

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Talent management ve vybrané organizaci/ Talent management in the selected organization

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Jan Grolmus/PEMMA06

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Dominika Kovářová, Ph.D., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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: 30.4.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce PhDr. Dominice Kovářové, Ph.D., MBA za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, která budou implementována do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka. Na základě výsledků jsou navržena konkrétní řešení, která podporují rozvoj a udržení talentovaných jedinců ve vybrané organizaci XY.

Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce je zpracována pomocí literární rešerše, která se věnuje problematice talent managementu. V praktické části práce, ve které je popsána společnost XY, byl použit kombinovaný výzkum. Výběr kombinovaného výzkumu byl motivován hlavně potřebou shromáždit dostatečné množství dat, která umožní komplexní analýzu a lepší pochopení zkoumané problematiky. Výzkum se skládá z kvalitativního výzkumu, který proběhl formou hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti a bývalými pracovníky. Po provedení rozhovorů byla data doslovně přepsána, kódována do 4 zvolených modulů a následně analyzována pomocí SWOT analýzy. V rámci kvantitativního výzkumu bylo využito dotazníkové šetření, které bylo zasláno pracovníkům společnosti, kteří již absolvovali alespoň jeden z prvků talent managementu. Následně byla data analyzována a využita pro ověření hypotéz. Pro provedení vyhodnocení kombinovaného výzkumu jsou v diplomové práci zpracovány konkrétní doporučení, která lze implementovat do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka.

Výsledky výzkumu/práce:

Výsledkem výzkumu je prokázáno, že existují identifikovatelné faktory, které ovlivňují nízkou retenci v prvním roce pracovníka. Mezi často uváděné patří: nedostatečné množství klientů, neschopnost vystupovat z komfortní zóny, navrácení ke svému původnímu oboru nebo zvýšený pracovní stres či finanční nejistota. Výzkum dále identifikuje faktory, které ovlivňují dosahování manažerských pozic, přičemž nejvýznamnějším je nedostatek lidských zdrojů. Výsledky SWOT analýzy poukazují na fakt, že manažeři mohou využít svých silných stránek vůči příležitostem, a tak přispět ke zlepšení talent managementu ve vybrané organizaci XY. Výsledkem práce je návrh doporučení, která lze implementovat do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka.

Závěry a doporučení:

Doporučení je chronologicky koncipováno na celý koncept talent managementu. Nejprve je doporučeno rozšíření náborových kanálů, aby společnost mohla zajišťovat dostatečný počet lidských zdrojů. Pro rozšíření náborových kanálů je doporučeno propojení s univerzitou pro získání talentů, využití personální agentury či headhuntingové společnosti. Dalším doporučením je propagovat programy talent managementu pomocí vytvoření audiovizuálního materiálu, který zvýší povědomost o programech vytvářených společností XY a zvýší motivaci se těchto programů účastnit. Také je doporučeno zavést u všech prvků talent managementu jednotnou koncepci tak, aby mohl být zajištěn rozvoj talentů v celé společnosti XY. Prvkem prevence fluktuace byla vyhodnocena zpětná vazba. Autor diplomové práce je doporučeno provádět oboustrannou zpětnou vazbu, aby docházelo k prevenci konfliktů a snížila se fluktuace spolupracovníků. Dále je důležité v talent managementu zavést systém měření efektivity, aby společnost mohla pravidelně vyhodnocovat, kolik pracovníků se účastní prvků talent managementu a s jakou úspěšností a na základě těchto dat identifikovat, zda prvky odpovídají stanoveným cílům společnosti. V neposlední řadě je doporučeno zajistit rozvoj manažerů společnosti, jelikož bylo identifikováno, že i oni mají vliv na dosahování manažerských pozic svých pracovníků. Posledním doporučením je systém odměňování, který pomůže s nízkou retencí tak, že odstraní identifikované faktory. Implementace zmíněných doporučení povede ke zvýšení retence a zvýšení počtu nových manažerů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Talent, talent management, procesy talent managementu

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective:

The aim of the thesis is to design recommendations that will be implemented into the talent management process in a selected organization during the first year of an employee's tenure. Based on the results, specific solutions are proposed that support the development and retention of talented individuals in the selected organization XY.

Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis is processed using a literature review, which addresses the issue of talent management. In the practical part of the thesis, where company XY is described, combined research was used. The choice of combined research was mainly motivated by the need to gather sufficient data to allow for a comprehensive analysis and a better understanding of the issue under investigation. The research consists of qualitative research, which was conducted in the form of in-depth semi-structured interviews with the company's managers and former employees. After conducting the interviews, the data was transcribed verbatim, coded into 4 chosen modules, and subsequently analyzed using SWOT analysis. In the quantitative research, a questionnaire survey was used, which was sent to the company's employees who had already completed at least one element of talent management. Subsequently, the data was analyzed and used to verify hypotheses. Specific recommendations are processed in the thesis for the evaluation of combined research, which can be implemented in the talent management process of the selected organization during the first year of an employee's work.

Result of research:

The research results demonstrate that there are identifiable factors affecting the low retention in an employee's first year. Commonly cited factors include: an insufficient number of clients, inability to step out of the comfort zone, returning to one's original field, or increased work stress and financial uncertainty. The research further identifies factors influencing the attainment of managerial positions, with the most significant being the lack of human resources. The results of the SWOT analysis indicate that managers can leverage their strengths against opportunities to improve talent management in the selected XY organization. The outcome of the work is a proposal of recommendations that can be implemented into the talent management process in the selected organization during the first year of employment.

Conclusions and recommendation:

The recommendation is chronologically designed for the entire concept of talent management. Initially, it is recommended to expand recruitment channels to ensure the company has a sufficient number of human resources. To expand recruitment channels, it is advised to connect with universities to acquire talent, utilize staffing agencies, or headhunting companies. Another recommendation is to promote talent management programs by creating audiovisual materials, which will increase awareness of the programs developed by company XY and boost motivation to participate in these programs. It is also recommended to establish a uniform concept for all elements of talent management so that the development of talents across the entire company XY can be ensured. Feedback was evaluated as a means of preventing turnover. The author of the thesis recommends conducting bilateral feedback to prevent conflicts and reduce staff turnover. Moreover, it is important in talent management to introduce a system for measuring effectiveness so that the company can regularly evaluate how many employees participate in talent management elements and how successfully, and based on this data, identify whether the elements meet the company's set goals. Last but not least, it is recommended to ensure the development of the company's managers, as it has been identified that they also influence their employees' attainment of managerial positions. The final recommendation is a reward system that will help with low retention by addressing the identified factors. The implementation of these recommendations will lead to increased retention and a higher number of new managers.

KEYWORDS

Talent management, talent, talent management processes

JEL CLASSIFICATION

J24 - Human Capital, M12 - Personnel Management, M51 - Firm Employment Decision

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	
Téma DP:	Talent management
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Strategie talent managementu, modely talent managementu, proces získávání a výběru talentů, rozvoj talentů, metody rozvoje, udržení talentů, metodika práce3 Praktická část Představení vybrané organizace, stávající přístup k talent managementu v organizaci, vlastní výzkum a jeho vyhodnocení, návrhy a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• KALIANNAN, M. et al. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. <i>Human Resource Management Review</i>, 2022, vol. 33, no. 1, p. 100926.• TAYLOR, S. <i>Resourcing and talent management: the theory and practice of recruiting and developing a workforce</i>. London: Kogan Page, 2021. 481 p. ISBN 9781398600508.• URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. <i>Strategický management lidských zdrojů, moderní trendy v HR</i>. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do• Zpracování teoretické části do• Zpracování výsledků do• Finální verze do
Vedoucí práce:	

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne _____

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.1.1 Talent.....	3
2.1.2 Talent management	4
2.1.3 Talent pool	5
2.2 Modely talent managementu.....	6
2.3 Strategie talent managementu.....	7
2.4 Procesy v talent managementu	9
2.4.1 Identifikace talentů.....	9
2.4.2 Získávání talentů	11
2.4.3 Rozvoj talentů	13
2.4.4 Řízení kariéry talentů	14
2.4.5 Udržení talentů a snížení fluktuace	16
2.5 Hodnocení talent managementu.....	18
2.5.1 Výhody a nevýhody talent managementu	19
2.6 Vliv talent managementu na výkonnost organizace	20
2.7 Současné trendy	22
2.8 Metodika práce	24
2.8.1 Kvalitativní výzkum.....	26
2.8.2 Kvantitativní výzkum.....	28
3 Praktická část.....	31
3.1 Představení zkoumané společnosti XY	31
3.1.1 Talent management ve vybrané společnosti XY.....	32
3.2 Analýza dat výzkumného šetření.....	35
3.2.1 Analýza dat kvalitativního šetření.....	35
3.2.2 Analýza dat dotazníkového šetření	42
3.3 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření	45
3.3.1 Vyhodnocení výsledků kvalitativního šetření	45
3.3.2 Vyhodnocení výsledků kvantitativního šetření – testování hypotéz.....	48
3.3.3 Vyhodnocení výzkumného problému a výzkumných otázek	48
3.4 Doporučení	51
4 Závěr.....	55
Literatura	57
Přílohy	I

Seznam zkratk

AI	umělá inteligence
BD	oblastní ředitel
BJ	bankovní jednotka
BL	oblastní vedoucí
CEO	generální ředitel
COO	provozní ředitel
COVIC-19	onemocnění způsobené koronavirem
FAST	framework for the Application of System Thinking, Rámec pro aplikaci
GST	obchodní vedoucí
HAV	Human Asset Value, hodnota lidského kapitálu
HR	Human Resources, lidské zdroje
ITD	inkluzivní rozvoj talentů
PR	Public Relations, vztahy s veřejností
RD	regionální ředitel
VR2	vedoucí reprezentant II. stupně

Seznam tabulek

Tabulka 1 Statistika fluktuace v počátku spolupráce ve vybrané společnosti XY.....	25
Tabulka 2 Moduly kvalitativního a kvantitativního výzkumu	27
Tabulka 3 Profil respondentů – manažerů společnosti XY	28
Tabulka 4 Profil respondentů – bývalí spolupracovníci společnosti XY.....	28
Tabulka 5 Statistika úspěšnosti Road to GST	34
Tabulka 6 Demografický modul kvantitativního šetření.....	III
Tabulka 7 Hlavní důvody počátku spolupráce ve společnosti XY	IV
Tabulka 8 Motivace dosahování vyššího výkonu	VI
Tabulka 9 Překážky k dosahování manažerských pozic	VIII
Tabulka 10 Faktory, které by pracovníky přiměly opustit společnost	IX
Tabulka 11 SWOT analýza – silné stránky – manažeři	X
Tabulka 12 SWOT analýza – slabé stránky – manažeři.....	X
Tabulka 13 SWOT analýza – příležitosti – manažeři	XI
Tabulka 14 SWOT analýza – hrozby– manažeři	XI
Tabulka 15 SWOT analýza – silné stránky – bývalí spolupracovníci	XII
Tabulka 16 SWOT analýza – slabé stránky – bývalí spolupracovníci.....	XII
Tabulka 17 SWOT analýza – příležitosti – bývalí spolupracovníci.....	XIII
Tabulka 18 SWOT analýza – hrozby – bývalí spolupracovníci.....	XIII
Tabulka 19 Výsledky SWOT analýzy – manažeři	XIV
Tabulka 20 Výsledky SWOT analýzy – bývalí spolupracovníci	XIV
Tabulka 21 Výpočet chí-kvadrát H0 a H1	XV
Tabulka 22 Výpočet chí-kvadrát H2 a H3	XV
Tabulka 23 Školení na univerzitách	XVI
Tabulka 24 Implementace IT oddělením	XVI
Tabulka 25 Kalkulace vytvoření videa.....	XVI
Tabulka 26 Rozvoj manažerů – kalkulační seminářů.....	XVI

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kariérní plán společnosti XY	I
Obrázek 3 Proces úvodního vzdělávání ve vybrané organizaci XY	II
Obrázek 2 Vizualizace prvků talent managementu ve vybrané organizaci XY.....	II

Seznam grafů

Graf 1 Vzdělání respondentů dotazníkového šetření	III
Graf 2 Způsoby, jakým se respondenti dozvěděli o možnosti spolupráce	IV
Graf 3 Jak spolupracovníky připravilo úvodní školení v jednotlivých kategoriích	V
Graf 4 Hodnocení úvodního školení	V
Graf 5 Zdokonalení dovedností v prvku Následné vzdělávání	VI
Graf 6 Četnost setkání s nadřízeným k diskusi o pokroku a kariérních cílech	VII
Graf 7 Je dostatečná četnost setkávání pokrokem a kariérou?	VII
Graf 8 Výběr talentů ze strany manažera	VIII
Graf 9 Plánujete si hledat novou práci?	IX

1 Úvod

V dnešní době, kdy se trh práce neustále mění a vznikají nové výzvy spojené s globalizací a technologickým pokrokem, se řízení talentů stává klíčovým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti organizací. Efektivní správa talentů nejenže pomáhá firmám přilákat nejlepší dostupné pracovní síly, ale zároveň zajišťuje jejich rozvoj a udržení. Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a vylepšení procesů talent managementu ve vybrané organizaci XY, která působí v dynamicky se rozvíjejícím sektoru finančního poradenství.

Specificky pro obor financí a finančního poradenství, kde je důraz kladen na důvěryhodnost, odborné znalosti a schopnost inovace, je správné řízení talentů absolutně nezbytné. V tomto oboru nejenže rychlé technologické změny přináší nové produkty a služby, ale také zvyšují požadavky na compliance a transparentnost. To znamená, že finanční instituce a poradenské firmy musí pravidelně investovat do osobního a profesního růstu svých pracovníků. Je klíčové, aby týmy byly nejen vybaveny potřebnými znalostmi, ale aby se také cítily dostatečně podporované a připravené čelit komplexním regulacím a proměnlivým požadavkům klientů s jistotou a profesionalitou. Hlavním cílem této práce je navrhnout účinná doporučení pro implementaci zlepšení v procesech talent managementu, speciálně během prvního roku pracovníka, což je období považované za kritické pro integraci a udržení nových pracovníků.

Diplomová práce je rozdělena do několika hlavních částí, kde teoreticko-metodologická část poskytuje teoretický rámec pro talent management. Zde jsou definovány základní pojmy, jako jsou talent, talent management a talent pool, a jsou představeny různé modely a strategie řízení talentů. Diskutovány jsou jak tradiční, tak moderní přístupy, které zahrnují psychologické, sociální a technologické aspekty řízení lidských zdrojů. Práce se opírá o rozsáhlou literární rešerši, včetně nejnovějších studií a publikací, které zahrnují aktuální poznatky a trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Metodický rámec práce je založen na kombinaci kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod, včetně případových studií, dotazníkových šetření a analýzy sekundárních dat. Tento přístup umožňuje hlubší porozumění dynamikám a výzvám spojeným s řízením talentů ve vybrané organizaci a poskytuje robustní základ pro formulaci strategických doporučení. Závěrem teoreticko-metodologické části jsou představeny nástroje pro analýzu a interpretaci shromážděných dat, které následně umožňují formulaci konkrétních doporučení pro zlepšení praxe talent managementu ve zkoumané organizaci.

V praktické části práce je nejprve charakterizována společnost XY a následně jsou představeny prvky talent managementu. Kvantitativní data byla shromážděna pomocí dotazníků, které byly distribuovány mezi stávající pracovníky, jež již prošli alespoň jedním prvkem systému talent managementu. Tento přístup umožnil získat přehled o efektivitě a vnímání těchto prvků z pohledu aktivních pracovníků, a současně prozkoumat klíčové faktory, které ovlivňují jejich kariérní postup a rozhodnutí opustit společnost. Dotazníkové šetření bylo speciálně navrženo tak, aby identifikovalo bariéry, které brání pracovníkům v dosahování manažerských pozic, a zároveň zjistilo hlavní důvody fluktuace ve společnosti.

Kvalitativní výzkum zahrnoval hloubkové rozhovory s bývalými pracovníky a manažery, které byly zaměřeny na zjištění, jak interní procesy a strategie řízení talentů ovlivňují manažerské kariérní postupy a fluktuaci ve společnosti. Tato metoda byla zvolena, aby umožnila porovnání faktorů, které brání dosažení manažerských pozic, a zjistila, jak manažeři tyto bariéry překonávají. Rozhovory poskytly hlubší náhled do osobních a profesních zkušeností, které ovlivňují rozhodnutí bývalých pracovníků opustit společnost, a přispěly k pochopení klíčových aspektů, které mohou vést k optimalizaci strategií talent managementu.

Na základě shromážděných dat a zjištěních jsou v práci formulována konkrétní doporučení pro zlepšení procesu talent managementu. Tato doporučení zahrnují návrhy na zefektivnění procesů

identifikace, získávání, rozvoje a udržení talentů. Navrhované změny jsou zaměřeny na zvýšení celkové efektivity a snížení fluktuace pracovníků, což by mělo vést ke zvýšení spokojenosti a produktivity pracovníků a tím i ke zlepšení výkonnosti organizace jako celku.

Diplomová práce tak nabízí komplexní pohled na problematiku řízení talentů ve vybrané organizaci a přináší praktické návrhy pro její zlepšení. Závěry a doporučení představují hodnotný přínos pro manažery a profesionály v oblasti lidských zdrojů, kteří se snaží optimalizovat řízení talentů v jejich organizacích. Tato diplomová práce poskytuje cenné strategie a techniky, které mohou výrazně přispět k rozvoji efektivního pracovního prostředí, motivaci zaměstnanců a zlepšení celkové pracovní výkonnosti a spokojenosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko – metodologická kapitola obsahuje základní pojmy související s tématem talent managementu, které vycházejí z literární rešerše odborné literatury. Tato kapitola je rozdělena na osm podkapitol dle tematických celků. Nejprve jsou popsány důležité pojmy, následují modely a strategie talent managementu. Čtvrtá podkapitola chronologicky popisuje jednotlivé procesy talent managementu. Začíná tím, jaké možnosti mají organizace ohledně identifikace spolupracovníků, následně jak získat talenty, jakým způsobem je rozvíjet, jak řídit kariéru talentů a v neposlední řadě popisuje, jakým způsobem talenty udržet a snížit jejich fluktuaci. Pátá podkapitola rozebírá hodnocení talent managementu a zabývá se možnými výhodami a nevýhodami talent managementu. Šestá podkapitola poukazuje na vliv talent managementu na výkonnost organizace. Předposlední kapitola pojednává o současných trendech.

Teoreticko-metodologická část je završena metodikou diplomové práce, která popisuje, jakým způsobem bylo postupováno v rámci kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

2.1 Vymezení základních pojmů

V následujícím textu budou detailně rozebrány základní pojmy této problematiky: talent, talent management a talent pool. Wilcox (2016, str. 1) uvádí, že v této době mohou organizace snadno zvýšit svůj výpočetní výkon, adaptovat obchodní modely svých konkurentů, začlenit digitální kanály do svého podnikání, nebo se přemístit do dynamicky se rozvíjejících trhů. Tyto strategie však samy o sobě nezaručují úspěch organizace, pokud není schopna přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance, kteří odpovídají jejím potřebám. Správní lidé neboli talenti, jsou těmi, kdo podporují strategické cíle organizace a představují jedinou udržitelnou konkurenční výhodu, kterou lze vytvořit a dlouhodobě udržet. Význam talentů pro úspěch nebo neúspěch podniku je zásadní, přesto se jejich hodnota jako klíčového podnikového aktiva měří jen zřídka a plné porozumění této problematice je ještě méně časté.

2.1.1 Talent

Talent dle Armstronga a Taylora (2015, s. 317): *„je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečnit změny a jsou příslibem budoucího pokroku.“*

Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 36) charakterizují talent, v kontextu podnikového managementu, jako zaměstnance, který je schopen využít svůj vysoký potenciál k dosažení cílů organizace a zvýšení její celkové výkonnosti. Podle nich talentovaný individuální pracovník konzistentně překračuje běžné výkonnostní standardy, přičemž věk tohoto pracovníka není limitující faktor. Jako primární kritéria pro hodnocení talentu jsou identifikovány takto: respekt, současná výkonnost a zejména potenciál pro budoucí rozvoj této výkonnosti.

V definici od Depoo, Urbancové a Šnýdrové (2020, s. 72) se talent pojímá jako zaměstnanec s výjimečnými schopnostmi a významným potenciálem, který může klíčově ovlivnit výkonnost organizace. Takový individuální talent je nezbytný pro úspěšné provádění firemní strategie a její efektivní naplnění. Podle autorek je pro klasifikaci zaměstnance jako talentovaného rozhodující jeho vynikání v oblasti měkkých dovedností a vhodnost pro specifickou pracovní pozici. Z toho plyne, že býti talentovaným neimplikuje automaticky, že je dotýčný nejefektivnějším pracovníkem.

S předchozím autorem se shoduje Habsy at el. (2023) ve výroku, že vytváření skupiny talentů je zásadní pro dosažení úspěchu a konkurenční schopnosti organizací. Talent je pojímán jako multidimenzionální konstrukt, jenž kombinuje nadprůměrné schopnosti, vysokou míru

kreativity a závazek k plnění úkolů. Autorský kolektiv se opírá o koncepční rámce, které talent chápou nejen jako intelektuální predispozici, ale také jako soubor osobnostních a behaviorálních charakteristik, jež jsou nezbytné pro úspěšné uplatnění v daném kontextu. Zdůrazňuje se, že talent není statický atribut, nýbrž dynamická kvalita, která se může rozvíjet v závislosti na podmínkách prostředí a dostupnosti adekvátních podpůrných mechanismů. V kontextu talent managementu nabízí článek podnětný pohled na nutnost holistického přístupu k rozvoji talentů u studentů. Rozvoj talentu je zde chápán jako proces probíhající v kritickém vývojovém období adolescence, zahrnující psychosociální adaptace na různorodé výzvy. Autoři poukazují na důležitost integrace různých dimenzí talentu od intelektových počinů, přes kreativní vyjádření, až po odhodlání a závazek k úkolům v rámci systémových modelů talent managementu. Dále se zdůrazňuje, že účinný talent management vyžaduje více než pouhé rozpoznání a podporu nadprůměrných schopností. Zásadní je vytvoření prostředí, které podporuje celostní rozvoj osobnosti, včetně sociálních a emočních kompetencí. Tento přístup umožňuje lepší adaptaci talentovaných jedinců na různorodé situace a překonání překážek, což je nezbytné pro dosažení výjimečných výkonů a dlouhodobé udržení motivace k dalšímu osobnímu i profesnímu růstu. V tomto kontextu je zřejmé, že talent management představuje komplexní výzvu vyžadující multidisciplinární přístup, který zahrnuje psychologické, pedagogické a sociální aspekty rozvoje talentů. Takový přístup přináší nejen pozitiva pro jednotlivce, ale i pro širší společenské a ekonomické kontexty, v nichž se talentovaní jedinci uplatňují.

Ansar a Baloch (2018) poukazují na to, že různé kulturní prostředí může ovlivňovat, co lidé vnímají za talent. Za příklad udávají evropské a japonské perspektivy, které se liší v pojetí, zda je talent vrozený nebo získaný. V evropských jazycích, jako jsou angličtina, ruština, polština a francouzština, se talent často považuje za vrozený faktor. To znamená, že talent je něco, co člověk má od přírody, je to součástí jeho bytí a není nutně něco, co lze snadno vyvinout. Na druhé straně, v japonském jazyce je talent chápán spíše jako dovednost nebo úspěch, který ještě nebyl dosažen, ale je možné jej dosáhnout prostřednictvím vzdělání a osobního rozvoje. Tato perspektiva tedy vidí talent jako něco, co lze rozvíjet a vylepšovat, což je v kontrastu s evropským názorem na talent jako na něco předem daného. Tato diskuse ukazuje, jak kultura formuje naše chápání konceptů, jako je talent, a ovlivňuje, jak přistupujeme k řízení talentů v organizacích. Rozumění těmto kulturním rozdílům může pomoci mezinárodním organizacím lépe navrhovat a implementovat strategie řízení talentů, které jsou citlivé na kulturní rozmanitost jejich pracovních sil.

2.1.2 Talent management

V současném podnikatelském prostředí Taylor (2021, s. 7) zdůrazňuje, že pojem talent management se vyvinul do komplexního a multidimenzionálního konceptu, jehož definice se liší v závislosti na perspektivě autora. Termín, původně zavedený konzultanty McKinsey & Co. na přelomu 21. století, se stal nedílnou součástí strategického řízení lidských zdrojů. Autoři dále vysvětlují, že řízení talentů zahrnuje klíčové procesy jako přitahování, identifikaci, rozvoj, angažování, retenci a nasazování jednotlivců, kteří mají pro organizaci zvláštní hodnotu. Debata o tom, kdo by měl být považován za talent, odhaluje dva hlavní přístupy: inkluzivní, který považuje všechny zaměstnance za součást talentové zásoby organizace, a exkluzivní, který se zaměřuje na úzkou skupinu klíčových pracovníků. Taylor (2021, s. 8) zdůrazňuje důležitost přijetí smíšeného přístupu, který uznává široký rozsah talentových aktivit a nabízí flexibilní rámec pro různé organizační potřeby. Efektivní řízení talentů vyžaduje strategické plánování

a anticipaci potřeb lidského kapitálu s cílem podporovat dlouhodobý úspěch a konkurenceschopnost organizace.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 23) vysvětlují, že management talentů je zásadním aspektem strategického řízení každé organizace. Je nezbytné nejen identifikovat a rozvíjet talenty, ale také je efektivně udržet v rámci firmy, což přináší organizaci konkurenční výhodu a podporuje její dlouhodobý růst a inovativnost. Management talentů je popsán jako dynamický proces, který vyžaduje adaptabilitu k neustále se měnícím trendům a potřebám organizace. Autoři zdůrazňují, že úspěšný management talentů vyžaduje komplexní přístup, který se neomezuje pouze na nábor nových talentů, ale zahrnuje i intenzivní rozvoj a podporu stávajících zaměstnanců, aby mohli plně rozvíjet svůj potenciál a efektivně přispívat k cílům organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 582) talent management zahrnuje složitou síť propojených úkolů, které organizaci umožňují přilákat, udržet, motivovat a rozvíjet talentované jednotlivce, kteří jsou pro společnost klíčoví jak v současnosti, tak i pro budoucí úspěch. Hlavním cílem tohoto procesu je zajistit neustálý přísun talentů a zároveň je důležité si uvědomit, že tito zaměstnanci představují nepostradatelný zdroj pro organizaci. Řízení talentů je proto vnímáno jako strategická iniciativa, která si klade za cíl vytvořit a udržet zdroj talentů, s ohledem na to, že talent hraje klíčovou roli ve fungování organizace.

Podle Gallardo-Gallardo a Thunnissen (2016) talent management je systematický a strategický přístup k řízení talentů, který se zaměřuje na identifikaci, nábor, rozvoj a udržení jednotlivců s vysokým potenciálem a schopnostmi, jež jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů organizace. Tento přístup k řízení talentů zahrnuje nejen programy pro rozvoj jednotlivců, ale také analýzu organizace a jejího prostředí s cílem identifikovat klíčové role a kompetence, které jsou nezbytné pro úspěch organizace v různých kontextech a podmínkách trhu. Talent management je tedy dynamický proces, který vyžaduje neustálou adaptaci a reakci na změny v prostředí, aby organizace mohla efektivně identifikovat, rozvíjet a udržet své talenty a tím si zajistit konkurenční výhodu na trhu práce.

Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 38) popisují řízení talentů jako zásadní proces, který zabezpečuje, že organizace disponuje pracovníky odpovídajícími budoucím obchodním potřebám jak po kvalitativní, tak kvantitativní stránce. Dále rozpracovávají šest základních pohledů na tuto oblast. První, procesní pohled, zdůrazňuje důležité postupy pro efektivitu pracovních sil. Druhý, kulturní pohled, vyjadřuje přesvědčení, že pro dosažení organizačních stanovených cílů je nezbytný talent. Třetí, konkurenční pohled, se zaměřuje na získávání talentů a vyhovění jejich potřebám, aby neodešli ke konkurenci. Čtvrtý, rozvojový pohled, se soustředí na rychlý rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem. Pátý, plánovací pohled, se týká časového a prostorového rozmístění talentovaných pracovníků. Šestý a poslední pohled, řízení změn, považuje management talentů za klíčový prvek pro iniciativy vedoucí ke změnám v organizaci.

2.1.3 Talent pool

Ternynck (2020) na svých stránkách popisuje talent pool jako strukturovanou databázi potenciálních kandidátů pro pracovní pozice v organizaci. Jedná se o skupinu pracovníků, kteří projeví zájem o spojení se s organizací a vykazují vysoce kvalifikované dovednosti. Hlavním cílem talent poolu je umožnit organizacím budovat vztahy s potenciálními zaměstnanci, kteří sdílejí kompetence a hodnoty společnosti. Efektivní databáze talentů obsahuje podrobné informace o kandidátech, jako jsou jejich dovednosti, vhodné role, které by mohli zastávat, a kompatibilita s firemní kulturou. Tím se eliminuje potřeba opakovaného náboru při každém otevření pracovní pozice, protože organizace již disponuje skupinou kvalifikovaných kandidátů, kteří mají zájem o práci v organizaci. Talent pooly se odlišují od talent pipelines, což jsou seznamy kandidátů, kteří prošli specifickým výběrovým procesem. Talent pool

představuje širší skupinu potenciálních kandidátů, kteří zatím neprošli kompletním procesem prověřování pro zařazení do talentového kanálu. Důkladné budování, udržování a péče o talent pool je klíčovým prvkem dlouhodobé strategie organizace pro zajištění dostatečného zásobování zaměstnanců a splnění krátkodobých i dlouhodobých potřeb pracovní síly.

Chong a Chang (2021, str. 327) zdůrazňují, že správa zásobárny talentů je klíčovou strategickou složkou pro organizace. Nabízejí různé metody, jak mohou současní zaměstnanci, manažeři a obchodní partneři absolvovat specializované kurzy k rozvoji a udržení interního talent pool. Tento přístup umožňuje využití existujících odborných znalostí a různorodých perspektiv k obohacení týmové dynamiky a funkčních schopností v organizaci. Dále uvádějí, že automatizační platformy mohou hrát roli v demokratizaci osvědčených postupů, což umožňuje rozhodování založené na datech a rozšiřuje jeho dopad mimo malý tým specializovaných pracovníků. To může vést k efektivnějšímu zvládnutí výzev spojených s náborem talentů. Autoři dále argumentují, že budování silného a rozmanitého talent pool je primární odpovědností vedení organizace. Navrhují, že talent pool na úrovni organizace lze rozšířit otevřením nových náborových portálů v technologických a akademických centrech. Na úrovni funkčních skupin lze talent pool škálovat prostřednictvím značky zaměstnavatele, marketingu, obsahu a strategií nábory. Na úrovni týmu lze talent pool rozšířit prozkoumáním nových požadavků na dovednosti a využitím automatizačních platforem k podpoře demokratizace napříč různými funkcemi. Implementací těchto aplikací, škálováním a rozšířením zdrojů talentů se mohou organizace efektivně připravit na budoucí růst a dynamiku trhu.

Renosori, Wijaya a Rukmana (2020) ve svojí studii uvádějí, že tradiční metody hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnanců jsou příliš pomalé a neefektivní, což komplikuje rychlé a přesné rozhodování o kariérním postupu zaměstnanců. Systém, založený na konceptu talent managementu, využívá klasifikaci zaměstnanců do tzv. talent pool, což umožňuje lépe identifikovat a rozvíjet zaměstnanecké talenty. Klíčovým nástrojem pro klasifikaci je HAV 5x5 matice, která hodnotí zaměstnance na základě jejich výkonu a potenciálu. Tato matice je integrována do informačního systému, jehož design byl vyvinut pomocí metody FAST, což je přístup usnadňující rychlou a efektivní evaluaci. Cílem systému je nejen zrychlení hodnotícího procesu, ale také poskytování přehledných a akčních dat pro manažerské rozhodování. Systém by měl zaručit, že společnost má k dispozici potřebný talent pro obsazení klíčových pozic a zároveň zvýšit přesnost a rychlost rozhodovacích procesů týkajících se kariérního růstu zaměstnanců. Jako výsledný produkt byla vyvinuta verze systému Talent Pool 1.0, která by měla sloužit jako efektivní nástroj pro strategické plánování lidských zdrojů v rámci organizace.

2.2 Modely talent managementu

Eisel a Termann (2022, s. 20) rozlišují dvě primární paradigmaty v oblasti managementu talentů využívané v současných podnikových praktikách: tradiční lineární model a model Develop-Deploy-Connect. Podle nich se tradiční model využívá v případě, kdy organizace čelí nedostatku talentovaných zaměstnanců, a soustředí se především na jejich získávání a udržení. Tento přístup však přehlíží klíčové aspekty správy talentů, jako je jejich efektivní rozmístění a rozvoj, což může vést k nedosažení strategických cílů organizace. Na druhou stranu, model Develop-Deploy-Connect, který je zaměřen na sledování a optimalizaci výkonu, se ukazuje jako efektivnější při dosahování podnikových cílů skrze systematický rozvoj a motivaci zaměstnanců. Tento model je zvláště uplatňován ve velkých společnostech, kde se důraz klade na správné umístění zaměstnanců do rolí, které maximálně využívají jejich potenciál. Důležitým aspektem je zde rozvoj zaměstnanců, který přesahuje tradiční školení a zahrnuje praktické zkušenosti získávané přímo na pracovišti, často pod dohledem mentora nebo kouče.

Autoři zdůrazňují, že vzájemné propojení komponent modelu Develop-Deploy-Connect umožňuje zaměstnancům učit se od svých kolegů a zvyšovat tak celkový výkon organizace.

V rámci teorie talent managementu Kursch (2015, str. 102) rozšiřuje diskusi o další model navržený Bourdeauem a Ramstadem, který je znám pod pojmem Talentship. Tento model klade důraz na čtyři klíčové faktory, označované akronymem LAMP: Logic (Logika), Analysis (Analýza), Measures (Měření) a Process (Proces). Bourdeau a Ramstad argumentují, že efektivní implementace těchto čtyř prvků v organizaci umožňuje integraci řízení talentů s jejími strategickými cíli. Dále zdůrazňují, že správné řízení talentového poolu je integrální součástí organizace, což přispívá k jejímu celkovému úspěchu a adaptabilitě.

Ve výzkumu plánování nástupnictví, jak propaguje Kenton (2022), je důraz kladen na proaktivní identifikaci a rozvoj interních zaměstnanců s potenciálem zastávat klíčové role v budoucnosti. Tento model umožňuje organizacím zachovat nepřerušované vedení a udržet firemní kulturu i v období změn. Základem úspěšného plánu nástupnictví je systematické hodnocení a příprava vybraných kandidátů, které se zaměřuje na zajištění, že tito jedinci mají potřebné dovednosti a znalosti pro zastávání svých budoucích rolí. Praktiky zahrnují nejen identifikaci potřebných kompetencí, ale také zavedení cílených vzdělávacích a rozvojových programů, které posilují tuto připravenost. Tento přístup nejenže posiluje interní kapacity organizace, ale zároveň přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu.

2.3 Strategie talent managementu

Plánování strategie talent managementu vychází z vybraného modelu a podnikatelského plánu firmy uvádí Vulpen (2024). Autor dále uvádí, že při vytváření této strategie organizace musí jasně stanovit své strategické cíle, což ovlivní volbu priorit v oblasti lidských zdrojů. To zahrnuje rozhodnutí o tom, zda dává přednost prodeji nebo marketingu, či zda se zaměřuje na rozšíření zákaznické základny či prohlubování vztahu se zákazníky. Tyto odpovědi ovlivňují požadavky na nové zaměstnance i dovednosti, které organizace chce rozvíjet u stávajícího personálu. Dalším krokem je spojení postupů řízení talentů se strategickými prioritami, a nakonec identifikace aktivit potřebných k implementaci této strategie. Závěrečným krokem je stanovení konkrétních opatření, která musí organizace podniknout k dosažení svých cílů. Implementace strategie není okamžitá a obvykle trvá 3–5 let, proto je důležité mít systémy, které podporují tento proces.

Řízení talentů představuje klíčový faktor pro organizační úspěch, neboť jejich cílem je dosáhnout pozice vítěze ve válce o talenty. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 321), úspěšná organizace usiluje o vybudování pověsti atraktivního zaměstnavatele, který přitahuje a udržuje nejlepší talenty na trhu. Současně se organizace neustále rozvíjí v oblasti řízení lidských zdrojů, aktivně se vzdaluje zastaralým metodám a otevírá se moderním přístupům a metodikám v řízení talentů. Proces nábora nových talentů začíná důkladnou analýzou současných a potřebných schopností a dovedností, jež jsou klíčové pro dosažení strategických cílů organizace. Na základě této analýzy je vypracována strategie nábora a selekce zaměstnanců, která je následně implementována do časového plánu adaptace nových členů do organizační struktury. Kromě toho je klíčovým aspektem strategie řízení talentů péče o získané talenty, jež zahrnuje jejich kontinuální rozvoj a udržení motivace. Udržitelnost talentového kapitálu je zajištěna prostřednictvím podpory inovativních přístupů a trvalého vzdělávání zaměstnanců. Tímto způsobem je předcházeno úpadku v profesním životním cyklu zaměstnanců a zároveň je organizace udržována v konkurenceschopném a úspěšném stavu, což přispívá k dlouhodobé udržitelnosti celé organizace. Vzdělávání talentů je aktivně podporováno prostřednictvím vytváření inspirovaného prostředí, které zaměstnance motivuje a podněcuje

k neustálému osobnímu a profesnímu rozvoji. Odměňovací systém je navržen tak, aby reflektoval dlouhodobé potřeby a cíle organizace a zároveň zajistil uspokojení potřeb talentů, což je klíčové pro dosažení stanovených podnikatelských cílů. Budování pozitivních pracovních vztahů je nezbytné pro dosažení strategických cílů organizace. Tyto vztahy jsou pečlivě budovány a rozvíjeny již od počátku pracovního poměru a jsou zakořeněny v organizační kultuře. Důvěra, otevřená komunikace a schopnost hledat oboustranně prospěšná řešení konfliktů přispívají k posílení spolupráce a efektivity pracovního prostředí.

Van Vulpen (2024) uvádí, že další možnou strategií je adaptovaný rámec Pirate Metrics nazvaný AARRR, který přináší podrobný přístup k optimalizaci správy talentů prostřednictvím vizualizace klíčových fází v životním cyklu zaměstnance. První fáze modelu je akvizice, která se zaměřuje na přilákání špičkových talentů pomocí strategií, jako je vybudování silného zaměstnavatelského brandu a využívání různých náborových kanálů, včetně sociálních médií. Následuje fáze aktivace, která se zabývá integrací nových zaměstnanců a poskytováním nezbytných zdrojů, nástrojů a školení pro jejich efektivní začlenění do pracovního procesu. Fáze příjmů se soustředí na maximalizaci přínosu zaměstnanců prostřednictvím trvalého rozvoje dovedností, jejich motivace a efektivního řízení výkonu. Doporučení, jako další fáze, využívá současných zaměstnanců jako ambasadory značky, kteří doporučují potenciální kandidáty, což je v souladu s kulturou a hodnotami organizace, a často je podporováno programy pro doporučení zaměstnanců. Poslední fáze, udržení, klade důraz na udržení špičkových talentů pomocí nabídky smysluplné práce, možností růstu, pozitivního pracovního prostředí, konkurenceschopných odměn a pravidelné zpětné vazby. Tento komplexní přístup přispívá k úspěšnému řízení talentů v organizaci.

Taylor (2021, s. 434–435) Zdůrazňuje kontrast mezi strategiemi získávání zaměstnanců, které se zaměřují na celkovou pracovní sílu a potenciální kandidáty, a strategiemi řízení talentů, které se soustředí specificky na vybrané segmenty zaměstnanců. Taylor poukazuje na strategický přístup k náboru, zapojení, rozvoji a udržení zaměstnanců s výjimečnými schopnostmi. Autor dále analyzuje pozitiva a negativa přístupu, kdy manažeři lidských zdrojů (dále HR) preferují tzv. strategii královny včel, zaměřující se primárně na nejlepší výkonné pracovníky, což může vést k demotivaci ostatních důležitých, ale ne výjimečných zaměstnanců. Taylor zdůrazňuje význam plánování nástupnictví a integrace širších strategií řízení talentů, které efektivně kombinují udržení špičkových talentů bez demotivace ostatních zaměstnanců. Článek doporučuje diferencovaný přístup s cílem poskytovat kvalitní rozvojové příležitosti všem zaměstnancům, zatímco pro vybrané jedince jsou tyto příležitosti mimořádné. Tento model přistupuje k zaměstnancům na základě jejich individuálního potenciálu a výkonnosti, což je klíčové pro jejich budoucí role v organizaci.

Taylor (2021, s. 435–438) zmiňuje i další strategie, které představují alternativní strategie pro rozvoj lidských zdrojů. První z těchto přístupů je inkluzivní strategie, která se snaží rozpoznat a rozvíjet talent u širokého spektra zaměstnanců. Tento přístup vychází z přesvědčení, že každý zaměstnanec může přispět k úspěchu firmy, a proto by měl mít možnost přístupu k rozvojovým programům. Inkluzivní strategie jsou obzvláště efektivní v organizacích, které hodnotí týmovou spolupráci a usilují o vysokou míru zaměstnanecké angažovanosti. Druhým přístupem, který Taylor zmiňuje, je zaměření na klíčové pracovní pozice neboli A pozice. Tyto pozice jsou identifikovány jako kriticky důležité pro strategické směřování organizace a měly by být obsazeny lidmi, kteří mají nejlepší schopnosti pro jejich vykonávání. Tento model klade důraz na strategické umístění talentovaných jedinců do rolí, kde mohou nejvíce přispět k cílům firmy, a nejen na obecné rozpoznání talentu. Poslední strategie, o které Taylor píše, je segmentace zaměstnanců. Tento přístup přejímá metodiky z marketingu a aplikuje je na řízení lidských zdrojů tím, že rozděluje zaměstnance do různých skupin podle jejich výkonnosti a potenciálu. Segmentace umožňuje organizacím efektivněji rozdělovat zdroje pro rozvoj a odměny, což

vede k preciznějším a cílenějším přístupům k investicím do lidských zdrojů. Taylor zdůrazňuje, že tyto strategie by měly být adaptabilní a flexibilní, aby odpovídaly specifickým potřebám a kultuře organizace. Každá strategie přináší určité výhody a představuje různé způsoby, jak organizace mohou efektivně řídit a rozvíjet své lidské zdroje ve snaze dosáhnout strategických cílů.

Naopak exkluzivní přístupy v řízení talentů, jak popisuje Dries (2013), jsou charakterizovány zaměřením organizací na malou skupinu zaměstnanců, obvykle pět procent, kterým jsou alokovány značné zdroje, jako jsou finanční odměny, rozpočty na školení a příležitosti k povýšení. Tento model, známý jako diferenciací pracovní síly, je založen na předpokladu, že investice do vysoce talentovaných jedinců přináší nesmírně vysoké výnosy a přispívá k strategickému úspěchu organizace. V praxi tato strategie často vede k vyššímu návratu investic díky zvýšení motivace a produktivity klíčových zaměstnanců, což má přímý dopad na ziskovost a efektivitu organizace.

2.4 Procesy v talent managementu

Talent management je strategický přístup k řízení lidských zdrojů, který se zaměřuje na identifikaci, získávání, rozvoj a udržení talentů v organizaci. Tato kapitola se zabývá klíčovými procesy, které jsou základními stavebními kameny úspěšného talent managementu.

2.4.1 Identifikace talentů

Ve studii, kterou provedli Fabio Andrés Parra-Martínez a Jonathan Wai (2023), byl použit komplexní přístup k analýze současného stavu výzkumu v oblasti identifikace talentů. Jejich práce odhalila, že výzkum identifikace talentů se rozprostírá přes mnoho disciplín, včetně managementu, obchodu, vedení, sportovní vědy, vzdělávání, psychologie a přírodních věd. Zjištění naznačují, že identifikace talentů není omezena pouze na jednu oblast nebo metodiku, ale je multidisciplinárním polem, které využívá různé strategie a přístupy v závislosti na konkrétním kontextu a definici talentu. Parra-Martínez a Wai upozorňují na to, že efektivní identifikace talentů vyžaduje jasné a konzistentní definice talentu, které zohledňují jak současný výkon, tak budoucí potenciál jedinců. Dále zdůrazňují význam komplexního a integrativního přístupu, který zahrnuje širokou škálu indikátorů, včetně technických, taktických, fyzických a psychosociálních charakteristik. Výzkum naznačuje, že úspěšná identifikace talentů závisí nejen na kvantitativních měřeních, ale také na kvalitativním hodnocení a schopnosti rozpoznat výjimečné vlastnosti, které mohou být relevantní v daném kontextu. Tato studie také poukazuje na důležitost pokračujícího výzkumu a inovací v metodách identifikace talentů, včetně potenciálního využití nových technologií a datově řízených přístupů. Výzkumníci zdůrazňují, že přístupy k identifikaci talentů by měly být pružné a adaptabilní, aby reflektovaly měnící se požadavky a možnosti v různých oblastech a průmyslových odvětvích.

