

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. IVA CELLEROVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Iva Cellerová / MBA 25

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Zdeněk Šimek, MSc., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: Praha, 31. 10. 2011

Bc. Iva Cellerová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Klepněte sem a zadejte text.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**EFEKTIVNÍ METODY ROZVOJE A
MOTIVACE TALENTŮ VE STAVEBNÍ
SPORĚTELNĚ**

Effective Methods of Talent Development and Motivation
in a Building Society

Autor: Bc. Iva Cellerová

Souhrn

Práce se zabývá tematikou „talent managementu“ a důležitostí rozvoje vysoce talentovaných pracovníků. V teoretické části jsou shrnuty odborné teoretické poznatky v této oblasti. Je zde vysvětleno, kdo je talent, a proč je pro podnik tak důležitý. Jsou zde popsány způsoby, jak může podnik talent rozpoznat, získat a jak jej potom dále motivovat a rozvíjet. A samozřejmě jak si ho i udržet.

V praktické části je věnována pozornost stavební spořitelně a konkrétnímu, právě probíhajícímu, talent programu. Jsou zde popsány uplatňované metody rozvoje a motivace talentů, a následně analyzovány z pohledu jejich efektivity. Analýza vycházela z výzkumu mezi účastníky programu, personalisty i zástupci vrcholového vedení. Autorka také zjišťovala, co je cílem talent programu a jednotlivých metod, a zda jsou v souladu se strategickými cíli stavební spořitelny.

Summary

This work deals with topic „talent management“ and the importance of developing of highly talented employees. Summary of expert and theoretical findings is to be found in theoretical part. In this section there are explanations on who the talent is and why he is so important for his enterprise. It contains descriptions of ways how to recognize and win a talent for an enterprise and also how to further motivate and develop him. And of course, how to retain him.

The practical part pays attention to Building Society and its specific, currently running talent program. In this section there are descriptions of applied methods of talent development and motivations which are afterwards analyzed from the efficiency perspective. The analysis was based on a research among program participants, human resources managers as well as representatives of top management. The author was searching for goals of the talent program and its particular methods and also whether those are in compliance with strategic goals of the Building Society.

Klíčová slova:

Řízení talentů, rozvojové aktivity, efektivita, udržení, věrnost (vazba na podnik)

Keywords:

Talent Management, Development Activities, Effectivity, Retention, Commitment

JEL Classification:

L290 - Firm Objectives, Organization, and Behavior: Other

M510 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions

M530 - Personnel Economics: Training

Obsah

1 Úvod	1
1.1 Struktura a cíle práce	2
1.2 Hlavní hypotézy	2
2 Teoretická část	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.1.1 Kdo je talent?	3
2.1.2 Proč řídit talenty?	5
2.2 Proces talent managementu	7
2.2.1 Identifikace	8
2.2.2 Získávání	10
2.2.3 Rozvoj	10
2.2.4 Motivace	18
2.2.5 Využití a udržení	27
2.3 Best practice aneb jak to dělají nejlepší	28
2.4 Trochu jiný pohled	32
3 Analytická / praktická část	37
3.1 Popis a struktura společnosti	37
3.2 Talent program	39
3.2.1 Identifikace talentů	41
3.2.2 Rozvojové aktivity	44
3.2.3 Udržení a využití talentů	54
3.3 Výzkum	56
3.3.1 Cíle výzkumu	56
3.3.2 Metodologie výzkumu	57
3.3.3 Analýza získaných informací	58
3.4 Návrhy a doporučení	69
3.4.1 Komunikace s talenty	69
3.4.2 Zapojení středního a liniového managementu	70
3.4.3 Udržení a využití talentu pro skončení talent programu	71
4 Závěr	73
Literatura	74
Přílohy	

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces talent managementu	8
Obrázek 2 Směry kariéry	11
Obrázek 3 Manažerská mřížka.....	14
Obrázek 4 Rozdíl mezi motivací a stimulací	19
Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb	21
Obrázek 6 Organigram společnosti.....	38
Obrázek 7 Proces výběru talentů.....	42
Obrázek 8 Kompetence komplexního manažera.....	43
Obrázek 9 Harmonogram programu	45
Obrázek 10 Přehled interních a externích rozvojových aktivit.....	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení efektivity metod vzdělávání a rozvoje talentů.....59

