

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



## KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

[info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Motivační program pro talenty a jeho přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele /  
Motivational program for talent and its benefits for employees and employers

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

Leden / 2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Budilová / PKLZ 09

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

Jsem si vědom/a 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/a, 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: 31.8.2015 Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Primárním cílem práce je navržení doporučení pro zlepšení aktuální podoby motivačního programu pro talenty v organizaci XY, a. s., a to na základě identifikace slabých stránek aktuálního programu. Sekundárním cílem je identifikace aktuálních trendů v oblasti řízení a motivování talentů z hlediska odborné literatury, dále pak odhalení slabých stránek aktuálního motivačního programu pro talenty v organizace XY, a. s.

### 2. Výzkumné metody:

Při zpracování práce bylo využito těchto metod výzkumu: analýza sekundárních zdrojů, primární sběr dat (kvantitativní výzkum s využitím metody elektronického dotazování), studium primárních zdrojů (organizačních dokumentů, předpisů, publikací).

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Organizace XY, a. s. klade důraz na řízení a motivaci talentovaných pracovníků, a to prostřednictvím speciálního motivačního programu pro tuto skupinu zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že má program svoje pozitiva, ale zároveň nedostatky. Nedostatky se snaží eliminovat návrhy a doporučení ke zlepšení.

### 4. Závěry a doporučení:

Program řízení talentů je jeho účastníky vnímán pozitivně, ale ještě existuje potenciál pro zlepšení. A to zejména s implementací těchto doporučení: Zlepšení příležitostí ke kariérnímu růstu, lepší implementace uznání a pochval, vzdělávání a rozvoj, finanční bonusy za zlepšovací návrh, který bude implementován do praxe + další finanční odměny, určení metrik pro hodnocení změn a spokojenosti talentů za účelem pravidelného vyhodnocování a zlepšování se, podpora nadřízeného při zavádění pracovních návrhů do praxe, zaměstnanecké výhody, rozvoj využití koučinku a mentoringu, zlepšení zpětné vazby a rozšíření informací o možnostech čerpání jednotlivých výhod (souvisejících s účastí v programu).

## KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, talent, motivační program, talent management, program řízení talentů

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The primary aim is to propose recommendations to improve the current form of incentive program for talent in the organization of XY, Inc., based on the identification of the weaknesses of the current program.

The secondary objective is to identify current trends in managing and motivating talent in terms of scientific literature, as well as revealing the weaknesses of the current incentive program for talent in the organization of XY, Inc.

### 2. Research methods:

Were used the following research methods: analysis of secondary sources, primary data collection (quantitative research using methods of electronic polling), the study of primary sources (organizational documents, regulations, publications).

### 3. Result of research:

XY organizations motivated talented workers, through a special incentive program for this group of employees. The survey shows that the program has its strengths, but also weaknesses. Weaknesses are trying to eliminate the suggestions and recommendations for improvement.

### 4. Conclusions and recommendation:

Talent management program participants perceived positively, but there is still potential for improvement. And especially with the implementation of these recommendations: - Improving opportunities for career growth, training and development, financial bonuses for improvement proposal that will be implemented in practice + other financial rewards, determining metrics for evaluating changes and satisfaction talent for the purpose of regular evaluation and improvement to support the senior job in implementing the proposals into practice, employee benefits, developing the use of coaching and mentoring, improve feedback and dissemination of information about how to acquire individual benefits (associated with participation in the program).

## KEYWORDS

Motivation, talent, motivation program, talent management, talent management program

## JEL CLASSIFICATION

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Budilová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 09
Název BP:	Motivační program pro talenty a jeho přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 1.1 Cíl a metodika práce 2 Teoretická část 2. 1 Motivace pracovníků 2. 2 Řízení talentů 2. 3 Vztah mezi motivací a řízením talentů 3 Analytická část 3.1 Charakteristika vybraného podniku 3.2 Práce s talenty a motivační program 3.3 Primární sběr dat a jeho vyhodnocení 3.4 Formulace návrhů a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti</i>. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.</li><li>• BRUCE, A. <i>A brief case book Manager's guide to motivating employees</i>. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 219 p. ISBN 0071772979.</li><li>• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Personální práce v malých a středních firmách</i>. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 9788024770833.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 5. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 6. 2015</li><li>• Zpracování praktické části do 30. 7. 2015</li><li>• Finální verze do 31. 8. 2015</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 21.5.2015

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., o=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, o.p.s.,  
title=Rektor, serialNumber=ICA -  
10340169, serialNumber=IDCCZ  
113308764  
Datum: 2015.05.21 10:46:40  
+02'00'

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1	Úvod.....	1
1.1	Cíl a metodika práce.....	2
2	Teoretická část .....	3
2.1	Motivace pracovníků.....	3
2.2	Řízení talentů.....	5
2.3	Vztah mezi motivací a řízením talentů.....	7
3	Analytická část.....	9
3.1	Charakteristika vybrané organizace .....	9
3.2	Práce s talenty a motivační program .....	10
3.3	Primární sběr dat o řešené problematice v organizaci.....	14
3.4	Shrnutí základních poznatků a závěrů, formulace návrhů a doporučení.....	23
3.4.1	Návrhy a doporučení.....	25
4	Závěr .....	29

Seznam použité literatury

Přílohy

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Subjektivně vnímaná důležitost faktorů.....	15
Tabulka 2 Subjektivně vnímaná spokojenost či nespokojenost.....	16
Tabulka 3 Podpora od nadřízeného při zavádění pracovních návrhů .....	17
Tabulka 4 Respektování / nerespektování potřeb rozvoje a vzdělávání .....	18
Tabulka 5 Přínosy účasti v programu talentů.....	19
Tabulka 6 Míra souhlasu / nesouhlasu s tvrzením .....	19
Tabulka 7 Aktivity talent managementu vůči osobnímu rozvoji.....	20
Tabulka 8 Hodnocení fází programu řízení talentů.....	20
Tabulka 9 Motivace ke změně zaměstnavatele .....	21
Tabulka 10 Pohlaví respondentů.....	22
Tabulka 11 Věk respondentů .....	22
Tabulka 12 Délka zaměstnání .....	22
Tabulka 13 Zařazení v programu .....	23

## Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení zařazení do programu talentů .....	17
---	----

## 1 Úvod

Podnikatelské prostředí se dynamicky proměňuje a neustále klade nové požadavky na management organizace. V dnešní době už nelze spoléhat na setrvačnost a stagnaci aktuálních podmínek, ale počítat s tím, že se neustále objevují nové hrozby ohrožující organizace.

K eliminaci těchto hrozeb může organizace využít lidské zdroje. Personál bez patřičné motivace či talentu ovšem nedokáže zvládnout nové výzvy a zajistit úspěch organizace. Z tohoto důvodu roste zájem o vytváření a spravování efektivních systémů motivace, které podporují talentované pracovníky, protože pouze pracovník s dostatečnou motivací a talentem se může stát článkem, jenž v konečném důsledku rozhodne o tržním úspěchu a dosažení cílů organizace.

Tato práce se zabývá motivačními programy pro talenty a jejich přínosy pro zaměstnance a zaměstnavatele. Z výše uvedených důvodů vyplývá, že problematika motivace talentů je stále více aktuální a potřebná.

Efektivní motivační program může přispět k udržení loajality talentovaných pracovníků, což je velkým pozitivem, protože počet talentů na pracovním trhu není neomezený. Nejen přilákání, ale i udržení talentovaného pracovníka prostřednictvím motivačního programu, se tak stává další výzvou pro podnikatelské subjekty.

Struktura práce bude rozčleněna do dvou stěžejních kapitol. Jedná se o teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude čerpat z odborné literatury a dalších relevantních zdrojů, kdy se bude klást důraz na jejich aktuálnost a souvislost s řešenou problematikou.

Nejprve bude zde vysvětlen pojem motivace pracovníků, dále pak oblast řízení talentů a vzájemné vazby mezi motivací a řízením talentů. Praktická část se bude věnovat popisu konkrétní situace v podnikatelském subjektu XY, a. s.

Tato organizace působí ve vysoce konkurenčním prostředí a jednou z jeho konkurenčních výhod může být právě existence kvalitního motivačního programu pro talentované pracovníky.

Organizace je reálná, ale její název bude uveden zkratkou XY, a. s. (protože poskytla řadu interních informací a nechce svoje jméno zveřejnit). Uvedená kapitola představuje také výstupy z primárního sběru dat o řešení problematice. V její závěrečné části pak dojde ke shrnutí základních poznatků a závěrů, a také k formulaci návrhů a doporučení.

Hlavní otázky, na které chce práce nalézt odpověď, jsou následující:

- Jakým způsobem lze využít motivační program talentů pro rozvoj konkurenceschopnosti organizace?
- Lze poznatky z odborných zdrojů aplikovat na konkrétní prostředí organizace?
- Jaké jsou aktuální trendy v oblasti motivace talentovaných pracovníků?



## 1.1 Cíl a metodika práce

Primárním cílem práce je navržení doporučení pro zlepšení aktuální podoby motivačního programu pro talenty v organizaci XY, a. s., a to na základě identifikace slabých stránek aktuálního programu.

Sekundárním cílem je identifikace aktuálních trendů v oblasti řízení a motivování talentů z hlediska odborné literatury, dále pak odhalení slabých stránek aktuálního motivačního programu pro talenty v organizace XY, a. s. Těchto cílů bude dosaženo prostřednictvím následujícího metodického postupu.

V teoretické části práce dojde ke shromáždění informací z odborné literatury a odborných zdrojů (specializovaných periodik a internetových serverů apod.). Jedná se o využití metody analýzy sekundárních zdrojů.

Praktická část bude vytvořena na základě primárního sběru dat (kvantitativního výzkumu s využitím metody dotazování), dále pak studiem primárních zdrojů (organizačních dokumentů, předpisů, publikací). Návrhy a doporučení se podaří identifikovat prostřednictvím syntézy informací.

### **Primární sběr dat - dotazování**

Primární sběr dat bude proveden prostřednictvím kvantitativního výzkumu s metodou elektronického dotazování. Jako nástroj pro dotazování bude využito dotazníku, který sestává z 20 otázek. Bude se jednat o otevřené otázky s různými možnostmi odpovědí, ale také uzavřené otázky, na které bude mít respondent možnost odpovědět prostřednictvím označení odpovědi na příslušné škále. Před realizací dotazníkového šetření proběhne tzv. pilotní šetření, aby bylo možné otestovat celý proces shromáždění a vyhodnocení dat. Proces elektronického dotazování bude rozdělen na přípravnou a realizační fázi. V přípravné fázi dojde k definování cíle dotazníkového šetření, vytvoření struktury dotazníku a harmonogramu.

V realizační fázi dojde ke shromáždění dat a jejich vyhodnocení, tedy k interpretaci výsledků. Organizace souhlasila s tím, že dotazník bude uveřejněn v rámci interního informačního systému. Vyhodnocení pak bude provedeno s pomocí software MS Excel (tento umožní vytvoření grafů a tabulek s výsledky). Dotazníkového šetření se podle plánu zúčastní 104 respondentů (resp. bude celkově osloveno s žádostí o účast).

Sběr dat proběhne v termínu 13. 8. až 19. 8. 2015. Před realizací dotazníkového šetření bude provedena tzv. pilotáž, která si klade za cíl otestování všech procesů v rámci fáze shromáždění dat. Tvorba otázek v dotazníku proběhne podle doporučení, která udává Reichl (2009, str. 101-103). Tzn., že otázky musí být srozumitelné všem respondentům, dále pak musí být jednoznačné a psychologicky přijatelné (nesmí být využito eufemismů a netaktních formulací). Dodržení těchto pravidel je nezbytné, protože podstatou dotazování je kladení otázek (prostřednictvím rozhovoru nebo písemného dotazníku). Disman (2011, str. 57) pak dodává, že respondent zejména musí dané otázce správně porozumět, což není vždy snadné. Porozuměním se rozumí pochopení otázky přesně tak, jak to měl výzkumník na mysli (a to u všech respondentů).

Struktura dotazníku a otázek tak bude respektovat uvedená doporučení.

## 2 Teoretická část

Teoretická část práce popisuje základní pojmy spjaté s problematikou motivace a řízením talentů. Nejprve je nutné vymezit pojem motivace pracovníků, protože je základním pojmem celé řešené problematiky.

### 2.1 Motivace pracovníků

Personální řízení se v dnešní době považuje za způsob řízení lidských zdrojů takovým způsobem, aby došlo k naplnění organizačních cílů. Personální řízení umožňuje organizaci pracovat s jejím nejcennějším zdrojem, tedy s jejími zaměstnanci. Velmi účinným nástrojem personálního řízení je motivace pracovníků. Na tomto názoru se shoduje velká část odborníků (například Simons, 2011, str. 8), ale i řada manažerů z organizační praxe.