Groenewald et al. (2024) uvádí, že identifikace talentů je klíčovým prvkem efektivního řízení talentů, který vyžaduje překonání výzev spojených s tradičními hodnotícími metodami v dynamickém podnikatelském prostředí. Tradiční nástroje, jako jsou strukturované rozhovory, psychometrické testy a hodnocení výkonu, často nepostačují pro zachycení komplexních a proměnlivých dovedností vyžadovaných moderními pracovišti. Tento nedostatek znamená potřebu pro inovativnější přístupy k identifikaci talentů, které by překonávaly omezení standardních postupů. Důležité je také zajistit, aby byly procesy identifikace talentů objektivní a bez předsudků, což je zvláště významné v kontextu rostoucí globalizace a diverzity pracovní síly. Je tedy nezbytné navrhnout a implementovat hodnotící nástroje a procesy, které minimalizují zkreslení a zvyšují spravedlnost a inkluzivnost v managementu talentů. Integrate

různých hodnotících metod je základem tohoto přístupu. Zatímco kvantitativní metody, jako jsou data o výkonu a psychometrické testy, poskytují měřitelné a objektivní informace, kvalitativní techniky, včetně hloubkových rozhovorů a hodnocení kolegy, nabízejí hlubší vhled do mezipersonálních dovedností a kreativního potenciálu jednotlivců. Kombinace těchto metod umožňuje organizacím komplexně hodnotit jak technické dovednosti, tak schopnost adaptace a inovace u kandidátů. Přizpůsobení hodnocení podle organizace a její kultury je klíčové pro zajištění, že talent odpovídá nejen požadavkům pozice, ale i hodnotám a cílům firmy. Toto zohlednění zvyšuje pravděpodobnost, že nově získané talenty budou pozitivně přispívat k organizační dynamice a celkovému úspěchu.

Tegze, (2019, s. 17-18) uvádí, že digitalizace a expanze sociálních sítí radikálně transformují metody, jakými jedinci prezentují své schopnosti a talent. Platformy jako LinkedIn, Instagram, Facebook a Twitter (přejmenováno na platformu X) umožňují uživatelům publikovat své úspěchy, projekty a zkušenosti pro širší audience. Tyto formy prezentace na sociálních médiích nejenže zvyšují viditelnost schopností jedinců, ale rovněž přispívají k rozvoji jejich profesního image a networkingových aktivit s potenciálními zaměstnavateli nebo odborníky ve svém oboru. Organizace využívají tyto digitální platformy k identifikaci a angažování talentů, kteří by mohli zůstat neobjevení. Kromě toho představují tyto sociální sítě platformu pro podporu interních talentů, kteří se mohou díky dostupným zdrojům inspirovat, učit se od svých kolegů a navazovat nové profesní kontakty pro svůj další rozvoj.

I França et al. (2023) se zabývají technikou, konkrétně zkoumáním vztahu mezi umělou inteligencí (dále AI) a řízením lidských zdrojů v kontextu identifikace a hodnocení potenciálu talentů v organizacích. Autoři zdůrazňují, že v současném dynamickém a vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí se správná identifikace a správa talentů stává klíčovým faktorem pro získání konkurenční výhody. Díky rostoucím požadavkům na dovednosti a schopnosti zaměstnanců představuje využití AI v řízení lidských zdrojů potenciální revoluční přístup k efektivnějšímu a objektivnějšímu hodnocení a výběru talentů. Studie poukazuje na důležitost přesahující tradiční metody hodnocení výkonu a potenciálu, které se často spoléhají na minulé úspěchy a zkušenosti jedinců, aniž by adekvátně reflektovaly jejich schopnost adaptace, učení a růstu v nových nebo významnějších rolích. Tento fenomén, známý jako Peterův princip, upozorňuje na rizika spojená s povyšováním zaměstnanců na základě jejich současného výkonu bez zohlednění jejich schopnosti zvládnout vyšší úroveň odpovědnosti. França et al. zdůrazňují potenciál AI přinést objektivnější a sofistikovanější metriky a algoritmy pro identifikaci skutečného potenciálu jednotlivců, zahrnujících nejen jejich dosavadní výkony, ale i předpoklady pro budoucí úspěch a adaptabilitu. AI může pomoci odhalit latentní schopnosti a talenty, které nejsou zřejmé z tradičních hodnocení a mohou poskytnout hlubší vhled do psychologických a kognitivních atributů, které přispívají k výjimečnému výkonu. Výzkum navrhuje, že integrace AI do procesů řízení lidských zdrojů by mohla výrazně zlepšit procesy identifikace, výběru a rozvoje talentů, což by organizacím umožnilo efektivněji alokovat své lidské zdroje a investovat do rozvoje těch, kteří mají největší potenciál přinést inovace a vedení. Tím by se nejen zlepšila celková efektivita a konkurenceschopnost organizace, ale také by se podpořila větší spokojenost a angažovanost zaměstnanců, kteří cítí, že jejich potenciál je správně rozpoznán a rozvíjen. V závěru studie França et al. zdůrazňují nutnost dalšího výzkumu a experimentování v oblasti aplikace AI v řízení lidských zdrojů, aby se překlenula existující propast mezi slibem a realitou využití AI ve správě lidských zdrojů. Důraz je kladen na potřebu vývoje technologických modelů, které by umožnily komplexní implementaci AI technologií v různých aspektech řízení lidských zdrojů, zatímco se zároveň řeší otázky týkající se složitosti lidských zdrojů, spravedlnosti, právních omezení a zapojení zaměstnanců do řízení AI. Důraz je kladen na potřebu vývoje technologických modelů, které by umožnily komplexní implementaci AI technologií v různých aspektech řízení lidských zdrojů, zatímco se zároveň

zabývají otázkami týkajícími se složitosti lidských zdrojů, spravedlnosti, právních omezení a zapojení zaměstnanců do řízení AI.

2.4.2 Získávání talentů

Dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 139–140) v procesu náboru nových zaměstnanců je zásadní respektovat zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, a důsledně se vyhýbat jakýmkoli formám diskriminačního jednání. Personalisté jsou oprávněni požadovat od uchazečů pouze ty osobní údaje, které jsou přímo relevantní pro hodnocení jejich schopností v souvislosti s vykonáváním pracovních úkolů. Jakékoliv požadavky na informace, které nesouvisí přímo s pracovním výkonem, nejenže překračují hranice stanovené právním řádem, ale také mohou vést k narušení integrity výběrového procesu. Je doloženo, že přes 60 % organizací klade důraz na začlenění informací o inkluzi a strategiích diverzity již v rámci uvítacích školení pro nové zaměstnance. Profesionální přístup k získávání talentů, který reflektuje nejen aktuální legislativu, ale i etické normy a principy, je klíčový pro udržitelný rozvoj organizace a její schopnost adaptace na dynamické podnikatelské prostředí.

Horvátová, Bláha, Čopíková (2016, s. 271-272) popisují možnost využití assessment centra k procesu výběru zaměstnanců. V těchto centrech je využíváno hodnocení kompetencí a výkonnosti kandidátů. Jeho účelem je poskytnout důkladnější a objektivnější pohled na schopnosti a potenciál uchazečů o zaměstnání. V průběhu assessment centra se účastníci zapojují do různých aktivit, jako jsou řešení případových studií, psychologické testy, skupinové diskuse, hraní rolí a prezentace. Tyto úkoly jsou navrženy tak, aby co nejlépe simulovaly různé aspekty pracovního prostředí. To umožňuje hodnotitelům lepší posouzení, jak by jednotlivci reagovali na specifické situace v reálném pracovním kontextu. Tento přístup pomáhá organizacím vybrat ty nejvhodnější kandidáty, kteří nejlépe odpovídají požadovaným rolím a mají potenciál pro budoucí rozvoj a úspěch v dané organizaci.

Sullivan (2016, s. 52-65) uvádí důležitý rozdíl mezi dvěma typy uchazečů o práci: aktivními a pasivními. Aktivní uchazeči jsou ti, kteří aktivně hledají nové pracovní příležitosti a jsou většinou snadněji dostupní pro náborové týmy. Na druhé straně pasivní uchazeči, kteří tvoří větší část potenciálně talentované pracovní síly, v danou chvíli možná aktivně nevyhledávají novou práci, ale přesto mohou představovat cenný přírůstek pro organizace. Klíčem k úspěchu je aktivní oslovení těchto pasivních uchazečů a prezentace atraktivních pracovních nabídek, které by je mohly přimět ke změně. Pro organizace, které nemají dostatečné zdroje na proaktivní hledání talentů, mohou být řešením personální agentury. Tyto firmy mají rozsáhlé databáze kandidátů a často nabízejí i headhuntingové služby, které se zaměřují na aktivní vyhledávání a lákání vhodných kandidátů prostřednictvím sociálních médií a dalších platforem. Kromě toho zůstává inzercí tradičním, avšak stále relevantním nástrojem pro přilákání talentovaných pracovníků.

Le et al. (2023) ve své studii zdůrazňují, že je nezbytné pro rozvoj inovačních center a posílení konkurenceschopnosti firem, získávat talenty. Firmy hledají zaměstnance s odbornými znalostmi a inovačním potenciálem, přičemž klíčovým zdrojem talentů jsou často univerzity. Propojení vědeckých center s akademickými institucemi může zlepšit inovační schopnosti firem a přispět k získání konkurenčních výhod. Aktivity spojené se získáváním talentů zahrnují rozvoj strategií pro nábor talentů, právní podporu nově nastupujících expertů, lákání renomovaných firem do parků a spolupráci s univerzitami a výzkumnými institucemi. Efektivní řízení lidských zdrojů zahrnuje identifikaci klíčových jedinců, kteří mohou firmě přinést rozlišovací hodnotu a přispět k její konkurenční výhodě.

Lawler (2017, str. 32) uvádí, že účinný nábor talentů musí být pečlivě strukturován a veden tak, aby odpovídal strategii firmy a připravil nové zaměstnance na účinné působení v organizaci. To vyžaduje dobře promyšlené procesy výběru, náboru a začlenění, které cílí na přilákání, motivaci a udržení lidí schopných realizovat podnikové cíle. Zásadním prvkem v tomto procesu je vybudování silné organizační značky. Organizace musí, vzhledem ke své reputaci, viditelnosti a pozici na trhu práce, vytvořit značku a náborový proces, který nejen přitáhne, ale i udrží talenty a umožní jim být produktivní. Autor zdůrazňuje, že neexistuje univerzálně vhodná značka pro každou organizaci; výběr značky musí odpovídat obchodní strategii a typu zaměstnanců, kteří jsou pro její realizaci klíčoví. Může jít o strategii vyžadující homogenní tým nebo naopak o rozmanitý tým rozličných věkových, demografických skupin či národností. V náboru je klíčové identifikovat a zaměřit se na specifické skupiny talentů, které jsou pro efektivitu organizace nezbytné. Kandidáti by měli být jasně informováni o silných i slabých stránkách firmy, s důrazem na jejich klíčovou roli pro úspěch organizace a způsob, jakým bude s nimi zacházeno.

Taylor (2021, s. 105-114) ve své knize popisuje 4 alternativní metody získávání talentů, které nabízí zaměstnavatelům různé možnosti. Mezi tyto metody patří, neformální náborové metody, agentury, headhunting a propojení se vzdělávacími institucemi. Neformální náborové metody, jako jsou síťování, doporučení od zaměstnanců, nevyžádané přihlášky a slovní doporučení. Tyto metody jsou obvykle levnější a mohou vést k lepšímu výběru kvalifikovaných kandidátů, nižší fluktuaci zaměstnanců a vyšší výkonnosti. Avšak mohou také omezovat rozmanitost kandidátů a být méně kompatibilní s principy rovnosti, diverzity a začlenění. Agentury, které zahrnují vládní agentury, agentury pro přechod z vojenské služby do civilu, dočasné zaměstnanecké agentury a odborné agentury, mohou pomoci zefektivnit náborové aktivity, ale mohou také přinést určitá rizika a náklady. Headhunting a stálí náboroví agenti, kteří se specializují na identifikaci kandidátů pro trvalé zaměstnání, často v konkurenčních a uzavřených trzích práce, mohou umožnit zaměstnavatelům oslovit potenciální kandidáty, kteří aktivně nevyhledávají novou práci, avšak mohou být spojeni s konflikty zájmů a vyššími náklady. Propojení se vzdělávacími institucemi, které zahrnuje rekrutaci absolventů univerzit, školních absolventů a studentů praxe, může zahrnovat účast na kariérních veletrzích, organizaci prezentací na univerzitách, poskytování stáží, sponzoring studentů a další aktivity, které pomáhají zaměstnavatelům přilákat talentované kandidáty.

Koubek (2015, s.126-132) uvádí, že jsou využívány dva zdroje náboru, vnitřní a vnější. Nábor ze stávajícího personálu může posílit morálku a motivaci, protože zaměstnanci již mají hluboké porozumění pro kulturu a procesy v organizaci. To může vést k plynulejší adaptaci na nové role a snížit dobu a náklady spojené s zaškolováním. Naopak, nevýhody spočívají v možném vzniku pocitů nespravedlnosti mezi zaměstnanci, pokud procesy náboru a postupu nejsou vnímány jako transparentní. Dále, omezení přílivu nových myšlenek může bránit inovacím, což může mít za následek zastarání pracovních metod a přístupů. Na druhé straně, vnější zdroje náboru umožňují přístup k širšímu spektru kandidátů, což zvyšuje pravděpodobnost objevení unikátních talentů a dovedností, které mohou organizaci obohatit novými perspektivami a inovacemi. Tento přístup může vést k vitalizaci firemní kultury a zvýšení její adaptability na změny v tržním prostředí. Avšak, s vyššími náklady na nábor a rizikem nedostatečné znalosti firemní kultury u nových zaměstnanců, může vnější získávání pracovníků představovat výzvy v integraci a retenci talentů.

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016, s.300-306) uvádějí, že sociální sítě hrají klíčovou roli v oblasti získávání zaměstnanců tím, že umožňují firmám efektivněji vyhledávat, identifikovat a oslovovat potenciální kandidáty. Toto je obzvláště významné v kontextu globálního trhu práce, kde mohou být vhodní kandidáti rozmístěni po celém světě. LinkedIn, jako největší profesionální sociální síť, se specificky zaměřuje na korporátní klientelu a profesionály

z různých oborů. Tato platforma nabízí firmám řadu funkcí, které usnadňují získávání zaměstnanců a budování profesních vztahů. Mezi klíčové funkce patří vyhledávání kandidátů, což umožňuje firmám prohledávat profily podle klíčových slov, aktuálního či předchozího zaměstnavatele, vzdělání a geografické lokality, což značně zefektivňuje proces náboru. Další významnou funkcí je publikování pracovních pozic, které umožňuje zaměstnavatelům publikovat nabídky práce a cíleně oslovovat profily odpovídající specifickým kritériím dané pozice. LinkedIn také výrazně podporuje síťování a budování vztahů, což firmám umožňuje navázat kontakt s potenciálními kandidáty prostřednictvím doporučení a profesionálních sítí. Díky těmto funkcím představuje LinkedIn unikátní platformu, na které se setkává poptávka a nabídka na trhu práce, a poskytuje tak firmám možnost efektivnějšího a cílenějšího náboru talentů. Aygen (2022, s. 112-113) též uvádí tvrzení, že je vhodné využití sociálních médií pro udržování kontaktu s potenciálními kandidáty a zviditelnění firmy a jejich pracovních příležitostí. Napomáhá to k rychlému obsazování volných pozic a je možné vytvářet a udržovat talent pooly, díky nim je obsazování volných pozic bez nutnosti dlouhého a nákladného hledání kandidátů.

2.4.3 Rozvoj talentů

Dle studie Kyrylenko et al. (2023) je rozvoj talentů klíčovou strategií pro udržení a rozvoj konkurenční výhody, jelikož se nacházíme ve světě moderního obchodu, kde se konkurence stále zvyšuje a inovační dynamika nabírá na rychlosti. Organizace se snaží nalézt a udržet si kvalifikované pracovníky, kteří jsou nejen nositeli klíčových dovedností, ale také přispívají k inovacím a celkovému úspěchu společnosti. S příchodem nových generací, jako jsou mileniálové a Generace Z, se mění také preferované hodnoty a očekávání zaměstnanců, což nutí organizace k přizpůsobení a vytvoření efektivních strategií pro správu talentů. Strategie rozvoje talentů zahrnují širokou škálu metod, od aktivního náboru a využívání síťových zdrojů a sociálních médií, přes rozvoj efektivního employer branding, až po vytváření příležitostí pro interní kariéerní růst a rozvoj. Je také důležité se zaměřit na udržení talentů v organizaci tím, že se vytváří motivující pracovní prostředí, nabízejí se konkurenční benefity a uznání za vynikající práci. Tyto strategie nejen pomáhají organizacím udržet si klíčové pracovníky, ale také přilákají nové talenty, kteří hledají příležitosti pro osobní a profesionální růst.

V reakci na rostoucí globální konkurenci a boj o talentované pracovníky, Kaliannan et al. (2023) zdůrazňují rostoucí důležitost inkluzivního rozvoje talentů (dále ITD) v rámci strategií řízení talentů v organizacích. Tento přístup se stává stále významnějším vzhledem k narůstajícímu nedostatku talentů a intenzivnímu boji o top talenty na globálním trhu. ITD se zaměřuje na podporu rozvoje a růstu všech zaměstnanců, bez ohledu na jejich aktuální výkonnost nebo pozici, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti a inovativnosti firmy. Pro realizaci úspěšného ITD je nezbytné integrovat osvědčené modely a postupy, jakým je například Kirkpatrickův model. Tento model zdůrazňuje důležitost analýzy potřeb školení, návrhu a implementace školicích a rozvojových programů a jejich průběžného monitorování a hodnocení. Inkluzivní rozvoj talentů klade důraz na několik klíčových oblastí, které jsou nezbytné pro budoucí úspěch jakékoli organizace. Především je důležité správně identifikovat a rozvíjet kompetence a dovednosti, které jsou kritické pro splnění cílů organizace. Tento proces obvykle zahrnuje realizaci specifických školení a vzdělávacích programů, které jsou navrženy tak, aby co nejefektivněji rozvíjely potřebné schopnosti pracovníků. Dále je klíčové vytvářet a udržovat prostředí, které podporuje neustálý profesionální růst zaměstnanců. To zahrnuje poskytování příležitostí k účasti na interních školeních, workshopech a dalších formách rozvoje, jako je mentoring nebo coaching. Takové aktivity pomáhají zaměstnancům neustále se zdokonalovat a přizpůsobovat se měnícím se požadavkům trhu. Organizace by měly také kultivovat otevřenou kulturu učení, kde jsou zaměstnanci povzbuzováni k experimentování a přijímání chyb jako příležitosti k učení. To pomáhá vytvářet bezpečné prostředí, ve kterém se

zaměstnanci mohou učit bez obav z možných negativních důsledků. Rozvoj vůdčích schopností by neměl být omezen pouze na vedoucí pracovníky; všichni zaměstnanci by měli mít příležitost rozvíjet své vedoucí schopnosti a přispívat tak k celkovému úspěchu firmy. To zahrnuje poskytování školení a nástrojů potřebných k rozvoji těchto dovedností na všech úrovních organizace. Uznání a odměňování zaměstnanců za jejich úspěchy je zásadní pro udržení motivace a závazku k osobnímu a profesionálnímu rozvoji. To zahrnuje jak individuální, tak týmové úspěchy, které by měly být pravidelně oslavovány a odměňovány. Nakonec, využití technologií a digitálních nástrojů hraje stále větší roli v rozvoji dovedností. Moderní technologie nabízejí flexibilní a snadno dostupné učební platformy, které umožňují zaměstnancům učit se podle vlastního tempa a preferencí. Celkově inkluzivní rozvoj talentů zahrnuje komplexní přístup k podpoře růstu a rozvoje zaměstnanců na všech úrovních organizace, což vede k vyšší celkové produktivitě a konkurenceschopnosti na trh.

Jäger a Körner (2015, s. 14) poukazují na to, že jedním z klíčových faktorů ovlivňujících rozvoj talentů v moderní společnosti je globalizace spolu s příchodem tzv. Průmyslu 4.0. Tyto fenomény přináší podstatné změny v požadavcích na pracovní sílu v důsledku technologického pokroku. Specificky, globalizace a technologická evoluce transformují pracovní prostředí tím, že vyžadují nové dovednosti, znalosti a schopnosti od zaměstnanců. Průmysl 4.0, často označovaný jako čtvrtá průmyslová revoluce, značně posunuje technologické limity, což vede k významné automatizaci výrobních procesů s použitím inteligentních systémů, které mohou nahradit práci více lidí. V důsledku toho je nezbytné, aby pracovníci neustále sledovali nové trendy a přizpůsobovali se jim.

Tamboli et al. (2024) autoři kladou důraz na školení a vzdělávání, které zaměřuje na rozvoj technických a manažerských dovedností, připravující zaměstnance na vyšší pozice. Dále, plánování nástupnictví je prezentováno jako zásadní pro identifikaci a rozvoj budoucích lídrů. Autoři také poukazují na význam rozvoje leadership schopností, neboť efektivní vedení je klíčové pro úspěch celé organizace. Pravidelné hodnocení výkonu a konstruktivní zpětná vazba jsou zdůrazněny jako esenciální pro motivaci a neustálý rozvoj zaměstnanců, což umožňuje zaměřit se na oblasti potřebující zlepšení. Podpora učení a vytváření kultury neustálého osobního rozvoje jsou dále vyzdvihovány jako klíčové faktory pro udržení motivace a angažovanosti zaměstnanců.

2.4.4 Řízení kariéry talentů

Hroník (2020, s. 121) poukazuje na kariérní plánování jako na cílený proces, který zahrnuje nejen posouzení dovedností, znalostí a schopností zaměstnanců, ale také jejich profesních ambicí, a to v kontextu budoucích potřeb firmy. Tento proces má za cíl nejen identifikaci kariérních cílů jednotlivých zaměstnanců, ale i vypracování konkrétních plánů, které povedou k jejich naplnění. Hroník zdůrazňuje, že efektivní kariérní plánování by mělo být proaktivním úsilím, které spojuje individuální aspirace s organizačními cíli, což umožňuje zaměstnancům i organizacím růst a rozvíjet se v souladu se změnami v obchodním prostředí a na trhu práce.

Šafránková a Šikýř (2017, s. 40) popisují proces plánování nástupnictví jako systematické určování klíčových nebo strategických pozic v organizaci. K tomuto procesu je nezbytné identifikovat a vyhodnotit potenciální nástupce a zároveň jim poskytnout potřebné vzdělání a příležitosti pro další rozvoj, aby získali nezbytné dovednosti a zkušenosti pro zastávání nových rolí. Podle autorů je investice do rozvoje zaměstnanců efektivním způsobem, jak zvýšit hodnotu lidských zdrojů organizace, uspokojit interní potřeby a poptávku po talentech a zároveň podpořit kariérní postup nejnadějnějších jedinců. Tento přístup má kladný dopad na celkovou produktivitu a loajalitu pracovníků a také může vést k lepší komunikaci v rámci celé společnosti.

Zatímco Hroník (2020) upozorňuje na důležitost proaktivního kariérního plánování spojujícího zaměstnanecké ambice s potřebami firmy, van der Merwe et al. (2024) přidávají další rozměr tím, že zdůrazňují potřebu naplnění těchto kariérních plánů v rámci inkluzivního prostředí, které podporuje rozvoj a využití talentů na všech úrovních. Tento inkluzivní přístup podporuje myšlenku Šafránkové a Šikýře (2017), kteří se zaměřují na systematické identifikování a rozvoj potenciálních nástupců pro klíčové role ve firmě. Van der Merwe et al. (2024) rozšiřují tento koncept tím, že zdůrazňují význam poskytování rozvojových příležitostí pro širokou skupinu talentů, což umožňuje organizacím lépe reagovat na dynamické změny v obchodním prostředí a na trhu práce. Výzkum van der Merwe et al. (2024) proto nabízí komplementární perspektivu k myšlenkám Hroníka (2020) a Šafránkové a Šikýře (2017), zdůrazňující, že úspěšné řízení kariér talentů vyžaduje integraci kariérního plánování a plánování nástupnictví s širším inkluzivním přístupem k rozvoji talentů. Tento holistický pohled nejen podporuje individuální růst a rozvoj, ale zároveň přispívá k adaptabilitě a inovativnosti organizace jako celku.

Rees a French (2023, s. 157-158) koncept řízení kariéry prezentuje jako klíčová součást rozvoje lidských zdrojů, přičemž rozlišuje mezi tradičními, bezhraničními a seberegulovanými kariérními trajektoriemi. Tradiční kariérní postupy jsou lineární a často spojené s dlouhodobým působením v jedné organizaci, zatímco bezhraniční kariéra je charakteristická pohybem mezi různými odvětvími a geografickými oblastmi, což umožňuje diverzifikaci zkušeností a rozvoj pružných kompetencí.

Gold et al. (2010) in Rees a French (2023, s. 157) identifikují tři strategie pro zdokonalení dovedností manažerů. Neformální metody se spoléhají na spontánní a flexibilní přístupy k učení, například prostřednictvím online kurzů a interaktivních workshopů. Druhý styl, integrovaný rozvoj, zahrnuje učení jako neodmyslitelnou součást každodenní práce manažera, využívá mentoring a peer-to-peer sítě k výměně zkušeností. Nakonec, formální rozvoj se opírá o strukturované vzdělávací programy a školení, i když tyto metody mohou být pro firmy finančně náročnější.

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016, s. 269-271) popisují využití 360stupňové zpětné vazby, která představuje hodnotící nástroj, který se využívá k získání mnohostranných hodnocení zaměstnaneckého výkonu z různých úhlů pohledu, zahrnujících nadřízené, kolegy, podřízené a někdy i externí partnery. Tato metoda je vysoce hodnotná pro její komplexnost a schopnost poskytovat detailní a rozmanité perspektivy, které přesahují tradiční jednostranné hodnocení vedené pouze přímým nadřízeným. V rámci řízení kariérního růstu talentů má 360stupňová zpětná vazba zásadní význam pro několik klíčových procesů jako je kariérní plánování, rozvoj dovedností, podpora a průběžná zpětná vazba a motivace a zapojení zaměstnanců. V kariérním plánování umožňuje zaměstnancům tato metoda získat hluboký vhled do jejich profesních sil a slabostí na základě širokého spektra hodnocení. Tato data jsou neocenitelná pro identifikaci vhodných kariérních cest a poskytují solidní základ pro strategický výběr dalších profesních kroků a rozvojových příležitostí. Na základě obdržené zpětné vazby mohou být individuálně navrženy rozvojové programy a školení, které cílí přímo na oblasti, kde je zapotřebí zlepšení. Tímto způsobem 360stupňová zpětná vazba přímo přispívá k efektivnímu a cílenému profesnímu rozvoji. Metoda slouží nejen jako zdroj počátečního hodnocení, ale také jako nástroj pro průběžné monitorování pokroku a úpravu kariérních plánů. To zajišťuje, že zaměstnanci mají stálý přehled o svém vývoji a mohou flexibilně reagovat na měnící se požadavky a příležitosti. Poskytováním pravidelné a všestranné zpětné vazby se zvyšuje zaměstnanecká motivace a loajalita. Zaměstnanci, kteří cítí, že jejich vývoj je podporován a oceňován, jsou obecně více angažováni a jejich výkonnost je vyšší. Výsledný efekt použití 360stupňové zpětné vazby v řízení kariér zahrnuje nejen optimalizaci individuálního výkonu, ale i posílení celkové výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

2.4.5 Udržení talentů a snížení fluktuace

Podle Urbana (2017, s. 137) je klíčem k udržení talentů ve firmě jejich schopnost plně využít své dovednosti a potenciál. Atraktivita firmy pro talenty se neodvíjí pouze od konkurenčního odměňování, ale spíše od možností, které firma nabízí pro uplatnění jejich schopností v praxi a pro rozvoj nových dovedností a zkušeností. Důležité je, aby talenty měli příležitost zapojit se do vzdělávacích programů, tréninků, zahraničních stáží a pracovat v inspirativním prostředí. To zahrnuje možnost pracovat na projektech, které přesahují běžnou denní práci a nabízejí unikátní výzvy či složitější úkoly. V případě manažerských talentů to může znamenat zapojení do projektů řešících specifické řídicí cíle nebo problémy, a to i ty, které nejsou přímo spojeny s jejich běžnou pracovní náplní.

V porovnání s Urbanem (2017, s. 137), který zdůrazňuje důležitost prostředí umožňujícího talentům využít své dovednosti a rozvíjet se, se Preza (2023) zaměřuje na koncept MPI (Mutuality of Partnership Interest), což naznačuje, že udržení a rozvoj talentů vyžaduje vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci a organizací. Zatímco Urbanův přístup podtrhuje význam individuálního uplatnění a rozvoje dovedností, Preza zdůrazňuje potřebu vzájemného zájmu a partnerství, což naznačuje, že efektivní správa talentů přesahuje individuální růst a zahrnuje budování silných vztahů a spolupráce mezi všemi úrovněmi organizace. Tato perspektiva může pomoci firmám lépe se zaměřit na strategie zadržení talentů tím, že podporuje kulturu, ve které jsou zaměstnanci vnímáni nejen jako nositelé dovedností, ale jako aktivní partneři v procesu dosahování společných cílů.

Barták (2023, s. 75-76) zdůrazňuje potřebu stabilizace talentů v organizacích a uvádí, že různé generace mají odlišné hodnoty, což vyžaduje individuální přístup v řízení lidských zdrojů. Uvádí, že zástupci baby boomers oceňují nezávislost a pružnost pracovního prostředí a jsou orientováni na dosahování vysoké úrovně ve své práci. Pro generaci Y, často označovanou za mileniály, je důležitým faktorem pružnost podmínek a potenciál pro kariérní rozvoj, stejně jako ocenění od svých nadřízených, které jim dává pocit hodnoty a uznání. Pokud jde o mileniály, tito hledají v zaměstnání nejenom stabilní prostředí pro osobní růst, ale i organizace s dobrým jménem, jasnou vizi a hodnotami, které rezonují s jejich vlastními. Pro ně je rovněž významná zpětná vazba a pocit, že mohou skloubit svůj osobní život s pracovními požadavky. Všechny tyto odlišné preferenci lze podle Bartáka chápat jako příležitost pro manažery přistupovat k pracovníkům s uvážením a přizpůsobovat strategie pro motivaci a angažovanost pracovníků tak, aby byly ve shodě s tím, co jednotlivé generace považují za důležité. Tím se podle něho může nejenom zvýšit spokojenost zaměstnanců, ale i snížit fluktuace a posílit vazby pracovníků k organizaci.

Kumar (2020) uvádí, že úspěšná retenční strategie zaměstnanců vyžaduje holistický přístup k řízení talentů, který zahrnuje nejen strategické náborové procesy, ale i vytváření podpůrného pracovního prostředí, které podporuje růst a výkon. Ocenění zaměstnanců skrze konkurenční odměňování a kariérní příležitosti není pouhým benefitem, ale základním pilířem, který posiluje jejich loajalitu a snižuje fluktuaci. Investice do rozvoje a vzdělání zaměstnanců a kultivace transparentní organizační kultury jsou nejen etickou povinností, ale také strategickou investicí s dlouhodobým přínosem pro udržitelnost a prosperitu podniku. Výzkum jasně ukazuje, že tyto prvky nejen zvyšují spokojenost zaměstnanců, ale také přinášejí pozitivní obchodní výsledky díky snížení fluktuace a budování silného základu pro budoucí inovace.

Weng, Shen a Kan (2023) uvádějí, že řízení talentů má pozitivní vliv na záměr zaměstnanců zůstat ve firmě, což je zprostředkováno přes jejich pracovní zapojení a vnímanou podporu organizace. Specificky, řízení talentů pomáhá rozvíjet dovednosti zaměstnanců, což zvyšuje jejich pracovní zapojení a posiluje jejich vnímání podpory ze strany organizace. Toto vnímání podpory může vést k větší loajalitě a snaze setrvat v organizaci. Rovnováha mezi pracovním

a osobním životem (work-life balance) hraje moderační roli v tomto procesu. Pokud zaměstnanci cítí, že mohou efektivně kombinovat své pracovní závazky s osobním životem, může to zvýšit jejich celkové pracovní zapojení a vnímanou podporu ze strany firmy. Díky tomu se zvyšuje jejich záměr setrvat v organizaci. Na druhou stranu, pokud zaměstnanci pociťují nerovnováhu, může to snížit efekt pozitivního vnímání řízení talentů a ztížit jejich záměr zůstat v organizaci.

Mmatabane, Dachapalli a Schultz (2023) potvrzují, že strategie řízení udržení zaměstnanců jsou klíčové pro minimalizaci fluktuace a zajištění, že kvalifikovaní pracovníci zůstávají v organizaci. Úspěšné udržení zaměstnanců zahrnuje několik důležitých prvků. Adekvátní kompenzace a benefity hrají zásadní roli v motivaci zaměstnanců k setrvání u zaměstnavatele. Spravedlivé a konkurenční odměňování, doplněné o benefity jako zdravotní pojištění nebo penzijní příspěvky, je základem pro spokojenost zaměstnanců. Možnosti profesního rozvoje jsou dalším klíčovým faktorem. Zaměstnanci, kteří mají jasné možnosti pro kariéerní růst a dostávají pravidelné školení a vzdělávání, jsou více motivováni k loajalitě vůči svému zaměstnavateli. Pozitivní pracovní kultura vytváří prostředí, kde se zaměstnanci cítí ceněni a bezpečně. Kultura, která podporuje rozmanitost a nabízí prostor pro otevřenou komunikaci, zvyšuje celkovou angažovanost a spokojenost zaměstnanců. Uznání a odměny za dobře odvedenou práci jsou důležité pro udržení motivace. Systémy pro efektivní hodnocení výkonu a odpovídající odměňování zvyšují loajalitu zaměstnanců a jejich spokojenost s prací. Podpora zdraví a wellbeing zaměstnanců je také nezbytná. Programy zaměřené na vyvážení pracovního a soukromého života, flexibilní pracovní doby a podpora duševního zdraví jsou klíčové pro udržení fyzického a psychického zdraví zaměstnanců. Efektivní řízení udržení zaměstnanců vyžaduje průběžné hodnocení a přizpůsobování se měnícím potřebám zaměstnanců a trhu práce. Organizace, které efektivně aplikují tyto strategie, si nejen udržují klíčové talenty, ale také budují základ pro svůj dlouhodobý úspěch.

Swanson (2022, s. 341) uvádí, že existuje několik strategií, jak udržet talentované pracovníky ve firmě. Mezi tyto strategie patří nabídka konkurenceschopných zaměstnaneckých benefitů, podpora profesního růstu a osobního rozvoje pracovníků, zvýšení úrovně jejich motivace a angažovanosti, vytvoření přátelské a podporující organizační kultury, poskytování pravidelné konstruktivní zpětné vazby a adaptace pracovního prostředí na míru specifickým požadavkům a preferencím zaměstnanců.

DeVaro (2020, s. 32) tvrdí, že je zásadní přistupovat k odměňování zaměstnanců s ohledem na jeho reálnou hodnotu. To, co zaměstnanci reálně získávají, bezprostředně ovlivňuje jejich kupní sílu, což je klíčové jak pro jejich osobní uspokojení, tak pro motivaci v práci. Manažeři by měli neustále sledovat inflaci a zahrnout její předpokládaný vývoj do strategií nastavování mzdových podmínek. Výhodou je, že při rozhovorech o budoucích mzdových podmínkách lze využít inflaci jako argument pro flexibilní přizpůsobení odměn. Navíc je autorem doporučeno zvyšovat flexibilitu mzdových balíčků tím, že se kladou důraz na proměnlivé složky odměn, jako jsou bonusy. Tyto složky jsou výhodné, protože se dají snadněji a pružněji upravovat z roku na rok, což může usnadnit implementaci změn v odměňování, které mohou být potřebné v důsledku ekonomických fluktuací nebo změn výkonu společnosti. Oproti tomu základní mzda, která je vnímána jako stabilnější složka odměn, poskytuje menší manévrovací prostor pro rychlé úpravy. Významné je, že i tyto struktury kompenzace musí být pečlivě zvažovány a integrovány do celkové strategie správy a rozvoje talentů.

Taylor (2021, s. 311-323) se zabývá fluktuací zaměstnanců a jejím vlivem na řízení talent managementu v organizaci. Fluktuaci prezentuje jako klíčový faktor, který ovlivňuje mnoho aspektů pracovního prostředí, od nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců až po ztrátu znalostí a dovedností, které jsou pro organizaci cenné. Text zdůrazňuje důležitost rozlišení mezi dobrovolnou a nedobrovolnou fluktuací a dále mezi kontrolovatelnými a nekontrolovatelnými

důvody odchodu zaměstnanců. Dobrovolná fluktuace, kterou zaměstnavatel neinicioval, může být způsobena jak osobními důvody, tak nespokojeností s pracovním prostředím. Tyto informace jsou důležité pro zvážení, jaký přístup by měl být zvolen pro zlepšení retence zaměstnanců a snížení nákladů spojených s vysokou fluktuací. Fluktuace má také důležité důsledky pro výkonnost organizace. Vysoká míra fluktuace může negativně ovlivnit produktivitu, spokojenost zákazníků, a nakonec i finanční výsledky organizace. Na druhé straně, určitá míra fluktuace může být pro organizaci prospěšná, neboť umožňuje příliv nových nápadů a eliminaci méně efektivních pracovníků. Z pohledu řízení talentů je klíčové nejen měřit fluktuaci, ale také porozumět jejím příčinám a důsledkům. To zahrnuje implementaci strategií, které adresují jak předcházení fluktuaci, tak zlepšení procesů náboru a integrace nových zaměstnanců. Efektivní řízení fluktuace a talentů tak může vést k vytvoření stabilnějšího a vysoce výkonného pracovního prostředí.

2.5 Hodnocení talent managementu

Hodnocení v rámci talent managementu nabízí organizacím zásadní nástroje k posouzení a rozvoji jejich pracovní síly. Podle Bartáka (2023, s. 193) je hodnotící proces nezbytný pro získávání informací o efektivitě sociálního systému firmy a stanovení strategií pro rozvoj zaměstnanců. Tento proces nejenom že odráží a hodnotí stávající výkonnost a schopnosti jednotlivců, ale také posiluje jejich sebeuvědomění a vede je k aktivní účasti na plánování a realizaci své profesní dráhy, což je v souladu s cíli a potřebami organizace.

Bláha (2013, str. 204–205) poukazuje na nutnost pečlivého výběru indikátorů pro posouzení účinnosti systémů talent managementu v rámci organizací. Je důležité, aby byly tyto indikátory přesně specifikovány a přizpůsobeny potřebám organizace, což jí následně umožní efektivně hodnotit své postupy ve srovnání s konkurenčním prostředím. Pro komplexní hodnocení výkonu v oblasti řízení talentů by organizace měly pravidelně monitorovat několik klíčových oblastí: celkový rozpočet vyhrazený pro strategie talent managementu, náklady spojené s akvizicí nových talentů, finanční prostředky investované do rozvoje a zachování stávajících talentů, a také strukturu a složení skupin talentů v organizaci. Tyto metriky poskytují cenné informace o účinnosti implementovaných strategií a o tom, jak dobře je organizace schopna udržet si konkurenceschopnost na trhu práce.

Dle Koubka (2015, s. 292-293) je základním cílem hodnocení talent managementu analýza efektivity celého procesu a identifikace segmentů, které vyžadují zlepšení. Hodnocení se pravidelně provádí v pevně stanovených časových obdobích s předem definovanými kritérii. Rámec hodnocení zahrnuje několik dílčích evaluací, které se zaměřují na evaluaci použitých vzdělávacích nástrojů, reakce účastníků, míru osvojení znalostí a dovedností, a schopnost aplikace těchto znalostí v běžné praxi.

Výzkum podle Koubka (2015, s 293-299) identifikuje tři hlavní úrovně hodnocení vzdělávacích programů: správné využití nástrojů jako jsou metody a technické vybavení, reakce účastníků na program, a konečná aplikace získaných poznatků v praxi. Je klíčové monitorovat různé faktory, jako jsou výkonnost, chování, spokojenost a zájem účastníků, což se provádí před, během a po programu pomocí modelů pro evaluaci vzdělávání. Jedním z nejuznávanějších modelů je Kirkpatrickův model, charakteristický svou univerzálností, nadčasovostí a flexibilitou. Tento čtyřstupňový model začíná úrovní reakcí, která zkoumá, do jaké míry účastníci považují školení za užitečné a relevantní pro svou práci. Druhá úroveň, učení, posuzuje, jaké znalosti a dovednosti účastníci z programu získali. Třetí úroveň, chování, hodnotí, jak účastníci aplikují nové poznatky v praxi. Poslední úroveň, výsledky, vyhodnocuje celkový dopad programu. Hamblinův model poskytuje další perspektivu hodnocení, kde první úroveň zahrnuje reakce účastníků na program. Druhá úroveň, učení, měří získané znalosti

účastníků. Třetí úroveň, pracovní chování, zkoumá změny ve výkonu po dokončení programu. Čtvrtá úroveň, funkčnost, se zaměřuje na vliv programu na organizaci, včetně nákladové analýzy. Poslední pátá úroveň hodnotí celkový přínos programu pro podnik.

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016, s. 331-332) popisují, že audit talentového managementu poskytuje klíčový vhled do toho, zda jsou cíle managementu talentů jasně stanovené a jak jsou integrovány s celkovými strategickými cíli organizace. Důležité je hodnocení procesů spojených s nábořem, výběrem, rozvojem, hodnocením a zadržováním talentů, což umožňuje identifikovat případné mezery nebo nedostatky a navrhnout možná zlepšení. Kromě toho audit zahrnuje analýzu využívání klíčových HR metrik, jako jsou míra fluktuace, podíl klíčových talentů a úspěšnost rozvojových programů, které poskytují kvantitativní údaje o účinnosti strategií managementu talentů. Srovnání těchto metrik s očekávanými a cíli organizace může odhalit oblasti potřebného zlepšení. Srovnání praxe a výkonu organizace s průmyslovými normami nebo s postupy jiných organizací pak může identifikovat oblasti, ve kterých organizace exceluje nebo zaostává. Na základě těchto zjištění může audit poskytnout konkrétní návrhy na zlepšení procesů talent managementu, což vede k lepšímu využití zdrojů a zvýšení efektivity programů. Tento procesní přístup k auditu talentového managementu poskytuje systematický rámec pro kontinuální zlepšování a optimalizaci lidských zdrojů v organizaci.

Barták (2023, s. 147-154) též popisuje audit jako komplexní nástroj, který umožňuje podrobné hodnocení a zlepšování procesů řízení talentů v organizaci. Dále uvádí, že efektivní analýza a popis pracovního místa také hraje klíčovou roli v zajištění, že pracovní role jsou navrženy tak, aby co nejefektivněji odpovídaly potřebám organizace, což usnadňuje rozhodování o náboru a rozvoji talentů. Hlavní přínosy personálního auditu zahrnují schopnost identifikovat nedostatky v procesech řízení talentů a integrovat tyto procesy s celkovými strategickými cíli organizace. Audit nabízí možnosti pro identifikaci oblastí potřebných zlepšení a přispívá k lepšímu využití zdrojů a zvyšování efektivity programů pro řízení talentů. Celkově tedy personální audit představuje efektivní nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti organizace prostřednictvím optimalizace využívání lidských zdrojů.

2.5.1 Výhody a nevýhody talent managementu

Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 180-184) zdůrazňují, že primárním záměrem každé organizace by mělo být přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Zajištění jejich motivace je klíčové pro dosahování vysokých pracovních výkonů, které přispívají k lepší reputaci firmy. Efektivní aplikace talent managementu může vést k lepším finančním a nefinančním výsledkům, včetně zvýšení produktivity, dosahování firemních cílů a vyšší míry spokojenosti mezi zaměstnanci. Dále, rozvoj zaměstnanců umožňuje organizaci efektivně obsazovat klíčové pozice v budoucnosti, čímž zaměstnanci přispívají svými odbornými znalostmi k plnění cílů podniku.