Tabulka 2 Hlavní priority rozvoje talentů v rámci talent programu61

Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení průběhu programu z pohledu talentů	62
Graf 2 Doporučení talentů vedoucí ke zvýšení efektivity programu	62
Graf 3 Pracovní motivace talentů	64
Graf 4 Působení talent programu na motivaci talentů	65
Graf 5 Soulad talent programu s firmení strategií	66
Graf 6 Podpora talent programu	68
Graf 7 Opatření k udržení talentů ve firmě	68

1 Úvod

Poté co v roce 1997 Steven Hankin ve studii společnosti McKinsey & Company poprvé použil pojem „válka o talenty“, pojem se rychle rozšířil a stal se námětem mnoha úvah. Zrovna tak se stalo velmi populární sousloví „talent management“.

I v dnešní době se talent management často spojuje s bojem o nejlepší, přičemž toto slovní spojení má poukázat na fakt, že pokud má organizace přežít, je pro ni životně důležité, aby disponovala talenty. Ritz a Sinelli však upozorňují, že ten, kdo by vnímal talent management primárně pouze jako „válku“, prohrál by ji. „Válka“ je situace vycházející z konfliktů, což jistě nemůže být cílem strategie talent managementu. Jde především o to, aby organizace realisticky posoudila, jaké má v konkurenčním boji s ostatními organizacemi na trhu práce šance. Aby si uvědomila, že je odkázaná na sebe, a že se o svou atraktivitu na trhu práce musí postarat sama. Na tomto základě může pak sebevědomě, odhodlaně a ofenzivně „zabojovat“ o ty nejlepší.¹

Talenty je třeba si ve firmě pěstovat a rozvíjet, neboť „v talentech má firma nesmírně cenné aktivum. Měli bychom znát, jak velkou hodnotu toto aktivum má, měli bychom vědět, co je třeba dělat, aby tato hodnota rostla a aby přinášela jak efekt firmě ve výsledcích, tak i užitek a uspokojení lidem. Nerozpoznat včas výrazný talent nebo dokonce demotivovat talentovaného člověka a nechat ho odejít z firmy - to bychom měli klasifikovat jako vážný prohřešek proti manažerské etice a hodnotám firmy.“²

Řízení talentů neboli talent management je ve skutečnosti vlastně souhrn dobře známých prvků řízení lidských zdrojů - mj. nábor a výběr nových pracovníků, řízení výkonnosti, plánování kariér a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj... To, co odlišuje v tomto ohledu úspěšné firmy od těch méně úspěšných je, zda dokážou v rámci talent managementu všechny tyto prvky uplatňovat důsledně a komplexně, ve vzájemných souvislostech tak, aby naplňovaly reálné potřeby strategie podniku.

¹ RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 3

² NÁHLOVSKÝ, P.: Management talentů: prioritou roku 2011. *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, IV/2011, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>>.

1.1 Struktura a cíle práce

V teoretické části jsou shrnuty teoretické poznatky v oblasti talent managementu. Autorka definuje, kdo je talent, a soustředí se na to, proč je pro podnik tak důležitý. Popisuje, jakým způsobem ho podnik může rozpoznat a získat a jak jej potom dále motivovat a rozvíjet. A v neposlední řadě, jak si ho udržet.

V úvodu analyticko-praktické části jsou charakterizovány metody a postupy, které autorka použila při vlastním šetření. Jejím cílem je zhodnocení efektivity právě probíhajícího pilotního talent programu stavební spořitelny a vypracování doporučení opatření, která by mohla případně efektivitu programu ještě zvýšit. Dílčími kroky je zjištění, jaké metody rozvoje a vzdělávání talentů jsou ve stavební spořitelně využívány, co je jejich cílem a zda jsou v souladu s cíli společnosti. Efektivita a přínos programu jsou prověřeny jak z pohledu hodnoty pro stavební spořitelnu, tak i z pohledu samotných účastníků (talentů).

1.2 Hlavní hypotézy

Autorka bude ve své práci vycházet z následujících hypotéz:

Má-li být talent management firmy strategický a přínosný, musí být jeho cíl v souladu s reálnými budoucími potřebami podniku.