Podle Vochozky a Mulače (2012, str. 244) vyjadřuje motivace pracovního jednání celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům, tedy jeho ochotu pracovat. Na pracovní chování pak působí tři druhy motivů, a sice aktivní motivy, podporující motivy a potlačující motivy. Aktivní motivy přímo ovlivňují pracovní výkonnost. Zatímco potlačující motivy přenášejí pozornost člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem. Podporující motivy pak vyjadřují prostor pro účinné působení aktivních motivů. V podnikatelské praxi platí, že zaměstnanci mají odlišné potřeby a cíle, takže k uspokojení svých potřeb a cílů podnikají různé kroky. Z tohoto vyplývá, že organizace nemůže využívat jeden přístup k motivování všech lidí. Bednář a kol. (2013, str. 73) rozděluje typy motivačních nástrojů na nástroje ekonomické motivace (peníze) a nástroje sociální a psychologické motivace (jsou založené na jiných hodnotách, než na směnné hodnotě peněz). Zatímco Kocianová (2010, str. 26-27) se na problematiku dívá z pohledu psychologie a uvádí, že v rámci psychologie se rozlišují dvě skupiny motivů k pracovní činnosti. Jedná se o intrinsické motivy (související s prací) a extrinsické motivy (mimo vlastní práci). Mezi nejvýznamnější intrinsické motivy se řadí například potřeba činnosti vůbec (zbavení se nadbytečné energie), potřeba kontaktu s dalšími lidmi, potřeba realizace výkonu, touha po moci nebo potřeba smyslu života a seberealizace. Mezi motivy mimo vlastní práci pak patří například potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti a partnerského vztahu (Kocianová, 2010, str. 26-27).

Urban (2012, str. 69) definuje klíčové pravidlo motivace následovně: *„lidé (v organizaci i mimo ni) se chovají podle toho, za co jsou odměňováni, případně trestáni. Provádějí činnosti, za které se jim nebo jejich okolí v minulosti dostalo odměny, a neprovádějí ty, za něž byli sami nebo jejich spolupracovníci potrestáni (nebo o kterých se domnívají, že by za ně potrestáni být mohli).“*

Podle Vašítkové (2014, str. 160-161) slouží motivace k přijímání a udržení kvalitních (zvláště klíčových) zaměstnanců, přičemž sestává z objektivních a subjektivních faktorů. Objektivně působící faktory jsou polarizovanou motivační strukturou, ve které se absence určitého faktoru musí kompenzovat jiným motivačním prostředkem. V praxi se často vyskytuje pouze kompenzace finanční, což už v dnešní době nestačí. Subjektivní motivační faktory pak působí v jednotě s faktory objektivními, ale jsou velmi diferencované (ovlivňuje je například pohlaví, věk apod.). Autorka zařazuje mezi

objektivní faktory motivace pracovníka společenskou významnost pracovní činnosti (chápání hodnoty práce zaměstnancem), stupeň prožití uspokojení z pracovní seberealizace, charakter práce, svobodu pohybu a rozhodování, uspokojení potřeby sdružovat se s dalšími lidmi, vztah vedoucích pracovníků k podřízeným, vliv fyzikálního prostředí a odměnu za vykonanou práci. Mezi subjektivní faktory pak řadí tížádost zaměstnance, jeho kvalifikační předpoklady, adaptabilitu, stupeň identifikace pracovníka s organizací, stav fyzického a duševního zdraví (Vašítková, 2014, str. 161).

Význam motivace zaměstnanců pro konkurenceschopnost potvrzují i manažeři z tuzemských organizací, resp. to vyplývá z ankety mezi finalisty 22. ročníku soutěže Manažer roku (konané v roce 2015). Správnou personální politiku s velkým důrazem na motivaci zaměstnanců považuje za prioritní celkem 37 % manažerů (Kazdová, 2015). Motivace však v organizacích nemůže fungovat automaticky, takže řada organizací vytváří tzv. motivační programy, které si kladou za cíl efektivnější stimulaci zaměstnanců.

## **Motivační program**

Kocianová (2010, str. 39) definuje motivační program organizace jako soubor nástrojů zajišťujících stimulaci pracovníků, a to v souladu s personální strategií, personální a sociální politikou organizace. Motivační program se prolíná systémem řízení lidí v organizaci a jeho úkolem je ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.

Procesem tvorby motivačního programu se zabývá například Dvořáková (2012, str. 239-241), která popisuje proces tvorby motivačního programu následovně (z procesu lze určit i základní oblasti, které musí organizace respektovat při tvorbě a správě motivačního programu):

- Zjištění stavu a účinnosti faktorů motivace k práci (a také faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti),
- Charakterizování motivačního klimatu organizace (vychází ze zjištěného stavu a specifikuje příčiny pracovní nespokojenosti či spokojenosti),
- Určení cílů motivačního programu
- Určení nástrojů, jejichž použití povede k naplnění cílů v oblasti motivace (nástroje nejsou pouze z oblasti hmotných odměn, ale také z oblasti výběru, hodnocení a rozmístění pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoje),
- Zpracování motivačního programu jako uceleného dokumentu (s popisem realizace, termíny, odpovědnostmi atd.)

Jak potvrzuje Bednář a kol. (2013, str. 73) tak úspěšnost motivačního programu není založena pouze na nástrojích ekonomické motivace, ale i nástrojích sociální a psychologické motivace, kdy se musí oba druhy vzájemně harmonizovat a provázet.

Vochozka a Mulač (2012, str. 250) upozorňují, že motivační program může předejít frustraci zaměstnanců. Tato vzniká, když dojde ke zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Ambicí motivačního programu je cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků, aby došlo ke stimulaci členů organizace danými pracovními úkoly a cíli organizace.

Dvořáková (2012, str. 247), která popisuje, že motivační program se musí přizpůsobit motivační strategii organizace (aplikovanému souboru poznatků, metod a praktických

postupů), a to za účelem žádoucího ovlivnění pracovního výkonu a jednání, ale také s cílem upevnit pozitivní postoje zaměstnanců k organizaci.

Předcházející text se zaměřil na vysvětlení pojmu motivace a jejích souvislostí v komplexnějším pohledu. Dalším pojmem, který je nutné v rámci zpracování práce objasnit, je řízení talentů.

## 2.2 Řízení talentů

V odborné literatuře se objevují nesrovnalosti v souvislosti s vymezením pojmu talent. Například Koubek (2011, str. 203) upozorňuje, že se proces řízení talentů nesmí omezit pouze na několik málo pracovníků, ale také musí rozpoznat, rozvíjet a využívat talentu všech pracovníků organizace. Za talent tak nelze považovat pouze klíčové pracovníky, kteří se vyznačují mimořádnými schopnostmi a velkým potenciálem.

Nicméně Armstrong (2011, str. 248) charakterizuje řízení talentů jako „proces rozpoznávání, rozvíjení, získávání, stabilizování a rozmisťování talentů...obsáhlejší a integrovanější soubor aktivit, jejichž cílem je zajistit v organizaci určitý tok talentů, a mít přitom na mysli, že talenty jsou hlavním zdrojem organizaci.“

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 199) názor Koubka (2011) nepodporují a považují za talentovaného zaměstnance takového, který dosahuje vysokých výkonů a prokazuje velký potenciál do budoucna. Uvedené znaky se projevují nadstandardní výkonností, zvládnutím náročných pracovních úkolů či jednoznačnými předpoklady k výkonu práce, čímž se přiklání k výše uvedené definici Armstronga (2011, str. 48). Oba autoři ještě Armstrongovu definici doplňují o informaci, že je řízení talentů způsob myšlení, postoje a přístupu k učení, nikoliv pouze nástrojem, systémem či omezováním kompetenčních rámců (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 204).

Na základě těchto rozporů Zíková (2010) charakterizuje pojem řízení talentů v užším a širším pojetí, kdy se užší pojetí zaměřuje pouze na talentované pracovníky s vysokým potenciálem. Zatímco v rámci širšího pojetí má každý zaměstnanec talent, který lze správně rozvíjet, umístit a použít. Bez ohledu na přístup k pojmu se řízení talentů musí stát prioritou personální činnosti v organizaci.

Pro účely této práce bude za talentovaného považován pracovník s mimořádnými schopnostmi a potenciálem. Rothwell (2010, str. 270) pak v souvislosti s problematikou řízení talentů upozorňuje na to, že v podnicích existuje tzv. talent pool. Jedná se o skupiny pracovníků, které se připravují na povýšení v rámci společnosti. Jejich existence (podle autora) přispívá k lepšímu udržení možnosti flexibilního a kvalitního výběru mezi talentovanými zaměstnanci, ale také k efektivnější identifikaci potenciálně talentovaných zaměstnanců.

Kursch (2014) shrnuje hlavní pozitiva řízení talentů, na kterých se s ním shoduje většina dalších autorů (například Koubek, 2011, str. 202-207), Armstrong (2011, str. 247-249), (Kocianová, 2010, str. 179). Talent pracovníkům umožňuje posunout organizaci kupředu a vytvořit podmínky pro dosažení tržního úspěchu, protože zpravidla může být podnětem k mnoha inovacím a inspirovat svojí výjimečností ostatní osoby. Realizace cíleného programu pro identifikaci, rozvoj a udržení talentů se tak stává prioritou pro řadu organizací. Tento přístup se označuje jako řízení talentů.

Odborná literatura (Armstrong, 2007, str. 327) a Koubek (2011, str. 203) považuje za hlavní složky řízení talentů:

- Strategii zabezpečování talentů (definuje požadavky na lidské zdroje v souvislosti s politikou získávání a stabilizace talentovaných pracovníků a k programu získávání pracovníků z vnitřních zdrojů),
- Politiku a programy získávání a stabilizace talentů (systémy charakterizují postoj organizace k zabezpečení toho, že dojde k získání a udržení talentů),
- Audit talentů (identifikuje pracovníky s potenciálem a poskytuje prostor pro plánování a rozvoj kariéry),
- Vytváření pracovních míst a rolí (talentům musí pracovní místo nabídnout odpovědnost, podnětnost a autonomii, a to za účelem zajištění angažovanosti a žádoucí motivace),
- Řízení vztahů s talenty (jedná se o vybudování efektivních vztahů s pracovníky a zvyšování jejich spokojenosti),
- Řízení pracovního výkonu (tato koncepce nabízí prostor pro vybudování vztahů se zaměstnanci, rozpoznání jejich talentů a potenciálu, dále pak naplánování aktivit vzdělávání a rozvoje),
- Strategii celkové odměny (odměňování pracovníků ve formě peněžní i nepeněžní),
- Politiku a programy vzdělávání a rozvoje (přispívají k získání, prohloubení a rozšíření dovedností a schopností, které organizace potřebuje),
- Řízení kariéry (plánování kariéry a řízení následnictví).

Podobně jako organizace vytvářejí motivační programy, tak se zaměřují i na vytváření programů řízení talentů, kdy je jejich poměrně podstatnou částí strategie získávání a stabilizace talentů.

## **Strategie získávání a stabilizace talentů**

Koubek (2011, str. 204-206) vyzdvihuje mimořádnou roli strategie získávání talentů a strategie stabilizace talentů při řízení talentů. Podle autora se strategie získávání talentů zaměřuje na vytvoření takové zaměstnavatelské pověsti, která přiláká zájem talentovaných uchazečů o práci. Při získávání talentovaných pracovníků musí organizace aplikovat postupy, které budou nepřetržitě zefektivňovat proces získávání pracovníků. Strategie stabilizace talentů vychází z myšlenky, že talentovaných pracovníků je nedostatek, takže se každému z talentů nabízí spousta příležitostí k odchodu do jiných společností. Organizace musí vytvořit strategii, při které bude spravedlivě hodnotit, oceňovat a odměňovat schopnosti talentů, ale také zároveň talentované pracovníky podnítit k co nejlepšímu využití jejich schopností (Koubek, 2011, str. 204-205).

Na tuto myšlenku navazuje i Vodák a Kucharčíková (2001, str. 203), kteří hovoří o tom, že prostřednictvím těchto strategií může organizace neustále zlepšovat vlastní výkonnost, a také dosahovat velmi dobrých výsledků v budoucnosti. Podle Koubka (2011, str. 204-205) jsou předpokladem úspěchu strategie stabilizace talentů informace a jejich správné využití ve prospěch systému řízení talentů. V rámci analýzy musí organizace zkoumat spokojenost pracovníků, identifikovat faktory způsobující nespokojenost či odchody zaměstnanců. Na základě informací může organizace realizovat patřičné kroky: *„ty mohou být zaměřeny na oblast odměňování, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (rolí), formování pozitivního vztahu*

*k práci a firmě, podporování zdravých pracovních vztahů a sociálních vazeb apod. (Koubek, 2011, str. 205)."*

Vodák a Kucharčíková (2011, str. 203) na Koubka (2011, str. 205) navazují a upozorňují na nutnost aplikace uvedených strategií. Zvláště pracovníci mladšího věku se nebrání odchodu z pracovního poměru v případě nespojenosti, takže platí, že talentovaní pracovníci potřebují organizaci méně, než organizace potřebuje je.

V podnikatelské praxi se využívají i různé modely talent managementu. Zřejmě nejvyužívanější jsou lineární model a develop-deploy-connect model talent managementu. Podle Kursche (2014b) vznikají modely za účelem přiblížení talent managementu z různých úhlů, přičemž vyzdvihují důležité aspekty talent managementu, popisují proces řízení a vedení talentů. Lineární model je sice jednoduchý, ale opomíjí proces rozvíjení a umísťování talentů (tedy zabývá se pouze získáváním a udržováním talentů). Model develop-deploy-connect se snaží efektivně integrovat potřeby zaměstnanců (talentů) a potřeby organizace. Klade důraz na rozvoj a podporu talentů, jejich integraci s jinými zaměstnanci a pomoc při realizaci organizačních úkolů (Kursch, 2014b).