Správa talentů je podle Gomathy et al. (2022) klíčovou strategií, která zahrnuje rozsáhlé plány zaměřené na zvýšení efektivity organizace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. Tato strategie podporuje zlepšení produktivity zaměstnanců tím, že se zaměřuje na zvyšování úrovně jejich výkonu a spokojenosti mimo tradiční náborové procesy. Toho je dosaženo prostřednictvím plánování pracovní síly a strategických iniciativ, které se snaží zaměstnance udržet, školit, přilákat a odměnit. Důležitou součástí správy talentů je strategické umístění zaměstnanců, které se soustředí na umisťování správných lidí na správná místa ve správný čas, což je klíčové pro dosažení strategických cílů organizace. Tento přístup nejen podporuje růst a udržení talentů v organizaci prostřednictvím akvizice, integrace, rozvoje a zapojení, ale zároveň zvyšuje šance na lepší nábor na všech úrovních organizace a podporuje dlouhodobé udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců na jejich role má pozitivní dopad na obchodní výkony,

což zvyšuje pracovní spokojenost a podporuje osobní angažovanost zaměstnanců v práci. Díky efektivní správě talentů mohou organizace nejen přežít v konkurenčním prostředí současnosti, ale také inovovat strategie pro řešení výzev budoucnosti. Tato tvrzení jsou podpořena údaji získanými z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci veřejného bankovního sektoru v Indii, které reflektují, jak praktiky správy talentů ovlivňují výsledky společností, jako jsou spokojenost a výkon zaměstnanců.

Hadijah (2022) uvádí, že implementace talent managementu přináší řadu výhod, které mohou zásadně ovlivnit úspěch organizace. Zvyšuje produktivitu tím, že umísťuje správné lidi na správná místa a efektivně využívá jejich schopnosti. Tímto přístupem také vzniká pozitivní pracovní prostředí, což přispívá ke kultuře výbornosti a podporuje loajalitu zaměstnanců. Klíčovým prvkem je udržení talentovaných zaměstnanců, což pomáhá snižovat náklady na nábor a zaškolování nových pracovníků. Talent management rovněž podporuje profesní růst zaměstnanců, což zvyšuje jejich angažovanost a spokojenost s prací, a zároveň zajišťuje, že všechny úkoly jsou vykonávány kompetentně, což přispívá k celkové kvalitě výstupů organizace. Na druhé straně, implementace talent managementu může přinášet určité nevýhody. Jedná se především o vysoké náročnosti na zdroje, včetně finančních investic do systémů a školení, což může být pro některé organizace obtížně zvládnutelné. Komplexita systému může také představovat výzvu, zejména v proměnlivém obchodním prostředí. Kromě toho může přístup k řízení talentů vyvolat odpor mezi zaměstnanci, kteří ho mohou vnímat jako hrozbu pro jejich pozice nebo jako zvýšený tlak na výkon. Přílišné zaměření na individuální kariérní postup také může vést k oslabení týmového ducha a odvrácení pozornosti od kolektivních cílů organizace.

Podle Kokemullera (2018) se jednou z hlavních překážek efektivního zavedení systémů talent managementu jeví vysoké náklady spojené s jejich provozem. Tyto náklady představují značnou zátěž zejména pro malé podniky, které často nedisponují dostatečnými finančními zdroji potřebnými k implementaci takových systémů. Problém je komplexní a zahrnuje investice nejen do softwaru a hardwaru, ale také vyžaduje značné finanční výdaje na rozvoj a údržbu personálního oddělení. V mnoha malých podnicích však vlastní HR oddělení chybí, což komplikuje situaci o další vrstvu problémů. Důležitým aspektem správné implementace talent managementu je také přesné definování požadovaných kompetencí. Je nezbytné, aby byly tyto kompetence jasně specifikovány, což může výrazně přispět k prevenci neočekávaných nedorozumění a konfliktů v budoucnu. Nedorozumění může vést k nesprávnému výběru talentů, což může způsobovat další interní konflikty a snižovat celkovou efektivitu pracovních týmů. Dalšími výzvami, které Kokemuller (2018) zdůrazňuje, jsou konflikty na pracovištích, které mohou vzniknout v důsledku náborových procesů a strategií pro získávání talentů. Tyto konflikty mohou mít negativní dopad na pracovní atmosféru a spokojenost zaměstnanců. Kromě toho je výzvou správné řízení vícegeneračního pracoviště, kde je třeba zvolit takovou strategii, která bude efektivně reagovat na potřeby a očekávání zaměstnanců různých věkových kategorií. Tato situace vyžaduje flexibilní přístup a schopnost přizpůsobit se různým pracovním stylem a preferencím, aby bylo možné vytvořit harmonické pracovní prostředí podporující spolupráci a inovace.

2.6 Vliv talent managementu na výkonnost organizace

Studie od Sen et al. (2023) zdůrazňuje klíčový význam přizpůsobení firem k efektivnímu řízení talentů v dnešní době rychlých změn, což je zásadní pro dosahování úspěchu a výkonu organizace. Je nezbytné, aby organizace vynakládaly úsilí na rozvoj schopností svých talentů, aby tyto talenty měly motivaci přinášet organizaci mimořádné výsledky, zejména pokud je jejich práce náležitě oceněna. Zásadní je rovněž integrace řízení talentů s obchodní strategií

a cíli společnosti, což má podle výzkumu přímý a silný vliv na zvýšení firemních zisků, což představuje větší přínos než jiné přístupy k řízení talentů. Autoři proto navrhnou zavést měřitelné ukazatele úspěchu a zajistit, aby dopad řízení talentů na podnikání byl jasně komunikován jak v rámci managementu, tak i mezi zaměstnanci.

Efektivní řízení talentů hraje zásadní roli ve zvyšování výkonnosti organizace, jak uvádí Hongal a Kinange (2020). Dále uvádějí, že tento proces nejenže posiluje konkurenční pozici firmy, ale také zvyšuje produktivitu a efektivitu zaměstnanců. Organizace, které efektivně spravují své talenty, se odlišují od konkurence prostřednictvím zaměstnanců s unikátními schopnostmi a dovednostmi. Zapojení zaměstnanců, které je výsledkem dobrého řízení talentů, vede ke zvýšení jejich motivace a produktivity, což přispívá k lepším výkonům a inovacím. Důležitým aspektem řízení talentů je také snižování fluktuace pracovníků. Strategie, které zahrnují udržení zaměstnanců, jako jsou programy motivace, možnosti kariérního růstu a uznání práce zaměstnanců, pomáhají minimalizovat náklady spojené s častým náborovým procesem a ztrátou klíčových pracovníků. Investice do rozvoje zaměstnanců skrze školení a vzdělávání zvyšují individuální kompetence a podporují inovace, což umožňuje organizaci lépe čelit tržním výzvám a příležitostem. Dále uvádějí, že organizace s efektivně řízenými talenty jsou lépe připraveny rychle se učit a přizpůsobovat novým podmínkám. Vysoce zapojení zaměstnanci nejenže prokazují vyšší míru loajality, ale také se osobně angažují ve splnění cílů firmy, což se pozitivně projevuje na finančních výsledcích a snižuje náklady spojené s náborovými aktivitami. V konečném důsledku, organizace, které chápou význam a potenciál efektivního řízení talentů, jsou schopné udržet si udržitelný růst a konkurenční výhodu v náročném obchodním prostředí.

S tím, že vliv talent managementu na výkonnost celé organizace závisí na nastavení celého procesu talent managementu souhlasí i Almaaitah et al. (2020). Dále uvádějí, že organizační závazek působí jako klíčový mediátor, což znamená, že míra, jakou zaměstnanci vnímají své angažmá a loajalitu vůči firmě, může výrazně ovlivnit, jak efektivně správa talentů přispívá k celkovému úspěchu organizace. Kromě toho, studie identifikuje transformační vedení jako moderující faktor, který může zvýšit nebo snížit účinky správy talentů na výkonnost organizace. Transformační vedení, které zahrnuje charisma, inspiraci a individuální podporu zaměstnanců, může dále posílit pozitivní dopady správy talentů na organizační výkonnost tím, že podporuje vyšší úroveň organizačního závazku.

Mishra (2022) uvádí, že investice do rozvoje a udržení klíčových zaměstnanců jsou pro organizace prioritou, neboť odchod těchto zaměstnanců může mít negativní dopad na akumulované znalosti a celkovou výkonnost organizace. Organizace, které efektivně řídí své talenty, jsou schopny lépe reagovat na dynamické tržní změny a mají lepší pozici pro získání konkurenční výhody. V globálním měřítku je řízení talentů stále více vnímáno jako zásadní pro dosažení strategických cílů organizace. Strategický přístup k řízení talentů umožňuje organizacím snižovat náklady na školení a zlepšovat nábor zaměstnanců tím, že se zaměřují na klíčové dovednosti a kompetence, které jsou nezbytné pro úspěch v daném odvětví. Význam řízení talentů proto v dnešní době přesahuje jednoduché HR funkce a stává se integrální součástí celkové strategie organizace, což vyžaduje koordinovaný a proaktivní přístup ke správě lidských zdrojů.

Talent management představuje klíčový nástroj pro zvyšování výkonnosti vysokoškolských institucí a Shan, Memon a Tunio (2021) se ve své studii opírají o základní tři pilíře: přitažlivost, rozvoj a udržení talentů. Prvním krokem je přitažlivost talentů, která se zabývá efektivními metodami náboru a výběru zaměstnanců, aby se získali jedinci, kteří nejenže splňují kvalifikační požadavky, ale také se dobře zapadají do firemní kultury a hodnot. Tímto způsobem mohou nově příchozí zaměstnanci přinést nové myšlenky a inovace, což přispívá k celkové produktivitě a konkurenceschopnosti instituce. Druhým pilířem je rozvoj talentů,

který zahrnuje školení, mentoring a koučink. Tyto programy jsou nezbytné pro zlepšení schopností zaměstnanců a jejich příspěvků k cílům organizace. Investice do rozvoje zaměstnanců vede k vytvoření prostředí, kde je učení a zdokonalování běžnou praxí, což má pozitivní dopad na adaptabilitu a inovativní schopnosti instituce. Třetí složkou je udržení talentu, které se zaměřuje na strategie pro zajištění dlouhodobé spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Zahrnuje to konkurenční odměňování, kariérní možnosti a uznání zaměstnanců, což vede k vyšší loajalitě a snižuje fluktuaci pracovních sil. Integrace těchto prvků vytváří synergii, která významně zvyšuje celkovou efektivitu a efektivnost vysokoškolských institucí. Skrze tento proces jsou instituce schopny nejen reagovat na dynamické změny ve vzdělávacím sektoru, ale také si udržet a zlepšit svou reputaci na trhu, což je klíčové pro přilákání nových studentů a zajištění finanční udržitelnosti. Talent management se tak stává nezbytným nástrojem pro dosahování excelence ve vzdělávání a výzkumu v moderním konkurenčním prostředí vysokoškolských institucí.

2.7 Současné trendy

V současné době je pro zajištění efektivního vedení dle Jansona (2024) nezbytné seznámit se s novými strategiemi a trendovými postupy pro budoucí úspěšné řízení organizací. Vzhledem k narůstající komplexitě podnikatelského prostředí je od vedoucích pracovníků vyžadována vysoká míra adaptability a inovativního myšlení. Jednou z klíčových strategií je implementace agilního vedení, což zahrnuje schopnost flexibilně reagovat na změny, rychlé rozhodování a integraci rozličných perspektiv. Důležitým prvkem je také udržování otevřené komunikační kultury, která podporuje angažovanost a kolaborativní práci zaměstnanců. Začlenění technologických inovací a využití datové analýzy jsou dalšími faktory, které přispívají k podpoře efektivních rozhodovacích procesů a zlepšení vedoucích kompetencí. Vedení do budoucna bude rovněž vyžadovat zvýšený důraz na emoční inteligenci a empatii, aby bylo možné motivovat a inspirovat zaměstnance.

Ve vědeckém diskurzu se čím dál více uznává význam aplikované psychologie v oblasti řízení talentů v organizacích. Podle Cascio a Aguinis (2018, s. 4) aplikovaná psychologie poskytuje nezbytné nástroje pro optimalizaci využití lidských zdrojů, založené na hlubokém porozumění individuálním rozdílům mezi zaměstnanci. Toto porozumění zahrnuje široké spektrum psychologických dimenzí, jako jsou schopnosti, motivace a osobnostní rysy, které mají přímý dopad na pracovní výkon a celkovou spokojenost zaměstnanců. Díky aplikované psychologii mohou organizace efektivněji reagovat na demografické změny a rostoucí diverzitu v pracovní síle, což umožňuje lépe přizpůsobit strategie náboru a udržení zaměstnanců. V kontextu neustálého rozvoje technologií a globalizace pomáhá aplikovaná psychologie organizacím adaptovat se na nové způsoby práce a změny v organizování práce. Významným přínosem aplikované psychologie je rovněž její schopnost rozlišovat mezi jistotou zaměstnání a jistotou pracovního místa, přičemž každý z těchto aspektů má specifické důsledky jak pro jednotlivce, tak pro organizace. Jak se organizace nadále vyvíjejí, aplikovaná psychologie poskytuje cenné vhledy do proměnlivých rolí manažerů a zaměstnanců, což umožňuje organizacím přizpůsobovat a optimalizovat své strategie řízení lidí. Takto integrovaný přístup k psychologii v řízení talentů nejenže zvyšuje efektivitu organizací v rámci správy jejich lidských zdrojů, ale také přispívá k rozvoji pracovního prostředí, které je více přizpůsobené individuálním potřebám a schopnostem zaměstnanců, což v konečném důsledku vede k maximálnímu využití lidského potenciálu v souladu se strategickými cíli organizace.

Faqih a Miah (2024) uvádějí, že umělá inteligence v oblasti talent managementu přináší řadu výhod, které modernizují a zlepšují procesy správy a rozvoje lidských zdrojů ve firmách. Využití umělé inteligence v řízení talentů zahrnuje automatizaci a optimalizaci procesů od

náboru po udržení zaměstnanců a jejich rozvoj. Specifické aplikace umělé inteligence zahrnují vývoj pokročilých analytických nástrojů pro hodnocení a výběr kandidátů, což umožňuje firmám lépe identifikovat talenty odpovídající konkrétním požadavkům a kulturám organizace. Umělá inteligence rovněž zjednodušuje a zefektivňuje procesy zpracování velkého množství dat, umožňuje lepší predikci výkonnosti a potenciálního odchodu zaměstnanců, což napomáhá efektivnějšímu řízení lidských zdrojů a snižování fluktuace. Vedle toho umělá inteligence pomáhá ve vývoji personalizovaných rozvojových plánů pro zaměstnance na základě jejich individuálních potřeb a výkonu. Tato technologie také podporuje diverzifikaci a inkluzi v pracovním prostředí tím, že pomáhá eliminovat lidské předsudky při rozhodování. Přestože umělá inteligence přináší významné výhody, je nezbytné brát v úvahu i potenciální rizika a výzvy, jako jsou otázky související s etikou, ochranou dat a možností zaujatosti algoritmů. Důležité je zavádění umělé inteligence s důrazem na etické normy a transparentnost, aby bylo zajištěno, že systémy nejen zlepšují efektivitu, ale také respektují základní lidská práva a hodnoty zaměstnanců. Rugg-Gunn (2023, s. 12-13) též souhlasí, že je možné AI využít v procesech talent managementu. Například při náborování, kdy technologie strojového učení snižují náklady na nábor prostřednictvím automatizace úkolů. V procesu výběru se též používá AI k automatizaci procesů. K udržení talentů lze AI využít k měření aktivit a výkonu zaměstnanců a předpokládat podle dat možné dobrovolné odchody zaměstnanců. Dále též autor uvádí, že AI přináší zásadní rozdíly v procesu učení a rozvoje, díky personalizaci výukových cest na strojové učení. Autorka Wiblenová (2024, s. 7) uvádí, že využívání technologických inovací a AI vedou k výrazným změnám v pracovních procesech. Dále poukazuje na to, že technologie překračuje tradiční hranice asistence u rutinních úkolů a stává se stále více schopnou samostatně rozhodovat bez nutnosti lidského dohledu. Tento paradigmatický posun znamená, že management lidských zdrojů a správa talentů musí reflektovat novou realitu, ve které strojová inteligence a algoritmické řízení nabývají dominující pozice. Tato situace vyvolává otázky ohledně znehodnocení tradičních lidských dovedností a rozhodovacích procesů. Abychom se vyrovnali s rostoucím vlivem technologických systémů jako hlavních rozhodujících agentů, je nezbytné restrukturalizovat pracovní pozice a modely vedení lidí ve firmách tak, aby byla zachována relevantnost lidské účasti a inovativní potenciál zaměstnanců.

Diverzita je v oblasti řízení talentů považována za důležitý současný trend, protože přináší řadu významných výhod pro organizace. Tuto skutečnost popisuje Peng (2023), který udává, že je diverzita v obchodním prostředí vnímána jako klíčový prvek pro řízení talentů. Tento názor podporuje i provedená studie, kde 92 % pracovníků uznává, že strategie diverzity mají bezprostřední vliv na výkonnost organizací. Efektivní řízení diverzity demonstruje schopnost firmy lépe reagovat na potřeby a očekávání jejích různorodých zákazníků, což vede ke zlepšení obrazu firmy a k růstu její tržní hodnoty. Tato praxe potvrzuje, že integrace diverzity do strategického řízení talentů nejenže zvyšuje efektivitu organizace, ale také přispívá k její sociální odpovědnosti a zlepšuje vnímání veřejností. Diverzitní management tedy stojí v popředí moderních přístupů k řízení lidských zdrojů a je zásadní pro udržení dynamické a inovativní pracovní síly v globalizovaném světě.

Dle Digiskills (2024) reskilling, neboli proces rekvalifikace, představuje klíčovou strategii, jak organizace mohou reagovat na rychlé změny tržních požadavků a technologický rozvoj. V současném období, které je charakterizováno ekonomickou nejistotou a technologickými inovacemi, se reskilling jeví jako efektivní nástroj pro rozvoj lidských zdrojů, umožňující organizacím udržet krok s dynamickým pracovním prostředím. Reskilling umožňuje organizacím optimalizovat využití svých interních zdrojů tím, že rozvíjí nevyužité potenciály stávajících zaměstnanců a přizpůsobuje jejich dovednosti novým rolím a výzvám. Tento přístup nejenže posiluje interní mobilitu, ale zároveň může výrazně snížit náklady spojené s náborem nových zaměstnanců. Rekvalifikací zaměstnanců na nově vyžadované role se firmy mohou

rychleji přizpůsobit změnám na trhu a efektivněji reagovat na nové obchodní příležitosti. Další výhody reskilingu zahrnují podporu udržitelného rozvoje zaměstnanců a budování organizace, která je rezistentní vůči externím šokům, jako jsou ekonomické krize nebo technologické změny. Posilování dovedností zaměstnanců podporuje inovativní myšlení a zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Zároveň, investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vytváří v organizaci kulturu neustálého učení, což je atraktivní pro vysoce kvalifikované pracovníky a pomáhá udržet klíčové talenty. Pro efektivní implementaci reskilingu je důležité adaptovat moderní vzdělávací metody, jako je mikroučení nebo výkonnostní koučování, které umožňují integraci nových dovedností přímo během pracovních procesů. Tato metoda nejenže usnadňuje aplikaci nově získaných znalostí, ale také zvyšuje motivaci zaměstnanců k učení tím, že výsledky jejich učení jsou bezprostředně viditelné v jejich denní práci.

Zhang (2021) uvádí, že stále více jedinců se soustředí na práci v zahraničí z různých důvodů, jako jsou kariérní rozvoj, získání mezinárodních zkušeností, a další osobní motivace včetně ekonomických nebo politických podmínek a kvality života. Tito jedinci mají typicky bezhraniční a dynamické kariéry, pohybují se napříč zeměmi a organizacemi, aby dosáhli svých rozvojových cílů. Jsou také známí svou vysokou adaptabilitou a širokou sociální sítí v hostitelských zemích, což je činí cennými pro multikulturní pracovní prostředí. Organizace reagují na tento trend rozvojem inkluzivních a rozmanitých organizačních kultur, které podporují sdílení znalostí a dovedností. Dále se zaměřují na vytvoření globálních talent poolů, což jim umožňuje efektivněji řídit nabídku a poptávku po talentech.

Horvátová a Vrabcová (2023) udávají jako jeden z moderních trendů v HR work-life balance. Hlavním cílem work-life balance je zlepšení pohody zaměstnanců, což může vést k zvýšení jejich produktivity a snížení fluktuace v pracovním prostředí. Organizace, které podporují dobrou work-life balance, často využívají flexibilní pracovní doby, možnosti dálkové práce, a podporují zaměstnance v důležitých životních okamžicích, jako jsou rodičovství nebo péče o blízké. Také se snaží zajistit, aby pracovní zatížení nebránilo zaměstnancům věnovat se osobním zájmům a rodinnému životu. Work-life balance není jen trend, ale stává se klíčovým prvkem moderních pracovních strategií, které se snaží reagovat na proměny demografické struktury populace, měnící se pracovní a osobní potřeby lidí, a také na rostoucí důraz na duševní zdraví a celkovou pohodu zaměstnanců. Zároveň je zdůrazněno, že správné nastavení work-life balance může přinést benefity jak zaměstnancům, tak i zaměstnavatelům, včetně lepší výkonnosti firem, vyšší loajality zaměstnanců, a snížení stresu a vyhoření. Implementace této strategie vyžaduje pečlivé plánování a zapojení na všech úrovních organizace.

2.8 Metodika práce

Metodika je závěrečnou podsekcí teoreticko-metodologické části a popisuje, jakým způsobem byla tato diplomová práce sestavena. Metodologický přístup diplomové práce se dělí na dvě základní části, protože při elaboraci teoretického rámce byly využity odlišné metody než při zpracování praktické části. Nezbytným krokem bylo stanovení tématu práce. Po jeho definici autor kontaktoval regionálního ředitele zkoumané firmy s žádostí o spolupráci při vypracování práce. Regionální ředitel byl kontaktován prostřednictvím formuláře na webových stránkách společnosti, následně bylo dohodnuto osobní setkání.

V této kapitole je popsána metodika výzkumu, která je vytvořena z výzkumného šetření. Výzkumná část je rozdělena do částí podle Foreta s Melasem (2021, s. 19). Ti dělí výzkum do pěti posloupných kroků:

- definice výzkumného problému a cílů studie;
- vypracování plánu pro výzkum;

- sběr potřebných informací a dat;
- statistické vyhodnocení a analýza dat;
- představení zajištěných výsledků s formulací doporučení.

Foret a Melas (2021, s. 19) popisují, že primární výzkum zahrnuje získávání informací přímo z terénu, bez ohledu na to, zda výzkumník pracuje samostatně nebo ve spolupráci s jinými organizacemi nebo respondenty. Tento typ výzkumu se dále rozděluje na kvalitativní a kvantitativní. Na druhé straně, sekundární výzkum, jak uvádějí Foret a Melas (2021, s. 20), spočívá v opětovném využití dat, která byla již dříve shromážděna a zpracována. Běžně se při sekundárním výzkumu využívají informace z externích nebo interních databází. Výzkumný proces obecně zahrnuje dvě základní etapy, a to přípravnou a realizační fázi.

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, která budou implementována do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka. Na základě výsledků jsou navržena konkrétní řešení, která podporují rozvoj a udržení talentovaných jedinců ve vybrané organizaci XY.

Výzkumný problém: Ve vybrané organizaci XY vzniká nízká **retence pracovníků během prvního roku spolupráce**. Tento faktor přispívá **k sníženému počtu nových manažerů**. Výzkumný problém byl stanoven na základě cíle diplomové práce a na základě poskytnutých informací předními manažery společnosti. Z tabulky 1 (viz. níže) je patrné, že k nízké retenci dochází už i v samotném počátku. Společnost XY zaznamenává statistiku až od roku 2021.

Tabulka 1 Statistika fluktuace v počátku spolupráce ve vybrané společnosti XY

	2021	2022	2023
Počet kurzistů celkem	407	304	308
Kurzisté, kteří dorazili na první seminář	327	255	257
Počátek spolupráce	123	100	103

Zdroj: Interní dokument (2024)

Výzkumné otázky: Výsledky z kvantitativního nebo kvalitativního výzkumu poskytují odpovědi na výzkumné otázky, které jsou kategorizovány následujícím způsobem.

Výzkumná otázka č.1 (VO1): Jaké faktory ovlivňují nízkou retenci pracovníků během prvního roku spolupráce?

Výzkumná otázka č.2 (VO2): Jaké jsou hlavní překážky pro dosažení manažerských pozic během prvního roku?

Hypotézy:

Obecná hypotéza (H0): Neexistují žádné faktory, které mají významný vliv na fluktuaci pracovníků.

Alternativní hypotéza (H1): Existují identifikovatelné faktory, které mají významný vliv na fluktuaci pracovníků.

Obecná hypotéza (H2): Neexistuje specifická překážka, která by převyšovala ostatní překážky k dosažení manažerské pozice.

Alternativní hypotéza (H3) Existuje minimálně jedna specifická překážka, která je identifikována jako významnější než ostatní překážky k dosažení manažerské pozice.

2.8.1 Kvalitativní výzkum

Dle Hendla (2023. s. 44-47) je cílem kvalitativního výzkumu měření a předpovídání lidského chování a využívá se náhodných výběrů, experimentů a strukturovaných sběrů dat pro testování teorií a hypotéz. Tento přístup konstruuje koncepty a zkoumá je pomocí měření, s cílem objevovat, popisovat a potvrzovat nebo vyvracet pravdivost představ o vztahu sledovaných proměnných. Kvantitativní výzkum je spojen s hypoteticko-deduktivním modelem vědy, který zahrnuje formulaci teorie, dedukci, operacionalizaci definic, měření a testování hypotéz, a verifikaci. Kvantitativní výzkum nabízí řadu výhod. Umožňuje testovat a ověřovat teorie, což přispívá k jejich vědecké validitě. Díky němu je možné výsledky zobecnit na celkovou populaci, což rozšiřuje dopad zjištění. Dále umožňuje vytvářet situace, které minimalizují vliv rušivých proměnných, a tím zjednodušuje identifikaci příčinných vztahů. Kvantitativní výzkum se vyznačuje rychlým a efektivním sběrem dat a poskytuje přesné numerické informace. Analýza dat je díky tomu rychlá a výsledky jsou relativně nezávislé na subjektivních vlivech výzkumníků. To znamená, že jsou spolehlivější a méně náchylné k zaujatosti. A nakonec je tento přístup velmi užitečný při studiu velkých skupin lidí, což umožňuje získávat data aplikovatelná v širokém měřítku. Pro účel této práce byla zvolena tato metoda, jelikož poskytne přesné numerické informace a výsledky je možné zobecnit na společnosti se stejnou strukturou a zaměřením.

Kvalitativní výzkum byl veden formou polostrukturovaných rozhovorů. Výzkum byl rozdělen pro dvě skupiny. První skupina obsahuje manažery společnosti, kteří se podílejí na organizování prvků talent managementu a sami alespoň jedním prvkem prošli. Do vzorku bylo vybráno 6 manažerů, kteří splňují obě kritéria. Rozhovory s manažery společnosti probíhaly v kancelářích společnosti a délka rozhovoru se pohybovala v rozmezí 25-50 minut. Rozhovory probíhaly v měsíci březnu roku 2024. Do druhé skupiny spadají spolupracovníci, se kterými byla spolupráce ukončena, nebo sami spolupráci ukončili. Do vzorku bylo vybráno 6 bývalých spolupracovníků. Od společnost XY bylo poskytnuto 20 kontaktů, z toho 14 z nich se nechtělo rozhovoru účastnit z důvodů osobního či časového. Rozhovory s bývalými spolupracovníky probíhaly na jejich přání v neutrálním prostředí, 2 z nich využili možnost online formy přes aplikaci ZOOM. Pro zachování, co největší podobnosti s osobním rozhovorem a vyvarování se možnosti komunikačního šumu, respondenti souhlasili se zapnutím kamery. Časová dotace na rozhovor s bývalými spolupracovníky byla v rozmezí 32-49 minut. Obě skupiny respondentů byly seznámeny s celým průběhem rozhovoru, cílem rozhovoru a respondenti byli též informováni, že bude zachována anonymita jich samotných, tak i společnosti. Všichni účastníci výzkumu dali svůj souhlas k tomu, aby byl jejich hlas nahrán pro účely diplomové práce. Otázky byly pokládány ze strany výzkumníka. Poté byly rozhovory doslovně přepsány a kódovány. Hendl (2023 s. 255) uvádí, že kódování je procesem, který odkrývá podstatu a vzory v datech, usnadňuje jejich interpretaci a umožňuje konceptualizaci teorií. Tento analytický postup navíc podněcuje výzkumníky k zamyšlení nad vhodným výběrem dat a případů pro analýzu a předepisuje metodiku pro jejich sběr. Strauss a Corbinová (1999) in (Hendl 2023, s. 255) uvádějí, že existují tři klíčové strategie kódování: otevřené, axiální a selektivní, které nejsou striktně odděleny, ale jsou aplikovány podle vývoje a potřeb analýzy. Práce s textovými daty se tak stává dynamickým procesem, začínajícím otevřeným kódováním a postupně přecházejícím až k selektivnímu kódování. Tento analytický proces je doprovázen zaznamenáváním poznámek, jež jsou klíčové pro rozvoj a utváření teorie.

Dotazník byl strukturován do 4 modulů (viz. Tabulka 2): demografický, počátek spolupráce a talent management a fluktuace.

Tabulka 2 Moduly kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Zkratka modulu	Modul
M1	Demografický modul
M2	Počátek spolupráce
M3	Talent management
M4	Fluktuace

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Následně jsou data analyzována podle zvolených modulů a zpracována pomocí SWOT analýzy. Zahnutí této metody umožňuje kvalitní integraci teoretických konceptů s praktickým výstupem. Seth (2015, s. 6-8) uvádí, že SWOT analýza představuje multidimenzionální nástroj, jenž je zásadní pro identifikaci a strategické rozpoznávání klíčových aspektů ovlivňujících organizaci jak zevnitř, tak zvenčí. Tato metoda se zaměřuje na čtyři základní oblasti: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Interně zaměřené silné stránky jsou unikátní kapacity a zdroje, které organizaci poskytují konkurenční výhodu, zatímco interně vnímané slabé stránky odkazují na nedostatky, které mohou brzdit její vývoj či úspěch. Pohled směrem ven odhaluje příležitosti, jež mohou organizace využít k posílení své tržní pozice nebo ke kapitalizaci na změnách ve vnějším prostředí. Stejně tak se musí věnovat pozornost hrozbám, které představují potenciální externí rizika pro stabilitu a růst organizace. Využití SWOT analýzy umožňuje vedoucím pracovníkům a rozhodovatelům efektivně navigovat složité podnikatelské prostředí, optimalizovat zdroje a omezit rizika tím, že proaktivně reagují na měnící se tržní a sociálně-ekonomické podmínky. V konečném důsledku je SWOT analýza klíčová pro vytváření robustních a adaptabilních strategických plánů, které zabezpečují, že organizace nejen přežije, ale i prosperuje ve svém podnikatelském ekosystému.

Veselý (2021) na svých stránkách uvádí následné zpracování SWOT analýzy. Pro efektivní využití těchto údajů je klíčové přidělit váhu každému atributu: síle, slabosti, hrozbě či příležitosti, na základě jeho důležitosti tak, aby celkový součet vah ve všech kvadrantech dosahoval hodnoty jedna. Následně je potřeba každou položku ve všech kvadrantech ohodnotit na stupnici od jedné do pěti. Body přiřazené jednotlivým položkám pak vynásobit s jejich vahami, výsledky sečíst a pak je možné získat výsledky za každý kvadrant.

Limitem kvalitativního výzkumu může být provedení části rozhovorů přes online prostředí, aby bylo vynaloženo maximálního úsilí pro zajištění co nejpříznivějšího prostředí. Dále výzkum mohl ovlivnit fakt, že výzkumník je zainteresovanou osobou ve společnosti a respondenti mohli odpovídat podle toho, co považují za žádoucí.

Tabulka 3 zobrazuje profil respondentů manažerské části, kteří jsou označení pro zachování anonymity písmeny podle abecedy. Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili muži ve věku 22–36 let a ženy v rozmezí od 22 do 26 let. Dva z mužů mají inženýrský titul a dva mají vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Všechny ženy mají dosažené vzdělání formou maturitní zkoušky.

Tabulka 3 Profil respondentů – manažerů společnosti XY

Profil respondenta	RA	RB	RC	RD	RE	RG
Pohlaví	Muž	Muž	Žena	Muž	Žena	Muž
Věk	27 let	24 let	26 let	36 let	22 let	22 let
Vzdělání	Ing.	Maturita	Maturita	Ing.	Maturita	Maturita
Délka ve společnosti	7 let	6 let	6 let	12 let	2 roky	2 roky
Počet podřízených	14	6	20	4	5	8

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 4 zobrazuje profil respondentů manažerské části, kteří jsou označení pro zachování anonymity písmeny podle abecedy. Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili muži ve věku 22–36 let a ženy v rozmezí od 22 do 26 let. Dva z mužů mají inženýrský titul a dva mají vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Všechny ženy mají dosažené vzdělání formou maturitní zkoušky.

Tabulka 4 Profil respondentů – bývalí spolupracovníci společnosti XY

Profil respondenta	RI	RII	RIII	RIV	RV	RVI
Pohlaví	Žena	Muž	Žena	Muž	Žena	Muž
Věk	27 let	25 let	24 let	23 let	27 let	26 let
Vzdělání	Bc.	Bc.	Mgr.	Maturita	Bc.	Bc.
Doba spolupráce	6 měsíců	5 let	4 roky	6 měsíců	2 roky	11 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka zobrazuje profil respondentů, kteří již nepracují ve společnosti XY. Polostrukturovaných rozhovorů se účastnili muži ve věku 23–27 let a ženy ve věku 24–27 let. Jeden z mužů má maturitní vzdělání a další dva vysokoškolské vzdělání. Jedna z žen má magisterský titul a dvě vysokoškolské.

2.8.2 Kvantitativní výzkum

Dle Hendla (2023, s. 47–53) je cílem kvantitativního výzkumu získat hluboké a komplexní porozumění konkrétních situací, událostí nebo chování, a to v jejich přirozeném, nekontrolovaném prostředí. Výzkumník se snaží o odhalení a pochopení vzorců chování, významů, procesů a sociálních kontextů. Kvalitativní výzkum přináší výhodu v podobě poskytování detailních a hloubkových informací o zkoumaném jevu. Dále je význačný svou flexibilitou a schopností přizpůsobit se v průběhu sběru a analýzy dat, což může vést k odhalení nových poznatků nebo teoretických přístupů. Tento druh výzkumu umožňuje prozkoumat složité situace s bohatým kontextem a multidimenzionálními aspekty. Je také citlivý k místním podmínkám a reálným scénářům, což zvyšuje jeho relevanci a aplikovatelnost. Navíc poskytuje podporu pro počáteční průzkum fenoménů, o kterých dosud neexistuje rozsáhlé množství informací. Tato metoda byla využita z důvodu, že se jedná o flexibilní metodu a výzkumník se tak může při provádění rozhovoru přizpůsobit, a tak odhalit nové poznatky.

Dotazníkové šetření se skládá z 18 konkrétních otázek a 2 dobrovolných doplňujících otázek. Výzkum zahrnuje jak otevřené, tak uzavřené otázky. Dotazníkové šetření bylo sestaveno s využitím teoretických znalostí a praktických zkušeností. Před zahájením dotazníkového šetření byl daný výzkum pilotně otestován na skupině pěti respondentů z managementu společnosti. Dotazník byl odeslán asistentkou regionálního ředitele prostřednictvím emailu všem spolupracovníkům zkoumaného regionálního ředitelství do manažerské pozice. Dle dostupných interních dokumentů (2024) bylo v tomto ředitelství aktivních 81 spolupracovníků na nemanagerských pozicích, kteří se účastnili minimálně prvku Následného vzdělávání. Na počátku dotazníkového šetření bylo účastníkům sděleno, jaký je účel výzkumu, a bylo jim zároveň zaručeno, že jejich identity zůstanou utajeny. Pro zvětšení pravděpodobnosti návratnosti byl odeslán urgující email od asistentky regionálního ředitele, který přinesl dalších 14 odpovědí, tedy v plném součtu dotazníkovým šetřením prošlo 65 spolupracovníků. Míra návratnosti činí 80,25 %. Vyhodnocení kvantitativního výzkumu se uskutečnilo v aplikaci MS Office Excel. Ověření hypotéz následně proběhlo pomocí **chí-kvadrátu**, jak uvádí Chráska (2016, 64-69). Limitem kvalitativního výzkumu může být zainteresování autora diplomové práce ve zkoumané společnosti. Může dojít též k sociální disirabilitě, kdy respondenti mohou poskytnout odpovědi které považují za žádoucí. Dále mohly vzniknout teoretické limity, jelikož dotazník obsahuje odborné termíny, které mohou vést k nesprávné interpretaci otázek, a tento fakt může vést k nesprávným odpovědím.

$$x^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O} \quad 1$$

Kde:

x^2 je testované kritérium chí kvadrát,

P je pozorovaná četnost,

O je očekávaná četnost.

Dotazník byl strukturován do čtyř modulů (M1, M2, M3 a M4), přičemž každý modul obsahoval otázky specificky zaměřené na různé aspekty zkoumaného šetření a sběru dat. Modul M1 zahrnuje 4 demografické otázky (1, 2, 5 a 6), které byly vytvořeny za účelem zjistit pohlaví, věk, délku spolupráce a pozici. Modul s označením M2 obsahuje otázky (3, 4, 7, 8, 9) k počátku spolupráce ve společnosti XY. Tyto otázky zjišťují, zda pracovník měl při vstupu do společnosti ekonomické vzdělání, jakým způsobem se dozvěděl o společnosti, jak ho připravilo úvodní školení na pracovní náplň a jak toto školení hodnotí. M3 modul zahrnuje otázky 10, 11, 12, 13, 14, D1), které obsahují prvky talent managementu, jak je pracovníci hodnotí, co je motivuje dosahovat vyššího výkonu, jak často se se svým nadřízeným setkávají nad diskusí o svém pokroku a kariérních cílech, a zda jim počet setkání přijde dostatečný a zda by využili program talent managementu, kdyby je manažer označil za talent. Poslední modul M4 se táže pomocí otázek (15, 16, 17, 18, D2) na případnou fluktuaci, co by přispělo k jejich rozhodnutí, zda pociťují nějaké překážky k dosažení manažerské pozice a zda dokonce neplánují společnost XY opustit.

Dle demografických dat získaných v dotazníkovém šetření, které lze nalézt v příloze v Tabulce 6, je 34 (52 %) respondentů ženského pohlaví, 30 (46 %) respondentů je mužského pohlaví a jedna osoba (2 %) se identifikuje jako jiné pohlaví. Doplňující otázkou byl zjištěno, že tato osoba se identifikuje jako nebinární. V téže tabulce je patrné, že nejrozšířenější věkovou skupinou jsou osoby ve věkovém rozmezí 18-23 let s relativní četností 72 %, následuje skupina

24-30 let, poté skupina 31-35 let a nejminoritnější je skupina 36 a více let, která je zastoupena pouze jedním respondentem (2 %). V téže tabulce je zobrazeno rozvržení pozic. Nejobsáhlejšími skupinami jsou respondenti na pozicích R2 s 38% zastoupením a R1 s 34% zastoupením. Dále chronologicky se nachází skupina VR2, VR3, se stejnou četností pozice R3 a GA2. Pozice GA1 nebyla v souboru respondentů zastoupena. Poslední zkoumanou hodnotou v M1 je délka spolupráce se společností XY. Pokud jde o délku spolupráce 52 % respondentů uvádí, že v organizaci pracují méně než jeden rok. Tyto údaje naznačují, že dochází k výrazné fluktuaci nebo aktuálně dochází k vysokému náboru členů. K dlouhodobější spolupráci se hlásí menší část respondentů, chronologicky na druhém místě se nachází respondenti s délkou spolupráce 1-2 roky, dále 3-5 let a nejméně četná skupina respondentů je s pracovní skutečností ve společnosti XY delší než 5 let s absolutní četností 6 respondentů (9 %).

3 Praktická část

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na konkrétní analýzu a interpretaci shromážděných dat, který byl řízen metodami a technikami definovanými v metodice práce. Kapitola začíná představením zkoumané společnosti, její struktury, kultury a přístupů k talent managementu, tímto je poskytnut ucelený kontext pro následnou analýzu výzkumu. V další podkapitole je analyzován kvalitativní a kvantitativní výzkum, dle metod popsanych v metodice práce. V následné podkapitole jsou vyhodnoceny výstupy provedeného výzkumu. Závěrem jsou formulována doporučení pro zlepšení fungování talent managementu ve vybrané organizaci XY. Celá kapitola je strukturována tak, aby dodržela logické a metodologické postupy teoretické části a zároveň reagovala na specifické potřeby a výzvy zkoumané společnosti. Práce tak přináší přínos nejen v teoretickém poznání, ale rovněž ukazuje praktické využití teoretické části práce.

3.1 Představení zkoumané společnosti XY

Výzkum byl proveden v regionálním ředitelství společnosti XY se sídlem v Plzni v České republice. Společnost si přeje být anonymizována, proto nejsou uvedeny zdroje. Společnost XY je nadnárodní akciovou společností, která vznikla v roce 1970 v německém městě Kolíně nad Rýnem. Do České republiky společnost XY expandovala v roce 1992. Holding společnosti považuje společnost XY v České republice mezi nejúspěšnější země. Aktuálně je společnost XY zastoupena v 16 evropských zemích a téměř pět tisíc finančních poradců pečuje o více než 3,7 milionu klientů, z těchto důvodů lze společnost řadit mezi největší a nejrozšířenější finančně poradenskou skupinu v Evropě (webové stránky společnosti, 2024).

Obchodní model se soustředí na přání a cíle klientů společnosti a na poskytování spolehlivého zázemí pro finanční poradce. Skrze kvalifikované a motivované finanční poradce nabízejí produkty, které splňují ideální parametry, od svých partnerských institucí. Aby došlo k udržení kvality partnerů, společnost provádí výběr tzv. Premium Select Strategy (webové stránky společnosti, 2024).

V obchodním rejstříku (2024) je jako předmět podnikání společnosti XY uvedeno:

- zprostředkování v obchodě, průmyslu a investicích;
- pojišťovací agent;
- poskytování investiční služby;
- investiční zprostředkovatel;
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích aktivit včetně lektorské činnosti;
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a n živnostenského zákona;
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru.

Společnost XY v České republice je tvořena představenstvem, které má předsedu představenstva neboli CEO a dva členy, jeden z členů vykonává funkci COO. Dále obsahuje dozorčí radu, 86 zaměstnanců a více než 3 000 finančních poradců, kteří jsou vázanými zástupci

a jsou registrovaní u České národní banky. Společnost je založena na systému Multi-level marketingu, který je také známý jako síťový marketing.

Pro znalost souvislostí o fungování talent managementu ve vybrané společnosti XY je důležité představit kariérní plán (2024) a jednotlivé pozice, jeho část je součástí Přílohy 1, Obrázek 1. Pracovníky společnosti XY lze kategorizovat podle úrovně, na kterou dosáhli v rámci svého předchozího pracovního výkonu ve společnosti. Pro pochopení zmíněného kariérního plánu je důležité si připomenout fakt, že se jedná o strukturální firmu. Výhodou této skutečnosti je pro pracovníky stejná možnost kariérního růstu v rámci struktury, která je pro všechny známa. Na možný kariérní postup jsou vyžadovány kritéria, která jsou nutná splnit. Prvním možným kritériem je výkonnost, která je uváděna v bankovních jednotkách (dále BJ). U nemanžerských pozic se zohledňuje při povýšení pouze osobní výkonnost, u manažerských pozic se zkoumá i týmová výkonnost. Výpočet bankovní jednotky závisí od nabízeného produktu, jelikož každý produkt má jinou výši. Další dvě kritéria se týkají pouze manažerských pozic. Druhým kritériem je splnění minimálního množství přímých spolupracovníků, tento počet se odvíjí dle pozice. A třetí podmínkou je minimální časový rozestup mezi jednotlivými pozicemi.