Je třeba vhodně nastavit nejen cíle rozvoje talentovaných zaměstnanců, ale také stanovit takový počet talentů, aby bylo možné po skončení rozvojového programu jejich nově nabyté schopnosti a dovednosti uplatnit a využít ve prospěch společnosti.

Jasná komunikace a častá zpětná vazba jsou důležité pro motivaci a udržení talentů.

Společnost realizující nákladný talent program by si měla „pojistit“ návratnost své investice různými opatřeními, kterými si talenty zaváže a udrží ve firmě.

Tato opatření nejsou finančně náročná.

2 Teoretická část

Nová doba přináší nové situace. Představy o hospodářství a vytváření hodnot se stále mění. Organizací založených na službách a znalostech razantně přibývá a bohatstvím organizace dávno nejsou tovární haly, nýbrž znalosti a schopnosti jejich pracovníků. Proto je pro organizace tak důležité si tyto znalosti udržet a dále je rozvíjet. Talentovaní pracovníci, kteří jsou jejich nositeli, musí být podporováni, neboť významně přispívají ke kapitálu organizace. Je třeba vzít také v úvahu, že znalosti jsou vázány na konkrétní osobu, odejde-li osoba (ze země či z organizace), jsou tyto znalosti (pro danou zemi či organizaci) nadobro ztraceny. Také ve vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dochází ke změnám. Dříve byla základem pracovního vztahu psychologická smlouva mezi jmenovanými subjekty. Byli svázáni loajalitou na jedné straně a poskytnutou jistotou zaměstnání na straně druhé. Jelikož v předchozích letech delegovali zaměstnavatelé na své zaměstnance více zodpovědnosti za své vzdělávání a rozvoj, je nyní loajalita pracovníků odvislá především od nabízených vyhlídek. Hlavně mladí talentovaní pracovníci projevují loajalitu jen, dokud je pro ně nabízená práce a přidělené úkoly atraktivní a dokud přispívá k jejich celoživotnímu vzdělávání, zvyšování hodnoty na trhu práce, resp. rozvoji kariéry.³

Jak tedy talent management funguje a kdo je předmětem jeho zájmu?

2.1 Vymezení základních pojmů

2.1.1 Kdo je talent?

Vymezení, kdo je vlastně talent, lze najít v dostupné literatuře mnoho.

³ RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 5-6

Hroník zastává názor, že talent se vyznačuje nejen vysokou výkonností, ale také perspektivou tuto výkonnost ještě zvyšovat.⁴

Dle Ulricha tvoří talent především tři faktory: „*způsobilost neboli kompetence, angažovanost a potřeba přispívat.*“ „*Způsobilost znamená, že člověk má znalosti, dovednosti a hodnoty požadované pro práci v určité oblasti. Bez angažovanosti jsou však samotné znalosti a dovednosti jen málo užitečné. V posledních desíti letech byly tak za hlavní znaky talentu považovány kompetence a angažovanost. To ale není vše. Zjistilo se, že lidé mohou být vysoce kompetentní a angažovaní, ale pokud jejich práce nepřinese firmě reálný přínos a pokud v této práci nenaleznou smysl a účel, jejich motivace slábne a jejich talent vadne. Ve výše uvedené rovnici se všechny tři faktory vzájemně posilují. Pokud však jeden ze tří faktorů chybí, zbývající dva ho nenahradí.*“⁵

S další definicí talentu přichází Thom. Hovoří o „High Potentials“ jako o mladších osobách (bez přesného věkového rozmezí), u kterých musí být splněny jisté charakteristiky:⁶

- vysoké odborné vzdělání
- velmi silná motivace a radost z výzev
- sociálně kompetentní vztah ke kolegům a nadřízeným
- stálá potřeba dalšího osobnostního a odborného rozvoje

Většina definic talentů, resp. osob s vysokým potenciálem, se ubírá podobným směrem. V otázce vzdělání existují přece jen rozdíly. Zatímco Thom zmiňuje potřebu vysoké úrovně formálního vzdělání, Ulrich hovoří především o znalostech a dovednostech a Hroník poukazuje na potenciál i nadále zvyšovat svou výkonnost. M. Stammová

⁴ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 109

⁵ ULRICH, D.: Not so standard deviation. Výťah. Co je vlastně talent, *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, XII/2010, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-48711690-600000_detail-dd>.

