozhovoru a dotazníkového šetření. Doporučení se týkala programu na

udržení talentů, využití evropských fondů na vzdělávání, získávání talentů z externích zdrojů pro specifické obory a návrh na změnu v koncepci projektů.

Rozsah dotazníkového šetření neumožňuje vyvozovat z výsledků obecně platné tvrzení na talenty nebo talent management. Výsledek z šetření je však platný na společnost XY.

V případě udržení talentů ve společnosti XY, byla navržena nejdříve prevence před případným odchodem a to ve formě specifických motivačních programů pro talenty, které jsou v této chvíli identické s těmi, co mají běžní zaměstnanci. Sledování konkurenčních pobídek pro talentované zaměstnance v technických oborech (z pracovních portálů, od poradenských firem, od loajálních zaměstnanců). Talent, který by podle kariérního plánu přešel na pozici mentora, by mohl získat pracovní dobu takovou, o jakou má sám talent zájem, ale zároveň by musel dodržovat své pracovní závazky a úkoly. Tato část doporučení vychází z dotazníkového šetření, kde byla velká obliba dovolené navíc. Jako prevenci před odchodem talenta ze společnosti by bylo vhodné zaměřit se i na zpětnou vazbu talentů, na jejich pracovní náplň a hodnocení přístupu jejich nadřízených. Případná návržení se týkala i přípravy pro výstupní pohovor s talentem, který by chtěl společnost opustit. Doporučení bylo přiřadit specialistce HR více možností k udržení talenta jako: možnost převedení na jiné místo, změna benefitů, změna jiných podmínek, které by organizace talentovi mohla poskytnout. V případě udržení talentovaných zaměstnanců by došlo k zachování know-how ve společnosti a společnost by mohla dále využívat jejich služby jako mentorů a odborníků ve své profesi, do kterých investovala mnoho prostředků na jejich rozvoj.

Zaměření programu Talent je pouze v oblasti energetiky, ale dle názoru autora této práce, je již dnešní a zejména budoucí provázanost energetiky a IT tak významná, že by se na doporučení autora měla firma zaměřit. Získávání mladých talentů v IT, které by z externích zdrojů v rámci rozvoje zasvětila do energetické problematiky.

Posledním doporučením byla změna koncepce při navrhování společných projektů v programu Talent. Z otevřené odpovědi jednoho z respondentů vyplynulo, že projekty jsou občas navrhovány specificky na problematiku z jednoho z oborů, kterému ostatní nemusejí rozumět a poté nejsou v projektu tolik angažováni. Doporučením směrem k HR oddělení je, že se pokusí navrhovat projekty spolu s lektory modulů tak, aby talenti mohli využít naučené věci z programu a to jak soft, tak i hard skills bez odborně úzce zaměřeného tématu. Mohlo by tak dojít nejen ke zvýšenému zájmu o práci v projektech, ale také o zvýšení spokojenosti účastníků, kdy by se každý cítil být zapojen. S vyšší motivací a spokojeností do projektů, by pak talenti získávali lépe vědomosti a zvýšilo by se jejich sdílení znalostí i s ostatními pracovníky.

Závěrem lze říci, že společnost XY má dobře nastavený program pro rozvoj talentovaných zaměstnanců a ví, co od něho očekává. Z dotazníku vyplývá, že jsou účastníci programu celkově motivováni, veskrze spokojeni s motivačními nástroji a navrhovanými školeními. Pokud firma zváží zmíněná doporučení v této práci, mohla by se stát atraktivnějším zaměstnavatelem pro nové zaměstnance s potenciálem. Do budoucna by zvýšila svoji konkurenceschopnost skrz získávání a udržení talentů a

unikátního know-how. Společnost by byla díky doporučením schopna také lépe odolávat technologickým výzvám budoucnosti.

## Zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLÁHA, Jirí a kol. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BUCKINGHAM, Marcus a Curt COFFMAN. 2012. *Nejprve porušte pravidla: co dělají nejlepší světoví manažeři jinak*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 269 s.; ISBN 978-80-265-0023-0.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

EGEROVÁ, Dana et al. *Integrated talent management: challenge and future for organizations in Visegrad countries*. 1st ed. Plzeň: Nava, 2013. 148 s. ISBN 978-80-7211-454-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1677-1.

KING, Paul, 2009. *Climbing Maslow's Pyramid. Choosing your own path through life*. Vyd. 1. Troubador Publishing Ltd., 5 s. ISBN: 978-1848761-124.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KÖNIGOVÁ, M. – URBANCOVÁ, H. Use of knowledge employees in talent management. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 2012, roč. 43, č. 1, s. 39-45. ISSN: 1211-3174.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PALÁN, Zdeněk, 2002. Výkladový slovník: Lidské zdroje Vyd.1. Academia, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

RALBOVSKÁ, Rebeka, Knezović Renata. *Pokyny pro zpracovávání závěrečných prací*. Vyd. 1. V Praze: Evropské vzdělávací centrum, 2010. ISBN 9788087386057.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s.

Ulrich, D. a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Vyd. 1 Praha: Grada, 2014, 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Management (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

## Internetové zdroje:

BARNETT, TIM. *Theory X and theory Y*. [Online] 2015 [cit. 2015-04-04] Dostupné z www: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Theory-X-and-Theory-Y.html>.

Good, Tim a kol. *New trends*. [online]. 2015 [cit. 2015-03-23] Dostupné z www: <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture-future-of-hr-digital-radically-disrupts-hr.pdf>.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online] 2010. [cit. 2015-03-15] Dostupné z www: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>.