V levém pilíři se nacházejí pracovníci na stupni reprezentantů a generálních agentů. Reprezentanti jsou zpočátku nováčci, kteří procházejí systémem vzdělávání a postupně nabírají zkušenosti, aby zvládali celý pracovní proces soběstačně. Generální agenti jsou pracovníci, kteří nemají potřebu tvořit vlastní strukturu a náplní práce je pouze rozšiřování zpravování klientského kmene. Reprezentanti a generální agenti mají příjem závislý pouze na aktivní činnosti. Se spolupracovníky nacházející se v tomto pilíři, bylo prováděno dotazníkové šetření.

V dalších dvou pilířích se nacházejí spolupracovníci, kteří jsou na manažerské pozici. První manažerskou pozicí jsou pozice obchodních vedoucích (dále GST), kteří mají na starost vedení a vzdělávání reprezentantů. Zástupci další manažerské pozice jsou oblastní vedoucí (dále BL), kteří napomáhají při vzdělávání reprezentantů a mají na starosti výkonnost svých týmů. První ředitelskou pozicí jsou zástupci na pozici oblastní ředitel (BD), jejich náplní práce je vedení manažerských porad, organizace seminářů a odměnových akcí. Druhou ředitelskou pozicí je pozice regionální ředitel (RD), jeho úlohou je pro představu nastavení strategie, garance talent managementu a organizování konferencí. Poslední ředitelskou pozicí, která se aktivně zapojuje do fungování struktury je pozice zemského ředitele, který komunikuje s partnerskými společnostmi a s vedením společnosti. Senior zemský ředitel je poslední pozicí, která se již přímo nepodílí na chodu struktury, avšak představuje klíčový přínos, neboť díky svým znalostem a zkušenostem dokáže vyškolit dalšího zemského ředitele ve své struktuře firmy. Příjem manažerů primárně závisí na efektivním řízení společnosti, přičemž významnou část tvoří pasivní příjmy. Společenská kultura je postavena na jednoduchém principu, aby manažer dosáhl úspěchu, musí se starat o to, aby jeho podřízení spolupracovníci byli úspěšní a spokojení,

3.1.1 Talent management ve vybrané společnosti XY

Ve společnosti XY je zodpovědný za fungování systému talent managementu regionální ředitel. Systém prochází každoroční aktualizací. Poslední aktualizace proběhla na konci roku 2023, tato vizualizace je přiložena v Příloze 1, Obrázek 2. Systém rozvoje talentů je založen na pevném propojení odborného rozvoje s praktickou zkušeností, což umožňuje aktivní přístup k dlouhodobému plánování profesního, osobního a kariérního rozvoje. Jak již bylo uvedeno v předchozí části, díky jasně daným podmínkám povýšení a díky strukturálnímu pojetí společnosti lze s pracovníky plánovat širokou škálu pozic dle přiloženého kariérního plánu. Informace o prvcích talent managementu ve společnosti XY jsou čerpány z interních zdrojů společnosti, která si přeje být anonymizována.

Pro pochopení talent managementu je důležité nejprve představit koncept **úvodního vzdělávání**, jelikož jeho některé prvky se dále promítají do řízení talentů. V interních materiálech (2023) jsou popsány následující prvky talent managementu, aby mohlo dojít k porovnání získaných vědomostí v navazujícím prvku. Vzdělávání probíhá prvních 6 týdnů. Je rozděleno do pěti částí, vizualizace spolčenosti je přiložena v Příloze 1, Obrázek 3. První částí je seminář, který má vždy na starost garant, který je určen po dohodě regionálního ředitele s oblastními řediteli. Jeho role je zajistit řečníky, připravit materiály pro účastníky a provést účastníky celým tímto seminářem. Řečníci jsou zpravidla GSZ či BL, kteří jsou v dané problematice nejvíce kompetentní. Seminář trvá 3 hodiny, je rozdělen do tří cca 45minutových bloků a probíhá v prostorách společnosti XY. V každém týdnu jsou v jednotlivých blocích zahrnuty 3 okruhy: základní fungování finančního trhu a produktové znalosti, vedení obchodních jednání a kariérní plán a výhody spolupráce. Obsah semináře je stejný pro celé regionální ředitelství. Po celou dobu trvání úvodního vzdělávání je povolena pouze jedna absence, pokud by jich měl účastník více, musí celé úvodní vzdělávání opakovat, aby ve společnosti XY byla zachována profesionalita finančních poradců. Druhou částí je samostudium, které je vytvořeno v intranetu společnosti a účastník tohoto vzdělávání má přístup nejen k písemným materiálům, ale i praktickým nahrávkám, které pomáhají k efektivnějšímu zapracování. Každý týden je manažerem povolován přístup k novým materiálům, které byly předmětem předchozího semináře. V rámci tohoto samostudia je i seznam úkolů, které jsou doporučeny pro osvojení si teoretických znalostí. Obsah samostudia je též nastaven stejně pro celé regionální ředitelství. Další částí jsou tréninky, interně nazvány mezikurzy, které probíhají v týdnu a zodpovědnou osobou již není garant, ale příslušný manažer dané struktury. Manažer se řídí osnovou, která je dostupná v intranetu společnosti XY. Čtvrtou částí jsou individuální konzultace s manažerem, který mentoruje svého pracovníka. Konzultace se konají každý týden po dobu jedné hodiny. Zde je též v intranetu pro manažera nachystána osnova, podle které má konzultaci vést a úkoly, které měl účastník splnit. Konzultace pokračují po celý čas spolupráce, ale již bez osnovy, která je manažerovi předkládána. Poslední částí je praxe, kde účastník má možnost osvojit si získané informace a dovednosti. Při těchto aktivitách je vždy přítomný příslušný manažer.

Navazujícím prvkem je **Následné vzdělávání**, které vzniklo v listopadu 2020. Kvůli onemocnění COVID-19 byl tento prvek zaveden přes online prostředí, kde opět byly 3 bloky, kde interní mluvčí z řad pracovníků předávali zkušenosti. Po ukončení pandemie již pro tento prvek není využito osobního setkávání. Manažeri společnosti XY pořídili audiovizuální záznamy a materiály, které jsou dávkovány účastníkům. Následné vzdělávání je rozděleno dle kompetencí do skupin. Do první skupiny spadají všichni pracovníci, kteří dokončili úvodní vzdělávání. Záleží na každém manažerovi, jakým způsobem bude distribuovat materiály. Do druhé skupiny spadají ti, kteří se stali reprezentanty a po dobu dvanácti týdnů je jim rozvíjena klientská a osobnostní rovina. Cílem je, aby účastník získal oborové certifikace a mohl se tak osamostatnit a rozšířit své již nabyté dovednosti. Následující skupinou jsou Pokročilí, kterým též 12 týdnů jsou dávkovány materiály. Cílem prvku je, aby účastníci byli profesionální v klientské práci, dokázali sami plánovat svůj výkon, aplikovali principy time managementu a dokázali rozšiřovat svoji strukturu. Ti, kteří povýší na pozici vedoucího reprezentanta získají přístup k další skupině, kde dostávají další materiály po dobu šesti týdnů. Cílem čtvrté skupiny je rozvíjet prezentační schopnosti účastníků a současně podporovat rozvoj jejich manažerských kompetencí. Po dobu celého následného vzdělávání též probíhají konzultace se svým nadřazeným manažerem, jen již není dán koncept a jejich náplň již záleží na uvážení každého z příslušných manažerů.

Dalším prvkem je **Road to GST**, které do 1.1.2024 podléhala výhradně regionální řediteli. Po tomto datu byla delegována na oblastní ředitele za podpory regionálního ředitele. Aby se

pracovník mohl účastnit tohoto prvku, musí splňovat podmínky na Vedoucího reprezentanta III. stupně (osobní historická produkce = 1200 BJ, 3 přímí spolupracovníci minimálně na pozici reprezentant II. stupně (dále R2) a týmová produkce v 1 měsíci = 1200 BJ). Do změny prvku nepodléhal výběr měřitelným kritériím a nominaci na tento prvek prováděli jednotliví oblastní vedoucí. Tento prvek tvoří seminář a osobní konzultace s BD. Setkání probíhá jednou měsíčně v místě společnosti XY a časová dotace je 5 hodin. Tento prvek má za cíl společnosti XY zajistit dostatečné množství manažerů na pozici obchodní vedoucí. Cíl je i promítnut do obsahu semináře, účastníkům jsou rozvíjeny manažerské dovednosti a společně si stanovují prioritu na další měsíc. Se stanovenou prioritou je pracováno na zmíněných osobních konzultacích s oblastními řediteli. Pro každý rok je stanoven počet obchodních vedoucích, aby společnost XY mohla zvyšovat svůj výkon. Pro rok 2024 je stanovena hranice na 10 nových obchodních vedoucích. V níže přiložené tabulce je uvedena statistika úspěšnosti od doby, kdy prvek byl vytvořen.

Tabulka 5 Statistika úspěšnosti Road to GST

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Počet nových GST	2	2	0	5	5	0	5
Počet účastníků RTG	-	-	-	11	10	12	10

Zdroj: Interní dokument (2024)

Prvkem, který je vytvořen pro pracovníky na nemanagerských pozicích nese název **A-tým**. Tento prvek obsahuje setkání účastníků v každém kvartálu, tedy 4x ročně. Automaticky je nominováno na každé setkání devět nejlepších vedoucích reprezentantů za uplynulý kvartál. Cílem je podpora vedoucích reprezentantů, aby splnili podmínky nominace na Road to GST a pro již nominované je to podpůrný prvek pro splnění pozice GST. Za tento prvek zodpovídají oblastní ředitelé.

Pro všechny manažery struktury je vytvořen **Manager's Meeting**, toto setkání probíhá 4x ročně. Tento prvek byl do dubna 2024 v kompetenci zemského ředitele, který ho delegoval na regionálního ředitele. Jedná se dvoudenní setkání, které má časovou dotaci 11 hodin. Obsahem je rozvoj manažerských dovedností, osobnostní rozvoj účastníků a příprava strategického řízení společnosti XY. Setkání se též účastní i externí lektori: koučové, mentoři, specialisté v oboru a zástupci partnerských společností.

Pro nejlepší manažery připravil regionální ředitel **D lyceum**. Které má za cíl pomoci oblastním vedoucím povýšit na pozici oblastního ředitele. Autorovi nejsou další skutečnosti o tomto prvku známy.

Dále pro celé zemské ředitelství pořádá zemský ředitel ve spolupráci s partnery společnosti **Odborná školení**, která mají za cíl spolupracovníkům pomoci zvládnout základy klíčových produktů a všechny základní procesy spojené se sjednáním produktu a péče o klienta. Odborné školení probíhá online pomocí prezentace s časovou dotací 2 hodiny. Na toto školení navazuje **Výběrová odborná školení**, která probíhají fyzicky a podmínkou je získání alespoň jedné oborové certifikace, jelikož jsou zde řešeny pokročilejší témata s představiteli partnerských společností.

Posledním prvkem talent managementu ve vybrané společnosti jsou **Konference**. Tyto konference se konají čtyřikrát ročně pro všechny pracovníky. Organizátorem je dvakrát ročně regionální ředitel a dvakrát ročně pořádají konferenci sami oblastní ředitelé za své týmy. Témata se mění dle jejich uvážení. Nejčastějšími tématy jsou: motivace, time management,

rozšíření odbornosti, aktuality z finančního trhu, podnikatelské příběhy. Konference se účastní i externí řečníci z oblasti financí. Na závěr je vždy slavnostní vyhlášení a odměnění nejlepších pracovníků a poté probíhá popracovní část, aby se pracovníci mezi sebou mohli seznámit.

Předchozí prvky spadají do koncepce talent managementu celého regionálního ředitelství společnosti XY. Mezi jednotlivými strukturami mohou vznikat další doplňující prvky, které si připraví příslušný manažer. Mezi ně patří Manažerská akademie, GST lyceum, jednorázové semináře či akce mezi jednotlivými strukturami. Manažerská akademie má v dnešní době za úkol tvorbu vedoucí reprezentant II. stupně (VR2), tedy aby zvládli identifikovat a získat svého spolupracovníka a aby účastníci splnili první dvě oborové certifikace. Pokud účastník splní pozici VR2, je přesunut do GST lycea, které má za úkol účastníka tohoto programu naučit udržet a rozvíjet pracovníka a díky těmto dovednostem povýšit na pozici VR3, aby se účastník mohl přesunout do Road to GST, které spadá již do koncepce talent managementu regionálního ředitelství společnosti XY.

3.2 Analýza dat výzkumného šetření

V této podkapitole jsou analyzovány výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření. Tato analýza je klíčová pro posouzení efektivity a dopadu talent managementu v organizaci XY. Kvantitativní šetření bylo realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na aktuální pracovníky. Data byla sbírána elektronicky, což umožnilo rychlé a efektivní zhodnocení velkého množství odpovědí. Kvalitativní šetření spočívalo v polostrukturovaných rozhovorech s bývalými pracovníky, kteří opustili organizaci a manažery společnosti. Tento přístup byl zvolen za účelem získání hlubšího vhledu do důvodů jejich odchodu a jejich perspektivy na to, jak organizace řídí a rozvíjí své talenty. Rozhovory byly zaznamenávány a následně transkribovány pro detailní analýzu obsahu.

3.2.1 Analýza dat kvalitativního šetření

Kvalitativní šetření probíhalo formou polostrukturovaných rozhovorů. Otázky polostrukturovaného rozhovoru byly sestaveny na základě stanovených výzkumných otázek. Proběhlo 6 rozhovorů s bývalými pracovníky a 6 rozhovorů s manažery společnosti XY (viz. Kapitola 2.10). Pro přehlednost zápisu jsou bývalí pracovníci označováni zkratkou respondent a je přidáno písmeno abecedy (př: RA). Manažeři jsou označeni zkratkou respondent a je přidána římská číslice (př: RIV). V jednotlivých modulech byla použita metoda kódování, které je k nalezení v příloze 6 a 7 spolu s přepisem rozhovorů a posléze byla vytvořena SWOT analýza. Tyto metody jsou popsány v kapitole metodika práce.

Modul M1 – demografický modul

Modul M1 je rozebrán v kapitole metodika práce a zobrazen v Tabulce 3 a v Tabulce 4, které jsou k nalezení ve zmíněné kapitole.

Modul M2 – počátek spolupráce

Při analýze dat vznikl kód: **vzdělání a jeho vliv**. Výzkumník se zaměřuje na tuto otázku, jelikož předpokládá, že tato úroveň a obor vzdělání ovlivňuje počátek spolupráce.

RA uvedl: „*Mám. Mám ekonomické vzdělání. Mám vlastně vystudovaného inženýra na Západočeské univerzitě, ekonomické fakultě.*“ RA ekonomické vzdělání považuje za výhodu, jelikož si díky ekonomickému vzdělání mohl spojit základní ekonomické pojmy s praxí. RA

k tomuto tématu dodal, že výhodu spolupráce vnímá i v tom, že pokud nějaký pracovník ještě studuje, může to být výhodou i na opačnou stranu, jelikož díky získané praxi se lépe pochopí teoretickou část studia. RC má též ekonomické vzdělání, získané na obchodní akademii a shoduje se s RA, jelikož též uvádí, že díky teoretické stránce studia si díky získaným pojmům dokáže propojit lépe teorii s praxí. RE má též ekonomické vzdělání, které je ukončeno maturitní zkouškou. RE na rozdíl od RA a RC uvádí, že po informační stránce to jako nevýhodu nevnímá, ale vidí výhodu při hledání klientů, jelikož si díky vzdělání může doložit svou odbornost. RF též má ekonomické vzdělání ukončené maturitní zkouškou a aktuálně si dodělává ekonomické vysokoškolské vzdělání. RF se opět shoduje s RA a RC: *„Vnímám to jako výhodu, díky tomu, že mám základní ekonomické znalosti a dokážu si dát věci do souvislosti. Také se tím mohu prezentovat u klientů a při úvodním vzdělávání jsem měl výhodu oproti lidem, kteří přicházeli z jiného oboru.“* Na rozdíl od předchozích respondentů RB uvádí, že nemá vzdělání ekonomické a zpočátku tento fakt vnímal jako nevýhodu, ale aktuálně to již jako nevýhodu nevnímá. K tomu poté RB dodal: *„Myslím si, že to člověka, nebo mě konkrétně, trochu strašilo v tom, že jsem nevěděl, jestli to nebude moc těžké na mě. Jestli ty věci budu chápat, budu tomu rozumět a tak podobně.“* RD též nemá ekonomické vzdělání a uvádí: *„...Nevnímám to jako nevýhodu ani jako výhodu. Myslím si, že na tom úplně nezáleží.“* Tazatel se respondentů na manažerských pozicích nedotazoval, kolik mají splněno oborových certifikací, jelikož jednou z podmínek na manažerskou pozici je splnění všech oborových certifikací.

RI lituje, že nemá ekonomické vzdělání, jelikož tuto skutečnost vnímala jako nevýhodu pro fungování v oboru, protože byl pro ni celý obor nový. RI vnímala rozdíl mezi ostatními pracovníky: *„...Měla jsem ve vzdělávání lidí, kteří ekonomické vzdělání měli a bylo na nich vidět, že se mnohem lépe orientují v základních věcech, ale zase mi přišlo, že tréninku bylo dostatek, abych je zvládla dohnat.“* RI dále uvedla, že za celou dobu spolupráce nesplnila ani jednu oborovou certifikaci. RII též nemá ekonomické vzdělání, a naopak proti RI uvádí: *„...určitě jsem to nevnímala jako výhodu. Myslím si, že během krátké praxe se daly všechny zkušenosti nebo skills získat během krátké doby a člověk, pokud se tomu věnoval, tak si za krátkou dobu osvojil všechny dovednosti.“* RII uvedl, že splnil všechny oborové certifikace. RIII též uvedla, že nemá ekonomické vzdělání. RIII vnímala v této skutečnosti lehkou nevýhodu s ohledem, že neměla takový přehled, ale zároveň dodala: *„...jednotlivé kurzy a vědomosti od ostatních spolupracovníků a vedoucích dokázaly celkem dobře nahradit to vzdělání, tak bych řekla.“* RIII splnila všechny oborové certifikace, jelikož si chtěla rozšířit svou odbornost a přišlo jí to důležité pro setrvání v oboru. RIV v době počátku spolupráce byl v posledním ročníku ekonomického oboru na obchodní akademii a vnímal to nejprve jako výhodu, ale v průběhu pochopil, že makroekonomická témata nejsou tak důležitá jako finanční gramotnost samotná. RIV nesplnil ani jednu oborovou certifikaci. Naproti tomu RV splnila všechny 4 certifikace. RV nemá vzdělání ekonomického směru a tuto skutečnost vnímá jako: *„Asi nevýhodu, protože mi to ve spoustu věcech utíkalo a vůbec jsem nerozuměla co znamenají.“*

Druhým kódem toho modulu je: **získávání klientů**. Tito manažeři RA, RC, RE a RF se shodli, že jejich největší výzvou během prvního roku spolupráce bylo získávání klientů. RA uvedl: *„Největší překážka si myslím, že byla vlastně jako klientská práce. A vůbec jako získávání nových klientů.“* A tuto výzvu překonal svojí trpělivostí, tvořením PR a postupem času ho začali klienti respektovat a považovat za experta v daném oboru. Další respondentka RC též nejvíce během prvního roku vnímala strach z klientů a že je dlouhodobě nebude získávat. Tuto překážku překonala, protože: *„...rozšířila jsem si okolí. A tím, že jsem to takto dělala od začátku, tak jsem to podle mě překonala“.* RF též uvádí obdobný problém: *„Největším problémem byl pro mě obchodní telefonát a celkově jsem měl problém s kontaktováním lidí, jelikož jsem spíše introvertní...“* RF se též obával získávání klientů kvůli schopnosti být konkurenceschopný vůči ostatním finančním poradcům.

I u bývalých spolupracovníků byla nalezena stejná výzva kromě RVI. RI uvedla: „*Nedokázala jsem si zajistit dostatek klientů, měla jsem problém vůbec někoho oslovit, protože mé okolí nemělo moc dobrý názor na finanční poradenství...*“ I RII uvedl: „*...jelikož jsem introvert, oslovení nových klientů a v tom smyslu, že fakt to bylo, když mě hodí fakt do studené vody...*“ RIII též uvedla problém se získáváním klientů, oproti RI a RII to bylo spíše ve smyslu komunikace s klienty: „*Například měla jsem analýzu s klientem, analýza proběhla bez problémů, klient nadšený, domluvili jsme se na nějakých věcech a pak jsme si domluvili termín další schůzky a pak se stalo, že mi člověk nezvedal telefon, neodpovídal na zprávy a podobně...*“ RIV popisuje obdobný problém: „*Pro mě to byla asi komunikace s klienty, na to jsem asi nebyl připravený a nějak na to nejsem stavěný. Celkově vlastně jak vystupovat, jak vlastně by mělo, ne probíhat, to jsme si procházeli vlastně, jak ta schůzka má probíhat, ale spíš vlastně jak vystupovat, jak komunikovat s těmi lidmi. Jak vlastně s nimi hovořit o tématech, jakým způsobem třeba navázat na další téma a nějak tu jejich informaci rozvést nebo se na něco doptat...*“

M3 – talent management

Prvním kódem z tohoto modulu byl označen: **vliv manažera**. Ve společnosti XY, jak je popsáno v kapitole 3.1.1, je přístup manažera pro pracovníka velice důležitý. RA uved, že vnímá svého manažera a jeho vliv takto: „*...vnímám ho prostě jako člověka, který nějakým způsobem v tom oboru vychoval a samozřejmě na tom má určitě nějaký velký podíl, ale že bych to dokázal nějak kvantifikovat a měřit, to si netroufnu říct.*“ RB kvantifikoval vliv svého manažera následovně: „*Já si myslím, že deset z deseti. A to byl ten klíč k tomu, protože to byl jediný člověk, kterého jsem znal, když jsem přicházel a měl jsem ho jako velkou inspiraci, učil mě všechno a nebýt v ní, tak si myslím, že vůbec v tom oboru nejsem.*“ RC zmínila: „*Kdybych to měla ohodnotit na škále, tak asi 7 z 10. Protože manažer vždycky jedná víc racionálně než já a emočně, vždycky když já se naštvu, tak bych byla kolikrát schopná se na to vykašlat. Vždycky tak nějak chytře věděl, co má říct, abych se časem uklidnila.*“ RD vnímá přístup svého manažera velice pozitivně: „*...já si myslím, že to bylo zásadní, de facto nebýt mého vedoucího, tak bych asi GST nebyl. Myslím si, že kdyby se mnou tenkrát přerušil kontakt, tak už bych se k tomu nevrátil a myslím si, že by mě nikdo jiný nezrekrutoval. Takže určitě tam byla nějaká, jako dalo by si říct chemie mezi tím vedoucím a mnou. Proč jsem tady, proč jsem s ním začal spolupracovat, něco se mi tam asi líbilo. Jo, jinak já jsem tu práci normálně odsuzoval, nechtěl jsem to dělat, ale ten přístup byl úplně jiný, než jsem čekal, takže myslím si, že tam je docela zásadní role.*“ RE popsala: „*...myslím si, že mi pomohl v tom, že na mě úplně netlačil. Když to uvedu na příkladu, kdyby mě nutil třeba telefonovat těm klientům, tak já bych skončila, to bych nepřekousla...*“ a také doplnila: „*Takže asi to, že to bylo trošku volné a že jsem neměla úplně pocit, že jako na 100 % musím všechno zvládnout hned. A dále on zastává přístup jako skoč a uč se plavat, myslím tím: vyzkoušet si to, projít si to, prošlapat si to. A když si to člověk vyzkouší sám, tak je mnohem jednodušší to poté zvládat. Kdybych to měla zhodnotit ještě na škále, tak bych dala asi 7 z 10.*“ I RF hodnotí přístup svého manažera pozitivně: „*...Myslím, že přístup mé manažerky byl adekvátně naformulovaný, abych dosahoval výsledků, díky kterým jsem byl motivovaný a odhodlaný se posouvat a ve společnosti dlouhodobě setrvat.*“

Bývalí pracovníci převážně hodnotili četnost a frekvenci setkávání s manažerem. RI popisuje, že se se svým manažerem potkávala dvakrát týdně a z toho minimálně jednou řešili kariérní postup: „*Určitě se o to snažil, motivoval mě k tomu ať mám více schůzek a tvořím si tým a díky tomu se třeba dostanu na nějakou odměnovou akci.*“ RII ohodnotil spolupráci se svým manažerem takto: „*...s mým manažerem byla ta spolupráce fantastická. Já jsem byl opravdu k tomu ještě jako mladý kluk, ale někdy možná nějaký kladení nároku třeba na toho spolupracovníka, ve smyslu zvládnout všechny limity, všechno to, co se mělo jako splňovat, ať*

to bylo, řeknu, jednoduchý systém, ať už systém počtu schůzek. No, možná být v některých věcech empatický, ale možná jako pochopit a snažit se v tom zapracování ke každému přistupovat opravdu individuálně.“ I RIII byla motivována svým manažerem, aby rozšiřovala tým. Měli nad tímto tématem konzultace, kde probíhal výběr potencionálních pracovníků maximálně jednou nebo dvakrát měsíčně. RIV už si nepamatoval přesnou frekvenci schůzek, ale domníval se, že to bylo jednou nebo dvakrát za dva týdny. Přístup pracovat na manažerské pozici ohodnotil takto: „Já myslím, že jako snažili jsme spolu s ním od začátku hned vlastně jako tomu věnovat, abych vlastně nestagnoval hned na začátku a prostě jako pokoušel se už hned od začátku. Myslím, že jsem možná dvakrát, teda jednou za dva týdny možná, nebo tak nějak, myslím, že jsme si scházeli, nebo jak to bylo, nevím přesně. Četnost setkání popsala RV: „*Určitě týdně a možná i víc, protože když jsem chodila na Manažerskou akademii tak ta byla každý týden, mám takový dojem, pak jsem se vídala se svým ziskatelem a se svým manažerem. Pak bylo každý měsíc Měsíční setkání, pak dvakrát měsíčně Road to GST. Takže bych řekla, že to bylo více než jedenkrát týdně.*“ Na to, jak RV pracoval její manažer odpověděla takto: „...*dokonce se mnou pracovali 4 lidé na manažerské pozici, můj ziskatel, obchodní vedoucí, i oba ředitelé. Navštěvovala jsem i kurzy, které měly za úkol mi pomoci na manažerskou pozici i před tím, než jsem byla VR2. Pak když už jsem byla VR2, tak si myslím, že se se mnou pracovalo víc než dost, já jsem asi měla už trošku blok, že se mi do toho nechtělo...*“ RVI též hodnotí, že s ním manažer pracoval a snažil se ho směřovat na další pozici a nejprve se potkávali dvakrát týdně a poté manažer zjistil, že to nebude s RVI jednoduché a četnost setkání se začala snižovat.

Při analýze rozhovorů vznikl i druhý kód tohoto modulu: **prvky talent managementu**. RA souhlasil s tím, že prvky talent managementu mu pomohly k dosažení pozice manažera, nejlépe hodnotil: „...*Stoprocentně mi pomohly konzultace s mým vedoucím, který mě vlastně jako k té manažerské pozici vedl, nabírání nových zkušeností, znalostí a vlastně jako věci, které se týkají vůbec jako rozvoje, rozvoje vlastně talentů, co se týká směrem v manažerských pozicích...*“ Dále uvedl i další prvek: „...*navštěvoval jsem GST lyceum, což vlastně byl takový prvek pro junior manažery, kteří se k manažerský pozici pomalu blížili, ale ještě na ní nebyli, a ještě ani nedosáhli na sledovací období, aby se jimi v blízké době stali...*“ RA uvádí, že více prvků ani navštěvovat nemohl, jelikož ostatní prvky vznikaly a v průběhu, kdy už RA byl na manažerské pozici. Nové prvky hodnotí velice pozitivně: „...*protože si myslím, že čím více vzdělávání v rámci vývoje toho talent managementu bude, tak tím vlastně více kompetentní manažeři budou vznikat a budou nějakým způsobem mít dostatečné kompetence k tomu, aby vlastně sami dokázali potom takové prvky vést nebo vzdělávat lidi...*“ Nejlépe hodnotí prvek Road to GST, který se vyvinul z GST lycea. RB též velice pozitivně hodnotí prvky talent managementu ve společnosti XY: „*Kdybych měl odpovídat na rovinu, tak si myslím, že všechny, ale kdybych vypíchl jeden konkrétně, tak je to fakt Road to GST. A to kvůli tomu, že byla skupinka, která řešila stejné věci, byla tam vzájemná hecování, dobrá nálada, dobrá atmosféra, a člověka to logicky burcovalo pracovat na sobě a reálně povýšit.*“ RB dodal doporučení pro úpravu prvků: „...*být modernější, aktualizovat ty témata, aktualizovat osnovu těch přednášek. To je podle mě jako věc, která by se měla ideálně co nejdřív nějak změnit.*“ Za jeho působení došlo k úpravě některých prvků a ty hodnotí následovně: „...*může spolupracovat i člověk, který není pouze z mé lokality a mohu tak rozšiřovat svůj tým i v jiných lokalitách. To znamená, že to nám tenkrát chybělo a myslím si, že to je jako správná cesta k tomu, aby ty lidi opravdu byly odbornější a měli co nejvíce informací a mohli díky tomu nabírat co nejlepší zkušenost.*“ RC na rozdíl od předchozích respondentů popisuje, že jí osobně pomohlo GST lyceum, které po informační stránce hodnotí pozitivně, ale jinak jí prvek příliš nezaujal, protože: „...*ale jinak mě to moc nebavilo, jelikož jsem byla lepší než všichni ostatní a nebavilo mě, jak ostatní neplnili úkoly a řešili témata pořád dokola.*“ RC povýšila na pozici GST za 9 měsíců, tudíž v nejkratší možné době. RC dále uvedla, že vývoj talent managementu ve společnosti XY ovlivňuje i celá struktura, která postupem let získává více zkušeností a dokáže lépe předávat důležité informace

a při tom to udělat pro pracovníky záživnější. RD souhlasí s RB a též pozitivně hodnotí prvek Road to GST a též dobře hodnotí prvek A tým: „*Na Road to GST se mi líbilo, že jsem přišel do kontaktu s lidmi z našeho regionálního ředitelství, kde jsem vlastně nikoho neznal, protože jak se nepohybují na velké kanceláři, tak jsem trochu odříznutý. Jakoby ani ne tak ta náplň, protože já jsem věděl, co mám udělat. Jo? Ale spíš pro mě bylo motivační být v tom prostředí...*“ Při dotazování, jak vnímá prvky talent managementu, které přibýly za jeho působení na manažerské pozici uvedl, že za BL tým nemají pravidelný prvek po budoucí manažery. A uvědomuje si, že ostatní struktury společnosti XY to mají odlišně: „*Vnímám, že ostatní týmy jsou v tomto ohledu mnohem důslednější.*“ RE ohodnotila už úvodní vzdělávání velice pozitivně. Na následném vzdělávání se jí líbila online forma, jelikož se na tento prvek mohla připojit odkudkoliv. Dále se RE účastnila Road to GST, které navštěvovala ve starém konceptu, kdy do prvku byli vybíráni pracovníci od svých přímých manažerů a pak i nový koncept, kdy o zařazení do prvku rozhoduje poziční kritérium. Tento prvek hodnotí následujícím způsobem: „*...ta dřívější. tam mi nepřišla tak jako dobrá, protože tam bylo hodně lidí, kteří vlastně ani tolik o to nestáli. A co se týče té nové, tak to asi myslím, že byla mnohem lepší. Že tam už vlastně fakt byla úžasná skupinka těch, kteří se nějak snažili už rozvíjet.*“ Během působení na manažerské pozici RE došlo k úpravě následného vzdělávání: „*...možná to má jiný tým jinak, ale my to máme jako dávkovaná videa, které chodí každý týden jako e-mail. Ale zase díky tomu s námi spolupracují i lidé, kteří za námi do Plzně nemohou tak často jezdit...*“ RF jako RB, RD, RE pozitivně hodnotí Road to GST: „*Road to GST mi pomohl k určení si specifických cílů na následující měsíc a byl skvělým prostředkem pro zpětnou vazbu od zkušenějších kolegů a též mé nadřazené struktury. A tým byl pro mě též přínosný, protože jsem se mohl porovnávat s ostatními lidmi z jiných struktur, sloužil jako skvělá inspirace pro budoucí rozvoj.*“ Též RF uvedl, že mu přínosem byly konzultace s řediteli, kteří se nacházejí mimo jejich strukturu, jelikož si dokázal lépe představit jaké životní cíle si může splnit. Ohodnotil též ještě jeden prvek, který není uveden v koncepci talent managementu společnosti XY: „*...byl jedinečný, jelikož šlo o týmovou spolupráci a soutěžilo se proti jiným skupinám z jiného kraje. Tento prvek si spojují s prvopočátky budování týmu a zlepšení obchodních dovedností. Závěrem byla skvělá odměna v luxusní restauraci, která nás celou soutěží hodně motivovala.*“

RI a RIV se účastnili pouze úvodního vzdělávání, které obsahovalo tréninky (mezikurzy) a konzultaci s manažerem. RII uvádí, že se účastnil konferencí, Road to GST, týdenních setkání a konzultací se svým manažerem. U následného vzdělávání též uvedl, že následné vzdělávání vnímá každý tým po svém a že tento prvek nebyl plně organizovaný. Pozitivně též hodnotil konference: „*...konference, tak ty mě jako hodně naplňovaly, protože tam přijížděli lidé z jiných týmů, byli tam i externí přednášející, takže to mě určitě inspirovalo.*“ RIII se účastnila nad rámec úvodního vzdělávání i konferencí odborných školení od partnerů: „*... kde se člověk dozví spoustu nových myšlenek, pohledů na věc, pohledů na podnikání obecně, naučí se různé skills. Odborná školení, tak tam se člověk dozví věci o těch jednotlivých produktech, naučí se třeba, řekla bych, líp pracovat se srovnávačem.*“ RV hodnotila pozitivně prvek nesoucí název Manažerská akademie, jelikož manažer měl prvek vždy dobře připraven, mohli řešit témata, které účastníkům prvku přišla důležitá. RV nebyla spokojena s připraveností a přístupem ostatních účastníků. RV při hodnocení prvku Road to GST si nebyla jistá, zda jí tento prvek vyhovoval: „*Na jednu stranu tam byla snaha trochu rozebrat, co udělat líp a umět si jako naplánovat nějak jako dopředu, co bych chtěla zvládnout za měsíc, ale asi mi úplně nevyhovovalo se zodpovídat před dalšíma deseti, patnácti lidmi, který nejsou z mého týmu, které potkám jednou za měsíc na té akci.*“ Občas to respondentce přišlo až kontraproduktivní: *Máš z toho úplně jiný pohledy, jiný názory, každý ten tým si učí ty svoje lidi nějak a tady prostě se to střetávalo někdy až jako v mínusu, bych řekla, protože jsme pak spolu trénovali a každý to uměl nějak, a tak jsem nevěděla, jestli to je takhle správně nebo není správně, že to takhle ten člověk dělá nebo nedělá, říká, takže to pro mě nebylo úplně ideální, to se mi moc nelíbilo.*“ Ale

RV na tomto prvku ocenila přístup a rady regionálního ředitele. RV naopak velice pozitivně vnímala konference: „...občas jsem si poslechla lidi, který jsem třeba běžně nevidala, třeba ty lidi, co jsou také ze stejného regionálního ředitelství, že byl pozvaný člověk vlastně úplně z jiné kanceláře, takže jsme měli zase úplně jiný pohled na tu věc a většinou to byli lidé samozřejmě zkušenější, který už něco měli za sebou, hodně z nich mělo hrozně hezkou tu přednášku.“ RV dobře hodnotila i nepracovní část této akce: „Sice je tato akce o předávání know-how, ale také vnímám konference za malý teambuilding, že jsem mohla poznat lidi i z ostatních týmů, udělat si nějakou představu, kdo tam se mnou pracuje.“ I RVI pozitivně hodnotí konference, uvedl, že se mu líbilo poslouchat příběhy úspěšných lidí, kteří si užívají života. Jako předchozí respondentka i RVI hodnotí pozitivně nepracovní část akce: „...přijde mi, že to byl i hezký teambuilding, protože bylo fajn, že jsme se tam všichni sešli a ty rozdílné skupinky se spojily, mohli jsme normálně pohovořit, užít se raut, to za mě bylo moc super.“

A při analýze rozhovorů vznikl i třetí kód: **limity dosahování manažerských pozic**. Tento kód byl kódován pouze u respondentů, kteří jsou na manažerské pozici (RA až RF). Každý z respondentů dokázal popsat limity, které ovlivnily dobu povýšení na manažerskou pozici. RA povýšil na manažerskou pozici za rok a devět měsíců a jako limity uvedl již zmiňovanou problematiku získávání klientů: „...myslím si, že přesně klidně i ta klientská práce, kterou jsem zmínil jako hlavní překážku na začátku spolupráce, tak mohla být i hlavní brzdou směrem na manažerskou pozici. Protože vlastně tím, že té klientely nebylo zase tolik, tak to podle mě způsobovalo i brzdu, co se týká jako rozvoje mě samého, a tím pádem já jsem nemohl díky tomu rozvíjet svůj tým pod sebou, a díky tomu vlastně jsem zpomaloval sám sebe na manažerskou pozici.“ Tento limit překonal, jelikož se rozhodl splnit pozici GST a uspořádal si myšlenky. RA též uvedl, že tyto limity zůstávají, ale noví pracovníci mají určité výhody: „...Dobou, vyčištěním oboru, mnohem certifikovanějšímu oboru, vůbec pohled na ten obor jako takový. A celkově v tomto si myslím, že i společnost vnímá ten obor mnohem pozitivněji, než když jsem začínal třeba já. Tak v tom si myslím, že to mají celkově dost jednoduší. Existuje mnoho tržních příležitostí, ať už je to třeba v letošním roce dlouhodobý investiční produkt, dlouhodobá zdravotní péče, které jsou vlastně právě tím nástrojem, jak se třeba dostat k té první klientele. Nic takového vlastně v našich začátcích neexistovalo, a to si myslím, že může být jako naopak přínosem pro tu novou generaci, která teďka vzniká a míří na manažerskou pozici, jak ji dosáhnout.“ RB dosáhl manažerskou pozici po dvou letech a devíti měsících. Za limity uvedl: „...jedenak jsem byl mimo obor, byl jsem velký introvert a potřeboval jsem se spoustu věcí naučit.“ Tento limit překonal svojí vytrvalostí: „...vytrvalost, protože to souvisí s tím, že člověk nemůže dělat závěry po pár týdnech, po pár měsících, ani reálně po několika letech. To znamená jako vytrvat v tom, že když mi to dává smysl, tak prostě potřebuji na sobě pracovat, potřebuji se zdokonalovat, potřebuji se více věcí naučit a vytrvat v tom, a člověk toho může dosáhnout.“ Též vyhodnotil, že mu i druhá schopnost pomohla docílit manažerské pozice: „...přátelskost, že jako si snažím být svůj a snažím se mít vystupování, aby to bylo příjemné pro všechny, jak pro spolupracovníky, tak pro klienty, tak pro lidi, s kterými se bavím jen tak jako o práci, mimo pracovní dobu...“ Jako jediná, jak již bylo zmíněno RC splnila manažerskou pozici v nejkratší možné době, kterou udává kariérní plán společnosti XY, tedy za 9 měsíců. Za nejdůležitější faktor vyhodnotila svoji pracovitost: „Určitě pracovitost. Já upřímně nevím, čím jiným to mohlo být, prostě jsem jen hodně pracovala, a to je asi všechno.“ RD dosáhl manažerské pozice po 12 letech. Jak RD uvádí z této doby 9 let aktivně nepracoval na povýšení, jelikož odešel do jiného zaměstnání. Manažerské pozice dosáhl díky vytrvalosti a cílevědomosti a neustálému náborem nových talentů. RE splnila manažerskou pozici za 2 roky a 2 měsíce. Limitem bylo skončení spolupracovnice, kvůli této situaci RE nesplňovala minimální podmínky velikosti struktury na povýšení. Po této události: „že jsem asi byla zaměřena na ty tři lidi, tak ten třetí se hledal hrozně těžko, že už jdete na ty schůzky s tím, že už to jako musí vyjít. Tak to bylo asi takový to, co, podle mě, to trvalo třeba rok najít třetího člověka a pak už to šlo vlastně zase

relativně jako snadno, že se hledali jako snáz a myslím, že taky to byl ten důvod, že jsem pak trošku rezignovala na to, jako je cíl pozice a už jsem to prostě brala jen tak, že rekrutuji, protože mě to baví a vlastně tu pozici jsem splnila mimochodem.“ Tyto limity RE zvládla překonat odhodláním a houževnatostí. RF povýšil na manažerskou pozici za rok a 6 měsíců. Mezi hlavní limity RF uvádí svůj začátek spolupráce, který byl plný nejistoty v oslovování lidí a oslovovat nové pracovníky začal až po půl roce spolupráce. Tento limit respondent překonal odhodláním, vytrvalostí a schopností práce v kolektivu a nasloucháním nadřízené struktury.

M4 – fluktuace

Pro tento modul byl vybrán kód: Faktory **ovlivňující odchod pracovníků**. Manažeři to popisují z pohledu, jak to vnímají u svých pracovníků. RA uvedl: *„Myslím si, že furt je to úplně stejné jako u mě. To znamená, co se týká klientské práce, tak vlastně získávání nových klientů. To si myslím, že v našem oboru bude vždycky hlavní faktor a hlavní překážka, kterou vlastně spolupracovníci na začátku své praxe a kariéry budou mít. Další je podle mě i taková charakteristika generace Z jako takové. Myslím si, že nastala generace, která je málo ambiciózní a málo, ještě méně, než jsme byli my třeba s focusem na cíl a vůbec přesně povýšení na manažerskou pozici. Řekl bych, že jsou takový pohodlnější než jiní lidé. Myslím si, že jiné překážky nemají. Naopak si myslím, že ty věci jsou mnohem příznivější pro ně, než to bylo pro nás dřív.“* O problematice generace Z hovořil i RB: *„...myslím, že prostě všichni jsou konfrontováni s tím výstupem z komfortní zóny. Že prostě v dnešní době a čím dál tím více si uvědomují, že mladší a mladší lidé nejsou zvyklí vystupovat z komfortní zóny, nejsou zvyklí komunikovat, nejsou zvyklí jednat, nejsou zvyklí telefonovat, a to je velká výzva.“* Dalším důvodem, který ovlivňuje fluktuaci pracovníků je konfrontace s okolím, jelikož mohou od svého okolí dostat negativní zpětnou vazbu. S problematikou generace Z má i RE své zkušenosti: *„...k nám chodí převážně mladí studenti, kteří jsou v podstatě ještě mladší než já a tam si myslím, že je znát každý rok toho, co přijdou, že je to pro někoho méně a méně komfortní něco takového udělat. Spolupracovníci, kteří jsou o pár let starší než já, tak to pro ně takový problém není.“* K názoru RA se připojuje i RC: *„...mají strach z klientů. Bojí se, že tam je takovýto dogma, že budou muset třeba navolávat lidi a tak. A že se bojí, jednak že nechtějí, a jednak že se bojí, že to nezvládnou. A obecně si myslím, že se bojí překonávat komfortní zónu, chtějí mít práci bez stresu a jsou takový jako hlavně, aby byli jako v klidu...“* RD stejně jako RA uvedl, že důvodem fluktuace je klientská práce, dále také zmínil, že dalším důvodem je: *„...vytrvalost. Jelikož jsou spolupracovníci občas nedočkaví a myslí si, že se všechno hned dostaví.“* RF poukázal na důvod: *„Řekl bych, že největšími výzvami jsou názory jejich jak blízkého, tak vzdálenějšího okolí, dále bych zařadil vystupování z nekomfortní zóny a určité snášení neúspěchu.“*

Všichni respondenti z řad bývalých spolupracovníků dokázali identifikovat faktory, které ovlivnily jejich odchod ze společnosti XY. Žádný z respondentů nevedl, že by byl ve společnosti XY nespokojený. RI ukončila spolupráci z důvodu získání pracovního místa v oboru, který byl předmětem jejího studia. Dále se jí nelíbil celkový obsah práce, oslovování klientů. RII jako důvod uvedl: *„...že to způsobila změna osobních cílů, že jsem začal se tak jako věnovat jiným věcem a chtěl žít život naplno, tak jsem nějak trošku přesedlal v oboru...“* RIII uvedla, že rozhodujícím faktorem pro ukončení spolupráce bylo zažívání neúspěchu a chtěla se ubírat v oboru práva, ve kterém získala magisterský titul. RIV ukončil spolupráci, jelikož: *„...komunikace s těmi klienty mi dělala takové potíže, spíš myslím osobnostně, než že by to byl problém, že bych se to nedokázal naučit. Prostě jsem si řekl, že asi to nebude můj obor, který bych chtěl dále asi rozvíjet.“* RV se svým tvrzením shoduje s RI a RIII, jelikož též dosáhla vysokoškolského vzdělání v oboru a chtěla se vydat tímto směrem. A druhý důvod byl: *„Mě už to asi nebavilo, tím lidem ukazovat, že je to dobrý...“* RVI popsal takto konec své spolupráce:

Ukončil jsem ji z důvodu toho, že jsem se do toho neuměl dostat a v tu danou chvíli to nebyla přímo práce pro mě a necítil jsem se, že bych v ní byl takový expert, abych v ní mohl pokračovat. Nemohl jsem se do toho dostat tak, abych dokázal šířit myšlenku toho finančního poradenství. Nedokázal jsem jí šířit tak, jak jsem jí sám věřil.“ Na konec rozhovoru dodal: „... Vlastně když teď nad tím tak přemýšlím, tak si dokážu představit, že bych to znovu zkusil, myslím se, že už jsem v jiné situaci.“ RVI a RV se shodli, že by ocenili profesionálnější a direktivnější přístup.