Průzkum společnosti Hays v roce 2014 odhalil, že je v současné době největší výzvou pro personální pracovníky stabilizace talentů v organizaci. Práce organizace s talenty musí být důkladnější, protože jejich ztráta může oslabit tržní pozici organizace.

V řadě organizací se stává talentovaný pracovník jedinou možností k dosažení úspěchu (Kursch, 2014).

Následující kapitola už podrobněji popisuje vztah mezi motivací a řízením talentů. Prozkoumání vzájemných souvislostí může objasnit řadu jevů a přispět i k vypracování praktické části a splnění cílů práce.

## 2.3 Vztah mezi motivací a řízením talentů

Kursch (2014) seznamuje se základními (obecnými) faktory, které ovlivňují talentované pracovníky v organizaci. Jedná se o faktor prostředí, volnosti (prostoru pro rozvoje a seberealizaci), zpětné vazby. Každý z těchto faktorů může působit na výkonnost talentovaného pracovníka buď pozitivně, anebo negativně, což je důležité zjištění i pro oblast motivace talentovaných pracovníků. Prostředí sestává z fyzického okolí pracovníka, ale také z organizační kultury, vztahů na pracovišti a mezilidských vztahů. Toto prostředí může oslabit nebo posílit talent. Volnost znamená poskytnutí prostoru pro rozvoj a seberealizaci. V rámci zpětné vazby musí organizace talenty chválit, oceňovat, pečovat atd. V rámci motivace talentů představuje právě zpětná vazba jeden z nejpodstatnějších prvků (Kursch, 2014).

I Baker (2014) píše o tom, že v současné době dochází v oblasti řízení lidských zdrojů k řadě proměn a nástupu nových trendů. Jedním z nich je péče o talentované pracovníky, kterou ovlivňují specifika současného pracovního trhu. Pracovní prostředí se za poslední desetiletí dynamicky proměnilo a koncepce řízení lidských zdrojů musí reagovat. Ve dvacátém století byla úspěšná organizace založena na kvalitě interního systému a procesů, řízení kariéry a loajalitě zaměstnanců. Ve dvacátém prvním století je situace naprosto odlišná. Organizace musí počítat s tím, že zaměstnanci nebudou

loajální, pokud k tomu nebudou mít důvod. Zvláště u talentů se vyskytuje snaha o získání nezávislosti a nezájem o dodržení dlouhodobých pracovních kontraktů.

Význam efektivní motivace při řízení talentů potvrzuje i Horváthová (2010), která tvrdí, že řízení talentů není pouze záležitostí odměňování, ale především také motivace a vytvoření vhodného pracovního prostředí, kde mohou pracovníci využít svůj potenciál. Bez dostatečně efektivního motivačního programu nelze docílit kvalitní práce s talenty.

Remiliard (2012) shrnuje doporučení pro motivaci talentovaných pracovníků, a to následovně:

- Kultura společnosti se musí orientovat na výkon (cíle organizace musí být kvantifikovatelné a motivující pro talentované pracovníky, a také by mělo dojít k jejich zapojení už při tvorbě cílů),

- Kultura společnosti musí být funkční (dysfunkční kultura vytváří prostor pro nespokojenost talentů, což vede k navýšení jejich ochoty změnit zaměstnavatele),

- Respekt a uznání talentů (nejlevnější metoda pro motivaci špičkových talentů, tedy organizace musí respektovat názory talentů, jejich zpětnou vazbu),

- Konzistentnost zpětné vazby (podmnožina předchozího bodu, ale s větším důrazem na zpětnou vazbu při osobním setkání mezi talentem a jeho nadřízeným),

- Pochvala (poděkování talentům za jejich odvedenou práci se často nerealizuje),

- Osobní rozvoj a vzdělávání (talent se chce rozvíjet, získávat nové dovednosti, znalosti a zkušenosti a organizace musí této snaze jít naproti),

- Podpora vnitřní motivace talentů (vedoucí pracovníci mohou talentované pracovníky inspirovat pro jejich vnitřní motivace, resp. povzbudit její vznik).

Předcházející část práce popisovala problematiku motivačních programů pro talenty z pohledu odborné literatury a odborných zdrojů. Nyní lze celou problematiku prozkoumat v rámci praktických poznatků vypracováním analytické části práce. Teoreticko-metodologická část byla přínosná v tom, že vyjasnila základní pojmy a souvislosti dané problematiky.

## 3 Analytická část

Analytická část je zpracována na základě vlastních zjištění (dotazníkové šetření), ale i prostřednictvím sběru primárních dat (studiem organizačních dokumentů - interních směrnic, výročních zpráv, webových stránek organizace).

### 3.1 Charakteristika vybrané organizace

#### Profil organizace

Organizace XY, s. r. o. vznikl v roce 1991 a od počátku svého působení sídlí v Praze. Po celé České republice provozuje přes 35 poboček. Primárním předmětem činnosti organizace je poskytování hypotéčních úvěrů podle individuálních požadavků žadatele (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Finanční situace organizace je na velmi dobré úrovni. V posledních třech letech se dařilo pravidelně generovat zisk, který přesahoval stovky miliónů korun. V současné době je organizace lídrem hypotéčního trhu v České republice a dlouhodobě poskytuje největší objemy hypotéčních úvěrů. Mateřská společnost organizace patří mezi globální lídry v poskytování finančních a bankovních služeb (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

#### Strategie a cíle organizace

Vizí organizace je být profitabilní, moderní a specializovanou bankou s optimálním rozložením produktového portfolia tak, aby byla zákazníkům poskytována maximální možná přidaná hodnota (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Posláním organizace je být férovým a důvěryhodným partnerem pro zákazníky, zaměstnance, dodavatele a veřejnost. Strategickým cílem organizace je udržení pozice tržního lídra v oblasti poskytování hypoték pro fyzické osoby z pohledu objemu prodeje hypotéčních úvěrů. Konkrétní kvantitativní cíle organizace pro účely práce nezveřejnil. Svoje hodnoty organizace staví na smysluplnosti, spolupráci, otevřenosti, ambicích, respektu a uznání, spolehlivosti a optimismu (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

#### Řízení lidských zdrojů organizace (personální činnosti)

Řízení lidských zdrojů zajišťuje v organizaci personální útvar, jehož vedoucí patří do vrcholového vedení organizace. V souhrnu patří mezi klíčové činnosti personálního útvaru plánování a realizace personální strategie a personálních činností.

Konkrétně se jedná například o kompletní odpovědnost za svěřené personální oblasti, poskytování poradenství a podpory v personálních oblastech, řízení personálních nákladů, správa programu zaměstnaneckých výhod, vytváření a realizace vzdělávacích projektů, řízení talentů, spolupráce se vzdělávacími institucemi atd. (Interní dokumentace organizace XY, 2015)

Cílem oddělení řízení lidských zdrojů je vytvoření takových pracovních podmínek, ve kterých nebudou mít zaměstnanci potřebu uvažovat o změně zaměstnavatele a budou plnit pracovní úkoly efektivně a s patřičnou motivací (Interní dokumentace organizace XY, 2015).



Celkový počet interních zaměstnanců organizace dosahuje počtu 598 osob (k dubnu 2015). Z toho pracuje na centrále organizace 124 osob. Na pobočkách pak svoji pracovní činnost realizuje 474 zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců činí 41,7 let (u žen 38,2 let a mužů 42,5 let) (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Pro dosažení organizačních cílů jsou klíčové zejména pobočky v Praze, na kterých organizace generuje až třetinu svých příjmů. Pro úspěch organizace je důležitá i spolupráce s externími prodejci hypotéčních úvěrů a finančně poradenskými společnostmi. Počet externích partnerů přesahuje 1 000 osob či podnikatelských subjektů (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Podle informací organizace patří společnost mezi atraktivní a žádané zaměstnavatele. Fluktuace zde nepřesahuje 9 % (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

## 3.2 Práce s talenty a motivační program

Před popisem programu řízení talentů je nutné nejprve popsat motivační program organizaci a stimulační faktory v motivačním programu.

### Motivační program pro všechny zaměstnance organizace

Motivační program organizace je jedním ze stěžejních personálních programů pro zaměstnance. Jeho účelem je zajištění systematické péče o zaměstnance a jejich dalšího rozvoje a vzdělávání. Motivační program organizace je úzce integrován s programem hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Personální činnost hodnocení zaměstnanců ovlivňuje nárok pracovníků na získání určitých motivačních stimulů. Odměňování pracovníků pak přímo souvisí s čerpáním finanční odměny za provedenou práci (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

### Stimulační faktory v motivačním programu

Motivační program organizace obsahuje různé složky, které lze považovat za stimulační faktory, protože mají za úkol zvýšit motivaci pracovníků při plnění pracovních úkolů. Stimulační faktory jsou následující: náplň práce, příležitost ke kariérnímu růstu, finanční odměna, uznání a pochvaly, vzdělávání a rozvoj, zaměstnanecké výhody (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Konkrétní podoba těchto faktorů je následující (Interní dokumentace organizace XY, 2015):

- **náplň práce** – v rámci pracovního výkonu by měl zaměstnanec mít možnost k maximálnímu možnému uplatnění svých schopností, znalostí a dovedností, a to vše na pracovišti s profesionálními a přátelskými mezilidskými vztahy,

- **příležitost ke kariérnímu růstu** – při uvolnění pracovní pozice organizace nejprve vyhledává možnost obsazení volného pracovního místa z interních zdrojů,

- **finanční odměna** – prodejní personál čerpá hmotnou a provizní mzdu. Ostatní zaměstnanci pak čerpají hmotnou mzdu. Každý zaměstnanec má nárok na prémie a bonusy,

- **uznání a pochvaly** – se využívají individuálně podle výkonů a přístupu řídicích pracovníků k jejich udělení,
- **vzdělávání a rozvoj** – každý zaměstnanec je členem systému vzdělávání a rozvoje, tedy má možnost k účasti na různých vzdělávacích aktivitách,
- **zaměstnanecké výhody** – organizace využívá systém flexibilního poskytování zaměstnaneckých výhod. Pracovníci vybírají z příspěvku na stravování, pěti dny dovolené nad rámec legislativní úpravy, příspěvku na sport a kulturu, využití služebního vozu, sickdays, příspěvku na životní a penzijní pojištění, slevových zvýhodnění na nákup produktů organizace nebo partnerských organizací.

## **Program řízení talentů**

Za talent považuje organizace pracovníka s mimořádnými schopnostmi a potenciálem. Takové pracovníky pak organizace vyčleňuje do speciálního programu řízení talentů. Jejich zařazení do programu probíhá na základě doporučení jejich nadřízeného pracovníka či na základě rozhodnutí vedoucího personálního útvaru, popř. manažera talentů (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Účast v programu řízení talentů přináší talentům přístup do speciálního motivačního programu a další výhody související s lepší možností osobního rozvoje (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

V současné době (k dubnu 2015) se programu pro řízení talentů účastnilo 104 zaměstnanců. Z toho působilo v centrále organizace 58 talentů a na pobočkách pak 46 talentovaných zaměstnanců. Z relativního hlediska je do programu řízení talentů zařazeno 17,30 % z celkového podílu zaměstnanců (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Pracovníci v programu talentů mají přístup ke stejným stimulačním faktorům jako všichni zaměstnanci organizace. Nicméně účast v programu jim dává právo čerpat například některé zaměstnanecké výhody nadstandardně. Dále pak mají přístup k různým dalším aktivitám osobního rozvoje a vzdělávání. (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Do praxe byl zaveden program řízení talentů v roce 2007. Vznik programu byl iniciován mateřskou společností a byl součástí komplexnější proměny personální práce v organizaci, kdy došlo k restrukturalizaci většího počtu personálních činností (například byl inovován motivační systém či systém hodnocení pracovníků). (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Od té doby se také řízení talentů věnuje pracovník personálního oddělení, a to na plný úvazek. Jedná se o osobu talent manažera. Talent manažer úzce spolupracuje s řídicími pracovníky různých oddělení, kteří identifikují talentované pracovníky. Tento talent manažer působí jako koordinační prvek v celém systému řízení talentů, kdy plní pracovní úkoly strategického a taktického významu (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Zatímco operativní práci s talentovanými pracovníky zajišťují právě řídicí pracovníci různých oddělení. Například talent manažer stanovuje s talentem cíle jeho rozvoje. Řídicí pracovník pak spolupracuje s talentem na jejich plnění, kontroluje a hodnotí úspěšnost talentů. Na základě výstupů od řídicího pracovníka pak talent manažer určuje způsob další práce při rozvoji talentovaného pracovníka (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Cílem programu řízení talentů je přijetí a udržení pracovníků, kteří mohou potenciálně v budoucnosti nastoupit na manažerské pozice nebo je jejich pracovní výkonnost mimořádná a pro organizace nezbytně důležitá. Skupina takových pracovníků je z logických důvodů menší než celkový počet zaměstnanců (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

V celém programu řízení talentů lze rozpoznat čtyři klíčové procesy (faktory), které celý systém řízení talentů vytvářejí. Jedná se o proces získávání talentů, rozvoj talentů, posilování loajality talentů a kontrola práce a přínosu talentů (tedy hodnocení efektivnosti).