INC CONSULTING. *Talenty a klíčoví zaměstnanci*. [online]. 2012. [cit. 20.4.2015] Dostupné z WWW: <http://www.inc.cz/know-how-banka/talenty-a-klicovi-zamestnanci/>.

MAHDALOVÁ, T. *Abraham Maslow a teorie seberealizace*. *Opsychologii* [online]. 2015 [cit. 2015-04-08]. Dostupný z www: <http://www.opsychologii.cz/clanek/154-abraham-maslow-a-teorie-seberealizace/>.

## Přílohy:

### Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor

- 1) Jak dlouho běží program Talent management (TM)?
- 2) Máte vlastní definici talentu nebo využíváte nějakou známou definici?
- 3) Zaměřuje se společnost XY program Talent pouze vedoucích pozic?
- 4) Jakým způsobem se získávají talenti ve Vaší firmě XY nejčastěji?
- 5) Vyskytuje se konkurenční boj – tzv. „boj o talenty“?
- 6) Jak probíhala fáze, kdy jste zvažovali zavedení programu Talent? Např. potenciál?
- 7) Nechávali jste si program rozvoje vypracovat externě nebo vlastními silami?
- 8) Využívá se ve firmě forma zpětné vazby, zejména pak u talentů? Např. spokojenost se školením, benefity?
- 9) Jaké faktory v rámci motivace využíváte?
- 10) Jakou roli mají nadřízení talentů a pracovníci HR?
- 11) Mají talenti nadstandardní program?
- 11) Jaký přínos očekáváte od programu pro talenty (plusy a minusy) popřípadě měří se nějakým způsobem výhody nebo zlepšení?
- 12) Odešel už nějaký talent ze společnosti?
- 13) Existuje u Vás ve společnosti věkové omezení pro talenty?
- 14) Je talentům nabízena náročnější práce jako výzva?
- 15) Byla v rámci programu Talent zvýšena těmto vybraným zaměstnancům mzda?

### Příloha 2: Dotazník

#### 1. Údaje o respondentovi:

- Muž                       Žena

#### 2. Dosažené vzdělání:

- SŠ s maturitou       Vyšší odborné       Vysokoškolské

#### 3. Věk:

- do 25 let                       od 26 – 40 let                       nad 41 let

## 4. V organizaci pracuji:

0 – 2 roky       3 – 5 let       6 – 15 let       nad 15 let

## 5. Blok otázek na spokojenost s pracovními podmínkami (označte jako ve škole 1 nejlepší, 4 nejhorší)

Jste spokojeni s vaším pracovním vytížením? 1  2  3  4

Chtěli byste mít nějaké další zodpovědnosti ve vaší práci? 1  2  3  4

Jste spokojený/á se svojí pracovní dobou? 1  2  3  4

Máte přístup ke všem potřebným informacím pro zvládnutí vaší práce?  
1  2  3  4

## 5. Blok otázek týkající se programu Talent (označte jako ve škole 1 nejlepší, 4 nejhorší)

Bere v úvahu Váš nadřízený Vaše návrhy na zlepšení práce? 1  2  3  4

Myslíte si, že Váš nadřízený je kompetentní pro jeho pozici? 1  2  3  4

Máte profesionální podporu Vašeho nadřízeného k účasti v Talent programu?  
1  2  3  4

Podporuje vedení iniciativy a nápady zaměstnanců? 1  2  3  4

Je osobní hodnocení od vašeho nadřízeného přínosné pro výkon další práce?  
1  2  3  4

## 6. Označte max. 3 benefity, které jsou pro Vás nejvýznamnější.

Veřejné ocenění  Jazykové kurzy

Příspěvky na sport  Sick day

Ocenění od přímého nadřízeného  Stravenky

Flexibilní pracovní doba  Příspěvky na penzijní připojištění

Dotované obědy  Finanční bonusy

Povýšení  Dny dovolené navíc

## 7. Jaké bylo Vaše očekávání od programu Talent?

Získat širokospektrální náhled na společnost i sektor

Získávání zkušeností v zahraničí

Zlepšení své pozice na trhu práce

Poznat lépe své schopnosti a rozvinout je

Získávání znalostí od nejlepších z oboru

## 8. Blok otázek na spolupráci se svým nadřízeným

Je osobní hodnocení od vašeho nadřízeného přínosné pro výkon další práce?

ano spíše ano spíše ne ne

Podporuje vedení iniciativy a nápady zaměstnanců?

ano spíše ano spíše ne ne

Máte profesionální podporu Vašeho nadřízeného k účasti v Talent programu?

ano spíše ano spíše ne ne

Myslíte si, že Váš nadřízený je kompetentní pro jeho pozici?

ano spíše ano spíše ne ne

Bere v úvahu Váš nadřízený Vaše návrhy na zlepšení práce?

ano spíše ano spíše ne ne

## 9. Jak jsou navrhována interní a externí školení v rámci programu Talent?

výborně velmi dobře dobře průměrně

## 10. Jak jste spokojeni s motivačním programem ?

ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

## 11. Je pro Vás efektivnější získávání nových znalostí formou?

Aktivit při výkonu práce (koučink, mentoring atd.) tzv. On-the-job

Metod mimo pracoviště (přednášky, elearning atd.) tzv. Off-the-job

Specificky jaké:\_\_\_\_\_