3.2.2 Analýza dat dotazníkového šetření

V této kapitole jsou analyzovány výsledky kvalitativního šetření, které byly sbírány pomocí online dotazníkového šetření. Zdůvodnění výběru pracovníků a rozdělení modulů je popsáno již v metodice práce. Analýza dat je pro větší přehlednost opět rozčleněna do modulů.

Modul M1 – demografický modul

Modul M1 je rozebrán v kapitole metodika práce a zobrazen v Tabulce 6, která je k nalezení v Příloze 2.

Modul M2 – počátek spolupráce

Modul M2 je zaměřen na počátek kariéry pracovníka. První otázkou v tomto modulu je, zda respondenti mají dosažené ekonomické vzdělání. Dle Grafu 1, obsaženého v Příloze 2, 36 (55 %) respondentů uvedlo, že jejich předešlé studium bylo ekonomického směru. Tato otázka byla zařazena do tohoto modulu, jelikož se autor domnívá, že právě téma vzdělání ovlivňuje počátek spolupráce.

Druhou otázkou byli respondenti dotazováni, jakým způsobem se dozvěděli o možnosti spolupráce (viz. Graf 2). Žádný z respondentů se nepřihlásil na základě školení na školách. Šest respondentů (9 %) ze zkoumaného vzorku oslovili někoho uvnitř společnosti a přihlásili se o možnost spolupráce sami. Na základě nabídky na sociálních sítích se o možnosti spolupráce se dozvěděli 3 respondenti (5 %). Devět respondentů (14 %) již byli klienty a od svého poradce se dozvěděli o možnosti spolupracovat. Nejvíce respondentů, konkrétně 47 (72 %), bylo osloveno pracovníkem ze společnosti XY.

V další otázce měli respondenti seřadit odpovědi od hlavního po nejméně důležitý důvod počátku spolupráce se společností XY. Respondenti mohli vybrat jednu až všechny možné odpovědi. Mezi hlavní důvody, proč začali respondenti spolupracovat (viz Tabulka 7) se společností XY patří: získání zkušeností, peníze, přístup k informacím a nová pracovní zkušenost. Další důvody respondenti řadí v následujícím pořadí: flexibilní pracovní doba, kariéra, kolektiv, přístup vedoucího, možnost budování týmu, prestižní práce a praxi ke škole. Po získání pracovníků dochází k zaškolení pracovníků.

V následující otázce bylo respondentů dotazováno, jakým způsobem je připravilo úvodní školení v předem vybraných nezbytných pracovních činnostech. Hodnotit je měli pomocí pětistupňové Likertovy škály, kde 1 značí: nejvíce připravilo a 5 značí: nejméně připravilo. Na Grafu 3, který se nachází v Příloze 2, je patrné že nejvyšší míru přípravy po úvodním školení respondentům poskytlo vedení clientské schůzky, se sumarizovaným procentem velmi a poměrně připravených respondentů dosahujícím 77 %. Naopak, oblasti řízení výkonu a vedení schůzky o spolupráci vykazují nejnižší úroveň připravenosti s největším počtem respondentů. Data dále naznačují, že v oblasti znalosti finančních produktů se největší část respondentů cítila poměrně připravena (48 %), zatímco v oblastech vedení telefonátu a přípravy finančního plánu byl výrazný počet respondentů, kteří svou přípravu hodnotili jako neutrální.

Dále k pochopení spokojenosti s tímto vzdělávacím prvkem byla zařazena otázka, kde měli respondenti ohodnotit zmíněný prvek. Hodnotit měli pomocí Likertovy škály. Hodnocení ukázalo (Graf 4, příložen v Příloze 2), že respondenti většinou vnímají jeho různé aspekty pozitivně. Termín školení, konaný v neděli večer, byl obecně považován za vhodný s 45 % respondentů udělujících nejvyšší skóre a 31 % druhou nejlepší známku, což naznačuje, že tato doba je pro účastníky přijatelná. Délka setkání, stanovená na tři hodiny, se zdá být rovněž efektivní, přičemž 37 % respondentů ji hodnotí velmi kladně a dalších 40 % jako poměrně vhodnou. Strukturální uspořádání školení do 45minutových bloků bylo hodnoceno jako velmi dobré 66 % účastníky, což zřejmě odráží efektivitu tohoto formátu v podporování koncentrace a učení. Obsah předávaných informací byl vnímán jako odborný s 65 % nejvyššího hodnocení, což ukazuje na kvalitu a relevanci materiálů poskytnutých účastníkům. Zatímco přednes přednášejícího byl hodnocen mírně nižšími hodnotami, s 52 % účastníků udělujících nejvyšší skóre a 43 % druhou nejvyšší známku, stále se jednalo o pozitivní hodnocení. Respondenti velmi oceňovali množství a rozvržení přestávek během školení, což je klíčové pro udržení pozornosti a obnovení energie, s 54 % udělujících nejvyšší spokojenost a 35 % poměrně spokojených. Nejvyšší spokojenost byla vyjádřena s příjemným prostředím školení, kde 75 % účastníků vyjádřilo nejvyšší úroveň spokojenosti a dalších 17 % druhou nejvyšší hodnocení, což je nezbytné pro udržení pohodové atmosféry a podporu efektivního učení.

M3 – talent management

Předmětem první otázky tohoto modulu je, jakým způsobem si respondenti zdokonalili v následném vzdělávání dovednosti v jednotlivých pracovních úkonech. Bylo zde znovu využito hodnocení podle Likertovy škály. Údaje ukazují (Graf 4, v Příloze 2), že 23 % respondentů uvedlo výrazné zlepšení v dovednosti vedení telefonátů, zatímco 37 % cítilo mírné zlepšení. Ve vedení klientských schůzek se 40 % účastníků domnívalo, že došlo k výraznému zlepšení, což naznačuje silnou efektivitu programu v této oblasti. Při vedení schůzky o spolupráci 18 % respondentů uvedlo výrazné zlepšení. Znalosti finančních produktů se zdály být významně posíleny, s 38 % respondentů hlásícími výrazné zlepšení a dalšími 37 % uvádějícími mírné zlepšení. Podobně, 32 % respondentů hlásilo výrazné zlepšení v přípravě finančního plánu. Prezentace finančního plánu a přednes na úvodním vzdělávání však ukázaly na možný prostor pro zlepšení, s 28 %, resp. 14 % účastníků, kteří cítí výrazné zlepšení. V oblasti řízení výkonu 25 % respondentů uvedlo výrazné zlepšení, což naznačuje, že program mohl poskytnout určité dovednosti v managementu. Manažerské dovednosti vykazaly nižší úroveň výrazného zlepšení (12 %).

Druhá otázka tohoto modulu je cílena na zjištění motivace respondentů k vyššímu výkonu. Respondenti měli seřadit odpovědi od nejvíce motivujících po nejméně motivující. Výsledky ukazují (Tabulka 8), že hlavním motivačním faktorem jsou vyšší provize (skóre 439). Na druhém místě motivuje k vyššímu výkonu splnění nové pozice a na třetím místě respondenti uvedli, že je motivuje pomoc více klientům. Na opačné straně spektra se nachází motivační faktor: rodinná situace (skóre 186).

V Grafu 6 lze nalézt odpovědi respondentů na otázku, jak často se setkávají se svým manažerem nad diskusí o jejich pokroku a kariérních cílech. 46 respondentů (71 %) se setkává se svým nadřízeným na týdenní bázi. Tato četnost setkání je interně nastavena a popsána více v kapitole 3.1.1 s názvem Talent management ve vybrané organizaci XY. Na denní bázi se se svým nadřízeným k diskusi schází 6 respondentů (9 %). Tato skutečnost může být ovlivněna přístupem respondenta či nadřízeného směrem ke kariérnímu růstu. Dále se 8 respondentů (12 %) setkává se svým nadřízeným měsíčně. Roční četnost setkání využívají 2 respondenti (3 %). Méně, než jednou za rok se se svým manažerem setkává 1 respondent (2 %). Dva

respondenti (3 %) nevyužívají možnost setkávání se svým nadřízeným. Tyto tři odpovědi mohl ovlivnit fakt, že společnost XY umožňuje i pozice, které se nezaměřují na kariérní růst a také fakt, že ve společnosti působí i seniornější finanční poradci a nemají potřebu svůj pokrok konzultovat s nadřízeným.

Předpolední otázka tohoto modulu je znázorněna v Grafu 7 (v příloze), kdy 52 respondentů (80 %) uvedlo, že jim četnost setkání přijde dostatečná. 11 respondentů (17 %) uvedlo, že neví, jestli je četnost setkání nad jejich kariérou dostatečná. Tuto skutečnost mohl ovlivnit fakt, že pracovník na základě svých zkušeností, nebo krátkého působení ve společnosti XY není schopen posoudit, zda mu četnost setkání přináší potřebný užitek. Dva respondenti (3 %) uvedli, že nejsou spokojeni s četností setkání. První z nich v předchozí otázce uvedl, že se svým vedoucím se nesetkává nad diskusí o kariérních cílech a v doplňkové otázce uvedl, že by si četnost setkání přál na měsíční bázi. Druhý respondent v předchozí otázce uvedl, že se svým manažerem nad touto tematikou setkává týdně, ale v dodatkové otázce uvedl, že by rád využil možnosti setkávání na denní bázi.

Respondenti v poslední otázce tohoto modulu měli na výběr ze tří možností na otázku, zda by využili programu talent managementu, kdyby je jejich manažer označil za talenty. Dle Grafu 8 by tuto možnost využilo 41 respondentů (63 %), 4 respondenti (6 %) by tuto možnost nevyužili a 20 respondentů (31 %) neví, zda by tuto příležitost využili. Nejistota významné skupiny účastníků může být způsobena nedostatkem informací o prvcích talent managementu nebo jaký přínos jim tyto prvky mohou přinést.

M4 – fluktuace

První otázka tohoto modulu se respondentů táže, jaké překážky vnímají na cestě k dosažení manažerské pozice. Respondenti měli odpovědi seřadit od největší překážky po nejméně vnímanou překážku, kterou vidí na své cestě k dosažení manažerské pozice. Respondenti, dle Tabulky 9, která je k nalezení v Příloze 2, uvedli, že největší překážkou k dosažení manažerské pozice je nedostatek lidských zdrojů (skóre 373), na druhém místě zvolili nedostatek odhodlání pro manažerskou pozici (skóre 339) a na třetím místě nedostatek odpovídajícího vzdělání nebo zkušeností (skóre 332). Dále respondenti zvolili následující překážky v tomto pořadí: nedostatečná schopnost udržovat vztahy, omezení v kultuře organizace, konflikty v týmu a na nejméně závažnou překážku hodnotí nedostatek podpory od nadřízených.

V Tabulce 10 jsou seřazeny odpovědi respondentů od hlavního důvodu po nejméně důležitý důvod, který by přispěl k rozhodnutí opustit společnost. Největším důvodem je vysoká míra pracovního tlaku a stresu (skóre 474). Jako druhý důvod respondenti uvedli obavu o nejistotě příjmu (skóre 446). Dalšími mi důvody s podobným skóre vnímají respondenti neuspokojivé vztahy na pracovišti (skóre 390) a pokud by se jim nelíbila náplň práce (skóre 381). Dále byly překážky uváděny v následujícím pořadí: nedostatečná připravenost na vykonávání profese, pokud by nedostávali podporu od manažera, nedostatečné uznání a ocenění, nedostatek flexibility, pokud by je obor nezaujal, nesplnění manažerské pozice a na posledním místě změna oboru.

V následující otázce měli respondenti možnost zvolit ze tří možností, jestli si plánují hledat novou práci. První možnost, dle Grafu 9, označilo 5 respondentů (8 %), že plánují si hledat novou práci. 41 respondentů (63 %) označilo, že si neplánují hledat novou práci a 19 respondentů (29 %) uvedlo, že neví, jestli budou zvažovat možnost změny. Tuto skutečnost mohl způsobit jeden z limitů výzkumu a to ten, že se respondenti mohli obávat manažerů, kteří budou mít přístup k těmto datům.

V poslední doplňující a zároveň dobrovolné otázce 4 z 5 respondentů, kteří uvedli, že plánují změnu práce, uvedli i důvod tohoto kroku. První uvedl tento důvod: „*Došli mi kontakty a nedostávám od klientů doporučení na další klienty.*“ Druhý uvedl, že je pro něj důležitá jistota stálého příjmu a chce zažívat méně stresu. Další uvedl tento výrok: „*Nevidím zde tak velký potenciál, kterýho si myslím, že mohu dosáhnout.*“ Poslední z respondentů uvedl: „*Potřebuji stálý a jistý příjem.*“

3.3 Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření

V této kapitole budou vyhodnoceny výstupy získané od současných spolupracovníků získané pomocí dotazníkového šetření a výstupy manažerů a bývalých spolupracovníků získané skrze polostrukturované rozhovory. Výstupy budou použity jako podklad pro vytvoření vhodných doporučení, které přispějí jejich implementaci do procesu talent managementu ve vybrané organizaci.

3.3.1 Vyhodnocení výsledků kvalitativního šetření

Pro možnost lepšího objektivního posouzení aspektů a identifikování klíčových oblastí pro zlepšení růstu byla vybrána metoda SWOT analýzy. Tato analýza umožňuje zkoumat vnitřní a vnější prostředí, které mohou ovlivnit talent management ve vybrané organizaci XY. Připojení této metody umožňuje kvalitní integraci teoretických konceptů s praktickým výstupem. Tato metoda je popsána v kapitole metodika práce.

Silné stránky – manažeři

V tabulce 11 (viz. Příloha 3) jsou prezentovány výsledky SWOT analýzy zaměřené na silné stránky manažerů v organizaci. Celkové skóre pro všechny silné stránky je 4,15. Z tabulky je patrné, že zkušenosti a dlouhodobá spolupráce jsou vnímány jako nejvýznamnější silná stránka, což signalizuje, že organizace může mít dobře zavedené vztahy a strukturu pracovníků. Dále využití talent managementu a podpora od nadřízených jsou také hodnoceny velmi kladně, což může ukazovat na to, že společnost XY klade důraz na rozvoj dovedností a má v zastoupení manažery, kteří jsou pro své pracovníky podporou. Naopak ekonomické vzdělání a odbornost, i když jsou důležité, nemají tak vysoké skóre jako ostatní kategorie, to může naznačovat oblast pro potenciální rozvoj. Celkově tato tabulka ukazuje, že organizace má silnou základnu ve zkušenostech a spolupráci, což je klíčové pro efektivní řízení talentů a získávání podpory od vedoucích pracovníků. Tato silná stránka může být využita jako základ pro další rozvojové strategie a zlepšování oblastí, kde hodnocení nebylo tak vysoké.

Slabé stránky – manažeři

Tabulka 12 ukazuje výsledky SWOT analýzy zaměřené na slabé stránky manažerů v organizaci. Celkové skóre slabých stránek je -3,95. Hodnocení problému v networkingu naznačuje, že pracovníkům dělá problém navazovat vztahy, jak už mezi sebou a klientem, tak i mezi sebou a novým pracovníkem. Slabá stránka celého systému řízení talentů je dosahování manažerských pozic. Jelikož společnost nedokáže s jistotou predikovat, jaké bude tempo rozvoje pracovníka. Tuto skutečnost ovlivňuje fakt, že se jedná o strukturální firmu, kde jsou podmínky jasně specifikované a měřitelné a záleží pouze na pracovníkovi, pokud a kdy je splní. Jeho manažer, potažmo nadřízená struktura pracovníka, může pouze stimulovat a podporovat svého spolupracovníka k dosažení manažerské pozice. Za další slabou stránku považují manažeři

neúplnou systémovost prvků talent managementu, jelikož je daný koncept za celé regionální ředitelství, ale provedení jednotlivých prvků už záleží na přípravě manažera, který se stará o svoji strukturu. Poté dochází při společných akcích v rozporu s postupy jednotlivých týmů. Za největší slabinu manažeri považují náročnost získání klientů, jelikož velký počet manažerů samo mělo problém na začátku spolupráce získávat klienty a dodnes to spatřují u svých pracovníků. Též uváděli, že tento fakt ovlivňuje dosahování manažerských pozic a zvyšuje fluktuaci u spolupracovníků. Tento nálezn poskytuje organizaci jasné oblasti, na které se zaměřit.

Příležitosti – manažeri

Tabulka 13 SWOT analýzy ilustruje možné příležitosti, které manažeri identifikovali pomocí vlastních zkušeností nebo ze zkušeností z vedení týmu. Celkové skóre příležitostí je 3,9. Propojení se vzdělávacími institucemi by mohlo pro organizaci XY přinést nové talenty. Též by to bylo výhodné i pro vzdělávající instituci, jelikož studenti by lépe dokázali propojit teoretické znalosti s praktickými dovednostmi. Technologický pokrok může přinést zlepšení efektivity a otevřít tak nové obchodní možnosti. Z tabulky je patrné, že nové produkty jsou klíčové pro udržení konkurenceschopnosti a díky této příležitosti se mohou pracovníci povyšovat do manažerských pozic. Nejvýznamnější příležitostí je expanze do nových lokalit. To pro organizaci XY znamená, že geografický růst může být prioritou růstu.

Hrozby – manažeri

V tabulce 14 SWOT analýzy jsou prezentovány vnímané hrozby. Celkové skóre tabulky je -3,65. Nízká adaptabilita na změny poukazuje na možnou hrozbu omezení inovací. I tento důvod může přispět k vyšší fluktuaci v organizaci. Konkurence může mít negativní dopad na organizaci při vyhledávání talentů. Je důležité, aby se společnost XY dokázala odlišit a byla tak pro potenciální pracovníky lukrativní. Stresový faktor je hrozbou velkého měřítka, který zásadně ovlivňuje pracovníky ve společnosti. Největší hrozbou pro organizaci XY je nedostatek lidských zdrojů. Tento nedostatek může být pro organizaci XY až kritickou hrozbou a je tedy nutné přijmout nová opatření. Vybraným oblastem by mělo být věnováno více pozornosti, aby se minimalizovaly negativní dopady.

Silné stránky – bývalí pracovníci

Tabulka 15 prezentuje výsledky SWOT analýzy, která hodnotí silné stránky na základě rozhovorů s bývalými spolupracovníky společnosti XY. Celkové skóre tabulky je 3,85. Hodnota přístupu ke zdrojům a informacím indikuje dobrou dostupnost informačních a materiálních zdrojů pro pracovníky. Tento přístup může usnadnit jejich práci a zefektivnit procesy talent managementu. Další silnou stránkou je zaměření na motivaci a osobnostní rozvoj, který odráží podporu individuálního rozvoje a motivaci pracovníků ze strany managementu. Tento přístup může vést k vyšší spokojenosti a produktivitě. Podpora talent managementu ukazuje, že pracovníci si jsou vědomi toho, že pro ně manažeri připravují prvky, které je rozvíjejí. Pracovníci považují i za silnou stránku organizace samotné vzdělávání, které přináší základ pro rozvoj dovedností. Výsledky této analýzy mohou být využity k dalšímu rozvoji těchto silných oblastí a k vytvoření strategií, které tyto výhody maximálně využijí pro dosažení cílů organizace.

Slabé stránky – bývalí pracovníci

Tabulka 16 prezentuje slabé stránky, které identifikují bývalí spolupracovníci. Celkové skóre tabulky je -3,70. Nedostatek ekonomického vzdělání naznačuje, že bývalí pracovníci možná neměli dostatečné znalosti v oblasti ekonomiky, což je mohlo omezovat v počátcích spolupráce. Tlak nadřízeného může odrážet fakt negativního dopadu na pracovníka způsobený stylem vedení nadřízených. Slabina spojená s problémem adaptace a zapojení do kolektivu může naznačovat výzvy v týmové dynamice, což může negativně ovlivnit pracovní atmosféru, potažmo produktivitu. Největší slabinou pro organizace je z pohledu bývalých spolupracovníků náročnost získání klientů a komunikace s nimi. Pracovníci uváděli, že pro ně bylo obtížné vést obchodní telefonát, vést první klientskou schůzku, kde pro ně bylo obtížné navazovat na témata a odpovídat na dotazy. Dále byla problematická i následná komunikace s klientem. Z těchto informací vyplývá, že je důležité zlepšovat tyto oblasti prostřednictvím cíleného školení, lepšího vedení a teambuildingových aktivit, které by mohly zlepšit celkovou výkonnost a adaptabilitu spolupracovníků. Mělo by se také zvážit zavedení lepší podpory a vzdělávacích programů pro rozvoj komunikačních a obchodních dovedností.

Příležitosti – bývalí pracovníci

V tabulce 17 jsou zobrazeny příležitosti, které byly identifikovány v rámci SWOT analýzy bývalými pracovníky organizace XY. Identifikují příležitost ve zlepšení pracovní atmosféry. Tato změna by mohla vést ke zvýšení spokojenosti, a tak i snížení fluktuace pracovníků v organizaci. Modernizace vzdělávání naznačuje, že by se vyplatila investice do aktualizace a inovací vzdělávacích a talentových programů, které mohou podporovat dovednosti pracovníků a udržovat organizaci na špičce v oblasti znalostí a technologií. Změna lepší finanční motivace by mohla motivovat nebo stimulovat pracovníka k dosahování vyšších výkonů. Nejvyšší příležitost vidí v rozvoji komunikačních dovedností, která by přispěla ke zvýšení úspěchu získat nové talenty, ale tak i získat nové klienty. Pokud jsou tyto oblasti řádně rozvinuty a využity, mohou vést ke zvýšení celkové konkurenceschopnosti, udržitelnosti a úspěchu organizace.

Hrozby – bývalí pracovníci

Tabulka 18 ukazuje hrozby identifikované ve SWOT analýze bývalými pracovníky. Potenciální hrozbou je konkurence a tržní podmínky. Celkové skóre je -3,55. Díky této hrozbě může být organizace XY vystavena konkurenčním tlakům, které mohou omezovat ziskovost. Další hrozbou jsou vysoké nároky na čas a multitasking. Tato hodnota naznačuje, že spolupracovníci mohou být přetížení nebo že jsou od nich vyžadovány dovednosti, které nemají, což může vést k snížení efektivity a vyšší míře chyb. Neschopnost adaptace na změnu poukazuje na potenciální problémy s flexibilitou a inovací v rámci společnosti XY, tento fakt může bránit adaptaci na měnící se tržní podmínky. Nedostatečná klientela a nedůvěra ve finanční poradenství je vnímána za největší hrozbu. Jak již bylo zmíněno, tato skutečnost má vliv na fluktuaci pracovníků a ovlivňuje i dosahování manažerských pozic.

Dle výsledné Tabulky 19, která je výsledkem SWOT analýzy rozhovorů s manažery a dle Tabulky 20, která vychází z výsledků SWOT analýzy rozhovorů s bývalými spolupracovníky, jsou patrné rozdílnosti. Manažeři hodnotí interní oblast lépe než bývalí spolupracovníci. Tento fakt naznačuje, že manažeři mají pozitivnější pohled na silné a slabé stránky. Též manažeři vnímají větší příležitosti a menší hrozby v externí oblasti. Pomocí SWOT analýzy vyšly nejsilnějšími oblastmi silné stránky a příležitosti. Proto by bylo optimální využít silných stránek vůči příležitostem. Pomocí SWOT analýzy bylo u bývalých pracovníků zjištěno více silných

stránek a více hrozeb. V tomto případě by stálo za úvahu eliminovat případné hrozby pomocí silných stránek.

3.3.2 Vyhodnocení výsledků kvantitativního šetření – testování hypotéz

V této podkapitole bude provedeno testování hypotéz a dojde pomocí chí-kvadrátu k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Obecná hypotéza (H0): Neexistují žádné faktory, které mají významný vliv na fluktuaci pracovníků.

Alternativní hypotéza (H1): Existují identifikovatelné faktory, které mají významný vliv na fluktuaci pracovníků.

V Tabulce 21, obsažená v Příloze 3, je proveden výpočet chí-kvadrátu dle vzorce uvedeného v metodice práce. Výsledek chí-kvadrátu je 154. Stupeň volnosti f se rovná 11 a kritická hodnota v 0,05 hladině významnosti je 19,675. Hodnota p je $1,30798 \times 10^{-55}$. Výsledek chí-kvadrátů mnohonásobně přesahuje tuto kritickou hodnotu. Výpočet tedy poskytl silný statistický důkaz k vyvrácení obecné hypotézy. Pozorovaná četnost se výrazně liší od předpokladu rovnoměrného rozložení a byla potvrzena alternativní hypotéza H3.

Obecná hypotéza (H2): Neexistuje specifická překážka, která by převyšovala ostatní překážky k dosažení manažerské pozice.

Alternativní hypotéza (H3) Existuje minimálně jedna specifická překážka, která je identifikována jako významnější než ostatní překážky k dosažení manažerské pozice.

V tabulce je 22 je proveden výpočet chí-kvadrátu dle vzorce uvedeného v metodice práce. Výsledkem chí-kvadrátu je hodnota 274,518. Stupeň volnosti f se rovná 7 a kritická hodnota v 0,05 hladině významnosti je 14,067. Hodnota p je $1,30798 \times 10^{-55}$. Výsledek chí-kvadrátů mnohonásobně přesahuje tuto kritickou hodnotu. Výpočet tedy poskytl silný statistický důkaz k vyvrácení obecné hypotézy. Pozorovaná četnost se výrazně liší od předpokladu rovnoměrného rozložení a byla potvrzena alternativní hypotéza H3.

3.3.3 Vyhodnocení výzkumného problému a výzkumných otázek

Výzkumný problém, na který se zaměřuje diplomová práce, je kritickým tématem pro organizaci XY, jelikož se týká nízké retence pracovníků během prvního roku spolupráce. Tento jev přímo ovlivňuje schopnost organizace vyvíjet nové manažery a tím potenciálně zasahuje do její celkové konkurenceschopnosti a schopnosti udržitelného růstu. K vyhodnocení výzkumného problému a výzkumných otázek byly využity polostrukturované rozhovory, data z dotazníkového šetření, ale byly využity i materiály poskytnuté organizací XY.

Výzkumný problém: Ve vybrané organizaci XY vzniká nízká **retence pracovníků během prvního roku spolupráce**. Tento faktor přispívá k **sníženému počtu nových manažerů**.

V Tabulce 1, která byla poskytnuta společností XY je patrná míra fluktuace již před samotným počátkem spolupráce. Spolupráce je obvykle zahajována v průběhu úvodního vzdělávání. V roce 2021 dorazilo na tento seminář 80,34 % přihlášených kandidátů. V roce 2022 se

úspěšnost zlepšila, jelikož dorazilo na tento seminář 83,88 % přihlášených kandidátů. Naopak v roce 2023 došlo k velmi mírnému poklesu o 0,44 %, protože dorazilo 83,44 % kandidátů na tento seminář. Dále je důležité, kolik z kandidátů, kteří se začali účastnit úvodního vzdělávání začalo se společností XY spolupracovat. V roce 2021 začalo spolupracovat 37,61 % účastníků úvodního vzdělávání. V roce 2022 došlo k navýšení úspěšnosti na 39,22 %, ale je důležité dodat, že začalo spolupracovat o 23 pracovníků méně než v roce předchozím. V roce 2023 též došlo k mírnému navýšení úspěšnosti počátku spolupráce na 40,08 %, opět je důležité uvést, že začalo spolupracovat pouze o 3 spolupracovníky více než v roce 2022. Ještě je možné z tabulky vyčíst celkovou úspěšnost od přihlášení do semináře až po případné navázání spolupráce. V roce 2021 začalo spolupracovat 30,22 % přihlášených, v roce 2022 je mírné navýšení na 32,89 % a v roce 2023 na 33,44 %. Je tedy z takto širokého vzorku patrná velká ztrátovost kandidátů v tomto prvku. Společnost XY si žádnou jinou statistiku o průběhu fluktuace u spolupracovníků neviduje. Není tedy možné vyčíst, jak pokračuje fluktuace po 6. týdnu do 1 roku. V Tabulce 5, která se nachází v metodice práce je patrné, že od roku 2020 neroste do roku 2023 počet povýšení nových GST. Aritmetický průměr povýšených nových GST za tyto roky je 3,75. Dále z intranetu společnosti (2024) je patrné, že pouze 5 GST, z 15 nově povýšených v GST v letech 2021–2023, počalo spolupráci v tomto období 2020–2023 (jelikož je možné povýšit na pozici GST až po 9 měsících spolupráce) a zároveň zvládli povýšit na pozici GST. Zbylých 10 nových GST v letech 2021–2023 jsou seniornější spolupracovníci, kteří do společnosti přicházeli od roku 2017 do roku 2018. Propojením těchto dat s daty v Tabulce 1 lze docílit výsledku, z kolika registrovaných spolupracovníků v letech 2021–2023 procentuálně vzniklo GST. Ze 326 spolupracovníků vzniklo v tomto období 1,53 % GST. Po zaokrouhlení to znamená, že v tomto období se stal 1 ze 65 pracovníků GST.

Nízkou retenci dokazují i respondenti RI, RIV a RVI, jelikož ukončili spolupráci během prvního roku spolupráce. Konkrétně RI spolupracovala 6 měsíců, RIV též 6 měsíců a RVI spolupracoval 11 měsíců.

Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že aktuálně 8 % spolupracovníků si plánuje hledat práci a 29 % neví, jestli si bude hledat novou práci. Tento fakt mohl být ovlivněn tím, že se respondenti mohli obávat vyvození důsledků po zveřejnění výsledku dotazníkového šetření.

Na základě těchto dostupných údajů je možné výzkumný problém potvrdit. Nicméně bylo zjištěno, že pro organizaci XY je nezbytné měřit míru fluktuace pro možnost interního vyhodnocování, aby mohli bez prodlení reagovat na případný negativní vývoj.

Výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č.1 (VO1): Jaké faktory ovlivňují nízkou retenci pracovníků během prvního roku spolupráce?

Dle Tabulky 10 (v příloze 2) je patrné, že dotazovaní respondenti měli seřadit faktory, které by přispěly k jejich rozhodnutí opustit společnost. S nejvyšší četností zvolili respondenti pracovní zátěž a stres, následuje finanční nejistota, neuspokojivé vztahy na pracovišti a nelíbí se jim náplň práce. Četnost těchto faktorů může být užitečná pro manažery, aby se mohli zaměřit na zlepšení v této oblasti. Dále chronologicky respondenti vybrali tyto ukazatele: nedostatečná příprava na výkon profese, nedostatečná podpora od manažera, nedostatečná míra uznání a ocenění, nesplnění počátečních očekávání, nedostatek flexibility, obor mě nezaujal a na posledním místě nesplnění manažerské pozice. Dále v dotazníkovém šetření v poslední otevřené doplňkové otázce 4 respondenti uvedli, že plánují opustit společnost a uvedli konkrétní důvody. Dva respondenti potvrzují druhý největší faktor, a to finanční nejistotu. Třetí uvádí, že

mu došel klientský kmen a nemá způsob jakým ho rozšířit. Poslední uvádí, že nevidí ve společnosti XY veliký potenciál, kterého by rád dosáhl.

V modulu M4 – fluktuace vznikl kód: Faktory ovlivňující odchod pracovníků. Manažeři poukázali na tyto důvody:

- klientská práce – nedostatek klientů – RA, RC a RD;
- neschopnost vystupovat z komfortní zóny – RB, RC a RE;
- nedočkavost – RD;
- konfrontace s okolím – RB, RF.

Ve stejném modulu bývalí spolupracovníci uvedli tyto důvody:

- chuť pracovat ve svém vystudovaném oboru – RI, RIII, RV;
- změna osobních cílů – RII;
- zažívání neúspěchu – RIII;
- práce není pro mě – RI, RVI.

Získaná data poskytují nový vhled do zkoumané problematiky, čímž přispívají k hlubšímu pochopení zkoumaného jevu. Tyto poznatky jsou zásadní pro rozvoj teoretických konceptů v daném oboru a mohou sloužit jako základ pro praktické aplikace. Například, zjištění mohou ovlivnit vývoj nových postupů, které zefektivní procesy.

Výzkumná otázka č.2 (VO2): Jaké jsou hlavní překážky pro dosažení manažerských pozic během prvního roku?

Dle Tabulky 9 (obsažené v Příloze 3) jsou vidět překážky, které vnímají spolupracovníci v následujícím pořadí od největší překážky po nejmenší překážku. Největší překážkou je pro respondenty nedostatek lidských zdrojů, dále nedostatek odhodlání pro manažerskou pozici nebo nedostatek odpovídajícího vzdělání nebo zkušeností. Dále hodnotili nedostatečnou schopnost udržovat vztahy, nedostatek pracovních příležitostí. S nejmenší četností respondenti vybrali omezení v kultuře organizace, konflikty v týmu a nedostatek podpory od nadřízených. Tato data ukazují manažerům a potažmo celé organizaci XY, jakým způsobem mohou ovlivnit styl vedení, obsah talentových prvků, aby tyto důvody nebyly tak markantní.

Pro zjištění dat od manažerů a bývalých spolupracovníků byl využit polostrukturovaný rozhovor, prezentovaná data jsou k nalezení v Modulu M3 pod kódem: limity dosahování manažerských pozic. Manažeři uvedli tyto hlavní překážky:

- klientská práce – RA;
- introvertní typ – RB;
- nedostatek aktivního úsilí – RD, RF;
- konec přímého spolupracovníka – RE.

Naopak RC žádnou překážku nevnímala a zvládla pozici GST v nejkratší možné době, tedy za 9 měsíců. Dále uvedla, že manažerskou pozici splnila pouze pracovitostí. Odbourání zmíněných

překážek může být naprosto klíčové pro společnost XY. Z důvodu už tak nízké retence, která ovlivňuje povyšování pracovníků do manažerských pozic. Odbouráním překážek by mohlo více spolupracovníků, kteří už jsou ve společnosti, motivovat k dosahování manažerských pozic a tím pádem i noví spolupracovníci by měli mnohem jednodušší začátek.

3.4 Doporučení

V této kapitole jsou popsána doporučení, která se budou moci implementovat do procesu talent managementu během prvního roku pracovníka. Návrhy jsou vytvořeny na základě laterální rešerše propojené s praktickými skutečnostmi, které přináší výzkum této práce. Diskutovány jsou také potenciální překážky pro implementaci navrhovaných řešení a strategie jejich překonání. Pozornost je také věnována zapojení všech úrovní managementu a pracovníků do procesu změn, aby bylo zajištěno, že nové iniciativy budou efektivně zavedeny a udržitelně začleněny do firemní kultury. V tomto kontextu jsou doporučení prezentována nejen jako odpověď na identifikované problémy, ale také jako příležitost pro organizaci k inovaci a zlepšení konkurenční pozice na trhu práce. Tímto způsobem kapitola klade základ pro strategickou transformaci v oblasti řízení talentů, která by měla podporovat celkové cíle a vize organizace.

Ve vztahu k problematice časového plánování a koordinace aktivit, je možné zahájit projekty navržené ke konkrétním opatřením simultánně. Tato současná realizace se však nevztahuje na třetí doporučené opatření, jehož implementace je vhodná až po úspěšném dokončení druhého doporučení. Pro každé z těchto doporučení je vypracováno podrobné rozdělení, které obsahuje specifikované cíle, konkrétní kroky vedoucí k jejich dosažení, stanovený časový plán, osoby zodpovědné za realizaci jednotlivých kroků, a také odhadované náklady spojené s realizací těchto kroků.

1. Doporučení: Identifikace pracovníků – rozšíření náborových kanálů

V reakci na identifikovaný nedostatek lidských zdrojů, který byl ve SWOT analýze označen jako zásadní hrozba, jsou společnosti XY doporučeny následující nezbytné kroky pro rozšíření náborových kanálů:

Spolupráce se vzdělávacími institucemi je nutná pro získání talentovaných absolventů. Autorem je doporučeno navázat partnerství s univerzitami v místě působení a zorganizovat sérii workshopů a přednášek, které by vedli její odborníci. Nejprve je nutné ze strany regionálního ředitele oslovit navázat partnerství s vybranými univerzitami. Dále zorganizovat náplň a průběh workshopů a přednášek. Tato aktivita musí být zavedena prvním cyklem workshopů, které proběhnou v posledním měsíci druhého čtvrtletí. Za organizaci a průběh těchto aktivit je zodpovědný regionální ředitel za podpory oblastních ředitelů. Třetím krokem je nabídka možných praxí a stáží, kterých mohou studenti univerzit využít. Předpokládané náklady jednoho cyklu workshopů jsou uvedeny v tabulce 23 společně s možným obsahem workshopů a přednášek. Pro udržení efektivity spolupráce se vzdělávacími institucemi je nezbytné pravidelné vyhodnocování přínosů po každém cyklu aktivit. Po každém cyklu workshopů a přednášek musí regionální ředitel společně s týmem manažerů provést detailní analýzu spolupráce. Tato analýza zahrnuje hodnocení kvality absolventů, kteří se do společnosti připojili, feedback od účastníků a přednášejících, a také posouzení dopadu těchto aktivit na image společnosti v akademickém prostředí. Na základě těchto informací bude možné identifikovat oblasti pro zlepšení a případně upravit strategii náboru a spolupráce pro následující cykly. Výsledky vyhodnocení je nutné předložit i zainteresovaným fakultám, aby bylo zajištěno vzájemné porozumění a optimální nastavení další spolupráce.

Pro oslovování pasivních kandidátů a zvyšování povědomí o společnosti je nezbytné využít sociální sítě a online platformy. Společnost musí aktivně využívat platformy jako LinkedIn, Facebook, Instagram a platformu X pro sdílení úspěchů a příležitostí. Tuto činnost musí pravidelně spravovat marketingový tým centrály společnosti XY ve spolupráci s HR a interní youtuberkou. Autor doporučuje zintenzivnění využívání sociálních sítí pro propagaci příležitostí, možnosti kariérního růstu a otevřených pozic ve společnosti na platformách jako LinkedIn, Facebook, Instagram a platforma X. Tímto způsobem bude přirozeně zvýšen zájem talentovaných jedinců o práci ve společnosti. Dále je navrhováno, aby každý sdílený příspěvek byl pravidelně vyhodnocován s cílem zjistit jeho dosah a účinnost. Tato data by měla být využita k optimalizaci komunikační strategie a ke zvyšování angažovanosti cílové skupiny. Implementací této strategie by mělo být efektivně budováno image společnosti XY jako atraktivního zaměstnavatele, což by vedlo ke zvýšení zájmu potenciálních talentů a umožnilo získávání nových pracovníků bez nutnosti rozšiřování personálních kapacit. Nemusí dojít k rozšiřování marketingového týmu společnosti XY, jelikož zvýšení obsahu na sociálních sítích nebude vyžadovat navýšení kapacit. Místo toho by mělo být upřednostněno zaměření na náborová témata před klientskými. Tato změna priorit umožní zvládnout požadované aktivity ve stejném časovém rámci a s využitím stávajících prostředků marketingového týmu. Tímto způsobem bude efektivně využit existující personál pro dosažení stanovených cílů náborové strategie bez nutnosti dalších investic do personálních zdrojů. Toto doporučení je možno zahájit ihned po schůzce marketingového týmu s regionálním ředitelem. Tato schůzka by měla zajistit, že cíle náborové strategie budou sladěny s připravovaným obsahem a že veškeré aktivity budou koordinovány tak, aby podporovaly jednotné firemní cíle. Tato schůzka proběhne nejdéle do konce druhého čtvrtletí.

Pro další rozšíření náborových kanálů je zásadní **spolupracovat s personálními agenturami a headhuntingovými firmami** pro efektivní nábor klíčových talentů. Tyto aktivity musí být zahájeny ve třetím čtvrtletí s prvním hodnocením efektivity po šesti měsících. Za realizaci a sledování efektivity náboru je zodpovědná asistentka regionálního ředitele a regionální ředitel. Podle informací od společnosti Recru (2024), náklady na služby personální agentury by společnost XY činily měsíčně 7 500 Kč včetně DPH. To znamená, že celkové roční výdaje za tyto služby by dosáhly **90 000 Kč včetně DPH**. Headhuntingová firma Aprofes (2024) si za tyto služby účtuje až 35 % z hrubého ročního příjmu uchazeče. Cena za 1 pracovníka by teda představovala částku **231 000 Kč vč. DPH až 504 000 Kč vč. DPH**. Výhodou této služby je lepší cílení na talent, a tak by docházelo k menší fluktuaci pracovníků a většímu počtu povýšených manažerů.

2. Doporučení: Zavedení jednotné koncepce prvku následného vzdělávání

Na základě výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že prvky následného vzdělávání v rámci talent managementu postupně ztrácejí svou původní koncepci. Proto autor diplomové práce předkládá následující doporučení.

Nezbytné je centralizovat koncepci programu Následného vzdělávání. Prvním krokem je centralizace vzdělávacích materiálů a videí v intranetu společnosti pro lepší dostupnost a sledovanost. Všechna připravená videa budou asistentkou regionálního ředitele poskytnuta IT oddělení, které je zapracuje do modulu následného vzdělávání, stejným způsobem, jako je vytvořeno úvodní vzdělávání. Dále podle stejné předlohy IT oddělení zakomponuje do intranetu zaslané seznamy úkolů pro účastníky a osnovy konzultací pro manažery. Zodpovědnou osobou pro vytvoření osnov jsou oblastní a regionální ředitelé. Realizace proběhne do 2 měsíců od schválení.

Dalším krokem je sledování metrik účasti. Do modulu bude implementován softwarový nástroj pro monitorování času stráveného v platformě. Asistentka regionálního ředitele bude reportovat výsledné metriky oblastním a regionálním ředitelům, kteří důležitá data sdělí svým manažerům. Finanční náročnost tohoto doporučení byla vypočítána (dle tabulky 24) na 10 500 Kč a časová náročnost pro asistentku regionálního ředitele na 2 hodiny a pro IT oddělení na 20 hodin. Implementace proběhne do 2 měsíců od zahájení projektu.

Dále je nezbytné striktně dodržovat nastavený systém týdenních konzultací, který bude efektivní, díky přidání osnovy to intranetu společnosti. Zodpovědnými osobami jsou všichni manažeri. Každý manažer do 1 měsíce nastaví systém týdenních konzultací a osnovu začne využívat ihned po přidání do intranetu. Tato skutečnost bude oznámena asistentkou regionálního ředitele.

Tato navrhovaná povoda k systémovému zlepšení procesu talent managementu v společnosti XY, zvýšení efektivity vzdělávání, lepší retenci zaměstnanců a efektivnějšímu rozvoji talentů, v souladu s firemními cíli a očekáváními. Všechny změny budou průběžně vyhodnocovány, aby bylo zajištěno, že jsou efektivní a odpovídají potřebám organizace.