Členy programu talentů rozřazuje organizace do dvou kategorií, a sice se jedná o skupinu talentů-manažerů a talentů - pracovníků. Z názvu lze vyvodit, že do skupiny talentů - manažerů patří talenty již vykonávající práci na manažerské pozici. Zatímco do skupiny talentů - pracovníků patří řadoví zaměstnanci (mající například nadstandardní dovednosti, znalosti, výkonnost). (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Rozdíl mezi skupinami je nejvíce vidět v procesu rozvoje talentů a posilování loajality talentů (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

## **Získávání talentů**

Největší podíl talentů je získáván z interních zdrojů. Jak již bylo uvedeno, tak zařazení do programu talentů se realizuje na základě žádosti personálního ředitele či nadřízeného pracovníka daného talentu (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Nábor talentů do programu probíhá jedenkrát ročně. V rámci získávání talentů se uplatňuje speciální výběrový pohovor, kde jsou přezkoumané schopnosti daného pracovníka a je mu vysvětlen význam zařazení do programu. Z externích zdrojů probíhá získávání talentů tzv. headhuntingem či prostřednictvím spolupráce s vysokými školami (talentovaným studentům je nabídnuta stáž). Prostřednictvím headhuntingu se získávají pracovníci na manažerské pozice (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

S problematikou získávání talentů úzce souvisí i vyřazení talentů z programu, které také probíhá jednou ročně (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Vyřazení probíhá buď na základě dlouhodobého neplnění požadavků na zařazení do programu, nebo ukončením pracovního poměru v organizaci. Při každém vyřazení pracovníka talent manažer analyzuje příčiny vyřazení, aby dokázal navrhnout opravná opatření pro budoucnost (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

## **Rozvoj talentů**

Bez procesu rozvoje talentů by neměl celý program řízení talentů smysl. Právě prostřednictvím rozvoje lze vytěžit potenciál daného talentu a přispět k navýšení konkurenceschopnosti organizace.

Program rozvoje se realizuje po celou dobu přítomnosti daného talentovaného pracovníka v organizaci. Část aktivit je povinná pro všechny pracovníky, další část je volitelná dobrovolně a poslední část absolvují talenty podle individuálních potřeb rozvoje (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Rozdílné aktivity realizuje talent – pracovník a talent – manažer. Každý talent zde aktivně využívá modul interního informačního systému, ze kterého má přehled o jednotlivých aktivitách (vykonaných a plánovaných). Aktivity mají následující posloupnost (Interní dokumentace organizace XY, 2015):

- **Vstupní pohovor** – při vstupním pohovoru je vysvětlen účel zařazení pracovníka do programu talentů a jsou prozkoumané jeho znalosti, dovednosti speciálním testem. Pokud proběhlo vše v pořádku, tak lze přikročit k dalším aktivitám.
- **Úvodní školení, stanovení rozvojových cílů a potřeb, plánu** – v rámci úvodního školení talent manažer diskutuje s talentem o významu rozvojového programu, společně vytváří cíle rozvoje a potřeby, ale také plán všech aktivit.
- **Aktivní účast na jednotlivých aktivitách** – podle daného cíle pak talent realizuje konkrétní aktivity. Může se jednat například o účast na školení (v nabídce programu je přes 50 různě zaměřených školení), mentoring, koučink, využití development center, self learning, stáže v jiném oddělení, návštěvy konferencí.
- **Zpětná vazba** – po prvním roce účasti v programu talentů dochází k předání zpětné obousměrné zpětné vazby. V případě, že panuje spokojenost u obou stran, tak dochází k naplánování dalších aktivit pro další rok. Součástí tohoto procesu je i zhodnocení nabytých znalostí formou testování získaných znalostí a dovedností. Posuzuje se i zpráva z hodnocení daného pracovníka, kterou provedl jeho řídicí pracovník.

## **Posilování loajality talentů (snaha o jejich udržení)**

Loajalitu talentů se organizace snaží posílit zejména motivačním programem (viz výše). Pro talentované pracovníky jsou přichystané následující nadstandardní výhody (oproti ostatním pracovníkům), (Interní dokumentace organizace XY, 2015):

- **příležitost ke kariérnímu růstu** – účastníci programu mají větší příležitost ke kariérnímu růstu, resp. dochází k jejich upřednostnění při obsazení dané pozice,
- **finanční odměna** – členové talent programu mají nárok na roční mimořádnou odměnu 5 000 Kč (talent pracovník) a 7 500 Kč (talent manažer),
- **uznání a pochvaly** – zařazení do programu by mělo být určitou formou uznání za dosavadní pracovní výsledky, dovednosti a znalosti,
- **vzdělávání a rozvoj** – účastníci programu mají více příležitostí k rozvoji (viz rozvoj talentů),
- **zaměstnanecké výhody** – pracovník s talentem má nárok na sedm dní dovolené nad rámec zákonné legislativy, větší příspěvek na životní a penzijní připojištění, větší slevy u partnerských organizací a větší příspěvky na sportovní a kulturní vyžití.

## **Kontrola práce a přínosu talentů**

Kontrola práce a přínosu talentů probíhá ve spolupráci talent manažera a nadřízeného pracovníka daného talentu. Přínos se posuzuje jak kvalitativními metrikami, tak i kvantitativními způsoby (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Samozřejmě, že konkrétní (finanční) zhodnocení přínosu je velmi složitě proveditelné, ale organizace využívá pokročilejší metody hodnocení, aby zvládl i tuto složitější

problematiku. Průměrné náklady na jednoho účastníka programu talentů dosahují 45 000 Kč ročně (v případě, že jde o talent – pracovník), dále pak se jedná o částku 65 000 Kč ročně (v případě, že jde o talent manažer). (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Každý talent by měl rozvojem svých schopností přispět organizaci částkou (vydělat jí) cca 90 000 Kč / ročně. Tato částka byla stanovena prostřednictvím auditu externí agentury. Z tohoto vyplývá, že je systém řízení talentů rentabilní. V každém případě je systém řízení talentů investicí zejména do budoucnosti. Kvalitativní metriky hodnocení přínosu práce talentů se pak realizují v rámci formálního a neformálního hodnocení pracovního výkonu (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

### **Sekundární informace o programu řízení talentů**

Studiem interních organizačních dokumentů se podařilo získat další informace o programu řízení talentů. Například fluktuace talentů dosahuje 2,5 %, což je nižší podíl než v rámci celého organizace (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

Nejvyužívanější zaměstnanecké výhody talentů jsou sedm dní dovolené nad rámec legislativní úpravy a slevy na různé produkty partnerských organizací. Doba přestupu z pozice talent – pracovník na talent – manažer je v průměru 3 roky. Míra opuštění programu řízení talentů je v průměru 5 % ročně (Interní dokumentace organizace XY, 2015).

## **3.3 Primární sběr dat o řešené problematice v organizaci**

Cílem dotazníkového šetření je získání poznatků pro zhodnocení spokojenosti talentovaných pracovníků s motivačním programem a motivací v organizaci XY. Výběr respondentů byl záměrný. Organizace poskytla data o pracovnících, kteří jsou zařazení do kategorie talentů, takže bylo možné uveřejnit dotazník mezi touto skupinou pracovníků (v rámci intranetového výpočetního systému).

Vzor dotazníků se nachází v příloze číslo 1. Následující výstupy z dotazníkového šetření jsou vytvořené pomocí software MS Excel a mají podobu souhrnných tabulek. Žádost o vyplnění dotazníku byla odeslána všem členům programu řízení talentů v organizaci, tedy 104 pracovníků. Dotazníkového šetření se nakonec účastnilo 88 zaměstnanců z tohoto počtu (návratnost činila 84,62 %).

Sběru dat předcházela tzv. pilotáž, kdy byl osloven užší okruh respondentů, aby mohl být otestován celý proces sběru dat a jejich vyhodnocení. Jednalo se o sedm dotazovaných. Pilotáž neodhalila závažnější nedostatek, takže mohlo dojít k širšímu zahájení sběru dat.

V rámci první otázky (na škále označte subjektivně vnímanou důležitost jednotlivých faktorů) každý respondent označil subjektivně vnímanou důležitost jednotlivých prvků motivačního systému. Pro členy programu talentů je velmi důležitá příležitost

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ke kariérnímu růstu, finanční odměna či vzdělávání a rozvoj. Neutrální důležitost byla označena u oblasti uznání a pochval. Spíše důležitá je (ve většině případů) náplň práce a zaměstnanecké výhody. Podrobnější výsledky nabízí tabulka číslo 1.

Cílem otázky bylo získat zpětnou vazbu od jednotlivých respondentů, aby mohlo dojít k porovnání subjektivně vnímané důležitosti faktorů se spokojeností s jednotlivými faktory. Na základě vyhodnocení bude možné odhalit základní nesrovnalosti mezi vnímanou důležitostí a aktuálním stavem.

**Tabulka 1 Subjektivně vnímaná důležitost faktorů**

<b>Subjektivně vnímaná důležitost</b>					
	Velmi důležitý	Spíše důležitý	Neutrální vliv	Spíše nedůležitý	Naprosto nedůležitý
Náplň práce	35,23 %	<b>42,05 %</b>	11,36 %	6,82 %	4,55 %
Příležitost ke kariérnímu růstu	<b>57,95 %</b>	27,27 %	7,95 %	5,68 %	1,14 %
Finanční odměna	<b>78,41 %</b>	21,59 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Uznání a pochvaly	22,73 %	29,55 %	<b>39,77 %</b>	4,55 %	3,41 %
Vzdělávání a rozvoj	<b>38,64 %</b>	23,86 %	22,73 %	11,36 %	3,41 %
Zaměstnanecké výhody	12,50 %	<b>43,18 %</b>	17,05 %	15,91 %	11,36 %

Zdroj: vlastní zpracování

U druhé otázky (na škále označte subjektivně vnímanou spokojenost či nespokojenost s jednotlivými faktory) pak každý respondent hodnotil spokojenost či nespokojenost s každým faktorem, který je součástí motivačního programu pro talenty v organizaci.

U většiny respondentů panuje velká spokojenost s náplní práce (tj. u 47,73 %), dále pak s finanční odměnou (u 40,91 %) a vzděláváním a rozvojem (tj. 27,27 %).

Spíše spokojena byla většina dotazovaných s příležitostmi ke kariérnímu růstu (tj. 40,91 %). Neutrální stanovisko bylo nejčastěji zaujato u prvku uznání a pochvaly (tj. 31,82 %), resp. zaměstnaneckých výhod (tj. 25 % - stejný podíl byl také spíše nespokojen). Celkové výsledky uvádí tabulka číslo 2. Cíl této otázky v podstatě odpovídá cíli, který je uveden u předchozí otázky.

**Tabulka 2 Subjektivně vnímaná spokojenost či nespokojenost**

<b>Subjektivně vnímaná spokojenost či nespokojenost</b>					
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální stanovisko	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Náplň práce	<b>47,73 %</b>	42,05 %	9,09 %	1,14 %	0,00 %
Příležitost ke kariérickému růstu	32,95 %	<b>40,91 %</b>	20,45 %	5,68 %	0,00 %
Finanční odměna	<b>44,32 %</b>	28,41 %	19,32 %	6,82 %	1,14 %
Uznání a pochvaly	23,86 %	19,32 %	<b>31,82 %</b>	12,50 %	12,50 %
Vzdělávání a rozvoj	27,27 %	18,18 %	<b>30,68 %</b>	10,23 %	13,64 %
Zaměstnanecké výhody	15,91 %	10,23 %	<b>25,00 %</b>	<b>25,00 %</b>	23,86 %

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka byla tzv. otevřená a respondent zde mohl vypsát zaměstnaneckou výhodu, která mu aktuálně v nabídce společnosti chybí, resp. jaké současné výhody chce využívat v rozšířené formě. Tuto možnost odpovědi využilo 67 pracovníků. V nadpoloviční většině odpovědí se objevovala žádost o možnost práce z domova (tzv. home office), který (podle respondentů) poskytují například konkurenční organizace.

Další požadavek směřoval na proplácení telekomunikačních služeb (například by mohl organizace dojednat výhodnější podmínky pro zaměstnance s mobilním operátorem). Řada zaměstnanců by uvítala i integraci zvýšení příspěvku na sportovní a kulturní služby, popř. integraci finanční odměny (prémie) s hospodářským výsledkem organizace. Cílem otázky bylo získat podněty na zlepšení systému poskytování zaměstnaneckých výhod a konkrétně na benefit, který chybí talentům v aktuální nabídce.

V rámci čtvrté otázky (podporu od nadřízeného při zavádění Vašich návrhů do organizační praxe) pak respondent hodnotil vnímanou podporu od nadřízeného, kterou cítí při zavádění svých pracovních návrhů do praxe.