3. Doporučení: Propagace programů talent managementu

Na základě dotazníkového šetření autor doporučuje vytvoření propagačního videa programů talent managementu, aby spolupracovníci měli přehled o možných programech a byli motivováni se jich účastnit. Toto doporučení jde zahájit až po dokončení 2. doporučení. Prvním krokem je vytvoření propagačního videa, jehož realizace je svěřena produkční společnosti s rozpočtem 35 000 Kč, dle Tabulky 25. Celý proces, od konceptu po finální verzi videa, bude trvat 2 měsíce a na zodpovědnou osobou bude interní youtuberka společnosti. Po vytvoření videa je zásadní i následná distribuce. Důležité je jeho prezentování již z počátku úvodního vzdělávání, aby účastníci tohoto prvku byli motivováni, že mohou být nominováni do dalšího prvku, který je bude rozvíjet. Za prezentaci spotu na úvodním vzdělávání bude zodpovědný vždy garant příslušného vzdělávání. Ihned po dokončení videa dojde k jeho začlenění do prvků vzdělávání. Dalším krokem propagace je prezentování spotu ve společných prostorech jednotlivých kanceláří, kde jsou nainstalovány televizní obrazovky. Finanční náklady pro tuto distribuci nejsou, jelikož se jedná o stávající zařízení. Propagaci videa bude mít na starosti osoba, která má na starosti běžný provoz dané kanceláře. Třetím distribučním kanálem bude intranet společnosti. Video bude rovněž dostupné na intranetových stránkách společnosti, konkrétně v modulu zapracování, kde k němu mají přístup účastníci úvodního školení. Tuto distribuci zajišťuje IT oddělení po poskytnutí videa asistentkou regionálního ředitele.

Celý proces od počátečního návrhu po konečnou distribuci by měl být dokončen do čtyř měsíců od schválení projektu. Tato iniciativa je navržena tak, aby efektivně využívala existující zdroje a infrastrukturu společnosti a zároveň minimalizovala náklady. Úspěšnost a přijetí programu bude pravidelně hodnoceno na základě zpětné vazby od účastníků, což umožní další přizpůsobení a optimalizaci obsahu a metod distribuce dle aktuálních potřeb a reakcí zaměstnanců.

4. Doporučení: Rozvoj manažerů – pravidelná zpětná vazba – snížení fluktuace

Pro snížení fluktuace a zvýšení motivace a výkonu pracovníků ve společnosti XY je zásadní zavést efektivní systém zpětné vazby, který podporuje jak individuální, tak organizační růst. Prvním krokem je systematické vzdělávání manažerů, které je blíže popsáno v následujícím doporučení.

Prvním krokem je vzdělávání manažerů v poskytování efektivní zpětné vazby. Ředitelé ve spolupráci s externími trenéry zavedou čtvrtletní školení zaměřená na techniky zpětné vazby. Tato školení budou zahrnovat praktická cvičení, jako jsou simulace a role-playing, což umožní manažerům pravidelně zdokonalovat své dovednosti v poskytování konstruktivní kritiky a motivace. Každé čtvrtletní se koná jedno školení, které trvá 16 hodin a jeho finanční náklady činí 27 000 Kč na toto dvoudenní školení, včetně honoráře a dopravy lektora. Výpočet je zobrazen v tabulce 26. V tabulce je připraven program na následující 3 čtvrtletí.

Druhým krokem je implementace pravidelných setkání pro zpětnou vazbu mezi manažery a jejich týmy. Tato setkání, která se budou konat na týdenní bázi, poslouží jako platforma pro rychlou zpětnou vazbu a diskuzi o aktuálních projektech a úkolech. Navíc se budou organizovat roční formálnější hodnotící setkání pro podrobnější analýzu výkonu a stanovení cílů na další období. Všechna setkání bude koordinovat oblastní vedoucí příslušného týmu. Nedojde tedy k dalším časovým nákladům, jelikož oblastní vedoucí organizují týdenní setkání. Dojde tedy jen k začlenění zpětné vazby do tohoto setkání. Zavedení je možné ihned po uskutečnění školení s externími trenéry. Co se týká ročního hodnotícího setkání, bude za něj zodpovídat přímý manažer.

Třetím krokem je zavedení softwarových nástrojů pro analýzu zpětné vazby, které bude spravovat IT oddělení ve spolupráci s HR. Tento software umožní zaznamenávat a analyzovat reakce na zpětnou vazbu, poskytovat pravidelné reporty o efektivitě a přijímat zpětné vazby. Tato možnost je již v intranetu vytvořena, to znamená minimální časovou náročnost, orientačně 4 hodiny a společnost by za tuto implementaci do modulu vzdělávání zaplatila 2 000 Kč.

5. Doporučení: Udržení talentů

Pro udržení stávajících a nově přichozích talentů ve společnosti XY a pro zajištění jejich motivace a stimulace je zásadní přijmout komplexní opatření zahrnující spravedlivé a konkurenční odměňování.

Prvním krokem je revize a optimalizace systému odměňování, aby bylo zajištěno, že kompenzace jsou spravedlivé a konkurenční. HR oddělení ve spolupráci s finančním oddělením provede analýzu současných odměn a benefitů a přizpůsobí je tak, aby lépe reflektovaly potřeby a očekávání zaměstnanců. Tento proces, jehož rozpočet činí 50 000 Kč, bude zahájen ihned a první revize bude implementována do 6 měsíců.

Druhým krokem je zavedení pravidelných teambuildingových aktivit, které posílí týmového ducha a usnadní začlenění nových pracovníků. Oddělení interní komunikace a HR organizuje častější teambuildingové akce s ročním rozpočtem 150 000 Kč pro každé regionální ředitelství. Tyto akce budou otevřené všem zaměstnancům a zahájeny do 3 měsíců od schválení plánu.

Pro zachování vysoké motivace a podpory kariérního růstu zaměstnanců ve společnosti XY se ukazuje jako strategicky výhodné udržení čistě provizního systému odměňování. Tento systém podporuje vysokou míru osobní odpovědnosti a přímou korelaci mezi výkonem a odměnou, což vede k zvýšené produktivitě a zaměření na dosažení obchodních cílů.

Celkově tento plán zajišťuje, že společnost XY poskytuje konkurenční a spravedlivé odměňování, podporuje sociální soudržnost prostřednictvím teambuildingových akcí a motivuje zaměstnance prostřednictvím jasně definovaných kariérních cest a výdělkových možností. Pravidelné vyhodnocení a přizpůsobení těchto kroků podle aktuálních potřeb organizace a jejích zaměstnanců zajistí dlouhodobý úspěch a udržení klíčových talentů ve společnosti.

4 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala analýzou a vylepšením procesů talent managementu ve vybrané organizaci XY, která se řadí mezi přední poskytovatele finančních služeb na evropském trhu. Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, která budou implementována do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka.

V teoreticko-metodologické části byla práce zaměřena na základní pojmy a teorie v oblasti talent managementu, kde byly diskutovány různé modely a strategie řízení talentů. Byly zde objasněny klíčové procesy identifikace, získávání, rozvoje a udržování talentů, stejně jako potenciální výhody a výzvy spojené s jejich implementací. Důraz byl kladen na potřebu integrace talent managementu s celkovou strategií organizace, což je nezbytné pro dosahování dlouhodobých cílů. Dále bylo zkoumáno, jak nové trendy v talent managementu, jako jsou digitální nástroje a analytické techniky, přispívají k udržení konkurenceschopnosti organizace na rychle se měnícím trhu. Metodika výzkumu je detailně popsána na závěr teoretické části, kde je objasněno, z jakých důvodů a jakým způsobem byly aplikovány kvantitativní a kvalitativní metody šetření.

V praktické části byla provedena analýza dat získaných z dotazníkových šetření a kvalitativních rozhovorů společnosti XY. Výběr kombinovaného výzkumu byl motivován hlavně potřebou shromáždit dostatečné množství dat, která umožní komplexní analýzu a lepší pochopení zkoumané problematiky. Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s manažery a bývalými pracovníky společnosti. Data byla následně kódována podle 4 vytvořených modulů a následně byla vytvořena SWOT analýza pro efektivnější možnost vytvoření strategických plánů. Kvantitativní výzkum byl proveden pomocí dotazníkové šetření se stávajícími pracovníky, kteří prošli alespoň jedním prvkem systému talent managementu, s návratností 80,25 %. Získaná data byla analyzována a pomocí výpočtu chí-kvadrátu došlo k potvrzení či vyvrácení hypotéz.

Výzkumným problémem této práce je, z jakých důvodů ve vybrané organizaci XY vzniká nízká retence pracovníků během prvního roku spolupráce. Tento faktor přispívá k sníženému počtu nových manažerů. Testováním hypotéz bylo zjištěno, že existují identifikovatelné faktory, které mají významný vliv na fluktuaci pracovníků. Mezi nejčastěji uváděné patří tyto faktory: pracovní zátěž a stres, finanční nejistota, neuspokojivé vztahy na pracovišti, a nezamlouvající se náplň práce. Dále testováním hypotéz bylo zjištěno, že existuje minimálně jedna specifická překážka, která je identifikovatelná jako významnější než ostatní překážky k dosažení manažerské pozice. Nejčastější překážkou byl uváděn nedostatek lidských zdrojů.

V rámci první výzkumné otázky byly zjištěny faktory ovlivňující nízkou retenci pracovníků během prvního roku spolupráce. Z dat získaných od manažerů společnosti byly identifikovány dva nejčastější. Prvním faktorem je, že nedostatek klientů a neúspěch v klientské práci vede k fluktuaci a druhým faktorem je neschopnost vystupovat z komfortní zóny. Z dat získaných od bývalých pracovníků byl identifikován jeden nejčastější faktor. Uváděli, že chtějí pracovat ve svém oboru, jelikož do společnosti přicházeli jako studenti či se chtěli vrátit ke svému vystudovanému oboru. Pracovníci společnosti se shodli, že tyto faktory by ovlivnily jejich rozhodnutí opustit společnost: pracovní stres, finanční nejistota či neuspokojivé vztahy na pracovišti. Druhá výzkumná otázka zjišťovala, jaké jsou překážky pro dosažení manažerských pozic. Bylo zjištěno, že pracovníci neprojevují dostatek aktivního úsilí a nemají dostatek lidských zdrojů, a proto dochází k oddálení získání pozic.

Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení pro zlepšení praxe talent managementu v organizaci. Mezi návrhy patřilo rozšíření náborových kanálů, aby společnost mohla vytvářet dostatečný talent pool. Dále zlepšit propagaci programů, aby pracovníci věděli o pořádaných

prvcích talent managementu a chtěli je navštěvovat. Navrhuje se také zavést jednotnou koncepci prvku následného vzdělávání, aby měla organizace XY možnost dosahovat nastavených cílů. Dále je potřeba zlepšit systém poskytování vzájemné zpětné vazby, aby bylo možné předcházet konfliktům a případné fluktuaci. Rozvoj dovedností manažerů je též důležitou strategií pro rozvoj a udržení talentů. Dále je doporučeno vybudovat systém měření efektivity systému talent managementu v organizaci a udržet talenty pomocí motivujících a stimulačních prostředků.

Zhodnocení těchto opatření ukázalo, že při adekvátním zavedení a dodržení doporučených postupů by společnost XY mohla dosáhnout významného pokroku v oblasti udržení a rozvoje klíčových talentů. Tato změna by nejen podpořila konkurenceschopnost organizace, ale také by přispěla ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců.

Celkově práce potvrdila, že úspěšné řízení talentů je klíčové pro udržení a rozvoj konkurenční výhody organizace v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí. Výsledky této práce přinášejí cenné vhledy pro manažery, kteří hledají účinné strategie pro zlepšení procesů talent managementu v jejich organizaci.

Závěrem lze říci, že diplomová práce splnila svůj hlavní cíl a navrhuje efektivní řešení pro zlepšení procesů talent managementu ve společnosti XY, čímž byly položeny základy pro její další rozvoj a úspěch na trhu.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 928s. ISBN:978-80-247-5258-7.

KALIANNAN, Maniam; DARMALINGGAM, Darshana; DORASAMY, Magiswary a ABRAHAM, Mathew. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. Online. Human Resource Management Review. 2023, roč. 33, č. 1. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>. [cit. 2024-03-11].

TAYLOR, S. Resourcing and talnet management: the theory and practise of recruiting nad developing a workforce. Lonndon: Kogan Page, 2021, 481 p. ISBN 9781398600508

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. 296 s. ISBN 9788027136759.

Odborné knihy

AYGEN, Nilgün. Recruiting Revolution: Neue Talent-Management-Strategien zur Gewinnung der besten Talente auf dem umkämpften Arbeitsmarkt. Online. Wiley, 2022. ISBN 9783527839667.

Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Recruiting_Revolution/HIGIEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0. [cit. 2024-04-10].

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BLÁHA, Jiří, 2013. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978 80-266-0374-0.

CASCIO, Wayne F. a AGUINIS, Herman. Applied Psychology in Talent Management. Online. 8. Velká Británie: Pearson Education, 2018. 632 s. ISBN:9781506375922. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2034423/applied-psychology-in-talent-management>. [cit. 2024-03-19].

DEPOO, L., URBANCOVÁ, H., ŠNÝDROVÁ, M. Kariérní management. Praha: VŠEM, 2020. 130 s. ISBN 978-80-88330-28-8.

DEVARO, Jed. Strategic Compensation and Talent Management: Lessons for Managers. Online. United Kingdom: Cambridge University Press, 2020. ISBN 9781108495202. Dostupné z:

https://www.google.cz/books/edition/Strategic_Compensation_and_Talent_Manage/RljPDwAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1. [cit. 2024-04-02].

EISEL, J., TERMANN, S. Talent management a věk mileniálů. Praha: EDUCOpres, 2022. 116 s. ISBN 978-80-7408-249-8

FORET, M., MELAS, D. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-1723-9.

GOLD, Jeff; THORPE, Richard a MUMFORD, Alan. Gower Handbook of Leadership and Management Development. 5. Velká Británie: Taylor & Francis, 2010. ISBN 978-184398244

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Páté, přepracované vydání. Praha: Portál, 2023. 496s. ISBN 9788026219682.

HRONÍK, F. Čtyři směry business myšlení. V Brně: MotivP, 2020. 143 s. ISBN 978-80-87981-31-3.

CHONG, J., CHANG, Y. C. How to Lead in Data Science. New York: Manning (2021). s: 512. ISBN 9781617298899.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

JÄGER, Wolfgang a Peter KÖRNER. Talent Management: Strategien, Umsetzung, Perspektiven. 2. vydání. Berlin: F.A.Z. BUSINESS MEDIA, 2015. ISBN 978-3-472-08610-9, s. 52.

JANSON, Simone. Strategisches Talent Management – Top-Mitarbeiter anziehen, entwickeln & halten. Online. Düsseldorf, Deutschland, 2024. ISBN 9783965965720. Dostupné z: <https://ereader.perlego.com/1/book/4387205/3>. [cit. 2024-04-18].

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 298 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LAWLER, E. E. Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017. 144 s. ISBN 9781523082506.

REES, Gary a FRENCH, Ray. Strategic People Management and Development: Theory and Practice. Online. 6. Velká Británie: Kogan Page, 2022. ISBN 9781398607613. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Strategic_People_Management_and_Developm/p46dEAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1&kptab=overview#pli=1. [cit. 2024-03-15].

RUGG-GUNN, Mike. Managing Talent. Online. London: Routledge, 2023. 158s. ISBN 9781003349587. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003349587>. [cit. 2024-04-10].

SETH, Christophe. The SWOT Analysis: Develop Strengths to Decrease the Weaknesses of Your Business. Online. 2015. ISBN 9782806265838. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/The_SWOT_Analysis/-NRmCgAAQBAJ?hl=cs&gbpv=0&kptab=overview

STRAUSS, Anselm L. a CORBIN, Juliet. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. SCAN. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. ISBN 80-85834-60-x.

SULLIVAN, John, 2016. Creating a Magnetic Workplace that Attracts Talents. In: BICKHAM, Terry. Talent Management Handbook. USA: ATD Press, s. 52-65. ISBN 978-1-60728-308-9

SWANSON, A. Richard, Foundations of human resource development, Berrett-Koehler Publishers; 3rd edition, 2022, 384 s. ISBN 978-1-5230-92093.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., ŠIKÝŘ, M. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). 72 s. ISBN 978-80-7418-279-2.

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ, L., SMOLOVÁ, H. Talent management v organizacích v České republice: Praktické využití a přínosy. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2016. 242 s. ISBN 978-80-87839-64-5.

WIBLEN, Sharna. Rethinking Talent Decisions: A Tale of Complexity, Technology and Subjectivity. Online. Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co, 2024. 285s. ISBN: 9783110756326. Dostupné z: https://www.google.cz/books/edition/Rethinking_Talent_Decisions/ZfX1EAAAQBAJ?hl=cs&gbpv=1. [cit. 2024-03-20].

WILCOX, Mark. Effective Talent Management. Online. Farnham, Surrey, UK ; Burlington, VT: Gower, [2016]: Routledge, 2016. ISBN 9781315578941. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315578941>. [cit. 2024-02-21].

Články

ALMAAITAH, Mohammad Fathi; ALSAFADI, Yousef; ALTAHAT, Shadi mohammad a YOUSFI, Ahmad mohmad. The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. Online. Management Science Letters. 2020, s. 2937-2944. ISSN 19239335. Dostupné z: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>. [cit. 2024-03-17].

ANSAR, Novera. Talent and Talent Management: Definition and Issues. Online. IBT Journal of Business Studies. 2018, roč. 14, č. 2, s. 174-186. ISSN 24148393. Dostupné z: <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>. [cit. 2024-04-10].

DRIES, Nicky. The psychology of talent management: A review and research agenda. Online. Human Resource Management Review. 2013, roč. 23, č. 4, s. 272-285. ISSN 10534822. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>. [cit. 2024-03-10].

FAQIHI, Ali a MIAH, Shah Jahan. Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. Online. Journal of Risk and Financial Management. 2023, roč. 16, č. 1. ISSN 1911-8074. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>. [cit. 2024-03-20].

GALLARDO-GALLARDO, Eva a THUNNISSEN, Marian. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. Online. Employee Relations. 2016, roč. 38, č. 1, s. 31-56. ISSN 0142-5455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>. [cit. 2024-02-10].

GOMATHY,, Dr. C. K. TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE JOB SATISFACTION. Online. INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT. 2022, roč. 06, č. 03. ISSN 25823930. Dostupné z: <https://doi.org/10.55041/IJSREM11959>. [cit. 2024-03-15].

GROENEWALD, Elma & GROENEWALD, Coenrad Adolph & Kilag, Osias Kit & Andrin, Glenn & Pernites, Mary & Macapaz, Maria. Online. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation. 1. 93-99. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/378875287_Talent_Management_in_the_21st_Century_A_Comprehensive_Review_and_Prospects_for_Innovation. [cit. 2024-03-10]

- HABSY, Bakhrudin All; LENA, Annora Mallva; ARYANTI, Dwi Wulan a ASFINDA, Hany. Pengembangan Keberbakatan dan Minat Siswa dalam Konteks Pendidikan. Online. TSAQOFAH. 2024, roč. 4, č. 1, s. 440-451. ISSN 2810-0042. Dostupné z: <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v4i1.2199>. [cit. 2024-02-04].
- HADIJAH, Hady Siti. Online. International Journal Of Artificial Intellegence Research. 2022, roč. 6, č. 1. ISSN 2579-7298. Dostupné z: <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.379>. [cit. 2024-03-15].
- HONGAL, Pushpa a KINANGE, Dr. Uttamkumar. A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. Online. International Journal of Engineering and Management Research. 2020, roč. 10, č. 01, s. 64-71. ISSN 23946962. Dostupné z: <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>. [cit. 2024-03-17].
- JACOB FERNANDES FRANÇA, Tiago; SÃO MAMEDE, Henrique; PEREIRA BARROSO, João Manuel a PEREIRA DUARTE DOS SANTOS, Vítor Manuel. Artificial intelligence applied to potential assessment and talent identification in an organisational context. Online. Heliyon. 2023, roč. 9, č. 4. ISSN 24058440. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14694>. [cit. 2024-03-10].
- KUMAR, Sourabh. The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. Online. Global Business and Organizational Excellence. 2022, roč. 41, č. 2, s. 21-34. ISSN 1932-2054. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/joe.22130>. [cit. 2024-03-15].
- KURSCH, Martin. Hlavní aspekty determinující legitimitu andragogiky. Ostrava: Erudio Patria, [online] 2015. ISBN 978-80-905240-5-7. Dostupné z: <http://erudiopatria.cz/wp-content/uploads/2015/10/andragogika-sbornik-UJAK-2015.pdf>. [cit. 2024-03-01].
- KYRYLENKO, Oksana; NOVAK, Valentyna a LUKIANENKO, Maksym. Development and talent management in the hr management system. Online. Economics. Finances. Law. 2023, roč. 12/2023, č. -, s. 34-37. ISSN 2786-5517. Dostupné z: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.12.7>. [cit. 2024-03-11].
- LAWLER, E. E. Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2017. 144 s. ISBN 9781523082506.
- MISHRA, Lavkush. A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. Online. Integrated Journal for Research in Arts and Humanities. 2022, roč. 2, č. 4, s. 56-59. ISSN 2583-1712. Dostupné z: <https://doi.org/10.55544/ijrah.2.4.57>. [cit. 2024-03-15].
- MMATABANE, Tumelo N.; DACHAPALLI, Leigh-Anne Paul a SCHULTZ, Cecile M. The future of talent management in the City of Tshwane Metropolitan Municipality. Online. SA Journal of Human Resource Management. 2023, roč. 21. ISSN 2071-078X. Dostupné z: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2386>. [cit. 2024-03-15].
- PARRA-MARTINEZ, Fabio Andres a WAI, Jonathan. Talent identification research: a bibliometric study from multidisciplinary and global perspectives. Online. Frontiers in Psychology. 2023, roč. 14. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1141159>. [cit. 2024-03-10].
- PENG, Peiru. The Evolution of Diversity Management in Business Practice. Online. Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2023, roč. 37, č. 1, s. 252-256. ISSN 2754-1169. Dostupné z: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/37/20231871>. [cit. 2024-03-20].

PREZA, Renato. Talent Management, a Vetted Employee Perspective that Activates a Mutuality of Partnership Interest. Online. SSRN Electronic Journal. ISSN 1556-5068. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4589797>. [cit. 2024-03-15].

RENOSORI, P; WIJAYA, B a RUKMANA, O. Designing talent pool information systems at managerial level at PT. Pindad Enjiniring Indonesia. Online. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2020, roč. 830, č. 4. ISSN 1757-8981. Dostupné z: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/830/4/042004>. [cit. 2024-02-29].

SEN, Jung; HARIANTO, Adi a SATRIANNY, Ika Puspa. Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. Online. Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research. 2023, roč. 2, č. 2, s. 95-108. ISSN 2985-6108. Dostupné z: <https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460>. [cit. 2024-03-18].

SHAH, GHULAM MURTAZA; MEMON, NOOR AHMED a TUNIO, GHAZALA. Need for Talent Management and Investigating Its Impact on Organizational Performance of Higher Education Institutes. Online. International Review of Management and Business Research. 2021, roč. 10, č. 1, s. 168-182. ISSN 23075953. Dostupné z: [https://doi.org/10.30543/10-1\(2021\)-13](https://doi.org/10.30543/10-1(2021)-13). [cit. 2024-03-18].

TAMBOLI, Amul; SHARMA, Dipti; JOJARE, Yogesh a PATIL, Tanaya Sameer. THE EFFECTS OF TALENT MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF ORGANISATIONS. Online. 2024, roč. 7, č. 1, s. 112-121. ISSN 1517-4492. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/378040888_THE_EFFECTS_OF_TALENT_MANAGEMENT_ON_THE_PERFORMANCE_OF_ORGANISATIONS. [cit. 2024-03-11].

VAN DER MERWE, Marna; NEL, Petrus a HOOLE, Crystal. How talent management execution impacts career experiences: exploring the organization-individual intersect. Online. Frontiers in Psychology. 2024, roč. 15. ISSN 1664-1078. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1272645>. [cit. 2024-03-15].

WENG, Tzu-Chun; SHEN, Yun-Hsuan a KAN, Te-Tzu. Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay through Work Engagement and Perceived Organizational Support with the Moderating Role of Work-Life Balance. Online. Sustainability. 2023, roč. 15, č. 18. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su151813508>. [cit. 2024-03-15].

ZHANG, Kaifu. Top Trends for Talent Management. Online. Scientific and Social Research. 2021, roč. 3, č. 2, s. 163-169. ISSN 2661-4332. Dostupné z: <https://doi.org/10.36922/ssr.v3i2.1124>. [cit. 2024-03-20].

Internetové zdroje

DARMOVZAL, Tomáš. CENÍK NABÍZENÝCH SLUŽEB. Online. Tomasdarmovzal.cz. 2024. Dostupné z: <http://www.tomasdarmovzal.cz>

DIGISKILLS. HR trendy v roce 2023: AI, reskilling a hybridní práce. Online. Digiskills.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.digiskills.cz/blog/hr-trendy-v-roce-2023-ai-reskilling-a-hybridni-prace>. [cit. 2024-04-30].

KENTON, Will. Succession Planning Basics: How IT works, Why It's important. In: Investopedia [online] 28. listopadu 2022 [Citováno: 10. 2. 2024]. Dostupné <https://www.investopedia.com/terms/s/succession-planning.asp>

KOKEMULLER, Neil. The Disadvantages of the Talent Management Programs. AZCentral [online]. 2018[cit.18.3.2024]. Dostupné z: <https://yourbusiness.azcentral.com/disadvantagestalent-management-programs-22629.html>

MAŠEK, Josef. Prezentační videospoty. Online. Masek.eu. 2024. Dostupné z: <https://masek.eu/propagacni-video-film-spot-reklamni-reportaze.php>. [cit. 2024-04-10].

TERNYNCK, Jerome. Smartrecruiters.[online] 2020. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/talent-pool>. [cit. 2024-02-29]

VAN VULPEN, Erik. How To Create a Talent Management Strategy in 2024. Online. AIHR. 2024. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy/>. [cit. 2024-03-10].

VESELÝ, Jan. SWOT analýza odhalí vaše slabé stránky i příležitosti na trhu. Online. Obrana.cz. 2021. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/swot-analyza>. [cit. 2024-03-23].

Interní zdroje společnosti XY

Interní dokument (2023)

Interní dokument (2024)

Interní dokumenty společnosti (2024)

Kariérní plán (2024)

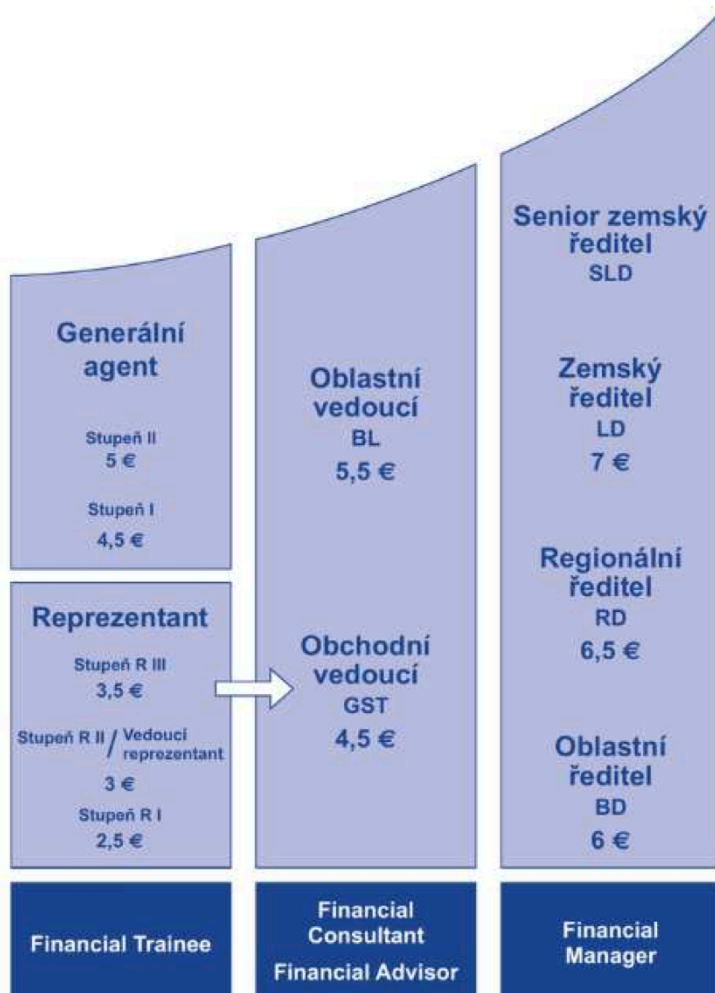
Obchodní rejstřík (2024)

Webové stránky společnosti (2024)

Přílohy

Příloha 1 Dokumenty společnosti XY

Obrázek 1 Kariérní plán společnosti XY



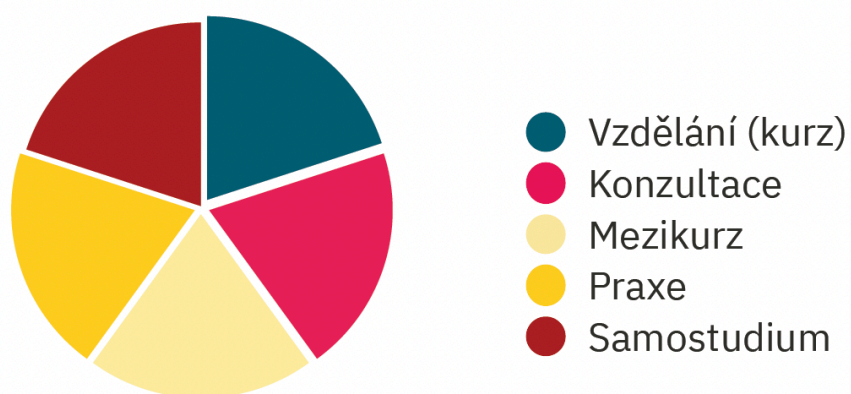
Zdroj: Kariérní plán (2024)

Obrázek 3 Vizualizace prvků talent managementu ve vybrané organizaci XY



Zdroj: Interní dokument (2023)

Obrázek 2 Proces úvodního vzdělávání ve vybrané organizaci XY



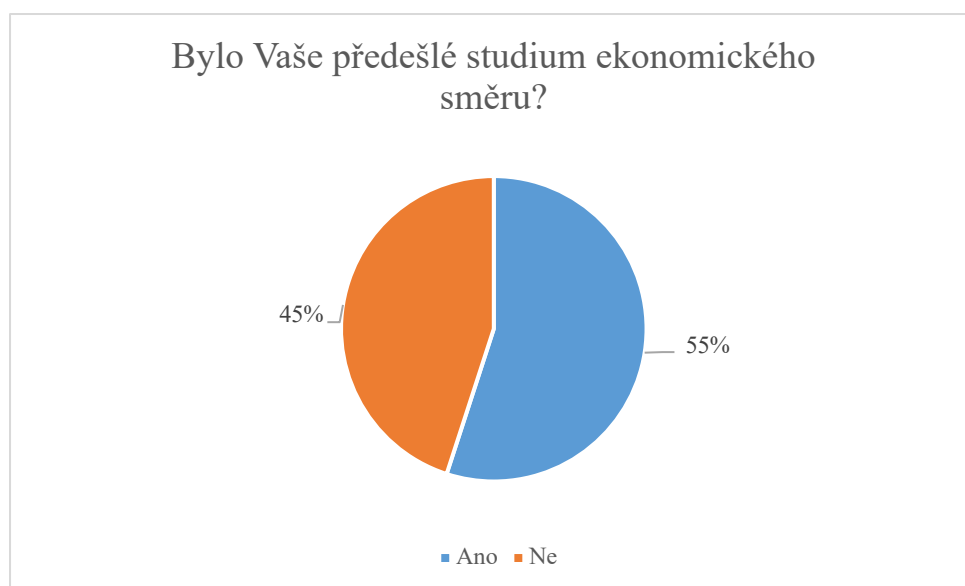
Zdroj: Interní dokument (2023)

Tabulka 6 Demografický modul kvantitativního šetření

Demografické údaje	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví		
Mužské	30	46 %
Ženské	34	52 %
Jiné	1	2 %
Věk		
18-23 let	47	72 %
24-30 let	13	20 %
31-35 let	4	6 %
36 let	1	2 %
Délka spolupráce		
Méně než jeden rok	34	52 %
1-2 roky	17	26 %
3-5 let	8	12 %
Déle než 5 let	6	9 %
Pozice		
R1	22	34 %
R2	25	38 %
R3	2	3 %
VR2	9	14 %
VR3	5	8 %
GA1	0	0 %
GA2	2	3 %

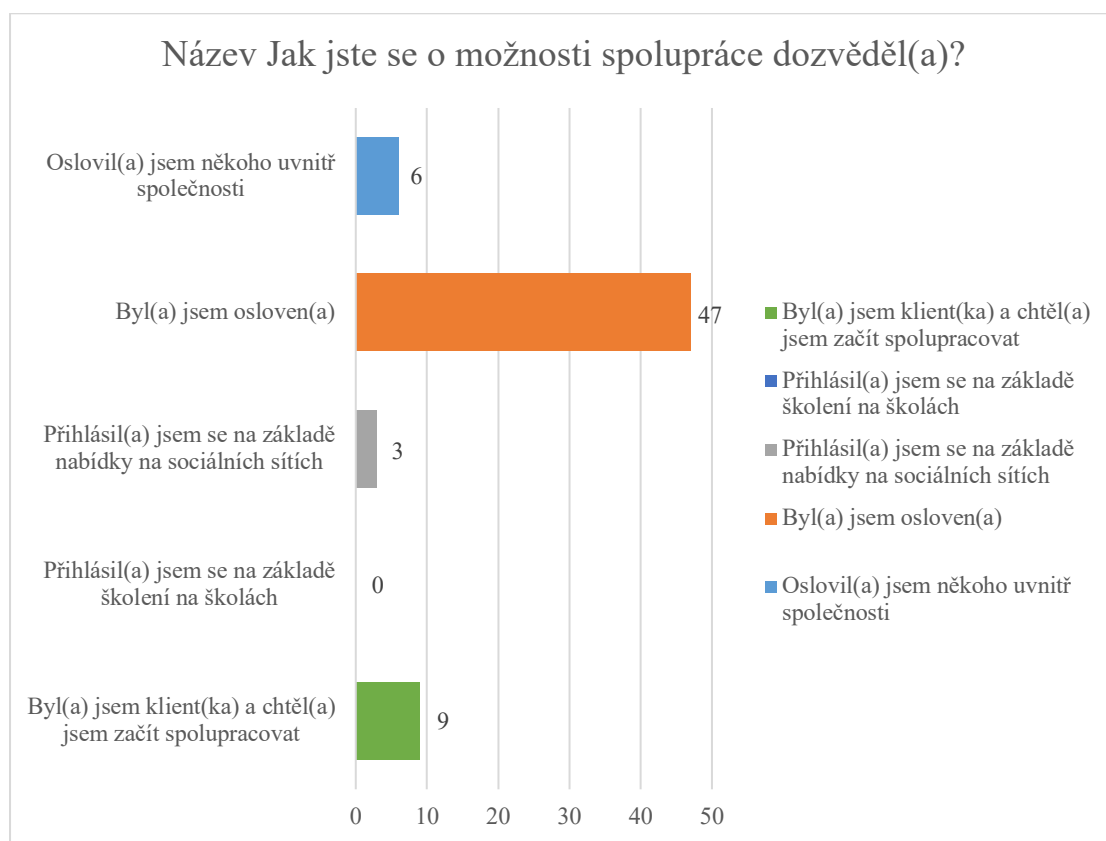
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 1 Vzdělání respondentů dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 2 Způsoby, jakým se respondenti dozvěděli o možnosti spolupráce

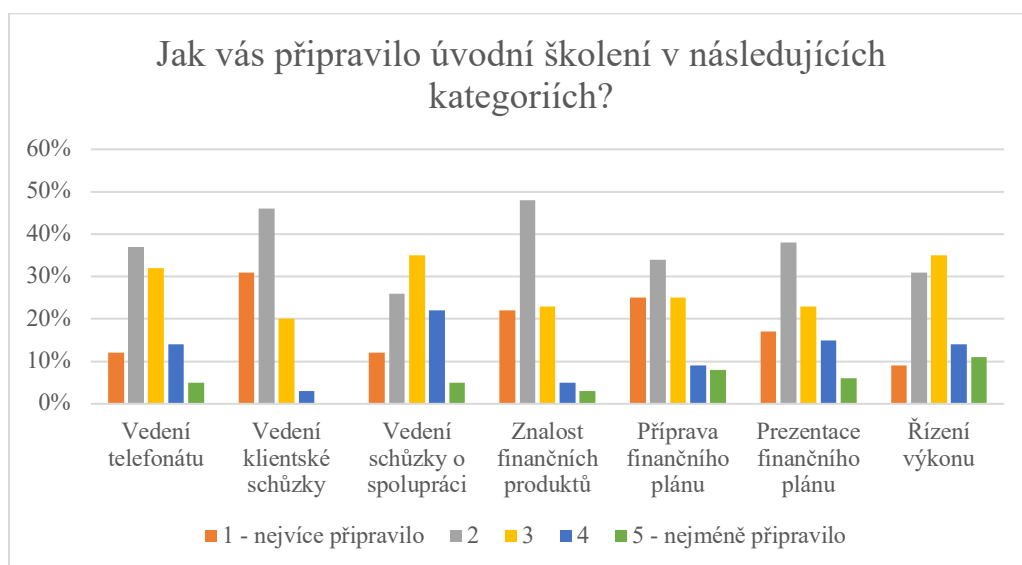


Tabulka 7 Hlavní důvody počátku spolupráce ve společnosti XY

Jaký byl hlavní důvod Vašeho začátku spolupráce? (Seřad'te odpovědi od 1- nejdůležitějšího důvodu po 11 - nejméně důležitý)		
Pořadí	Důvod	Skóre
1	Zkušenosti	484
2	Peníze	473
3	Informace	467
4	Nová pracovní příležitost	441
5	Flexibilní pracovní doba	375
5	Kariéra	375
6	Kolektiv	324
7	Přístup a charakter vedoucího	261
8	Možnost budování vlastního týmu	197
9	Prestižní práce	169
10	Školní praxe	116

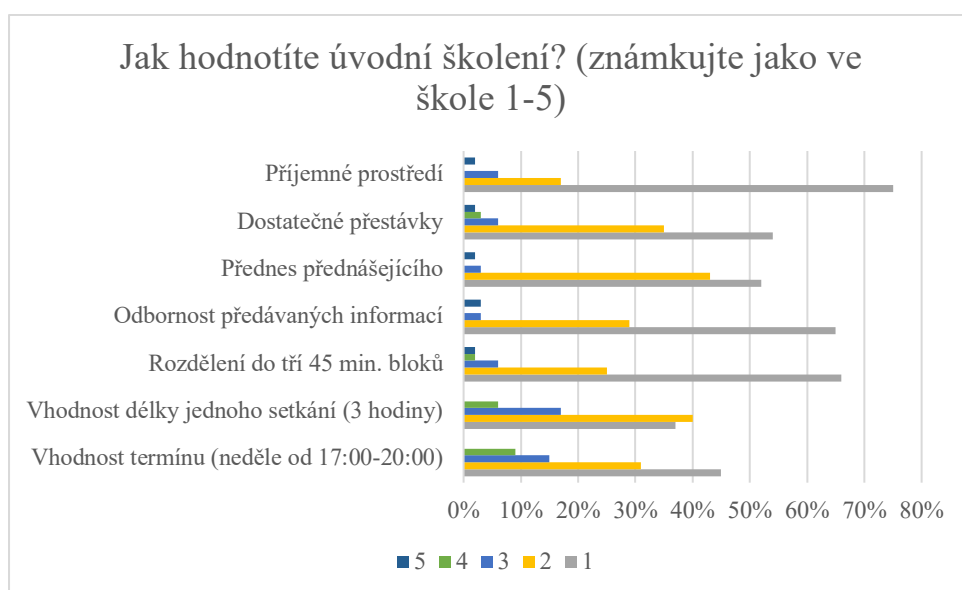
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 3 Jak spolupracovníky připravilo úvodní školení v jednotlivých kategoriích



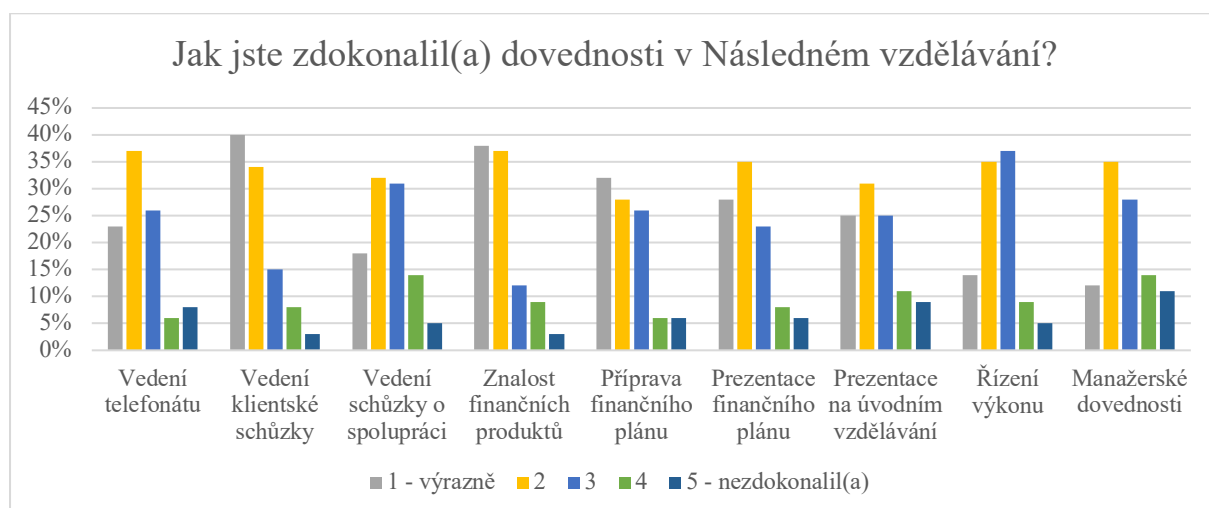
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 4 Hodnocení úvodního školení



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 5 Zdokonalení dovedností v prvku Následné vzdělávání



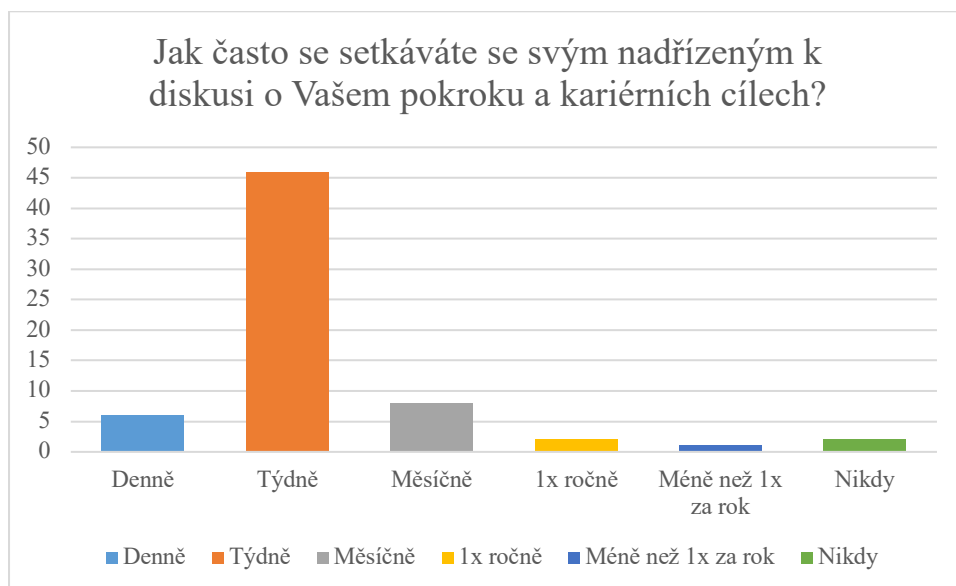
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 8 Motivace dosahování vyššího výkonu

Jaké důvody Vás nejvíce motivují k dosahování vyššího výkonu? (Seřaďte odpovědi odnejvíce motivujících po nejméně motivující)		
Pořadí	Důvod	Skóre
1	Vyšší provize	429
2	Splnění nové pozice	347
3	Pomoc více klientům	343
4	Výhra odměnové akce do zahraničí	287
5	Tvorba týmu	285
6	Podpora od managera	260
7	Soutěživost v týmu	234
8	Mám více volného času	212
9	Rodinná situace	186

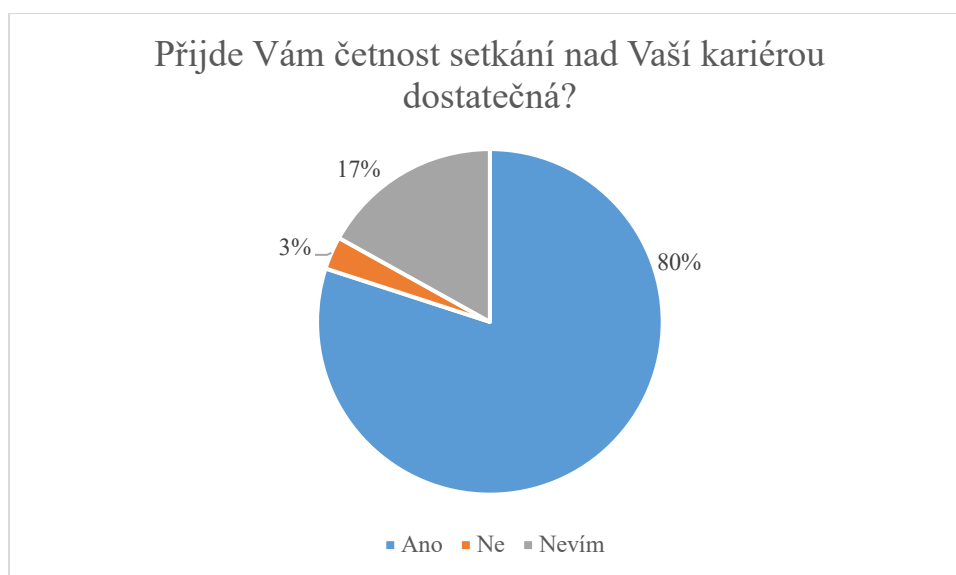
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 6 Četnost setkání s nadřízeným k diskusi o pokroku a kariérních cílech



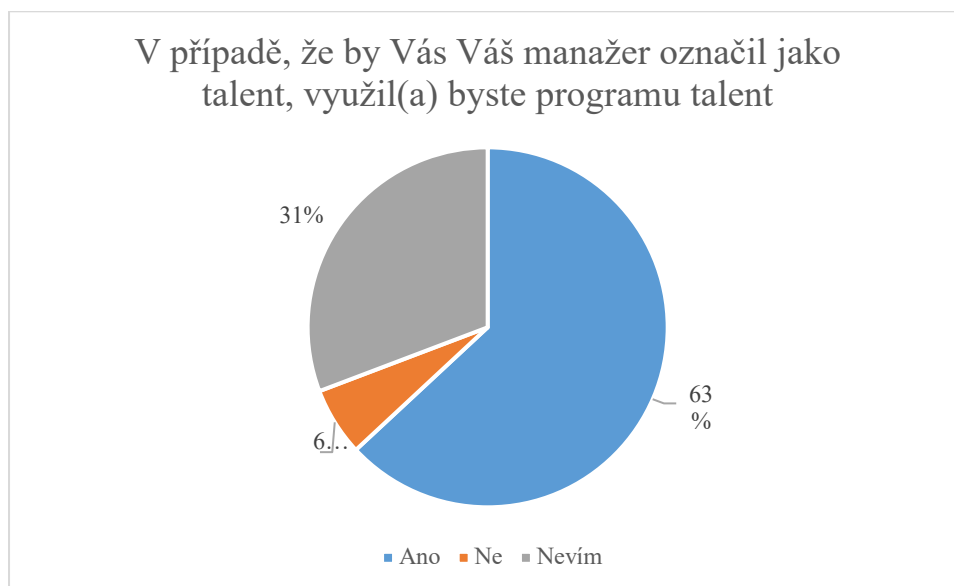
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 7 Je dostatečná četnost setkávání pokrokem a kariérou?