Největší podíl dotazovaných tuto podporu spíše necítí (tj. 38,64 %). Pouze menší podíl respondentů se přiklonil k pozitivnímu hodnocení, tj. určitě podporu cítí 12,50 % a spíše tuto cítí 10,23 %.

Neutrální stanovisko zaujalo 23,86 % dotazovaných. K zcela negativní možnosti se přiklonilo 14,77 % z účastníků dotazníkového šetření - viz tabulka číslo 3. Cílem otázky bylo získání přehledu o tom, v jaké míře se na pracovišti vyskytuje podpora nadřízených vůči talentům.

**Tabulka 3 Podpora od nadřízeného při zavádění pracovních návrhů**

<b>Podpora od nadřízeného při zavádění Vašich pracovních návrhů do praxe</b>		
	Suma	Podíl
Určitě cítím	11	12,50%
Spíše cítím	9	10,23%
Pociťuji neutrálně	21	23,86%
Spíše necítím	34	38,64%
Určitě necítím	13	14,77%

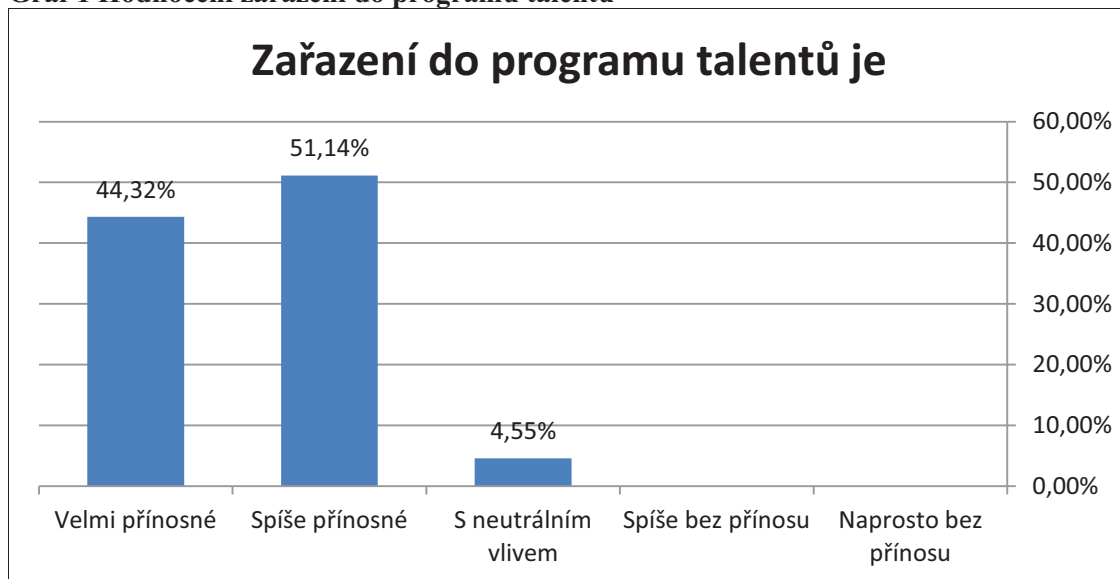
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo pět (zařazení do programu talentů považují za) respondent hodnotil úroveň přínosu zařazení do programu talentů. Z následujícího grafu vyplývá, že nadpoloviční většina respondentů považuje účast v programu za spíše přínosnou (tj. 51 %).

Neutrálně vliv posuzuje 5 % dotazovaných. Poměrně větší podíl (tj. 44 %) pak považuje zařazení do programu za velmi přínosné. Znárodnění dosažených výsledků podává graf číslo 1.

Cílem položené otázky bylo vyhodnocení přínosu zařazení talentů do programu řízení talentů. Právě účastník programu může nejlepší měrou posoudit, jestli je zařazení do programu přínosem či nikoliv.

**Graf 1 Hodnocení zařazení do programu talentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Na další otázku (č. 6) odpovídala část respondentů, která v předchozí otázce označila možnost – s neutrálním vlivem.

Otázka byla tzv. otevřená a zněla: pokud jste označil/a možnost neutrální, spíše bez přínosu či určitě bez přínosu, tak proč?



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podarilo se nashromáždit čtyři odpovědi. Shodou okolností se ve všech případech jednalo o špatné vyhlídky na kariérní postup.

Cílem šesté otázky bylo získání konkrétní zpětné vazby, a to o důvodech, které vedou talentované pracovníky k tomu, že program řízení talentů nepovažují za přínos, popř. jej hodnotí neutrálně.

Otázka číslo sedm (program talentů Vaše potřeby rozvoje a vzdělávání) se soustředila na hodnocení respektování či nerespektování potřeb rozvoje a vzdělání každého respondenta, tedy talentu.

Největší podíl dotazovaných se přiklonil k možnosti - spíše respektuje (tj. 31,82 %). Druhý největší podíl označil neutrální možnost (tj. 23,86 %). Potřeby rozvoje a vzdělání určitě respektuje podle 18,18 % dotazovaných.

Negativní stanovisko zaujalo 15,91 % dotazovaných (možnost spíše nerespektuje) a 10,23 % (možnost určitě nerespektuje). Výsledky shrnuje tabulka číslo 4. Cílem sedmé otázky bylo získání výstupů pro vyhodnocení respektování potřeb rozvoje a vzdělání jednotlivých talentovaných pracovníků.

**Tabulka 4 Respektování / nerespektování potřeb rozvoje a vzdělávání**

<b>Program talentů potřeby rozvoje a vzdělání</b>		
	<b>Suma</b>	<b>Podíl</b>
Určitě respektuje	16	18,18%
Spíše respektuje	28	31,82%
Neutrální možnost	21	23,86%
Spíše nerespektuje	14	15,91%
Určitě nerespektuje	9	10,23%

Zdroj: vlastní zpracování

Konkrétní přínosy účasti v programu talentů pak hodnotil každý respondent v otázce číslo osm (bylo možné označit maximálně dvě možnosti).

Otázka zněla: největším přínosem účasti v programu talentů je pro Vás faktor? Shrnutí odpovědí představuje tabulka číslo 5. Největší podíl respondentů vidí přínos v lepším finančním ohodnocení (tj. 38,64 %).

Další podstatná část (tj. 23,86 %) se přiklonila k výhodě v podobě získání větších pracovních zkušeností. U dalších možností jsou výsledky vyrovnané, ale nikoliv tak podstatné.

Výhodu v lepší příležitosti k osobnímu rozvoji vidí v programu 11,93 % respondentů, dále pak 10,80 % hodnotí pozitivně možnost lepšího přístupu ke vzdělávacím aktivitám. Uznání pracovního kolektivu je přínosem pro 8,52 % respondentů.

Zbytek v podobě 6,25 % pak hodnotí kladně možnost získání nadstandardních zaměstnaneckých výhod. Cílem položené otázky zjištění konkrétních faktorů, které talenty považují za nejvíce přínosné pro svoji osobu.

**Tabulka 5 Přínosy účasti v programu talentů**

<b>Největší přínos účasti v programu talentů</b>		
	Suma	Podíl
Nadstandardní zaměstnanecké výhody	11	6,25%
Získání větších pracovních zkušeností	42	23,86%
Lepší finanční ohodnocení	68	38,64%
Uznání pracovního kolektivu	15	8,52%
Lepší příležitost k osobnímu rozvoji	21	11,93%
Přístup ke vzdělávacím aktivitám	19	10,80%
Jiný důvod	0	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

V deváté otázce respondent hodnotil míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Podle největšího podílu dotazovaných (tj. 29,55 %) zařazení do programu spíše zvyšuje motivaci.

Nicméně se objevují i negativní reakce, a to také u většího počtu dotazovaných. Možnost spíše nesouhlasím, označilo 15,91 % a možnost - určitě nesouhlasím pak 17,05 % (stejný podíl označil neutrální stanovisko).

Zcela kladný postoj zvolilo 20,45 %. Druhé tvrzení se zabývalo loajalitou ve vztahu k účasti v programu řízení talentů. Největší podíl respondentů také označil možnost - spíše souhlasím (tj. 30,68 %).

Stejný podíl pak zvolil možnosti - určitě souhlasím a určitě nesouhlasím (tj. 14,77 %). Neutrální názor mělo 19,32 % účastníků šetření. Spíše nesouhlasilo 20,45 %. Podrobnější výsledky představuje tabulka číslo 6. Cílem otázky bylo zhodnocení loajality a motivace talentovaných pracovníků. Zařazení do programu talentů by mělo oba jevy posílit (v ideálním případě).

**Tabulka 6 Míra souhlasu / nesouhlasu s tvrzením**

<b>Míra souhlasu či nesouhlasu s tvrzením</b>					
	Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální názor	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
Zařazení do programu zvyšuje motivaci	20,45%	<b>29,55%</b>	17,05%	15,91%	17,05%
Zařazení do programu zvyšuje loajalitu	14,77%	<b>30,68%</b>	19,32%	20,45%	14,77%

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci desáté otázky každý z respondentů hodnotil jednotlivé aktivity programu řízení talentů ve vztahu k vlastnímu osobnímu rozvoji, resp. jejich přínos.

Z výsledků vyplývá, že se každý člen programu řízení talentů účastnil školení a self learningu. Za spíše přínosné je považováno zejména školení (u 45,45 % respondentů) a self learning (u 40,91 %). Z ostatních aktivit jsou podle jejich účastníků velmi přínosné metody typu mentoringu a koučinku (tj. u 34,09 %, resp. 28,41 %).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Neutrálně jsou hodnocené aktivity typu stáže v jiném oddělení a návštěvy konferencí (tj. u 30,68 %, resp. 12,50 %). Spíše bez přínosu je účast na development center (pro 15,91 % respondentů). Podrobnější výsledky objasňuje tabulka číslo 7.

Cílem desáté otázky bylo získání zpětné vazby od talentů, a to na jednotlivé aktivity, na které mají nárok.

**Tabulka 7 Aktivity talent managementu vůči osobnímu rozvoji**

<b>Hodnocení jednotlivých aktivit ve vztahu k osobnímu rozvoji</b>						
	Velmi přínosné	Spíše přínosné	Neutrální	Spíše bez přínosu	Určitě bez přínosu	Neúčastnil
Školení	35,23%	<b>45,45%</b>	10,23%	9,09%	0,00%	0,00%
Mentoring	<b>34,09%</b>	20,45%	1,14%	0,00%	0,00%	44,32%
Koučink	<b>28,41%</b>	21,59%	4,55%	0,00%	0,00%	45,45%
Development center	12,50%	4,55%	10,23%	<b>15,91%</b>	2,27%	54,55%
Self learning	20,45%	<b>40,91%</b>	28,41%	7,95%	2,27%	0,00%
Stáž v jiném oddělení	15,91%	14,77%	<b>30,68%</b>	4,55%	5,68%	28,41%
Návštěvy konferencí	3,41%	5,68%	<b>12,50%</b>	2,27%	1,14%	75,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáctá otázka až třináctá otázka byla zaměřená na hodnocení jednotlivých fází programu řízení talentů.

V hodnocení se neobjevil výraznější nedostatek. Znění otázek bylo následující: se vstupním pohovorem / úvodním školením / zpětnou vazbou v rámci programu řízení talentů jste byl/a.

Největší podíl respondentů byl velmi spokojen s fází úvodního školení (tj. 38,64 %) a se zpětnou vazbou (tj. 40,91 %). Spíše spokojeno se vstupním pohovorem bylo 46,59 %. Souhrnné výsledky podává tabulka číslo 8.

Cílem otázky bylo získání přehledu o názorech talentů na spokojenost či nespokojenost s jednotlivými fázemi programu řízení talentů.

**Tabulka 8 Hodnocení fází programu řízení talentů**

<b>Hodnocení jednotlivých fází programu řízení talentů</b>					
	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Neutrální stanovisko	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
Vstupní pohovor	40,91%	<b>46,59%</b>	12,50%	0,00%	0,00%
Úvodní školení	<b>38,64%</b>	27,27%	28,41%	5,68%	0,00%
Zpětná vazba	<b>40,91%</b>	15,91%	27,27%	7,95%	7,95%

Zdroj: vlastní zpracování

V další (čtrnácté) otázce se pak každý respondent vyjádřil k důvodu, který by jej motivoval ke změně zaměstnavatele.

Nadpoloviční většinu pracovníků nejvíce by nejvíce motivovala větší finanční odměna (tj. u 57,95 %).

Dalším podstatnějším důvodem je větší příležitost k osobnímu rozvoji (tj. u 21,59 %) a odlišná struktura zaměstnaneckých výhod (než stávající) pro 11,36 % respondentů. Výsledky představuje tabulka číslo 9.

Cílem otázky bylo identifikovat faktory, které potenciálně motivují talentované pracovníky ke změně zaměstnavatele.

**Tabulka 9 Motivace ke změně zaměstnavatele**

<b>Motivace ke změně zaměstnavatele</b>		
	Suma	Podíl
Větší finanční odměna	51	57,95%
Větší příležitost k osobnímu rozvoji	19	21,59%
Jiná struktura zaměstnaneckých výhod	10	11,36%
Nic	4	4,55%
Jiný důvod, prosím uveďte	4	4,55%

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 15. odpovídal respondent na otázku: jaké slabé stránky program talentů v organizaci má podle Vás?

Možnost odpovědi využilo 56 respondentů, což je 63,63 % z celkového podílu. Řada respondentů také napsala více slabých stránek (než pouze jednu).

Nejčastější zmínka se objevila v souvislosti s tím, že talenti mají velmi podobné zaměstnanecké výhody (jako ostatní zaměstnanci), což bylo u 45 respondentů (51,13 % z celkového počtu).

Další skupina respondentů hodnotila negativně i výši finanční odměny spjaté s účastí v programu řízení talentů.

Zde se jednalo o 44 respondentů (tj. 50 %). Nepřehlednost programu v tom smyslu, že členům není jasné, na jaké aktivity mají nárok, označilo 39 dotazovaných (tj. 44,31 %). Ve 20 případech (22,72 %) se pak objevila stížnost na nezáměr nadřízeného o podporu při zavádění zlepšovacích návrhů, což odpovídá i výsledkům u jedné z předchozích otázek. Další odpovědi už nejsou natolik četné, aby je zde bylo nutné uvést.

Cílem otázky byla identifikace slabých stránek programu talentů z pohledu členů programu.

U 16. otázky respondent odpovídal na otázku: co může zvýšit efektivitu programu pro talenty? Tuto otázku vyplnilo 63 respondentů. Největší počet 41 respondentů zde zmínil, že by bylo vhodnější více průběžně sledovat zpětnou vazbu od účastníků programu talentů, tedy nikoliv pouze zpětnou vazbu sledovat při formálních hodnotících pohovorech, ale například i realizací dotazníkových šetření mezi účastníky programu talentů apod. Další skupina reakcí směřovala k tomu, že by program zefektivnila větší nabídka školení a metod osobního rozvoje (ve 25 případech).

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Cílem otázky bylo získání podnětů ke zlepšení programu talentů přímo od jeho členů.

Poslední skupina otázek (17. až 20.) rozčlenila dotazované do skupin podle jejich charakteristik, aby bylo možné provést podrobnější vyhodnocení výstupů – právě s ohledem na tyto charakteristiky.

Dotazníkového šetření se účastnilo 57,95 % mužů a 42,05 % žen. Největší podíl respondentů byl ve věku 27 až 35 let (jednalo se o 44,32 %).

Další rozložení věkových skupin je následující: 18 až 26 let mělo 4,55 % dotazovaných, 36 až 44 let pak 27,27 %, 45 až 53 let mělo 15,91 % a poslední skupina ve věku 54 let a více byla tvořena 7,95 % účastníky dotazníkového šetření (viz tabulka číslo 10. a 11.)

**Tabulka 10 Pohlaví respondentů**

<b>Pohlaví</b>		
	Suma	Podíl
Muž	51	57,95%
Žena	37	42,05%

Zdroj: vlastní zpracování

**Tabulka 11 Věk respondentů**

<b>Věk</b>		
	Suma	Podíl
18 až 26 let	4	4,55%
27 až 35 let	39	44,32%
36 až 44 let	24	27,27%
45 až 53 let	14	15,91%
54 let a více	7	7,95%

Zdroj: vlastní zpracování

Největší podíl respondentů pracuje v organizaci po dobu 4 až 6 let (tj. 44,32 %). Dále pak zde pracuje 18,18 % dotazovaných po dobu od 1 roku až po dobu 3 let (možnost 0 let byla vynechána, protože se do programu řízení talentů zaměstnanec dostane až po uplynutí 12 % měsíců délky pracovního poměru).

Celkem 27,27 % dotazovaných pak v organizaci pracuje 7 až 9 let. Více let pak 10,23 % účastníků dotazníkového šetření (viz tabulka číslo 12. a 13.)

**Tabulka 12 Délka zaměstnání**

<b>Délka zaměstnání</b>		
	Suma	Podíl
1 až 3 roky	16	18,18%
4 až 6 let	39	44,32%
7 až 9 let	24	27,27%
10 let a více	9	10,23%

Zdroj: vlastní zpracování

Do skupiny talent manažer patří 48,46 % respondentů a pod pojmem talent pracovník zde působí 51,14 % zaměstnanců.

**Tabulka 13 Zařazení v programu**

Zařazení v programu		
	Suma	Podíl
Talent manažer	43	48,86%
Talent pracovník	45	51,14%

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Shrnutí základních poznatků a závěrů, formulace návrhů a doporučení

Dotazníkového šetření se účastnilo 84,62 % z celkového počtu talentů. Z tohoto důvodu lze považovat výstupy z dotazníkového šetření za relevantní.

U prvních dvou otázek pracovníci hodnotili subjektivně vnímanou důležitost stimulačních faktorů v motivačním programu a následně subjektivně vnímanou spokojenost či nespokojenost. S náplní práce panuje u talentů velká či spíše větší spokojenost (možnosti zvolilo celkem 89,78 % respondentů). Zároveň je pro 77,28 % dotazovaných tento faktor velmi či spíše důležitý. Pro nadpoloviční většinu respondentů je velmi důležitá či spíše důležitá i příležitost ke kariérnímu růstu (tj. pro 85,22 %).

Spokojenost s aktuální situací ovšem není na takové úrovni, protože velmi spokojeno či spíše spokojeno je 73,86 %, a také téměř každý pátý pracovník zde zaujímá neutrální stanovisko. Finanční odměna je důležitá či spíše důležitá pro 100 % dotazovaných talentů, což se dalo předpokládat.

Nicméně hodnocení aktuální spokojenosti není natolik příznivé. Největší podíl respondentů je sice s finanční odměnou velmi spokojen, ale například 19,32 % dotazovaných označilo neutrální stanovisko.

V 6,82 % případů se objevila i spíše nespokojenost nebo velká nespokojenost v 1,14 % případů. Z bližší analýzy vyplývá, že se jedná výhradně o zaměstnance v mladších věkových skupinách (od 18 do 35 let).

Uznání a pochvaly mají spíše neutrálně vnímanou důležitost, ale v žádném případě nejsou spíše či naprosto nedůležité (k těmto negativním možnostem se přiklonilo pouze 7,96 % respondentů). Přítomnost uznání a pochval na pracovišti je tak buď vnímaná neutrálně, nebo má pozitivní efekty.

Z vyhodnocení aktuálního stavu vyplývá, že přítomnost uznání a pochval na pracovišti není pravidlem. Každý čtvrtý pracovník je spíše či velmi nespokojen s jejich aktuálním stavem. Většina pak hodnotí aktuální spokojenost neutrálně.

Nicméně 43,18 % je velmi či spíše spokojeno. Nespokojenost či neutrální hodnocení aktuálního stavu se objevilo zejména u talentů v kategorii talent - pracovník. Vzdělávání a rozvoj se ukazuje jako velmi či spíše důležité pro talentované pracovníky organizace (označeno nadpoloviční většinou).

Objevují se i neutrální či negativní stanoviska, ale zejména ve skupině starších pracovníků (45 let a více) s odpracovanou dobou nad 7 let. Mladší generace si uvědomují důležitost tohoto stimulačního faktoru.

Nicméně subjektivně vnímaná spokojenost není na takové úrovni, aby mohla být aktuální situace označena jako žádoucí.

Největší podíl respondentů je sice s aktuální situací v oblasti vzdělávání a rozvoje velmi spokojen (tj. 27,27), ale nadpoloviční většina respondentů zaujala buď neutrální, nebo negativní stanovisko (spíše či velmi nespokojen).

Dalším stimulačním faktorem v hodnocení byly zaměstnanecké výhody. Pro nadpoloviční většinu pracovníků jsou spíše či velmi důležité (tj. pro 55,68 %), ale pro řadu talentovaných pracovníků jsou i nedůležité (tj. 27,27 %) nebo s neutrálním vlivem (tj. 17,05 %).

V každém případě s jejich aktuálním stavem nepanuje v organizaci přílišná spokojenost. Polovina respondentů vyjádřila neutrální stanovisko či byla spíše nespokojena. Poměrně výrazná je i velká nespokojenost (u 23,86 % talentů).

Vzhledem k důležitosti zaměstnaneckých výhod nelze tento aktuální stav považovat za přijatelný. Na tato zjištění reagují návrhy a doporučení v další části práce.

Další hodnocenou oblastí byla podpora nadřízeného při zavádění pracovních návrhů do praxe. Je samozřejmé, že nikoliv všechny návrhy zaměstnanců jsou splnitelné a relevantní, což pracovník nemusí vnímat pozitivně (popř. mu to řídicí pracovník nevysvětlí).

Nicméně podle dotazníkového šetření nadpoloviční většina talentů (tj. 53,41 %) necítí podporu v tomto směru. Tuto situaci nelze hodnotit kladně, protože právě talentovaný pracovník má potenciál k tomu, aby přispěl svými návrhy k lepší výkonnosti organizace.

Za pozitivní lze považovat, že účastníci programu talentů jej považují za přínos (pouze u 4,55 % se objevilo neutrální hodnocení přínosu). Podle otevřených odpovědí je důvodem špatná vyhlídka budoucího kariérního postupu. Další nedostatky se objevují v oblasti hodnocení respektování potřeb rozvoje a vzdělávání programem talentů. S tím, že jsou potřeby rozvoje a vzdělávání určitě respektované, určitě souhlasí pouze 18,18 %.

Kvalitní program by však měl zcela respektovat potřeby rozvoje a vzdělávání talentovaných pracovníků. Přesně polovina účastníků programu je s touto oblastí buď nespokojena či vyjádřila neutrální hodnocení. Přístup k lepším vzdělávacím aktivitám pak vnímá jako přínos pouze 10,80 % respondentů.

Největším přínosem účasti v programu talentů je zejména lepší finanční ohodnocení.

U hodnocení jednotlivých fází programu řízení talentů se neobjevil výraznější nedostatek.

Za slabou stránku programu talentů považují dotazovaní zejména podobnost systému zaměstnaneckých výhod pro účastníky programu se systémem zaměstnaneckých výhod řadových zaměstnanců. Dále pak je slabou stránkou nedostatečná finanční odměna a nepřehlednost programu (s ohledem na nároky čerpání různých aktivit).

Podstatnější stížnosti se objevují i v souvislosti s nedostatečnou podporou nadřízených při zavádění zlepšovacích návrhů do praxe. Tuto slabou stránku zdůraznilo 20 respondentů, což lze považovat za kritické.

V případě, že každý z nich měl zlepšovací návrh a setkal se nedostatečnou podporou při jeho zavádění nebo nedostal potřebnou zpětnou vazbu na svůj návrh. Takový jev může působit demotivačně.

Z informací, které se podařilo nashromáždit zpracováním práce, lze vytvořit následující návrhy a doporučení ke zlepšení.

### 3.4.1 Návrhy a doporučení

Jednotlivá doporučení a návrhy budou představené i vedení organizace. Jejich podoba byla nejvíce ovlivněna vyhodnocením dotazníkového šetření.

#### **Příležitost ke kariérnímu růstu**

Zde se objevují rozpory mezi důležitostí faktoru a spokojeností s jeho aktuálním stavem. V rámci návrhu by mělo vzniknout i centrum kariérního poradenství pro talentované pracovníky.

Organizace sice identifikuje talentované pracovníky, ale nepřikládá důraz na vytvoření tzv. talent pool, tedy vytvoření skupiny pracovníků, které bude připravovat na povýšení v rámci společnosti. Tuto potřebu uvádí například Rothwell (2010, str. 270). Talent pool má řadu výhod, kdy například přispívá k lepšímu výběru mezi talentovanými pracovníky.

Organizace zapojuje do programu talentů poměrně velký počet zaměstnanců, takže by mezi nimi měl ještě hledat kandidáty na kariérní postup. I z dotazníkového šetření vyplynulo, že nepanuje úplná spokojenost s možnostmi kariérního postupu. Podle Armstronga (2007, str. 327) je jednou z klíčových složek programu řízení talentů právě řízení kariéry.

V této souvislosti by měl organizace uvažovat i o přehodnocení dosavadního přístupu, kdy při uvolnění pracovní pozice sice nejdříve vyhledává možnosti obsazení volného pracovního místa z interních zdrojů, ale přitom nerozlišuje talentované pracovníky, tedy primárně by měl kandidáta na uvolněnou pozici hledat mezi účastníky programu talentů. Organizace by měl přistoupit k tomu, že bude prezentovat dobré příklady z praxe (kdy například člen programu talentů byl povýšen), aby se zvýšilo povědomí o tom, že opravdu existuje prostor pro kariérní růst.

Tuto prezentaci může provádět prostřednictvím speciálně vytvořené rubriky v interním podnikovém časopise, nebo prostřednictvím sdělení pomocí intranetu.

#### **Uznání a pochvaly**

Spokojenost s přítomností uznání a pochval na pracovišti je slabší, a to zejména ve skupině talent - pracovník. Každý z řídicích pracovníků by měl být poučen o tom, že uznání a pochvaly mohou navýšit výkonnost pracovníků. Výsledkem by mělo být navýšení přítomnosti pochval a uznání na pracovišti.