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 8 Výběr talentů ze strany manažera



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 9 Překážky k dosahování manažerských pozic

Jaké překážky vidíte ve své cestě k dosažení manažerské pozice v organizaci? (Seřadte od největší překážky po nejmenší překážku)		
Pořadí	Důvod	Skóre
1	Nedostatek lidských zdrojů	373
2	Nedostatek odhodlání pro manažerskou pozici	339
3	Nedostatek odpovídajícího vzdělání nebo zkušeností	332
4	Nedostatečná schopnost udržovat vztahy	276
5	Nedostatek pracovních příležitostí	246
6	Omezení v kultuře organizace	189
7	Konflikty v týmu	129
8	Nedostatek podpory od nadřízených	110

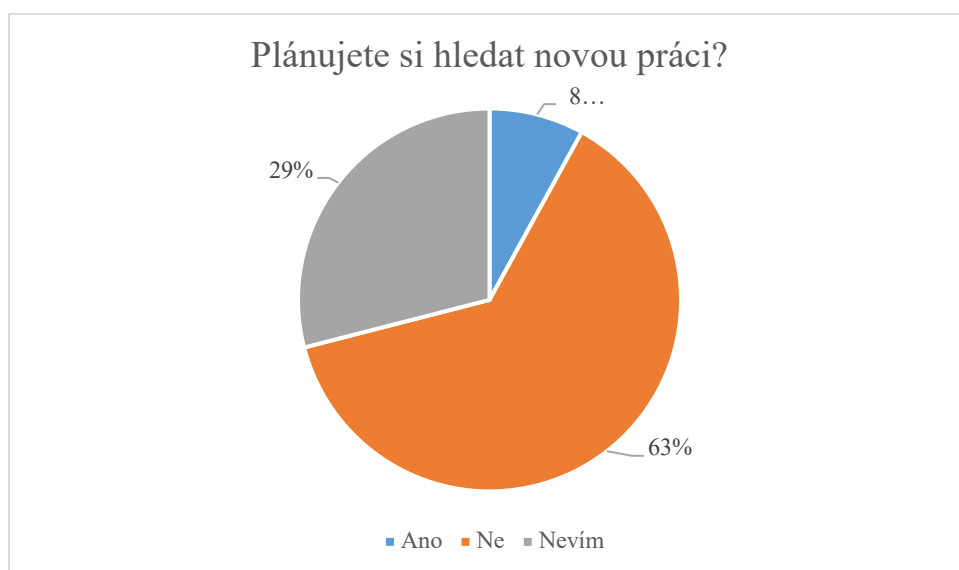
Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 10 Faktory, které by pracovníky přiměly opustit společnost

Jaké faktory by nejvíce přispěly k Vašemu rozhodnutí opustit společnost. (Seřad'te odpovědi od hlavního důvodu po nejméně důležitý)		
Pořadí	Důvod	Skóre
1	Pracovní zátěž a stres	474
2	Finanční nejistota	446
3	Neuspokojivé vztahy na pracovišti	390
4	Nelíbí se mi náplň práce	381
5	Nedostatečné připravení na vykonávání profese	346
6	Nedostatečná podpora od manažera	322
7	Nedostatečné uznání a ocenění	305
8	Nesplnění počátečních očekávání	305
9	Nedostatek flexibility	291
10	Obor mě nezaujal	287
11	Nesplnění manažerské pozice	285
12	Změna oboru	250

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Graf 9 Plánujete si hledat novou práci?



Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 11 SWOT analýza – silné stránky – manažeři

Silné stránky manažeři – výpočet SWOT analýzy			
Silné stránky	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Ekonomické vzdělání a odbornost	0,15	3	0,45
Zkušenosti a dlouhodobá spolupráce	0,30	5	1,50
Využití talent managementu	0,30	4	1,20
Podpora od nadřízených	0,25	4	1
Součet	1		4,15

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 12 SWOT analýza – slabé stránky – manažeři

Slabé stránky manažeři – výpočet SWOT analýzy			
Slabé stránky	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Problém v networkingu	0,20	-3	-0,60
Neúplná systémovost prvků talent managementu	0,25	-4	-1
Závislost na individuálním tempu rozvoje	0,20	-3	-0,60
Náročnost získání klientů	0,35	-5	-1,75
Součet	1		-3,95

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 13 SWOT analýza – příležitosti – manažeri

Příležitosti manažeri – výpočet SWOT analýzy			
Příležitosti	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Nové produkty	0,30	4	1,20
Propojení s vzdělávacími institucemi	0,20	3	0,60
Technologický pokrok	0,20	3	0,60
Expanze do nových lokalit	0,30	5	1,50
Součet	1		3,90

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 14 SWOT analýza – hrozby– manažeri

Hrozby manažeri– výpočet SWOT analýzy			
Hrozby	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Konkurence	0,20	-2	-0,40
Nízká adaptibilita na změny	0,15	-2	-0,30
Stresový faktor	0,30	-4	-1,20
Nedostatek lidských zdrojů	0,35	-5	-1,75
Součet	1		-3,65

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 15 SWOT analýza – silné stránky – bývalí spolupracovníci

Silné stránky bývalí pracovníci – výpočet SWOT analýzy			
Silné stránky	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Kvalitní vzdělávací programy	0,30	5	1,50
Podpora talent managementu	0,25	4	1
Motivace a osobností rozvoj	0,25	3	0,75
Přístup ke zdrojům a informacím	0,20	3	0,6
Součet	1		3,85

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 16 SWOT analýza – slabé stránky – bývalí spolupracovníci

Slabé stránky bývalí pracovníci – výpočet SWOT analýzy			
Slabé stránky	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Nedostatek ekonomického vzdělání	0,20	-3	-0,60
Problém s adaptací a zapojením do kolektivu	0,25	-3	-0,75
Tlak nadřízeného	0,20	-3	-0,60
Náročnost získání klientů a komunikace s nimi	0,35	-5	-1,75
Součet	1		-3,70

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 17 SWOT analýza – příležitosti – bývalí spolupracovníci

Příležitosti bývalí pracovníci – výpočet SWOT analýzy			
Příležitosti	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Zlepšení pracovní atmosféry	0,20	3	0,60
Modernizace vzdělávání	0,20	3	0,60
Lepší finanční motivace	0,20	4	0,80
Rozvoj komunikačních dovedností	0,30	5	1,50
Součet	1		3,50

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 18 SWOT analýza – hrozby – bývalí spolupracovníci

Hrozby bývalí pracovníci – výpočet SWOT analýzy			
Hrozby	Váha (v)	Hodnocení (h)	Celkem (v*h)
Nedostatečná klientela a nedůvěra ve finanční poradenství	0,35	-5	-1,75
Konkurence a tržní podmínky	0,15	-2	-0,30
Vysoké nároky na čas a multitasking	0,25	-3	-0,75
Neschopnost adaptace na změnu	0,25	-3	-0,75
Součet	1		-3,55

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 19 Výsledky SWOT analýzy – manažeři

Výsledky SWOT manažeři		
Interní oblast (S-W)	4,15 + (-3,95)	0,20
Externí oblast (O-T)	3,90 + (-3,65)	0,25
Celkem	0,20 + 0,25	0,45

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 20 Výsledky SWOT analýzy – bývalí spolupracovníci

Výsledky SWOT bývalí spolupracovníci		
Interní oblast (S-W)	3,85 + (-3,70)	0,15
Externí oblast (O-T)	3,50 + (-3,55)	-0,05
Celkem	0,15 + (-0,05)	0,10

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 21 Výpočet chí-kvadrát H0 a H1

	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	(P-O) ² /O
Nesplnění počátečních očekávání	305	340,1666667	-35,1666667	1236,69445	3,63555447
Nedostatečné připravení na vykonávání profese	346	340,1666667	5,83333333	34,0277774	0,10003266
Nedostatečné uznání a ocenění	305	340,1666667	-35,1666667	1236,69445	3,63555447
Nedostatečná podpora od manažera	322	340,1666667	-18,1666667	330,027779	0,97019435
Neuspokojivé vztahy na pracovišti	390	340,1666667	49,83333333	2483,36111	7,30042462
Nesplnění manažerské pozice	285	340,1666667	-55,1666667	3043,36111	8,94667648
Nelíbí si mi náplň práce	381	340,1666667	40,83333333	1667,36111	4,90160051
Pracovní zátěž a stres	474	340,1666667	133,8333333	17911,3611	52,6546627
Nedostatek flexibility	291	340,1666667	-49,1666667	2417,36111	7,1064021
Finanční nejistota	446	340,1666667	105,8333333	11200,6944	32,9270782
Změna oboru	250	340,1666667	-90,1666667	8130,02778	23,9001307
Obor mě nezaujal	287	340,1666667	-53,1666667	2826,69445	8,3097338
Celkem	4082	4082			154,388

Zdroj: zpracování vlastní (2024)

Tabulka 22 Výpočet chí-kvadrát H2 a H3

	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	(P-O) ² /O
Nedostatek pracovních příležitostí	246	249	-3,25	10,5625	0,04237713
Nedostatek podpory od nadřízených	110	249	-139	19390,5625	77,7956369
Nedostatek odpovídajícího vzdělání nebo zkušeností	332	249	82,75	6847,5625	27,472668
Nedostatek odhodlání pro manažerskou pozici	339	249	89,75	8055,0625	32,3172016
Nedostatek lidských zdrojů	373	249	123,8	15314,0625	61,4405717
Nedostatečná schopnost udržovat vztahy	276	249	26,75	715,5625	2,87086259
Omezení v kultuře organizace	189	249	-60,3	3630,0625	14,5639418
Konflikty v týmu	129	249	-120	14460,0625	58,0142929
Celkem	1994	1994			274,518

Zdroj: zpracování vlastní (2024)

Tabulka 23 Školení na univerzitách

	Obsah	Časová dotace	Náklady
Úvodní seminář	Představení projektu Finanční trh Koncept finančního poradenství	3 hodiny	0 Kč
Teoretický seminář	Jaké jsou v ČR produkty a k jak je používat Možnosti spolupráce Novinky na finančním trhu	3 hodiny	0 Kč
Praktický seminář	Modelová hra „Den na burze“	3 hodiny	500 Kč
Závěrečný seminář	Téma, které si studenti zvolili Praktická hra: Finanční svoboda – prokázání nabytých zkušeností	3 hodiny	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 24 Implementace IT oddělením

	Časová dotace	Finanční náklady
Asistentka RD	2 hodin	500 Kč
IT oddělení	20 hodin	10 000 Kč
Celkem	22 hodin	10 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Tabulka 25 Kalkulace vytvoření videa

	Cena vč. DPH
Video spot + zpracování 2 dny	30 000 Kč
Natáčení dronem	5 000 Kč
Celkem	35 000 Kč

Zdroj: Mašek 2024

Tabulka 26 Rozvoj manažerů – kalkulační seminářů

	Časová dotace (interní)	Cena vč. DPH
Leadership v praxi – 2 dny	16 hodin	26 000 Kč
Komunikace – 2 dny	16 hodin	26 000 Kč
Hodnocení výkonu a zpětná vazba – 2 dny	16 hodin	26 000 Kč
Doprava	-	3 000 Kč
Celkem	48 hodin	81 000 Kč

Zdroj: Darmovzal (2024)

Přepis rozhovorů:

Kódování dle barev:

vzdělání a jeho vliv – červená barva;
získávání klientů – světle modrá barva;
vliv manažera – zelená barva;
prvky talent managementu – fialová barva;
limity dosahování manažerských pozic – žlutá barva;
faktory ovlivňující odchod pracovníků – šedá barva.

Rozhovor s respondentem A (RA)

T: Kolik let ve společnosti působíte?

RA: „Já vlastně působím letos osmým rokem. Ve společnosti začal jsem vlastně spolupracovat v listopadu 2016.“

T: Máte ekonomické vzdělání?

RA: „Mám. Mám ekonomické vzdělání. Mám vlastně vystudovaného inženýra na Západočeské univerzitě, ekonomické fakultě.“

T: A vnímáte to spíš jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a po případě v čem konkrétně vidíte tu výhodu nebo nevýhodu?

RA: „Myslím si, že na začátku spolupráce to může být i výhoda, protože vlastně člověk si dokáže lépe spojit nějaké základní ekonomické pojmy s praxí. A díky tomu vlastně dokáže i ty praxi podle mě i trochu jako víc porozumět. I ty základní teoretické pojmy se dají jako v praxi využívat a čím vlastně člověk se dostává do budoucna, tak si myslím, že ta praktická část převažuje na tou teoretickou, kterou nám vlastně dnes dává vysoká škola. A vlastně potom jako mnohem víc na vysoké škole člověk využívá tu praxi, kterou nám navnímal třeba u nás při spolupráci. A tím snadněji se studuje oproti tomu, jak snadněji pracuje v praktické části svého života.“

T: A co jste vnímal na začátku spolupráce jako největší překážku a jak jste ji překonal?

RA: „Největší překážka si myslím, že byla vlastně jako klientská práce. A vůbec jako získávání nových klientů. A jak jsem ji překonal, tak si myslím, že to bylo dost nějakou trpělivostí, dost tvořením nějakého obecného rozhledu, tvoření většího osobního PR, kdy vlastně lidi začali vnímat, že třeba v tom oboru jsem znalý, znám nějaké detaily, znám informace, který třeba oni sami neznali. Tak vlastně v tu chvíli vás ty lidi začnou prostě v tom oboru respektovat. A tím vlastně vás začínají vnímat jako, teď to možná přeženu jako experta v tom daném oboru, a v tu chvíli máte možnost nabírat nový a nový klienty, protože máte důvěru díky podloženým nějakým znalostem, kterým jste se dokázali prodat ve společnosti.“

T: Jak dlouho Vám trvalo dosáhnout první manažerské pozice? Pokud více než 1 rok, jaké faktory ovlivnily prodloužení této doby?

RA: „Na první manažerskou pozici jsem povýšil po jednom roce a devíti měsících spolupráce. Minimální hranice je vlastně asi 9 měsíců, pokud se nepletu. A vlastně myslím si, že přesně

klidně i ta **klientská práce**, kterou jsem zmínil jako hlavní překážku na začátku spolupráce, tak mohla být i hlavní brzdou směrem na manažerskou pozici. Protože vlastně tím, že té klientely nebylo zase tolik, tak to podle mě způsobovalo i brzdu, co se týká jako rozvoje mě samého, a tím pádem já jsem nemohl díky tomu rozvíjet svůj tým pod sebou, a díky tomu vlastně jsem zpomaloval sám sebe na manažerskou pozici. “

T: A vidíte ještě nějaké jiné faktory?

RA: „Tak samozřejmě ten faktor může být i třeba jako **nějaká osobnost člověka, lenost, může to být, že jo, motivace, nasazení, a vlastně těch motivací může být strašně moc**, podle mě to je **strašně specifické u každého člověka**. A když to stáhnu sám na sebe, tak asi určitě přesně jako nepotřeba vydělávat větší obnos peněz způsobovala to, že jsem **neměl takový jako final touch na tu pozici a vlastně jako rychlost na její povýšení**. Protože jsem prostě **nepotřeboval**, začal jsem spolupráce při studiu, kdy **nebylo potřeba vydělávat a teď** řeknu v obnosu desítkách tisíci korun, ale stačily tisíci koruny, protože to tam vlastně jako ten začátek z té spolupráce byl jako **praxe ke studiu**.“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhl manažerské pozice?

RA: „**Teď jako klíčový, kdy jsem již pozice dosáhl, tak určitě pokládám za důležité uspořádání myšlenek** v hlavě, kdy jsem se **sám jako rozhodl**, že tu manažerskou pozici chci splnit. Další klíčový faktor je určitě nějaký tlak z okolí. A další klíčový faktor je **začlenění do kolektivu**.“

T: Co konkrétně myslíte tlakem z okolí?

RA: „**Tlak z okolí** myslím, že třeba tím, že jsem vnímal, že uvnitř mého týmu jsou **spolupracovníci, kteří jsou šikovní, dobří a vlastně tlačí se na tu manažerskou pozici**, což pro mě byla taková jako, když to teď vezmu jako **negativní motivace pro to, abych já sám tam byl dříve, protože jsem měl v té praxi více zkušeností a byl jsem tam déle, tak by bylo vlastně ostudné, kdybych to nedokázal**.“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RA: „**Stoprocentně. Někaké jako prvky vzdělávání. Stoprocentně mi pomohly konzultace s mým vedoucím, které mě vlastně jako k té manažerské pozici vedl, nabírání nových zkušeností, znalostí a vlastně jako věci, které se týkají vůbec jako rozvoje, rozvoje vlastně talentů, co se týká směrem v manažerských pozicích**. No, navštěvoval jsem **GST lyceum**, což vlastně byl takový prvek pro junior manažery, kteří se k manažerské pozici pomalu blížily, ale ještě na ní nebyly, a ještě ani nedosáhly na sledovací období, **aby se jimi v blízké době stali**. A to je vše, všechny ostatní vlastně prvky vznikaly až v průběhu, kdy já už jsem na manažerské pozici byl.“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosažení manažerské pozice?

RA: „Do jaké míry? Asi sám nejsem jistý, **nedokážu to asi takhle zpětně správně zhodnotit, ale vnímám ho prostě jako člověka, který nějakým způsobem v tom oboru vychoval a samozřejmě na tom má určitě nějaký velký podíl, ale že bych to dokázal nějak kvantifikovat a měřit, to si netroufnu říct**. Proto těch faktorů podle mě je **hrozně moc a nejde to podle mě říct, jakou měrou na to má vliv vedoucí, jakou měrou na to má vliv tlak z okolí, jakou měrou na to má vliv moje samotná osobní motivace**. Prostě těch faktorů je **strašně moc**.“

T: Jaké jsou podle Vás největší výzvy, kterým čelí teď Vaší spolupracovníci ve společnosti a díky nim tak může docházet k jejich odchodu ze společnosti?

RA: „Myslím si, že furt je to úplně stejné jako u mě. To znamená, co se týká **klientské práce, tak vlastně získávání nových klientů.** To si myslím, že v našem oboru bude **vždycky hlavní faktor a hlavní překážka, kterou vlastně spolupracovníci na začátku své praxe a kariéry budou mít.** Další je podle mě i **taková charakteristika generace Z jako takové.** Myslím si, že nastala **generace, která je málo ambiciózní a málo, ještě méně, než jsme byli my třeba s focusem na cíl a vůbec přesně povýšení na manažerskou pozici.** Řekl bych, že jsou **takový pohodlnější než jiní lidé.** Myslím si, že **jiné překážky nemají.** Naopak si myslím, že **ty věci jsou mnohem příznivější pro ně, než to bylo pro nás dřív.**“

T: A v čem konkrétně myslíte, že je to příznivější?

RA: „Dobrou, **vyčištěním oboru, mnohem certifikovanějšímu oboru, vůbec pohled na ten obor jako takový.** A celkově v tomto si myslím, že **i společnost vnímá ten obor mnohem pozitivněji, než když jsem začínal třeba já.** Tak v tom si myslím, že **to mají celkově dost jednodušší.** Existuje **mnoho tržních příležitostí, ať už je to třeba v letošním roce dlouhodobý investiční produkt, dlouhodobá zdravotní péče, které jsou vlastně právě tím nástrojem, jak se třeba dostat k té první klientele.** Nic takového vlastně v našich začátcích **neexistovalo, a to si myslím, že může být jako naopak přínosem pro tu novou generaci, která teďka vzniká a míří na manažerskou pozici, jak ji dosáhnout.**“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibyly?

RA: „Určitě jako v **pozitivním slova smyslu, protože si myslím, že čím více vzdělávání v rámci vývoje toho talent managementu bude, tak tím vlastně více kompetentní manažeři budou vznikat a budou nějakým způsobem mít dostatečné kompetence k tomu, aby vlastně sami dokázali potom takové prvky vést nebo vzdělávat lidi.** Takže je vnímám **velice pozitivně a konkrétně nevím, jestli je potřeba věnovat.** Tak určitě **nějaká třeba manažerská akademie, kde vlastně člověk má možnost jít do nějakého vzdělávání po základním kurzu, ať už je to Road to GST, což naopak je ještě o krok více, než bylo GST lyceum, které jsem zmiňoval, že jsem já sám zažil.** A jakékoliv **vlastně konzultace, ale to byla taky vlastně, dá se říct, prvek managementu, který jsem já zažil, bez kterého si asi nedokážeme představit nějaké fungování na kancelářích a vůbec nějakým rozvoji spolupracovníků.** **Mezicurzy třeba vznikly podle mě až později, ty jsem sám já nezažil, což bylo vlastně doplněk toho základního vzdělávání, základního kurzu.** **A přispívají k rozvoji spolupracovníků, co se týká obchodní části a obchodní práce s klienty.**“

Rozhovor s respondentem B (RB)

T: Kolik měsíců nebo let působíte ve společnosti?

RB: „Aktuálně působím ve společnosti 72 měsíců neboli 6 let“

T: Máte ekonomické vzdělání? Pokud ano? Vnímal jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RB: „Nemám. Ze začátku jsem to vnímal jako nevýhodu, aktuálně jsem přesvědčen o tom, že to není nevýhoda.“

T: V čem konkrétně jste to vnímal jako nevýhodu na počátku spolupráce?

RB: „V tom, že když je člověk mimo obor, tak opravdu nemá žádné znalosti. To znamená, vstupujete do velkého neznáma. Myslím si, že to člověka nebo mě konkrétně trochu strašilo v tom, že jsem nevěděl, jestli to nebude moc těžké na mě. Jestli ty věci budu chápat, budu tomu rozumět a tak podobně.“

T: Co jste vnímal na začátku spolupráce jako největší překážku a jak jste jí překonal?

RB: „Největší překážkou byla moje komfortní zóna, to znamená vystupovat z té komfortní zóny, protože jsem od mala velký introvert a nebyl jsem zvyklý jednat s lidmi, telefonovat, přednášet a tak podobně. A překonal jsem to, myslím si, že reálně časem. To znamená, že jsem si uvědomil, že mi ta práce dává smysl, že si díky ní můžu plnit životní cíle, a tak jsem prostě setrval, učil se, vnímal okolí a časem se to odbouralo, když to řeknu takhle.“

T: Jak dlouho Vám trvalo dosáhnout první manažerské pozice? Pokud více než 1 rok, jaké faktory ovlivnily prodloužení této doby?

RB: „Tak tady, nevím, jestli to zvládnou úplně konkrétně, myslím si, že to bylo po dvou letech a devíti měsících. Co se týče faktorů, já si myslím, že to, co jsem popisoval v předchozím bobu, že jednak jsem byl mimo obor, byl jsem velký introvert a potřeboval jsem se spoustu věcí naučit. Byla tam i nějaká životní situace, že když je člověk v mladém věku a nesoustředí se pak jen na jednu věc, myšleno, že řeší osobní nějaké problém a tak dále, že to prostě může trvat dlouho. Takže nedokážu opovědět konkrétně, ale myslím si, že to bylo jako moje osobnost, to znamená výstup z nekomfortní zóny a pak jako pracovat na správných věcech.“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhl/a manažerské pozice?

RB: „Já bych vypíchl klidně jenom dva faktory, jestli stačí. Jednak si myslím vytrvalost, protože to souvisí s tím, že člověk nemůže dělat závěry po pár týdnech, po pár měsících, ani reálně po několika letech. To znamená jako vytrvat v tom, že když mi to dává smysl, tak prostě potřebuji na sobě pracovat, potřebuji se zdokonalovat, potřebuji se více věcí naučit a vytrvat v tom, a člověk toho může dosáhnout. A druhá ta vlastnost, já si myslím, když to pojmenuji jako přátelskost, že jako si snažím být svůj a snažím se mít vystupování, aby to bylo příjemné pro všechny, jak pro spolupracovníky, tak pro klienty, tak pro lidi, s kterými se bavím jen tak jako o práci, mimo pracovní dobu, když to řeknu takhle.“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RB: „Kdybych měl odpovídat na rovinu, tak si myslím, že všechny, ale kdybych vypíchl jeden konkrétně, tak je to fakt Road to GST. A to kvůli tomu, že byla skupinka, která řešila stejné věci, byla tam vzájemná hecování, dobrá nálada, dobrá atmosféra, a člověka to logicky burcovalo pracovat na sobě a reálně povýšit. Prvky dávají mi smysl, jenom poslední dobou se trochu vnitřně peru s tím, že furt tak trochu nejdeme s dobou. Že si myslím, že zvláště ta základní profesní příprava, že by měla být trochu s dobou. To znamená být modernější, aktualizovat ty témata, aktualizovat osnovu těch přednášek. To je podle mě jako věc, která by se měla ideálně co nejdřív nějak změnit.“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosažení manažerské pozice?

RB: „Na škále? Já si myslím, že deset z deseti. A to byl ten klíč k tomu, protože to byl jediný člověk, kterého jsem znal, když jsem přicházel a měl jsem ho jako velkou inspiraci, učil mě všechno a nebyl v ní, tak si myslím, že vůbec v tom oboru nejsem.“

T: Změnil se v průběhu let vliv vašeho manažera?

RB: „Změnilo se to myslím hodně, a to spíš z toho důvodu ne, že bych ho už tak nevnímal, ale spíš z důvodu toho, že už to беру jako svůj životní styl, že to беру už jako vlastní podnikání. To znamená, že si uvědomuji, že by to neměl někdo jiný ovlivňovat, ale je to opravdu jenom o mě.“

T: Jaké jsou podle Vás největší výzvy, kterým čelí teď Vaší spolupracovníci ve společnosti a díky nim tak může docházet k jejich odchodu ze společnosti? A i směrem k manažerské pozici.

RB: „Konfrontace s okolím, podle mě. Že budou konfrontovat mě s tím, že někdo na tom může mít pozitivní zpětnou vazbu, někdo na tom může mít negativní zpětnou vazbu, to je jedna věc. A druhá věc si myslím, že prostě všichni jsou konfrontováni s tím výstupem z komfortní zóny. Že prostě v dnešní době a čím dál tím více si uvědomuji, že mladší a mladší lidi nejsou zvyklí vystupovat z komfortní zóny, nejsou zvyklí komunikovat, nejsou zvyklí jednat, nejsou zvyklí telefonovat, a to je velká výzva. S povýšením na manažerskou pozici, myslím si, že je to ve spojitosti s tím předchozím bodem, ale jakože by se něco výrazně změnilo oproti tomu, když jsme povyšovali my, to si nemyslím.“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibýly?

RB: „Vnímám to velmi pozitivně, protože díky tomu, jak je to vytvořený, tak je to efektivní. To znamená, že nemusí člověk někde jako v jeden ten samý den a čas sedět a jako poslouchat a myslím si, že jsou na vysoké úrovni. Určitě to pomáhá i tomu, že s námi může spolupracovat i člověk, který není pouze z mé lokality a mohu tak rozšiřovat svůj tým i v jiných lokalitách. To znamená, že to nám tenkrát chybělo a myslím si, že to je jako správná cesta k tomu, aby ty lidi opravdu byly odbornější a měli co nejvíce informací a mohli díky tomu nabírat co nejlepší zkušenost.“

Rozhovor s respondentem C (RC)

T: Kolik let ve společnosti působíte?

RC: „*Ve společnosti působím 6 let a dva měsíce.*“

T: **Máte ekonomické vzdělání?** Pokud ano? Vnímáte to jako výhodu nebo nevýhodu?

RC: „*Ano, mám vystudovaný maturitní obor na obchodní akademii. Asi ano kvůli pojmům některým, dokázala jsem si teorii lépe propojit s praxí. Určitě mi to pomohlo i kormu, že jsem si sama mohla tvořit daňové příznání. Takže to určitě vnímám jako výhodu.*“

T: Co jste vnímala na začátku spolupráce jako největší překážku a jak jste jí překonala?

RC: „*Asi okolí. Všichni mysleli, že to je divný. A strach z klientů, no. Kvůli tomu, že vlastně tím, že to všichni asi podobně vnímaly blbě, tak jsem se bála, že nebudou mít klienty. Myslím si, že jsem to prostě takhle fakt říkala úplně všem. A rozšířila jsem si okolí. A tím, že jsem to takto dělala od začátku, tak jsem to podle mě překonala*“

T: Jak dlouho Vám trvalo dostáhnout první manažerské pozice?

RC: „*9 měsíců.*“

T: Když jste to zvládla v nekráci možné době, co myslíte, že to ovlivnilo?

RC: „*Určitě nadřizená struktura, tím že mě vedli, zadávali úkoly, které jsem chtěla splnit a možná i nevědomě jsem se tím ze začátku blížila manažerské pozice. A určitě jsem se chtěla dorovnat ostatním lidem, kteří už nějakou dobu spolupracovali.*“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhla manažerské pozice?

RC: „*Určitě pracovitost. Já upřímně nevím, čím jiným to mohlo být, prostě jsem jen hodně pracovala, a to je asi všechno.*“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RC: „*Nejdříve jsem se účastnila manažerské akademie, ale tam jsem byla asi jen dvakrát a rovnou jsem šla na GST lyceum. To my určitě pomohlo po informační stránce, ale jinak mě to moc nebavilo, jelikož jsem byla lepší než všichni ostatní a nebavilo mě, jak ostatní neplnili úkoly a řešili témata pořád dokola.*“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosáhnutí manažerské pozice?

RC: „*Kdybych to měla ohodnotit na škále, tak asi 7 z 10. Protože manažer vždycky jedná víc racionálně než já a emočně, vždycky když já se naštvu, tak bych byla kolikrát schopná se na to vykašlat. Vždycky tak nějak chytře věděl, co má říct, abych se časem uklidnila.*“

T: Jaké jsou podle Vás největší výzvy, kterým čelí teď Vaší spolupracovníci ve společnosti a díky nim tak může docházet k jejich odchodu ze společnosti?

RC: „*Tak myslím si, že mají strach z klientů. Bojí se, že tam je takovýto dogma, že budou muset třeba nevolávat lidi a tak. A že se bojí, jednak že nechtějí, a jednak že se bojí, že to nezvládnou. A obecně si myslím, že se bojí překonávat komfortní zónu, chtějí mít práci bez stresu a jsou takový jako hlavně, aby byly jako v klidu a tak. Takže moc nechtějí překonávat ve spoustě věcí komfortní zónu, ať už je toto volání nebo jiný věci.*“

T: A směrem k manažerské pozici mají jaké výzvy?

RC: „*Jednak si myslím, že málo pracují. Že tomu třeba jde dvě hodiny týdně a mají pocit, že tomu dávají dost. A jednak si myslím, že obecně neumí pracovat na prioritě.*“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibyly?

RC: „*Tak myslím, že to je lepší v tom, že to dává asi smysl za pracování, že to má nějaký řád, že to není chaotické, podle mě. Tak to je převážně u mě, že já jsem to měla z počátku třeba trochu chaotické. Nemyslím ty prvky, kam jsem chodila, ale které jsem začala vytvářet sama. Zvládneme lépe školit lidi a posouvat je kariérně i díky tomu, že naše celá struktura získává více zkušeností a podle mě tak lépe dokáže předávat důležité informace a know-how a určitě to děláme i zábavnější pro spolupracovníky.*“

Rozhovor s respondentem D (RD)

T: Kolik let ve společnosti působíte?

RD: „*Od roku 2012. Takže letos to bude 12 let.*“

T: Máte ekonomické vzdělání?

RD: „*Nemám.*“

T: Vnímáte to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RD: „*Myslím si, že to je úplně jedno. Nevnímám to jako nevýhodu ani jako výhodu. Myslím si, že na tom úplně nezáleží.*“

T: Co jste vnímal na začátku spolupráce jako největší překážku?

RD: „*Recruiting.*“

T: Mohl byste to prosím rozvést?

RD: „*Co konkrétně? Oslovování lidí na spolupráci. Měl jsem pocit, že tomu dostatečně nerozumím. Úplně jsem tomu jako nevěřil na začátku. Chyběla tam velká ta sebejistota. Takže pro mě byl největší překážka recruiting. Vlastně největší překážka je recruiting do dnes. Já se musím nějakým způsobem do toho strašně jako ne nutit, ale hodně se jako přesvědčovat. Ale když ten krok udělám, tak je to většinou dobrý.*“

T: A daří se Vám to překonávat?

RD: „*No tím, že se to snažím dělat. Nevypadnout z toho potřebuji, jinak pak to startuju strašně dlouho znova.*“

T: Jak dlouho Vám trvalo dostáhnout první manažerské pozice? Pokud více než 1 rok, jaké faktory ovlivnily prodloužení této doby?

RD: „*První manažerský pozice jsem dosáhl jako po 12 letech. Protože jsem vlastně devět let z toho nepracoval. První věc byla, že já jsem pořád dělal klienty, ale šlo tam o to, že jsem měl nějaké vysněné zaměstnání, které se mi splnilo, tak jsem ho šel prostě dělat, bylo to v oboru, který jsem studoval a byl jsem rád, že tam můžu jako pracovat a že mi to bylo nabídnutý. Takže to byl hlavní impuls, proto jsem jako skončil tehdy, nebo jsem to jako částečně přerušil, i když tu klientskou práci jsem dělal jako pořád nějakým ve větší či menší míře, ale spíš jsem měl prostě nějakou vysněnou práci.*“

T: A co Vás přimělo začít pracovat na kariéře?

RD: „*V práci jsem zjistil, že to není úplně tak růžový, že jsou tam finanční podmínky špatný, nemožnost postupu, de facto, jak se člověk někam dostane, tak pak už má třeba jenom vedoucího, hlavního a ředitele a tam je velice složitý něco dělat. A stereotyp.*“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhl manažerské pozice?

RD: „Jako já jsem to bral od té doby, co jsem se vrátil, jako takovou výzvu. Jo, že obchodním vedoucím chci být. Prostě jsem si řekl, že budu. Takže to pro mě byla výzva už jenom ta cesta na to. Další věc byl právě ten recruiting. Říct si, že dokážu rekrutovat. Další, co, tak určitě finanční stabilita nebo jistota nějakého vyššího příjmu, než jsem měl předtím. Co se týče třeba vlastností, tak si myslím, že to je cílevědomost, vytrvalost a částečně si myslím vytrvalost. To jsou moje hlavní vlastnosti, které vlastně figurují úplně ve všem, co dělám.“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RD: „Určitě, určitě mě namotivovaly A týmy, Road to GST a celkově to, že jsem se stýkal s lidmi z businessu, no. Na Road to GST se mi líbilo, že jsem přišel do kontaktu s lidmi z našeho regionálního ředitelství, kde jsem vlastně nikoho neznal, protože jak se nepohybují na velké kanceláři, tak jsem trochu odříznutý. Jakoby ani ne tak tam naplň, protože já jsem věděl, co mám udělat. Jo? Ale spíš pro mě bylo motivační být v tom prostředí. A A tým jsem potom bral spíš z toho pohledu, že to bylo za celé zemské ředitelství, že už to mělo nějaký přesah, že člověk zase poznal spoustu zajímavých lidí se kterými se nevidí úplně běžně, že jo? A že tam bylo vyloženo už nastavování hlavy a myšlení, že tam už jsme tam probírali, jak se dostat na BL a tady ty věci. Konference jsou pro mě velice motivační, protože když mám na konferenci přednášku, protože já jsem rád vidět, rád mluvím o tom, co dělám. Co se týče obsahu, tak ty informace teď už znám, ale co je pro mě motivační nejvíc na konferencích, je, že tam mám třeba spolupracovníky. Že už třeba, když mám přednášku, jako jsem měl teď třeba v červenci, takže už to říkám třeba i svým lidem a můžu na ně nějakým způsobem tam působit. Takže to je pro mě jako motivační. Jinak, co se týče mě, tak jsou spíše motivační ty večery zase s lidmi, se kterými moc nejsem, ten kolektiv prostě.“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosažení manažerské pozice?

RD: „No já si myslím, že to bylo zásadní, de facto nebyť mého vedoucího, tak bych asi GST nebyl. Myslím si, že kdyby se mnou tenkrát přerušil kontakt, tak už bych se k tomu nevrátil a myslím si, že by mě nikdo jiný nezrekrutoval. Takže určitě tam byla nějaká, jako dalo by si říct chemie mezi tím vedoucím a mnou. Proč jsem tady, proč jsem s ním začal spolupracovat, něco se mi tam asi líbilo. Jo, jinak já jsem tu práci normálně odsuzoval, nechtěl jsem to dělat, ale ten přístup byl úplně jiný, než jsem čekal, takže myslím si, že tam je docela zásadní role.“

T: A v čem konkrétně myslíte, že Vám pomohl k dosažení manažerské pozice?

RD: „Já si myslím, že určitě nějakým hecováním, určitě pravidelnými schůzkami, pravidelná pomoc při řešení nějakých problémů, nebo starostí. Vlastně z konzultací vyplynulo, že to de facto žádný problém není, že to je absolutní přirozená věc, že si to člověk nebral tak osobně, třeba některý dílčí neúspěch i v tom sledovacím období, nebo i před tím. Takže to si myslím, že bylo hodně rozhodující, když si člověk nevěděl rady, ale ne tím, že to vyřešil, ale tím, že nastavil tu hlavu na to, aby to člověk vyřešil sám a že to vlastně takový problém zase není. Že potom, když se to vyřešilo, tak to přišlo velice snadný.“

T: Jaké jsou podle Vás největší výzvy, kterým čelí teď Vaší spolupracovníci ve společnosti a díky nim tak může docházet k jejich odchodu ze společnosti?

RD: „Určitě si myslím, že je to vytrvalost. Jelikož jsou spolupracovníci občas nedočkaví a myslí si, že se všechno hned dostaví. Dále asi myslím, že je to klientská práce, ale to je také spojeno s vytrvalostí, protože nedokážou poslouchat naše rady a musí si na to svým neúspěchem přicházet sami.“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibyly?

RD: „*Tak to řešíme s mým manažerem dohromady za to BL, já nemám ještě tak velký tým, ale nemáme tam jako by pravidelný vzdělávání budoucích manažerů, spíše to řešíme na konzultacích. Spíše bojujeme s tím, že máme velké plány, ale nemáme ještě dostatek lidí, který by nám jako do toho seděli. Myslím si, že v jiných týmech jsou mnohem důslednější. Vnímám, že ostatní týmy jsou v tomto ohledu mnohem důslednější“*

Rozhovor s respondentem E (RE)

T: Kolik let ve společnosti působíte?

RE: „Dva roky a šest měsíců.“

T: Máte ekonomické vzdělání?

RE: „Ano, mám“

T: Vnímáte to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RD: „Myslím si, že jako výhodu v tom, že jsem do společnosti šla za účelem získat praxi. Tak si myslím, že to je jako velká výhoda, ale co se týče informací, tak spíš ne. A vidím to jako výhodu i při hledání klientů, že jim mohu říct, že to mám i vystudované.“

T: Co jste vnímala na začátku spolupráce jako největší překážku?

RE: „No, to jsem měla. A to určitě osobní klientská práce. No, jakože najít si klienty, oslovit je, telefonovat, tak to pro mě byla velká výzva. No, možná ještě nějak se utřídit časové možnosti, že vím, že když jsem se teďka vracela zpět nějakým těm svým poznámkám ze začátku, tak mi přišlo, že toho je jako hodně. Přesně, že jako člověk jde do kurzu s tím, že to trvá 3 hodiny týdně, pak tam vlastně jsou nějaké konzultace mezikurzy, schůzky, takže to vlastně nejsou 3 hodiny týdně. Takže možná i si to jako utřídit v tomhle.“

T: A jak jste tyto překážky překonala?

RE: „No, prostě jsem se začala víc, jako asi vždycky jsem se kousla, tak jsem ho šla na schůzku, nic z toho nebylo, tak jsem šla na další, taky z toho nic nebylo, ale asi jsem s tím jako nepřestala. Takže to asi bylo pro mě jako nejdůležitější, ale taky nejhlavnější, že dřív jsem to přesně měla, takže jako jsem šla na schůzku, nic z toho nebylo, tak jsem pak dva měsíce jako na žádnou ani nezavolala. Taky spíš asi být nějak jako teda konzistentní a pokračovat, no. A práci s diářem? Prostě jsem ho začala používat asi nějak víc, že jsem se tam začala psát jako víc věcí, třeba část cesty a tak, to jsem dřív nedělala a no samozřejmě, jakoby máte mít, nevím, do pěti něco ve vedlejší město a od šesti tase jako něco v Plzni, tak je to těžký, no, takže spíš jako si tam zapisovat fakt všechno i třeba s nějakou rezervou, tak to si myslím, že určitě bylo jako dobrý a i si přesně vytrítit kompletně všechny aktivity i třeba osobní.“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RE: „Ano, účastnila jsem úvodního vzdělávání, které bylo online a bylo to fakt super, hodnotím ho 10 z 10. Poté jsem chodila na následné vzdělávání, které bylo též online, ale to si myslím, že je teď vytvořeno lépe, že si ho člověk může pustit, kdy chce. Na druhou stranu se nám úplně nedaří, aby si to spolupracovníci pravidelně pouštěli. Možná třeba bych udělala ten kurz zkrátka takový víc interaktivní, aby se spolupracovníci více zapojovali. A taky jsem chodila na Road to GST na to dřívější i teďko vlastně jakoby na tu novou verzi, nebo jak to říct. A ta dřívější tam mi nepřišla tak jako dobrá, protože tam bylo hodně lidí, kteří vlastně ani tolik o to nestáli. A co se týče té nové, tak to asi myslím, že byla mnohem lepší. Že tam už vlastně fakt byla úžasná skupinka těch, kteří se nějak snažili už rozvíjet.“

T: A jaké změny měla nová verze Road to GST?

RE: „Myslím si, že spíš jenom výběrem lidí. Že teď už fakt byly lidi, kteří už měli relativně fakt blízko k tomu stát se GST. Ve starém Road to GST byli lidé, kteří třeba nevím, neměly žádného spolupracovníka, jenomže ho třeba historicky přivedli. Ještě mě napadají konference, ty vždycky spíše hodně o té atmosféře, která se tam jako utvoří. A myslím si, že byla vždy dobrá. A pak už je to jen o těch hostech, kteří přijedou. Jinak nevím, jestli do talent managementu mohu počítat i individuální konzultace s manažerem, ty také vnímám velice pozitivně ke směřování na manažerskou pozici.“

T: A jaký prvek Vám pomohl nejvíce?

RE: „No, myslím si, že možná fakt zpětně nejvíce nové Road to GST. Tím, že to vedl regionální ředitel, takže to zase vede jiný člověk, kterého běžně nepotkávám tak to si myslím, že taky asi to fajn. To je stejný přesně, jako když na té konferenci přijde host, tak prostě je to někdo jako jiný, někdo nový a může nad běžnými věci přemýšlet jinak. A asi i tím, že tam jsou jako jiní lidé než zase přesně ty, se kterými tak běžně potkávám, že tam jsou vlastně jako lidi ze všech týmů, takže vidíte, jak oni jsou na tom. A člověk vidí situace, které se staly, tak vidím, že už třeba nemusím opakovat. Také mi to pomohlo i tím, že se tam stanovily přesně priority na měsíc, které se tam před ostatními veřejně sdíleli a teď mým úkolem bylo to splnit, takže jsem nechtěla úplně říct, že jsem to nesplnila nebo se mi to nepovedlo.“

T: Jak dlouho Vám trvalo dostáhnout první manažerské pozice? Pokud více než 1 rok, jaké faktory ovlivnily prodloužení této doby?

RE: „Pokud dobře počítám, tak 2 roky a 2 měsíce. No já jsem měla ty spolupracovníky relativně jako rychle, že to vlastně vypadalo, že to stihnu. Ne asi na devíti měsících, ale asi do roka, ale potom vlastně mi ta jedna spolupracovnice skončila a jako dlouho mi trvalo, jako tím, že jsem asi byla zaměřena na ty tři lidi, tak ten třetí se hledal hrozně těžko, že už jdete na ty schůzky s tím, že už to jako musí vyjít. Tak to bylo asi takový to, co, podle mě, to trvalo třeba rok najít třetího člověka a pak už to šlo vlastně zase relativně jako snadno, že se hledali jako snáz a myslím, že taky to byl ten důvod, že jsem pak trošku rezignovala na to, jako je cíl pozice a už jsem to prostě brala jim tak, že rekrutuji, protože mě to baví a vlastně tu pozici jsem splnila mimochodem. Takže asi spíš teda kvůli tomu, že jsem se zaměřila zbytečně jako na ten počet lidí, který potřebuji, proto mi to trvalo déle.“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhla manažerské pozice?

RE: „Tak asi ten recruiting v průběhu toho sledovacího období pro mě určitě byl důležitý, že v něm jsme nepolevili. Jinak si myslím, že bych to nedala, že bychom to jako nezvládli ani jako výkonově. A určitě teda potom v průběhu sledovacího období bylo důležité vytrvat a více pracovat, no a prostě se vyhecovat. Sice mi tři týdny nebylo dobře a byla jsem nemocná, ale věděla jsem, že to prostě je potřeba sledovací období splnit a noví spolupracovníci mi k tomu i pomohly, no. Pokud bych to měla klasifikovat nějakou vlastností, tak asi odhodlání a houževnatost.“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosáhnutí manažerské pozice?

RE: „To je hodně těžké odpovědět, podle mě je to určitě **více faktorů**, proč se to takto sešlo, ale myslím si, že mi pomohl v tom, že **na mě úplně netlačil**. Když to uvedu na příkladu, kdyby mě nutil třeba telefonovat těm klientům, tak já **bych skončila, to bych nepřekousla**, v to m jsem byla fakt špatná. Takže asi to, že **to bylo trošku volné** a že jsem neměla úplně pocit, že jako na 100 % musím všechno zvládnout hned. A dále on zastává **přístup jako skoč a uť se plavat, myslím tím: vyzkoušet si to, projít si to, prošlapat si to**. Takže možná si myslím, že třeba z toho důvodu to trvalo trochu i dýll, že jsem si na **to musela přijít jako sama**, ale asi to **nehodnotím jako záporně**, že to spíš možná bylo i do plusu, že aspoň už to úplně neudělám třeba stejně znova. A když si to člověk **vyzkouší sám**, tak je **mnohem jednodušší to poté zvládat**. Kdybych to měla zhodnotit ještě na škále, tak bych dala asi **7 z 10**.“

T: Jaké jsou podle Vás největší výzvy, kterým čelí teď Vaší spolupracovníci ve společnosti a díky nim tak může docházet k jejich odchodu ze společnosti?

RE: „Největší výzvy? Podle mě to je furt hodně opakující se, a to je jako ten vstup do nekomfortní zóny. **Přesně někomu zavolat, nebo někomu dát vědět, co dělám, nebo se s někým sejít na schůzku, tak to si myslím, že je asi nejobtížnější pro lidi, ale to беру spíš pro ty, co chodí k nám, protože k nám chodí převážně mladí studenti, kteří jsou v podstatě ještě mladší než já a tam si myslím, že je znát každý rok toho, co přijdou, že je to pro někoho méně a méně komfortní něco takového udělat. Spolupracovníci, kteří jsou o pár let starší než já, tak to pro ně takový problém není.**“

T: A jaké jsou podle Vás největší výzvy směrem k povýšení manažerskou pozici?

RE: „Možná spoustu spolupracovníků, podle mě, dají na **názor okolí**, to znamená, bojí se, aby je někdo neodsoudil a kvůli tomu, že dělají poradenství a že třeba ještě toho moc neumí, nebo přesně kvůli tomu, že pro někoho je **poradenství tuctová záležitost**. Také jsem se potkala s tím, že mým spolupracovníkům lidé argumentovali, že mají možnost **zkusit poradenství všichni**, nebo spíše relativně velká škála lidí, tak pro někoho to potom znamená, že to **není dostatečně lukrativní**. I když to tak prostě není, je to spíš jenom jak to oni pojmu. Tak to si podle mě moc neumí **na začátku uvědomit a neumí si za tím tak stát.**“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibyly?

RE: „Jak jsem již zmiňovala, já jsem měla **následné vzdělávání v online formě**, a to se změnilo v té formě, že to je teda dávkované. Ale možná to **má jiný tým jinak, ale my to máme jako dávkovaná videa, které chodí každý týden jako e-mail**. Ale zase díky tomu s námi **spolupracují i lidé, kteří za námi do Plzně nemohou tak často jezdit**. Jinak A-team, teď se vlastně změnil. A ten do teď byl veden zemským ředitelem a nově je teď v kompetenci **regionálního ředitele.**“

Rozhovor s respondentem F (RF)

T: Kolik let ve společnosti působíte?

RF: „Aktuálně jsem zde 2 roky.“

T: Máte ekonomické vzdělání? Pokud ano? Vnímáte to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RF: „Ano mám středoškolské vzdělání s maturitou a aktuálně si dodělávám vysokoškolské vzdělání. Vnímám to jako výhodu, díky tomu, že mám základní ekonomické znalosti a dokážu si dát věci do souvislosti. Také se tím mohu prezentovat u klientů a při úvodním vzdělávání jsem měl výhodu oproti lidem, kteří přicházeli z jiného oboru.“

T: Co jste vnímal na začátku spolupráce jako největší překážku a jak jste jí překonal?

RF: „Největším problémem byl pro mě obchodní telefonát a celkově jsem problém s kontaktováním lidí, jelikož jsem spíše introvertní. Dále jsem se bál, jestli už není dostatek poradců a budu konkurenceschopný.“

T: Jak dlouho Vám trvalo dostáhnout první manažerské pozice? Pokud více než 1 rok, jaké faktory ovlivnily prodloužení této doby?

RF: „Trvali mi to 1 rok a 6 měsíců. Hlavním faktorem byl můj začátek, který byl plný nejistoty v oslovení lidí na spolupráci. Prvního spolupracovníka jsem zaregistroval, až po 6 měsících spolupráce, a to právě velice prodloužilo dobu mého povýšení, i když jsem se snažil dělat všechny akční kroky, abych to zvládl během 9 měsíců.“

T: Jaké faktory vyhodnocujete u sebe za klíčové, že jste dosáhl/a manažerské pozice?

RF: „Řekl bych, že klíčové bylo mé odhodlání, vytrvalost, schopnost práce v kolektivu, naslouchání nadřazené strukturny, která mi celou dobu poskytovala užitečné rady a rozhodování v krizových situacích.“

T: Pomohl Vám nějaký z prvků talent managementu? Popřípadě jaký?

RF: „Ano určitě. Nejvíce kladně hodnotím Road to GST a také A tým. Road to GST mi pomohl k určení si specifických cílů na následující měsíc a byl skvělým prostředkem pro zpětnou vazbu od zkušenějších kolegů a též mé nadřazené strukturny. A tým byl pro mě též přínosný, protože jsem se mohl porovnávat s ostatními lidmi z jiných struktur, sloužil jako skvělá inspirace pro budoucí rozvoj. Konzultace s řediteli z jiných ředitelství byla taktéž vždy motivační a líbilo se mi, že jsem si díky nim mohl představit, jaké cíle si v životě mohu plnit. Ještě mě napadá jeden prvek, který byl jedinečný, jelikož šlo o týmovou spolupráci a soutěžilo se proti jiným skupinám z jiného kraje. Tento prvek si spojují s prvopočátky budování týmu a zlepšení obchodních dovedností. Závěrem byla skvělá odměna v luxusní restauraci, která nás celou soutěží hodně motivovala.“

T: Do jaké míry ovlivnil přístup Vašeho manažera setrvání ve společnosti a dosažení manažerské pozice?

RF: „*Ve velké míře. Myslím, že přístup mé manažerky byl adekvátně naformulovaný, abych dosahoval výsledků, díky kterým jsem byl motivovaný a odhodlaný se posouvat a ve společnosti dlouhodobě setrvat.*“

T: Jaké jsou podle vás největší výzvy, kterým čelí noví spolupracovníci ve společnosti? A i k povýšení na manažerskou pozici.

RF: „*Řekl bych, že největšími výzvami jsou názory jejich jak blízkého, tak vzdálenějšího okolí, dále bych zařadil vystupování z nekomfortní zóny a určitě snášení neúspěchu.*“

T: Jak vnímáte prvky a nástroje, které za Vašeho působení přibyly?

DF: „*Vnímám je velmi pozitivně. Aktuální systém zapracování a rozvoje talentů je dle mého názoru minimálně o 3 úrovně výše. Žádné připomínky k němu nemám.*“

Kódování dle barev:

vzdělání a jeho vliv – červená barva;
získávání klientů – světle modrá barva;
vliv manažera – zelená barva;
prvky talent managementu – fialová barva;
limity dosahování manažerských pozic – žlutá barva;
faktory ovlivňující odchod pracovníků – šedá barva.

Přepis rozhovorů:

Rozhovor s respondentem I (RI)

T: Kolik měsíců/let jste působila ve společnosti?

RI: „Ve společnosti jsem působila 6 měsíců“

T: Máte ekonomické vzdělání?

RI: „Bohužel ne.“

T: Vnímala jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RI: „Určitě ano, protože jsem se musela všechno naučit vlastně od znova. A bylo to pro mě nové všechno. Měla jsem ve vzdělávání lidi, kteří ekonomické vzdělání měli a bylo na nich vidět, že se mnohem lépe orientují v základních věcech, ale zase mi přišlo, že tréninku bylo dostatek, abych je zvládla dohnat.“

T: Měla jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RI: „Certifikaci jsem žádnou neměla.“

T: Účastnila jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RI: „Jelikož jsem ve společnosti byla opravdu krátkou dobu, tak jsem navštěvovala pouze ze začátku přípravného kurzu a poté jsem se účastnila online následného vzdělávání, které jsem ne vždy stíhala, jelikož jsem pracovala na plný úvazek někde jinde. Ale oba prvky hodnotím velice kladně, protože jsem se naučila, jak pracovat s klientem, jak vést tu první schůzku, první kontakt s klientem, finanční plán a spousta dalších věcí, co vlastně bych v dobu se potřebovala ke komunikaci s tím klientem.“

T: Měla jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkala během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly?

RI: „Určitě. Nedokázala jsem si zajistit dostatek klientů, měla jsem problém vůbec někoho oslovit, protože mé okolí nemělo moc dobrý názor na finanční poradenství a také mi dělalo problém zapadnout do kolektivu. Ještě mě napadá jeden důvod, jak jsem již zmiňovala, jsem zaměstnaná na plný úvazek a bylo pro mě dost časově náročné to všechno nějak skloubit.“

T: Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena?

RI: „Těch důvodů bylo určitě více, největším byla asi zmiňovaná práce, dále asi celkový obsah práce, nebavilo mě oslovovat klienty, ale samotný proces s klientem mi bavil, sama jsem velmi spokojená klientka a vidím službu jako velice důležitou a díky ní i s manželem bydlíme ve svém.

T: Byla jste s něčím nespokojený(a)?

RI: „To vyloženě ne.“

T: A jaké faktory by teda společnost mohla změnit nebo upravit, aby vás motivovala se trvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RI: „Asi více motivovat, více finančně ohodnotit práci a rozšířit dostupnost vzdělávání. Ale mě by to stejně asi nemotivovalo k setrvání, jelikož jsem studovala zdravotnický obor a v tomto oboru jsem se chtěla dále zdokonalovat a pracovat v něm.“

T: Pracoval s Vámi Váš manažer na povýšení na manažerskou pozici?

RI: „Určitě se o to snažil, motivoval mě k tomu ať mám více schůzek a tvořím si tým a díky tomu se třeba dostanu na nějakou odměnovou akci.“

T: A jak tyto schůzky byly časté?

RI: „Myslím si, že jsme se potkávali dvakrát týdně a minimálně na jedné schůzce týdně jsme to řešili.“

T: Jaké změny by podle vás nejvíce přispěly ke zlepšení pracovní atmosféry a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti?

RI: „Možná změna nebo vylepšení zázemí kanceláří, aby byli hezčí, útulnější a hlavně modernější. Jinak bych se více snažila začlenit nového spolupracovníka do kolektivu, aby se cítil v novém prostředí lépe“

Rozhovor s respondentem II (RII)

T: Kolik měsíců/let jste působil ve společnosti?

RII: „U společnosti XY jsem působil 5 let, aktuálně jsem si neprodlužoval ani platnost certifikací, které jsem měl.“

T: Máte ekonomické vzdělání? Pokud ano? Vnímal jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RII: „Ne, nemám. A určitě jsem to nevnímal jako výhodu. Myslím si, že během krátké praxe se daly všechny zkušenosti nebo skills získat během krátké doby a člověk, pokud se tomu věnoval, tak si za krátkou dobu osvojil všechny dovednosti.“

T: Měl jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RII: „Ano, měl jsem všechny.“

T: Účastnil(a) jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RII: Za svoji kariéru jsem prošel úvodním vzděláváním, pak následným vzděláváním, účastnil jsem se konferencí, Road to GST, a co mě ještě napadá, konzultace se svým manažerem a určitě, a ještě jsem navštěvoval nějaká týmová setkání. Úvodní vzdělávání za mě bylo opravdu promakané a ten systém se mi moc líbil. Bodově bych to ohodnotil 10 z 10. Potom ty následná vzdělávání, co si pamatuji, tak tam byly spíš individuální po týmech, tak tam už, řeknu, nebylo to tak organizované, to bylo jako individuální, tak tam dál bych třeba jako řeknu 7 z 10 a tam už to bylo jako na každém, řeknu, jedinci, kdo chtěl v té spolupráci pokračovat. Pak jsme měli týmová setkání každý víkend, tak ty bych hodnotil, třeba 8 z 10, kvůli tomu, že to většinou byly neděle, že se mi třeba nechtělo, ale určitě to bylo pro mě jako hodně přínosné. A další třeba konference, tak ty mě jako hodně naplňovali, protože tam přijížděli lidé z jiných týmů, byli tam i externí přednášející, takže to mě určitě inspirovalo.“

T: Měly jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkal během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly.

RII: „Tak určitě největší výzva byla, jelikož jsem introvert, oslovení nových klientů a v tom smyslu, že fakt to bylo, když mě hodí fakt do studené vody, hodně studený, že člověk nemá žádné zkušenosti, a tak a musí si vším projít a sám si to vybudovat, takže i když to vnímal negativně, ale tak obrovsky mě to posunulo. Možná ještě získání si důvěry ať už bonitnějších nebo starších klientů, ale potom už to postupně bylo lepší. Mně bylo vlastně 19, když jsem začínal. Vlastně hned po maturitě.“

T: Byl jste s něčím nespokojený? Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena?

RII: „Neřekl bych nespokojený, ale nějaký jako vnitřní, nejdřív tam byla, neřekl bych ani nedůvěra v nějaké produkty nebo službu, ale jak jsem změnil celkově směr mých cílů, přání, fungování... Sám jsem se nikdy nepokládal tuto otázku, ale řekl bych, že to způsobila změna osobních cílů, že jsem začal se tak jako jmenovat jiným věcem a chtěl žít život naplno, tak jsem nějak trochu přesedlal v oboru, tak to bych to možná nazval.“

T: Jaké faktory by mohla společnost změnit nebo upravit, aby vás motivovala setrvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RII: „Myslím si, že to zase bude hodně individuální po týmech, ale když to vztáhnu na sebe co si pamatuji třeba jako plusový, minusový, tak s mým manažerem byla ta spolupráce fantastická. Já jsem byl opravdu k tomu ještě jako mladý kluk, ale někdy možná nějaký kladení nároku třeba na toho spolupracovníka, ve smyslu zvládnout všechny limity, všechno to, co se mělo jako splňovat, ať to bylo, řeknu, jednoduchý systém, ať už systém počtu schůzek. No, možná být v některých věcech empatický, ale možná jako pochopit a snažit se v tom zapracování k každému přistupovat opravdu individuálně, což se i určitě jako děje, ale takhle možná bych to shrnul.“

T: Napadá Vás ještě nějaký faktor?

RII: „Asi mi teď nic už nenapadá, nebo jak jsem tam byl opravdu dlouhou dobu, tak jsem vnímal i ten systém vcelku pozitivně, fakt nevím, co více vylepšit.“

Rozhovor s respondentem III (RIII)

T: Kolik měsíců/let jste působila ve společnosti?

RIII: „Celkově 4 roky, ale určitě jsem nebyla celou dobu úplně aktivní.“

T: Máte ekonomické vzdělání? Pokud ano?

RIII: „Nemám ekonomické vzdělání.“

T: Vnímala jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RIII: „Tak nevýhoda jistá tam určitě byla, že jsem neměla takový přehled o těch věcech, ale myslím si, že ty jednotlivé kurzy a vědomosti od ostatních spolupracovníků a vedoucích dokázaly celkem dobře nahradit to vzdělání, tak bych řekla.“

T: Měla jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RIII: „Ano, měla. Udělala jsem si všechny 4, přišlo mi to jako důležité pro setrvání v oboru a rozšíření mé odbornosti.“

T: Účastnila jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RIII: „Tak účastnila jsem se určitě základního vzdělávání. Potom jsem byla asi na dvou konferencích, potom jsem byla na nějakých odborných školeních od partnerů a na Rookie campu jsem podle mě nebyla. A to je asi všechno. Základní vzdělávání bylo určitě hodně přínosné, protože podle mě jako spoustu základních informací, který by měl vědět každý člověk bez ohledu na vzdělání, tak na tom kurzu se ty informace dozví. Zároveň si myslím, že ten kurz dokáže dost odbourat, jak bych to řekla, třeba stres, že se člověk naučí líp komunikovat s lidmi a podobně. Odpovídá to i těm konferencím, kde se člověk dozví spoustu nových myšlenek, pohledů na věc, pohledů na podnikání obecně, naučí se různé skills. Odborná školení, tak tam se člověk dozví věci o těch jednotlivých produktech, naučí se třeba, řekla bych líp, pracovat se srovnávačem.“

T: Měla jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkala během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly.

RIII: „Určitě ano. Například měla jsem analýzu s klientem, analýza proběhla bez problémů, klient nadšený, domluvili jsme se na nějakých věcech a pak jsme si domluvili termín další schůzky a pak se stalo, že mi člověk nezvedal telefon, neodpovídal na zprávy a podobně. Takže to byl jako jeden z problémů. Potom si myslím, že někteří lidé jako tomu úplně nedůvěřovali, celkově finančnímu poradenství.“

T: Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena? Byla jste s něčím nespokojená?

RIII: „Nespokojená asi říct nemůžu. Spíš bych řekla, že to nebylo úplně pro mě a tím, jak jsem měla docela dost neúspěchů s těmi klienty v tomhle ohledu, že se už pak neozvali, když jsme se domluvili, tak to pak u mě nějak vyšumělo.“

T: Jaké faktory by mohla společnost změnit nebo upravit, aby vás motivovala setrvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RIII: „U mě by asi firma nemohla změnit nic, když mám vystudovanou právnickou školu a chci se ubírat tímto směrem, tak asi firma by nemohla udělat nic jiného.“

T: Pracoval s Vámi Váš manažer na povýšení na manažerskou pozici?

RIII: „Jo, určitě se můj vedoucí snažil, abych k sobě vzala nové spolupracovníky, ale to se mi vlastně nepovedlo, takže na tom to ztroskotalo.“

T: A jak často to s Vámi řešil a jakou formou?

RIII: „Měli jsme konzultace, na kterých jsme tak nějak dávali lidi dohromady, kteří by pro tuto práci mohli být vhodní. A jak často, no, tak často asi ne. Jednou měsíčně, jednou za dva měsíce.“

T: Jaké změny by podle vás nejvíce přispěly ke zlepšení pracovní atmosféry a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti?

RIII: „Já vím, že na spoustě akcí se říká, že není dobré neselektovat nové spolupracovníky. Ale já si myslím, že možná by bylo vhodné trošku selektovat, že přece jenom najít si člověka, který je komunikativní, chytrý a od toho se odpíchnout. Když člověk osloví úplně každého, tak si nemyslím, že každý člověk může být vhodný. To si myslím já osobně. Dále za mě asi více motivovat, třeba skrz odměňovací akce a ukázat těm lidem, že ta práce má budoucnost. Že se s tím člověk dokáže skvěle uživit, zároveň pomáhá dost lidem, ale jako... Já si myslím, že to se na těch kurzech a následně děje.“

Rozhovor s respondentem IV (RIV)

T: Kolik měsíců/let jste působil/a ve společnosti?

RIV: „Jestli si pamatuji, tak to bylo něco o okolo půl roku, myslím. Něco takového, vlastně ze začátku asi tři měsíce, tak nějak vlastně bylo to úvodní školení a vlastně celkově vlastně jsme to spíš procházeli s vedoucím. A potom ty dva, tři měsíce, myslím, že jsme potom vlastně měli s mým manažerem klientské schůzky, se kterými mi pomáhal.“

T: Máte ekonomické vzdělání? Vnímali jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RIV: „No, v tu dobu, když jsem přicházel, tak vlastně jsem byl v posledním ročníku na střední se zaměřením na ekonomii a informatiku, takže ano. Ale v ten moment ze začátku jsem si říkal, že to asi může být výhoda, ale pak jsem pochopil, že přece jenom ve škole učit se o makroekonomii není tak důležité jako potom samotná finanční gramotnost a celkově znalost o finančních produktech, takže určitě potom jsem zjistil tím, jak jsem se do toho dostal, že toho tolik určitě o ekonomii nevím, hlavně co se týče finančních produktů pro běžné lidi.“

T: Měl jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RIV: „Ne, neměl jsem ani jednu.“

T: Účastnil jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RIV: „Byl jsem pouze na základní vzdělávání, které bylo doplněno o tréninky a konzultace s manažerem.“

T: Měl jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkal během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly.

RIV: „Pro mě to byla asi komunikace s klienty, na to jsem asi nebyl připravený a nějak na to nejsem stavěný. Celkově vlastně jak vystupovat, jak vlastně by mělo, ne probíhat, to jsme si procházeli vlastně, jak ta schůzka má probíhat, ale spíš vlastně jak vystupovat, jak komunikovat s těmi lidmi. Jak vlastně s nimi hovořit o tématech, jakým způsobem třeba navázat na další téma a nějak tu jejich informaci rozvést nebo se na něco doptat. Celkově mi přijde, že furt okolo toho mají lidi takový stigma, co se týče finančního poradenství. V České republice furt je zaryté to, že finanční poradce chce peníze jenom pro sebe a se snaží jenom toho člověka donutit, aby ho tam utratilo co nejvíc peněz u něj, i když je to právě naopak, že má tomu člověku doopravdy pomoci, zorganizovat ty jeho finance a pomoci mu potom v nějakých ty finanční nezávislosti do budoucna. Za první a za začátku to přišlo i mně. Prostě jsem si řekl, že je to nebude zajímat a budu s tím jen otravovat.“

T: Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena? Byl jste s něčím nespokojený(a)?

RIV: „Nespokojený ani ne, spíš jsem zjistil, že ta komunikace s těmi klienty mi dělala takové potíže, spíš myslím osobnostně, než že by to byl problém, že bych se to nedokázal naučit. Prostě jsem si řekl, že asi to nebude můj obor, který bych chtěl dále asi rozvíjet.“

T: Jaké faktory by mohla společnost změnit nebo upravit, aby vás motivovala setrvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RIV: „Za mě je to ta komunikace, prostě rozvíjet nějak tu komunikaci a celkově vlastně jako, jak bych to vlastně popsal, nějaký to sebe prezentování třeba. Aby se dokázali prezentovat správně a vlastně správně vystupovat. A celkově vlastně jim ukázat, jakým způsobem třeba rozvíjet tu konverzaci s klienty.“

T: Pracoval s Vámi Váš manažer na povýšení na manažerskou pozici? Pokud ano, jak, jak často?

RIV: „Já myslím, že jako snažili jsme spolu s ním od začátku hned vlastně jako tomu věnovat, abych vlastně nestagnoval hned na začátku a prostě jako pokoušel se už hned od začátku. Myslím, že jsem možná dvakrát, teda jednou za dva týdny možná, nebo tak nějak, myslím, že jsme si scházeli, nebo jak to bylo, nevím přesně.“

T: Jaké změny by podle vás nejvíce přispěly k zlepšení pracovní atmosféry a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti?

RIV: „Možná propojit více ten kolektiv, vlastně tam, protože vím, že tam má každý svůj tým a potom a tem má své poradce pod sebou, tak spíš vlastně tyto skupiny seznamovat častěji. Ale možná to tak vnímám kvůli tomu, že jsem přicházel, když začínal COVID, tak většina těch prvků přešla do online varianty, a to mi moc nevyhovovalo a nemohl jsem se tak seznámit s dalšími. A mně to přišlo, že je to rozčleněné na takové malé skupiny, přišlo by mi lepší, kdyby vlastně i ty skupiny mezi sebou mohly nějak komunikovat, nebo měly nějaký akce, třeba firemní nebo tak.“

Rozhovor s respondentem V (RV)

T: Kolik měsíců/let jste působila ve společnosti?

RV: „Přibližně 2 a půl roku“

T: Máte ekonomické vzdělání?

RV: „To **nemám**.“

T: Vnímala jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RV: „**Asi nevýhodu, protože mi to ve spoustu věcech utíkalo a vůbec jsem nerozuměla co znamenají.**“

T: A v čem konkrétně?

RV: „**V tom, že jsem se musela učit některé věci úplně od základu, zatímco ty lidi, co už to mají ze školy, tak nějaké ty teoretické věci už je poznaly dopředu, že jo. Já jsem si musela postupem času pobrat některé ty věci, které vždycky šly kolem mě.**“

T: Měla jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RV: „**Ano, splnila jsem si všechny.** Nejdříve jsem si splnila pojišťovnictví, poté investice, a nakonec jsem si dělala úvěry a penze.“

T: Účastnila jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RV: „**Úvodního vzdělávání na začátku, který jsou formou toho kurzu, ten šestitýdenní. Potom jsem měla teda to Road to GST a pak jsem měla ještě tu manažerskou akademii. Já zhodnotím nejdříve manažerskou akademii, protože tam jsem asi chodila možná víc a tam je přišla super, teda osobně, protože tam to měl hrozně hezký vedení a jediný teda, co ty lidi, co tam byly, tak jsem neviděla, že by to nějak ocenili to je asi jedno z mála mínus, ale jinak to měl manažer vždycky hrozně hezký připravený většinou, když jsme měli třeba druhou, třetí hodinu nějakou, když jsme pokračovali zase od začátku s novými lidmi tak si vždycky připravili třeba nějaký téma, na kterém jsme se skoro všichni shodli, že bychom třeba chtěli probrat znova nebo že bychom to chtěli probrat jinak, třeba z jeho pohledu, protože jsme všichni byli z jiných týmů a nevím, co bych tomu ještě dodala. No a Road to GST, tak tam si nejsem jistá, jestli mi to úplně jako vyhovovalo. Na jednu stranu tam byla snaha trošku rozebrat, co udělat líp a umět si jako naplánovat nějak jako dopředu, co bych chtěla zvládnout za měsíc, ale asi mi úplně nevyhovovalo se zodpovídat před dalšíma deseti, patnácti lidmi, který nejsou z mého týmu, které potkám jednou za měsíc na té akci a celkově na jednou jsem byla pod někým úplně jako jiným. Máš z toho úplně jiný pohledy, jiný názory, každý ten tým si učí ty svoje lidi nějak a tady prostě se to střetávalo někdy až jako v mínusu, bych řekla, protože jsme pak spolu trénovali a každý to uměl nějak, a tak jsem nevěděla, jestli to je takhle správně nebo není správně, že to takhle ten člověk dělá nebo nedělá, říká, takže to pro mě nebylo úplně ideální, to se mi moc nelíbilo. Ale zase když regionální ředitel přidal svůj názor na tu věc, tak to bylo super. Ty ostatní, to moc nevím, jestli bych ocenila. A co se týče toho základního kurzu, to myslím, že byl super vyřešený, že to šlo postupně, že na začátku byly ty nejjednodušší témata a poté na konci i ty témata byly**“

těžší a byly za mě osobně náročnější pro člověka, který se s tímto tématem normálně nesetkal. A řekla bych, že to na sebe i hezky navazovalo, co se týče toho, čím se začalo a čím se pokračovalo abychom chápali i ty pokročilá témata. Co se týče konferencí, tak ty byly skvělé. Ty byly skvělé v tom, že občas jsem si poslechla lidi, který jsem třeba běžně nevidala, třeba ty lidi, co jsou také ze stejného regionálního ředitelství, že byl pozvaný člověk vlastně úplně z jiné kanceláře, takže jsme měli zase úplně jiný pohled na tu věc a většinou to byli lidé samozřejmě zkušení, který už něco měli za sebou hodně z nich mělo hrozně hezkou tu přednášku. Co se týče toho, že každý nějak začíná a že se k tomu jde nějak dopracovat a většina z nich byla teda i strašně v pohodě za mě, že to nebyl nějaký namyšlený člověk, který už má za sebou nějakou manažerskou pozici. Sice je tato akce o předávání know-how, ale také vnímám konference za malý teambuilding, že jsem mohla poznat lidi i z ostatních týmů, udělal si nějakou představu, kdo tam se mnou pracuje. A podle mě si člověk našel některý kamarády, takže to bylo taky fajn a jinak asi bych tomu nic jiného nepřidala.“

T: Měla jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkala během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly.

RV: „Nejvíc asi to, že se mi nechtělo chodit za lidmi a říkat jim, že tato služba je dobrá, pojd' si mě poslechnu, protože já jsem věděla, že ta služba je dobrá já doted' souhlasím s tím, že ta služba je super, když ten poradce teda umí, že jsou lidé, kteří to fakt potřebují provést tím a starat se jim o to portfolio. Za mě je to strašná úleva, nemusím se o to starat, ale nebavilo mě za těmi lidmi chodit a ukazovat jim, že ta služba je ale fakt dobrá a fakt to děláme pořádně, snažíme se to říkat, jak nejlíp to prostě jde a fakt to za to stojí a ty lidi jsou jako spokojení, když už poznají, že ta služba je fajn. Toto je asi to z té klientské práce a kdybych měla zhodnotit tu druhou, manažerskou část, tak ta asi není úplně špatná. Jenom za mě bylo asi už jako náročné zaučit nějakého člověka tak, aby to bylo vyhovující, protože jsem jako až moc přísná a očekávám, že ten člověk to má hned naučené a zapomínala jsem, že se to nejdřív musí pořádně naučit pak to můžeme probrat a pak až můžeme přidávat další informace. Já si myslím, že jsem na ty lidi byla až moc přísná.“

T: Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena?

RV: „Mě už to asi nebavilo, tím lidem ukazovat, že je to dobrý, to je za první. A za druhé tím, že jsem se dostudovala jiný obor a fakt jsem nechtěla míchat dvě práce.“

T: Byla jste s něčím nespokojená?

RV: „Asi ne, já si myslím, že jsem to shrnula tak nějak všechno.“

T: Jaké faktory by mohla společnost změnit nebo upravit, aby vás motivovala setrvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RV: „Za mě asi jenom to, že se budete chovat k sobě jako kolegové, ale vzhledem k tomu, že tam pak začínají lidi, kteří jsou mladí, začínají třeba na vysoké škole, tak nevím, jestli se mnou by jim to takto vyhovovalo, takže těžko posoudit, jestli navrhnout ten přístup, že může být buď přátelský nebo profesionální. Protože já bych tenkrát ocenila více profesionální přístup se svým manažerem, měli jsme spíše přátelský vztah. A s řediteli a oblastním vedoucím jsem měla spíše profesionální vztah a upřímně mi to více vyhovovalo, ale myslím se, že to vidím až tím odstupem času.“

T: Pracoval s Vámi Váš manažer na povýšení na manažerskou pozici?

RV: „Určitě, dokonce se mnou pracovali 4 lidé na manažerské pozici, můj ziskatel, obchodní vedou, i oba ředitelé. Navštěvovala jsem i kurzy, které měli za úkol mi pomoci na manažerskou pozici i před tím, než jsem byla VR2. Pak když už jsem byla VR2, tak si myslím, že se se mnou pracovalo víc než dost, já jsem asi měla už trošku blok, že se mi do toho nechtělo si myslím. Ale jakože to dlouho, tak už ti to neřeknu tak jako úplně stoprocentně.“

T: A jak často jste se potkávali?

RV: „Určitě týdně a možná i víc, protože když jsem chodila na Manažerskou akademii tak ta byla každý týden, mám takový dojem pak jsem se vídala se svým ziskatelem a se svým manažerem. Pak bylo každý měsíc Měsíční setkání, pak dvakrát měsíčně Road to GST. Takže bych řekla, že to bylo více než jedenkrát týdně.“

T: Jaké změny by podle vás nejvíce přispěly k zlepšení pracovní atmosféry a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti?

RV: „Nevím, jestli to vidím úplně správně, ale za mě asi nenutit ty lidi dělat něco, do čeho se jim zrovna fakt nechce. To zní strašně blbě, protože pak by se ti lidé nikdy nic nenaučili, ale spíš když už teda se jako řešilo, že se musí zavolat klientovi, že se musí vyřešit nějaký servis a tyhle ty věci, tak vždycky předtím mít nějaký, jestli mohu říct rozumný vysvětlení, proč je důležité to dělat a že prostě bez toho se v životě neposune, že ty klienti mu prostě nebudou padat hned do klína a ta služba takto nefunguje, bohužel tu službu musíš rozšiřovat sám. Občas mi to přišlo až nucené, a to mi to prostě nebylo příjemné, ale zase když mi to bylo rozumně vysvětleno, že bez toho to nepůjde a takto to funguje, tak to pro mě bylo určitě hned příjemnější. Já nevím, jestli ostatní to měli stejně nastavené jako my, ale určitě bych u všech uplatnila to, že když se začíná s pracovat s klienty, že se prvních pár klientů, nedokážu říct jako jaký číslo, podle toho asi jak je ten člověk prostě schopný, je za mě fajn aby prostě celý portfolio toho klienta s tebou dělal ten vedoucí. To, že mi někdo napíše nebo zavolá, abych udělala tohle a tamto to mi fakt nestačí na to, potřebuji pochopit, proč to tak mám dělat.“

Rozhovor s respondentem VI (RVI)

T: Kolik měsíců/let jste působil ve společnosti?

RVI: „*Ve společnosti jsem působil jedenáct měsíců a pár dní.*“

T: Máte ekonomické vzdělání? Vnímala jste to jako výhodu nebo nevýhodu pro fungování v oboru a v čem konkrétně?

RVI: „*Ano, mám ekonomické vzdělání, vnímal jsem to jako těžkou výhodu do praxe. Protože když si to vezmu z pohledu, že mám obchodní akademii, tak jsem mohl hezky použít ekonomické ukazatele a čísla v praxi. A hezky se mi to propojilo na reálných lidech a produktech.*“

T: Měl jste oborové certifikace? Pokud Ano, kolik?

RVI: „*Ano, měl jsem 2 a to konkrétně pojišťovnictví a investice.*“

T: Účastnil jste se některých prvků talent managementu? Pokud ano, kterých a jak tyto prvky hodnotíte?

RVI: „*Ano, účastnil jsem se, byly super a užitečné a hodnotím je velice kladně. Nejvíce vzpomínám na konference, na tom líbilo, když jsem mohl celý den sedět a poslouchat příběhy jiných lidí, jak se třeba dokázali vypracovat, aniž by měli nějaké ekonomické vzdělání. Řeknu blbě, že tam byly i lidi bez vysokoškolského vzdělání a dokázali a bylo vidět, že jsou úspěšní a po finanční stránce si užívají života. Ještě něco k té konferenci, přijde mi, že to byl i hezký teambuilding, protože bylo fajn, že jsme se tam všichni sešli a ty rozdílné skupinky se spojily, mohli jsme normálně pohovořit, užít se raut, to za mě bylo moc super.*“

T: Měl jste nějaké problémy nebo výzvy, se kterými jste se setkal během prvního roku spolupráce ve společnosti? Pokud ano, prosím popište, jaké to byly.

RVI: „*Ano, měl jsem velký problém s důvěrou k té práci, uvěřit tomu systému a věřit tomu, co já a ty lidi kolem mě vlastně dělají. A že přece nejde, aby to bylo takhle jednoduché. Možná jsem měl problém s pár lidmi, který podnikali s námi v kanceláři a vadila mi jejich náladovost, kterou pak na nás přenášeli.*“

T: Z jakého důvodu byla spolupráce ukončena?

RVI: „*Ukončil jsem ji z důvodu toho, že jsem se do toho neuměl dostat a v tu danou chvíli to nebyla přímo práce pro mě a necítil jsem se, že bych v ní byl takový expert, abych v ní mohl pokračovat. Nemohl jsem se do toho dostat tak, abych dokázal šířit myšlenku toho finančního poradenství. Nedokázal jsem jí šířit tak, jak jsem jí sám věřil.*“

T: Byl jste s něčím nespokojený?

RVI: „*Asi to ne, možná jsem byl nespokojený s tím, že jsem musel představovat tu historii naší společnosti a hodně lidí, hodně těch klientů je k ní velmi skeptických. Tamhle ten udělal tohle a najednou o té službě nechtějí nic slyšet.*“

T: Jaké faktory by mohla společnost změnit nebo upravit, aby vás motivovala setrvat ve spolupráci dlouhodoběji?

RVI: „*To je podle mě spíše než na společnosti, tak je to na tom pracovníkovi. Ta společnost dělá takový maximum. Ale co by mohla zlepšit, tak je možná více se věnovat, ještě víc, ona se jim věnuje už tak dost, ale možná se ještě trochu více věnovat pracovníkům.*“

T: Jak konkrétně by se jim mohla věnovat?

RVI: „*Více s nimi trénovat a mít nad nimi pevnější ruku. Třeba můj vedoucí na mě byl moc měkký, a to byl podle mě možná také byl důvod částečného úpadku, za 95 % úpadku jsem se mohl sám. Ale tvrdší vedoucí, přísnější ruka, přísnější režim, to by mi asi pomohlo.*“

T: Pracoval s Vámi Váš manažer na povýšení na manažerskou pozici?

RVI: „*Pracoval se mnou hodně, hodně se snažil. Ale ztroskotalo to přesně na nedostatku klientů a tím, že to nešlo tak, jak by se předpokládalo. A největší úpadek byl díky mé lenosti.*“

T: A jak často jste spolu nad tím seděli?

RVI: „*Dvakrát týdně jsme spolu seděli nad touto věcí. Určitě. Manažer se opravdu hodně snažil i to asi hezky vedl, určitě pak na mě postupem času bylo vidět, že to se mnou nebude lehké a četnost setkání už nebyla taková.*“

T: Jaké změny by podle vás nejvíce přispěly k zlepšení pracovní atmosféry a snížení fluktuace zaměstnanců ve společnosti?

RVI: „*Ukázat jim, že můžou žít i jinak než člověk, který chodí od 6 do 2 do práce. Ukázat jim víc ten život. Ale ne jako ukázat jim to způsobem, že se ten člověk chlubí. Ale ukázat jim ty možnosti.*“

T: A jakým způsobem?

RVI: „*Že si za to koupí nové auto, nový dům. Ale ukázat jim ty možnosti, že v průběhu pracovní doby si můžou dojít tam, tam. A že je na nich, kdy budou pracovat, kdy si tu svojí práci oddělají. Že jejich plat bude souviset přesně s tím, co pro to udělají.*“

T: Napadá Vás ještě nějaká změna?

RVI: „*Asi už nedokážu říct co by bylo špatně nebo co zlepšit, protože reálně na tom nic špatně není. Možná mě teď napadlo, že když už mám pod sebou pracovníka, který pracuje na max, a tak ho jeho manažer může brzdit, aby nedosáhl jeho pozice a může do toho částečně zasahovat*“

T: Jakým způsobem manažer může brzdit svého spolupracovníka?

RVI: „*Tím, že demotivuje Vaše pracovníky, aby třeba nedělali takový výkon.... Vlastně když teď nad tím tak přemýšlím, tak si dokážu představit, že bych to znovu zkusil, myslím se, že už jsem v jiné situaci.*“



Talent management ve vybrané organizaci

Jan Grolmus PEMMA06

Řešená problematika



úvod

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, která budou implementována do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka.

problém

Ve vybrané organizaci XY vzniká nízká retence pracovníků během prvního roku spolupráce. Tento faktor přispívá k sníženému počtu nových manažerů.

přístup

Kombinovaný výzkum.
Kvalitativní výzkum –
hloubkové
polostrukturované
rozhovory
Kvantitativní výzkum
– dotazníkové šetření

Postup řešení

zdroj

Literární řešerše:
Odborná literatura
Odborné články
Webové stránky
Interní dokumentace

získávání

Interní materiály
Rozhovory
Dotazníky
Chí-kvadrát
Kódování
SWOT analýza

zpracování

Úvod
Teoreticko-
metodologická část
Praktická část
Závěr

Metodika výzkumu

Teoretická část

Literární řešerše
Talent management
Proces talent
managementu
Nové trendy

Praktická část

Kombinovaný výzkum

- Kvalitativní výzkum – rozhovory s manažery bývalými pracovníky,
 - SWOT analýza
- Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření s pracovníky společnosti XY
 - Chí-kvadrát

Výsledky práce

Existují identifikovatelné faktory, které ovlivňují nízkou retenci v prvním roce pracovníka:

- nedostatečné množství klientů, neschopnost vystupovat z komfortní zóny, navrácení ke svému původnímu oboru nebo zvýšený pracovní stres či finanční nejistota.

Faktory, které ovlivňují dosahování manažerských pozic:

- nedostatek lidských zdrojů.

Výsledky SWOT analýzy poukazují na fakt, že manažeři mohou využít svých silných stránek vůči příležitostem

Výsledkem práce je návrh doporučení, která lze implementovat do procesu talent managementu ve vybrané organizaci během prvního roku pracovníka.

Doporučení



Rozšíření náborových kanálů



Jednotná koncepce talent programu a propagace



Rozvoj manažerů



Udržení talentů - motivační systém ohodnocení

VŠEM
VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**