Řídící pracovníci, kteří využívají v rámci svojí práce uznání a pochvaly mohou ostatním představit základní výhody a osobně se zaručit za to, že tento stimulační nástroj skutečně pozitivně ovlivňuje pracovní výkonnost.



Remiliard (2012) považuje přítomnost uznání talentů za nejlevnější metodu pro motivaci špičkových talentů, kdy musí zároveň docházet k větší obousměrné komunikaci, včetně poskytování zpětné vazby.

Důležité jsou podle autora i pochvaly v podobě poděkování talentům za jejich odvedenou práci). Jednotlivé prvky tak musí být implementované do oddělení, kde v současné době chybí.

## **Vzdělávání a rozvoj**

Osobní rozvoj a vzdělávání patří mezi klíčová doporučení pro motivaci talentovaných pracovníků tak, jak je definuje Remiliard (2012). Každý talent by měl mít zájem o vlastní rozvoj, získávání nových dovedností a znalostí, a právě organizace musí jít tomuto naproti.

Oblast respektování potřeb a rozvoje talentů nebyla hodnocena příznivě (neutrální stanovisko v souvislosti s vnímanou spokojeností či nespokojeností označilo 30,68 % respondentů), takže je nutné realizovat kvalitativní šetření pro vyhledání konkrétních problémů.

Kvalitativní šetření lepším způsobem identifikuje oblasti, které jsou příčinou nespokojenosti. Toto šetření může organizace realizovat samostatně, nebo využít speciální personální agenturu, která se zaměřuje na realizaci podobných průzkumů.

## **Zaměstnanecké výhody**

V oblasti zaměstnaneckých výhod se objevil pravděpodobně nejvýraznější rozdíl mezi vnímanou důležitostí a aktuální spokojeností se stimulačním faktorem.

Z tohoto důvodu je nutné provést úpravu programu zaměstnaneckých výhod v organizaci. Lepší struktura zaměstnaneckých výhod se navíc může promítnout i do rozhodování talentů o přechodu k jinému zaměstnavateli. Pro 11,36 % respondentů by byla důvodem pro změnu zaměstnavatele.

Organizace lze navrhnout, aby do programu zaměstnaneckých výhod zapracoval všechny požadované benefity (tedy požadované nadpoloviční většinou).

Jedná se o zavedení možnosti práce z domova, příspěvky na telekomunikační služby (např. 500 Kč měsíčně), zvýšení příspěvku na sportovní a kulturní akce (například o 500 Kč), integraci finanční odměny s hospodářským výsledkem organizace (viz další doporučení). Programu řízení talentů se účastní 104 pracovníků, z čehož vyplývá, že maximální náklady se vyšplhají na částku 104 000 Kč měsíčně (v souvislosti s příspěvkem na telekomunikační služby a sportovně-kulturní akce).

## **Podpora nadřazeného při zavádění pracovních návrhů do praxe, finanční bonusy za zlepšovací návrh, který bude implementován do praxe + další finanční odměny**

Podpora nadřazeného při zavádění pracovních návrhů do praxe je hodnocena negativně. V budoucnosti lze zlepšit systém zavádění návrhů talentů do praxe, a to například možností obrátit se na vedoucího útvaru talent managementu (popř. o implementaci návrhů může rozhodovat komise a nikoliv pouze jeden řídicí pracovník).

Dalším způsobem je vytvoření nového benefitu - peněžní odměny za zlepšovací návrh (viz další text). Poskytnutí prostoru pro rozvoj a seberealizaci může posílit spokojenost talentů a jejich pracovní výkonnost.

Toto definuje například Kursch (2014). V organizaci však může nedostatečná podpora při zavádění pracovních návrhů ovlivňovat negativně motivaci některých talentů. Peněžní odměna za implementaci zlepšovacího návrhu by mohla být ve výši 5 000 Kč. Nedostatečné finanční zvýhodnění talentů byla jednou z nejčastěji zmíněných slabých stránek celého programu řízení talentů.

Jako další možnost zvýhodnění se nabízí provázání finanční odměny s hospodářskou výkonností organizace (tedy vyplácení podílu ze zisku celé organizace). Tento podíl by neměl překročit v absolutní hodnotě překročit 15 000 Kč.

### **Určení metrik pro hodnocení změn a spokojenosti talentů za účelem pravidelného vyhodnocování a zlepšování se**

Prozatím nebyla v organizaci nijak zkoumána spokojenost talentů s programem, takže lze doporučit realizaci pravidelných průzkumů (viz další text).

A to včetně sledování metrik, které budou sloužit pro zhodnocení pokroků ve spokojenosti talentů. Například jako metrika může být využita otázka č. 9 a č. 10 (viz příloha – vzor dotazníku).

### **Rozvoj využití koučinku a mentoringu**

Koučink a mentoring může určitým způsobem podpořit vnitřní motivaci talentů, což například Remiliard (2012) považuje za klíčové pro zajištění motivace talentovaného pracovníka.

Za velmi přínosné aktivity ve vztahu k osobnímu rozvoji považují pracovníci zejména mentoring a koučink. Nicméně řada respondentů se těchto aktivit dosud neúčastnila, což lze považovat za nedostatek.

Neutrální hodnocení přínosu stáží a návštěv konferencí lze v budoucnosti zkvalitnit lepším získáváním zpětné vazby.

Organizace by měl rozšířit povědomí o výhodách koučinku a nabídnout možnost mentoringu většímu počtu talentů (než doposud). Konkrétně rozšířením počtu talentů, kteří se mohou těchto aktivit účastnit a realizací informační kampaně mezi těmito účastníky.

### **Zlepšení zpětné vazby a rozšíření informací o možnostech čerpání jednotlivých výhod (souvisejících s účastí v programu)**

Efektivitu programu pro talenty by zvýšila průběžné sledování zpětné vazby, tedy nikoliv pouze jednorázové, a také rozšíření nabídky školení a metod osobního rozvoje podle této zpětné vazby. Podle Kursche (2014) je zpětná vazba jeden z nejpodstatnějších faktorů v rámci motivace talentů.

Častější získávání zpětné vazby by vedlo k navýšení efektivity programu pro talenty (podle 46,59 % respondentů). Zde se nabízí možnost zahájení realizace pravidelných šetření spokojenosti talentů.

Přes 44 % účastníků dotazníkového šetření uvádí, že program řízení talentů není příliš přehledný. Tomuto se může zamezit větší informovaností.

Nepřehlednost programu pak může způsobit jeho neefektivitu, kdy například talent neví, že má nárok na absolvování koučinku, což znamená, že nedosáhne potřebného osobního rozvoje. Informovanost lze zlepšit vytvořením informační brožury pro talenty, inovací interního informačního systému (kdy by každému talentu přímo zobrazoval aktivity, na které má nárok

## **Posouzení realizovatelnosti návrhů a doporučení z hlediska časových, finančních, personálních, administrativních nákladů**

Podle interních informací má organizace dostatek zdrojů k tomu, aby uvedené doporučení zavedla do podnikové praxe. Vzhledem k dosahovanému obratu a zisku nelze označit případné náklady za vysoké, ale právě naopak. Změny mohou dopomoci organizaci k ještě lepší výkonnosti.

Jako u každé podnikatelské činnosti tak i zde musí organizace dbát na potřebnou návratnost vložených zdrojů. Uvedené změny systému řízení talentů nebudou znamenat vznik vysokých nákladů v porovnání se ziskem organizace.. Při ziskovosti přesahující desítky mil. Kč ročně se nejedná o výraznou položku.

Časová náročnost realizace změn se odhaduje na 12 měsíců, kdy se předpokládá, že výraznější efekty budou generované až v delším časovém období.

Nejrychleji lze implementovat doporučení související s rozšířením povědomí o výhodách uznání a pochval, dále pak změna zaměstnaneckých výhod může proběhnout velmi rychle, protože podnik ke správě benefitů využívá specializovaný software. Poměrně rychle může organizace informovat i o výhodách koučinku svoje talentované zaměstnance.

Naproti tomu časově nejsložitější bude zlepšení řízení kariéry talentů a jejich rozvoje a vzdělávání. Organizace má dostatek personálních zdrojů pro realizaci daných změn, popř. se nabízí možnost přijetí dalšího pracovníka do zaměstnaneckého poměru, který by asistoval projektovému týmu při různých činnostech souvisejících s realizací změn.

Pro implementaci návrhů a doporučení se podniku doporučuje vytvoření speciálního projektového týmu, který by odpovídal za realizaci jednotlivých změn, ale především za jejich efektivní koordinaci a integraci, včetně průběžného vyhodnocování. V čele projektového týmu by měl stanout talent manažer, který zároveň bude přímo odpovědný za efektivnost celého procesu. Charakter doporučení stvrzuje, že bude nutné do projektového týmu přizvat i externí spolupracovníky. Za prioritní lze považovat návrhy související s rozvojem možností kariérního růstu talentů, dále pak s podporou osobního rozvoje, podporou talentů při zavádění jejich zlepšovacích návrhů, a také je nutné určit metriky pro hodnocení změn, aby bylo možné průběžně vyhodnocovat efekty změn, popř. přínosy.

Implementace dalších návrhů sice nemá tak vysokou prioritu, ale přesto se jedná o nezbytné činnosti, protože v integraci všech změn je největší síla, tedy může vzniknout synergický efekt, který ještě posílí úspěšnost programu řízení talentů a přímo ovlivní konkurenceschopnost podniku, a to pozitivním způsobem.

## 4 Závěr

Tato práce se zaměřila na problematiku motivačních programů pro talenty a zhodnocení jejich přínosů pro zaměstnance a zaměstnavatele. Pro účely této práce byl za talentovaného pracovníka považován zaměstnanec s mimořádnými schopnostmi a potenciálem. Důvodem je skutečnost, že stejnou definici používá i organizace z praktické části práce.

Vybraná organizace se zabývá poskytováním hypotečních úvěrů a patří mezi tržní lídry. V dnešním vysoce konkurenčním podnikatelském prostředí si může udržet svoji konkurenční pozici pouze prostřednictvím rychlé reakce na proměny tržního prostředí. Jednou z možností pro naplnění této podmínky je získání a udržení potřebného množství talentů v pracovním poměru. Motivaci talentů nemůže organizace realizovat obecným a standardizovaným motivačním programem.

Význam talentovaných pracovníků je natolik vysoký, že je žádoucí, aby jim organizace vytvořila unikátní motivační systém, který se bude snažit respektovat přání a potřeby jednotlivců. Přitom musí dojít k optimální kombinaci nástrojů ekonomické motivace a nástrojů sociální a psychologické motivace (jak uvádí například Bednář a kol., 2013, str. 73).

Význam motivačního programu byl představen v teoreticko-metodologické části práce. Je to právě motivace, která dokáže zajistit zájem talentů o práci v dané organizaci, a také je následně udržet v pracovním poměru.

Přitom nestačí využívat pouze finanční odměny (jak uvádí například Vašítková, 2014, str. 160-161). Motivační program má potenciál k ovlivnění pracovního výkonu, takže musí účinně působit na pracovníky, a to zejména na talentované pracovníky, protože jsou základním prvkem pro dosažení budoucí konkurenceschopnosti.

Primárním cílem práce bylo navržení doporučení pro zlepšení aktuální podoby motivačního programu pro talenty v organizaci XY, a. s., a to na základě identifikace slabých stránek aktuálního programu.

I přesto, že účast v programu řízení talentů přináší talentům přístup ke speciálním výhodám, tak nepanuje úplná spokojenost s programem, což bylo potvrzeno dotazníkovým šetřením. Na nedostatečnou spokojenost reaguje návrhová část práce.

### **Návrhy a doporučení ke zlepšení směřují do oblastí:**

- Zlepšení příležitostí ke kariérnímu růstu – vytvoření poradenského centra pro řízení kariéry, vytvoření tzv. talent pool, upřednostnění talentů při povyšování z interních zdrojů, prezentace dobrých příkladů z praxe,
- Lepší implementace uznání a pochval - poučení řídicích pracovníků o významu pochval a uznání (zejména v odděleních, kde je jejich přítomnost hodnocena negativně),
- Vzdělávání a rozvoj - kvalitativní šetření pro odhalení důvodů menší spokojenosti talentů s touto oblastí,
- Finanční bonusy za zlepšovací návrh, který bude implementován do praxe + další finanční odměny – zlepšení systému odměňování talentů,
- Určení metrik pro hodnocení změn a spokojenosti talentů za účelem pravidelného vyhodnocování a zlepšování se - realizace pravidelných průzkumů,

- Podpora nadřízeného při zavádění pracovních návrhů do praxe - změna interních procesů při zavádění a odměňování zlepšovacích návrhů,
- Zaměstnanecké výhody - pracovníci v programu žádají zavedení možnosti práce z domova, příspěvků na telekomunikační služby, navýšení příspěvku na sportovní a kulturní akce, integraci finanční odměny s hospodářským výsledkem,
- Rozvoj využití koučinku a mentoringu - rozšíření povědomí o výhodách koučinku, poskytnutí větší možnosti k mentoringu,
- Zlepšení zpětné vazby a rozšíření informací o možnostech čerpání jednotlivých výhod (souvisejících s účastí v programu) - průběžné sledování zpětné vazby od talentů a zvýšení informovanosti.

Sekundárním cílem byla identifikace aktuálních trendů v oblasti řízení a motivování talentů z hlediska odborné literatury, dále pak odhalení slabých stránek aktuálního motivačního programu pro talenty v organizace XY, a. s.

Podarilo se zjistit, že program řízení talentů generuje řadu výhod, a to jak pro organizace, ale také pro zaměstnance. Organizace si buduje dostatečnou základnu výkonných pracovníků. Zaměstnanci získávají přístup k řadě různých výhod, které jsou odměnou za jejich talent.

Klíčové výstupy z této práce budou představené vedení podniku. Za klíčové výstupy se považují výsledky dotazníkového šetření a návrhy a doporučení ke zlepšení aktuálního systému.

V úvodní části práce bylo definováno několik výzkumných otázek.

## **Jakým způsobem lze využít motivační program talentů pro rozvoj konkurenceschopnosti organizace?**

Motivační program lze využít pro přilákání a udržení talentovaných pracovníků, jejichž efektivní pracovní výkonnost v konečném důsledku podpoří konkurenceschopnost celého organizaci.

Motivace na pracovišti přispívá k přijímání a udržení kvalitních a klíčových zaměstnanců.

K tomuto názoru se kloní například Vašítková (2014, str. 160-161), nebo podnikatelská veřejnost, kdy 37 % manažerů považuje motivaci zaměstnanců za prioritní při dosahování konkurenceschopnosti (Kazdová, 2015). Neexistence kvalitního motivačního programu v podniku znamená, že nemůže být docíleno kvalitní práce s talenty.

S tímto názorem souhlasí například Horváthová (2010). Z tohoto vyplývá, že má motivace na pracovišti a motivační program vliv na konkurenceschopnost podniku. Při práci s talenty lze motivační program využít pro poznání jejich přání a potřeb, aby následně mohlo dojít k přizpůsobení jeho podoby a vytvoření optimálních podmínek pro rozvoj talentů, jejich stabilizaci a posílení loajality.

Armstrong (2011, str. 248) uvádí, že talent je hlavním zdrojem konkurenceschopnosti, protože přispívá k posunu organizace směrem kupředu a vytvoření podmínek pro tržní úspěch. Konkrétní způsob využití vždy závisí na potřebách organizace a jejích talentů.

## **Lze poznatky z odborných zdrojů aplikovat na konkrétní organizační prostředí?**

Některá doporučení ke zlepšení vycházejí i z odborné literatury a zdrojů. Například doporučení k širšímu využití koučinku a mentoringu částečně vychází z doporučení Remiliarda (2012), který upozorňuje na nutnost podpoření vnitřní motivace talentů. Právě na vnitřní motivaci se zaměřuje koučink.

Návrh na zlepšení procesu implementace pracovních návrhů do praxe pak čerpá částečně inspiraci z příspěvku Kursche (2014), který tvrdí, že poskytnutí prostoru pro seberealizaci posiluje spokojenost talentů a jejich pracovní výkonnost.

Větší důraz na vzdělávání a rozvoj talentů pak vychází z doporučení Remiliarda (2012), který tvrdí, že osobní rozvoj a vzdělávání patří mezi klíčová doporučení pro motivaci talentovaných pracovníků. Stejný autor přispěl i k tvorbě doporučení souvisejících s uznáními a pochvaly - autor uznání a pochvaly považuje za nejlevnější metodu pro motivaci špičkových talentů. Armstrong (2007, str. 327) a Rothwell (2010, str. 270) pak zdůrazňují nutnost poskytnutí dostatečného prostoru pro kariérní růst pro talentované pracovníky, což opět nechybí mezi doporučeními.

Jednotlivá doporučení však nevychází pouze z odborné literatury, ale jsou ještě podpořena výstupy dotazníkového šetření či vlastního zkoumání.

## **Jaké jsou aktuální trendy v oblasti motivace talentovaných pracovníků?**

Mezi klíčové trendy patří efektivní práce s informacemi o talentech, jejich motivační struktura a potřebách.

Na základě této znalosti lze vytvořit efektivní motivační program pro talenty. Kursch (2014) upozorňuje na trend získávání zpětné vazby od talentů, ale zároveň dodává, že je nutné talentům poskytovat volnost a prostor pro seberealizaci.

Podrobněji se aktuálním trendům práce s talenty věnuje Baker (2014), který identifikuje trend pečlivější péče o talentované pracovníky a respektování jejich požadavků na získání nezávislosti, popř. nutnost přijetí opatření souvisejících s větší snahou o udržení talentů.

Prostřednictvím vlastního zhodnocení lze podrobněji identifikovat i základní výhody, které souvisí s řízením talentů.

Výhody vznikají nejen na straně zaměstnavatele, ale samozřejmě i zaměstnanců. Vliv těchto výhod je v každé organizaci odlišný.

Ve zkoumaném podniku má talentovaná skupina pracovníků k dispozici řadu výhod oproti ostatním zaměstnancům.

Organizace jim samozřejmě výhody poskytuje, protože očekává, že tato investice bude návratná. I z tohoto důvodu průběžně vyhodnocuje posun, které každý talent dosáhne v souvislosti s osobním rozvojem a účastí v programu řízení talentů.

Stěžejní pro ovlivnění zájmu talentovaného pracovníka zde není pouze jeho interní motivace, ale i snaha o větší osobní rozvoj a plné využití potenciálu rozvoje.

K tomu právě slouží motivační program pro talenty. Obě strany vztahu (zaměstnavatel i talent) tak mají dostatek výhod a jsou motivované pro účast, resp. řízení motivačního programu pro talenty.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

BAKER, Tim. *Attracting and Retaining Talent: Becoming an Employer of Choice*. USA: Palgrave Macmillan, 2014, 292 s. ISBN 9781137411747.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024742113.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

*Interní dokumentace organizace XY, a. s. XY, a. s., 2015.*

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

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 s. ISBN 9788024770833.

RAE SIMONS, [editor]. *Human resource management: issues, challenges and opportunities*. Oakville, Ont: Apple Academic Press, 2011. ISBN 9781926692890.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ROTHWELL, William J a Tony WILLIAMS. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. Vyd. 4. New York: AMACOM, c2010, 448 s. ISBN 08-144-1416-8.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue* [online]. 2010, **13**(2010) [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>

KAZDOVÁ, Alena. Recept na úspěch v organizaceání: inovace a motivace lidí. *Hospodářské noviny* [online]. 2015 [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: [http://ihned.cz/109-63898310-on-talent-000000\\_d-07](http://ihned.cz/109-63898310-on-talent-000000_d-07)

KURSCH, Martin. Manažerský nástroj „Talent management“. *Promanager: Odborný internetový časopis venovaný manažmentu* [online]. 2014b [cit. 2015-08-24]. Dostupné z: <http://www.promanager.sk/hr-management/manazersky-nastroj-talent-management>

KURSCH, Martin. Zabijáci talentu v organizacích. *Hospodářské noviny* [online]. 2014a [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: [http://ihned.cz/109-63166040-on-talent+motivace-000000\\_d-70](http://ihned.cz/109-63166040-on-talent+motivace-000000_d-70)

REMILIARD, Brad. Seven Ways to Motivate Top Talent in De-Motivating Times. *Chief Executive* [online]. 2012 [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: <http://chiefexecutive.net/seven-ways-to-motivate-top-talent-in-de-motivating-times/>

ZÍKOVÁ, Šárka. TALENT MANAGEMENT 2009 – V KRIZI NEBO NA SPRÁVNÉ CESTĚ? *Acta Oeconomica Pragensia* [online]. 2010, **2010**(1) [cit. 2015-06-29]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/aop/294>



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **Přílohy**

Příloha č. 1. – Vzor dotazníku

## Příloha číslo 1. – Vzor dotazníku

Vážení respondenti,

tímto Vás žádám o vyplnění přiloženého dotazníku, který slouží jako podklad pro vypracování bakalářské práce na téma: Motivační program pro talenty v organizace XY, a. s. Rozborem výstupů bych ráda navrhla doporučení pro zkvalitnění motivačního programu pro talentované pracovníky, tedy přispěla k Vaší větší spokojenosti se systémem.

Výsledky jsou anonymní a budou použité pouze v rámci souhrnného zhodnocení. Souhrnné poznatky budou využité pro vypracování bakalářské práce, a také budou předané vedení organizace (včetně vyplývajících doporučení ke zlepšení). Dotazníkové šetření bude ukončeno 19.8.2015, proto prosím o včasné vyplnění.

Děkuji za Váš čas

K otázkám číslo 1., 2., se vztahuje následující škála:

- 1 - velmi důležitý (resp. velmi spokojen)
- 2 - spíše důležitý (resp. spíše spokojen)
- 3 - neutrální vliv (resp. neutrální stanovisko)
- 4 - spíše nedůležitý (resp. spíše nespokojen)
- 5 - naprosto nedůležitý (resp. velmi nespokojen)

### 1. Na škále označte subjektivně vnímanou důležitost jednotlivých faktorů:

Faktory:

- a) náplň práce,
- b) příležitost ke kariérnímu růstu,
- c) finanční odměna,
- d) uznání a pochvaly,
- e) vzdělávání a rozvoj,
- f) zaměstnanecké výhody

### 2. Na škále označte subjektivně vnímanou spokojenost či nespokojenost s jednotlivými faktory (aktuálním stavem), které jsou součástí motivačního programu organizace:

Faktory:

- a) náplň práce,
- b) příležitost ke kariérnímu růstu,
- c) finanční odměna,
- d) uznání a pochvaly,
- e) vzdělávání a rozvoj,
- f) zaměstnanecké výhody

### 3. Jaké zaměstnanecké výhody Vám v programu organizace chybí, popř. jaké současné výhody chcete využívat v rozšířené formě?

Prosím uveďte

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 4. Podporu od nadřízeného při zavádění Vašich návrhů do organizační praxe?

Určitě cítím - spíše cítím - pociťuji neutrálně - spíše necítím - určitě necítím

## 5. Zařazení do programu talentů považuji za:

Za velmi přínosné – za spíše přínosné – s neutrálním vlivem – spíše bez přínosu – naprosto bez přínosu

## 6. Pokud jste označil/a možnost neutrální, spíše bez přínosu či určitě bez přínosu, tak proč?

Prosím uveďte

## 7. Program talentů Vaše potřeby rozvoje a vzdělávání:

Určitě respektuje - spíše respektuje - neutrální možnost - spíše nerespektuje - určitě nerespektuje

## 8. Největším přínosem účasti v programu pro Vás je faktor (můžete označit max. 2):

- Možnost využívání nadstandardních zaměstnaneckých výhod
- Získání větších pracovních zkušeností
- Lepší finanční ohodnocení
- Uznání pracovního kolektivu
- Lepší příležitost k osobnímu rozvoji
- Přístup ke vzdělávacím aktivitám
- Jiné důvody, uveďte prosím:

## 9. Označte míru souhlasu či nesouhlasu s tvrzením:

- Zařazení do programu talentů zvyšuje moji motivaci.

Určitě souhlasím - spíše souhlasím - neutrální názor - spíše nesouhlasím - určitě nesouhlasím

- Zařazení do programu talentů zvyšuje moji loajalitu.

Určitě souhlasím - spíše souhlasím - neutrální názor - spíše nesouhlasím - určitě nesouhlasím

## 10. Ohodnoťte jednotlivé aktivity ve vztahu k Vašemu osobnímu rozvoji

- Školení
- Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se Mentoring

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

- Koučink

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

d) Využití development center

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

e) Self learning

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

f) Stáž v jiném oddělení

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

g) Návštěvy konferencí

Velmi přínosné - spíše přínosné - neutrální - spíše bez přínosu - určitě bez přínosu - neúčastnil jsem se

**11. Se vstupním pohovorem v rámci programu řízení talentů jste byl/a?**

Velmi spokojen – spíše spokojen – neutrální stanovisko – spíše nespokojen – velmi nespokojen

**12. S úvodním školením v rámci programu řízení talentů jste byl/a?**

Velmi spokojen – spíše spokojen – neutrální stanovisko – spíše nespokojen – velmi nespokojen

**13. Se zpětnou vazbou v rámci programu řízení talentů jste byl/a?**

Velmi spokojen – spíše spokojen – neutrální stanovisko – spíše nespokojen – velmi nespokojen

**14. Co by Vás přimělo změnit zaměstnavatele?**

- a) Větší finanční odměna
- b) Větší příležitost k osobnímu rozvoji
- c) Jiná struktura zaměstnaneckých výhod
- d) Nic
- e) Jiný důvod, prosím uveďte

**15. Jaké slabé stránky program talentů v organizaci podle Vás má?**

Prosím uveďte

**16. Co může zvýšit efektivitu programu pro talenty?**

Prosím uveďte

**17. Pohlaví**

- a) Muž
- b) Žena

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 18. Věk

- a) 18 až 26 let
- b) 27 až 35 let
- c) 36 let až 44 let
- d) 45 let až 53 let
- e) 54 let a více

## 19. Délka zaměstnání

- a) 1 až 3 roky
- b) 4 až 6 let
- c) 7 až 9 let
- d) 10 let a více

## 20. Zařazení v programu

- a) Talent manažer
- b) Talent pracovník