⁶ THOM, N.: Retention Management für High Potentials. In: *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung - Praxis und Perspektiven*, hrsg. v. Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann, München 2003, s. 234 - 247

výslovně zdůrazňuje, že rovněž mezi ne-absolventy vysokých škol lze najít nadprůměrně nadané talenty.⁷

Záleží tedy velmi na konkrétní organizaci a její obchodní strategii, jaká bude definice talentu (na jakou konkrétní cílovou skupinu ji nastaví, příp. rozšíří). Např. pokud je v centru pozornosti organizace připravovaný proces změny, pak budou muset talenti prokázat schopnosti potřebné pro tuto změnu, při silném tlaku konkurence v technických oborech se budou u talentů hledat pro změnu technické a odborné předpoklady.

2.1.2 Proč řídit talenty?

„Management talentů se chápe jako manažerská disciplína, jež se zabývá tím, jak získat, udržet a rozvíjet vysoce talentované lidi, jak je co nejlépe využít.“⁸

Objevovat talent tedy vlastně znamená rozpoznat nejlepší praxi (best practice) v jakékoli činnosti: manažerské, správní, dělnické i odborné. *„Objevit člověka nebo tým, který dělá něco nejlépe ze všech, prostudovat, analyzovat jeho zkušenosti a pak je sdílet a rozšiřovat - tak zní úkol. Můžeme pátrat i mezi dělníky po talentovaných jedincích, kteří jsou vynikající ve své práci, pomáhají druhým a mohli by se stát vedoucími týmů nebo mistry. Můžeme si povšimnout talentovaných lidí mezi řadovými zaměstnanci, kteří mají na to, aby se postupně stali specialisty nebo vedoucími projektů.“* Vytvoříme-li plynulou stupnici, po které budou moci pracovníci stoupat vzhůru směrem ke špičkové výkonnosti, může se každý rozhodnout, zda bude chtít po tomto žebříčku jít nahoru a na který stupeň si troufá. *„Ti, u nichž převládá pasivita, pohodlnost, neochota učit se něčemu novému, zůstanou tam, kde jsou, pokud neklesnou níž. Talent se ale rozhodně nesnoubí se sklonem k pohodlnosti.“⁹*

⁷ STAMM, M.: Kluge Köpfe und goldene Hände. Überdurchschnittliche Begabte Lernende in der Berufsbildung. In: *News&Science*, 3. Jg. 2007, S. 32-36.

⁸ NÁHLOVSKÝ, P.: Management talentů: priorita roku 2011. *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, IV/2011, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>>.

⁹ tamtéž

Dle Miky je talent management v jádru zaměřen na jediný cíl: „*dostat z lidí vše (to nejlepší), co je možné. A dostat to z reálných lidí, kteří jsou v podniku nebo na pracovním trhu k dispozici.*“¹⁰ Přitom prostředky, kterými lze talenty řídit, jsou z arzenálu běžně dostupných, mnohými vyzkoušených praktik. Jedná se např. o proces plánování pracovní síly, nábor a výběr nových pracovníků, řízení výkonnosti, plánování kariér a nástupnictví, vzdělávání a rozvoj i odměňování. Naprosto zásadní pro úspěšné fungování takového talent managementu je, aby všechny tyto nástroje byly uplatňovány důsledně a komplexně. „*Nikoliv náhodou se ve spojení s talent managementem mluví o celopodnikové strategii. Na rovinu řečeno, veškeré aktivity spojené s talent managementem začínají mít smysl teprve tehdy, když jsou jasně a zřetelně navázány na podnikatelskou strategii.*“¹¹

Má-li být talent management strategický, musí být dle Ritze a Sinelliho zaměřen na tyto cíle¹²:

- stanovit, co se rozumí talenty
- poukázat, jak talent management navazuje na strategii organizace
- odvodit požadavky na talenty v souladu se strategií
- zajistit potřebné zdroje

Jakmile talent management takto nabude strategického významu, musí být velmi jasně komunikován a koordinován. Personální práce musí být fundovaná a kvalifikovaná. Kompetence musí být rozděleny mezi personální a odborná oddělení. Personální oddělení má centrální funkce jako např. administraci talent managementu a plánování tzv. talent poolů¹³. Jeho zodpovědností je tedy především:

- komunikace rozhodnutí, požadavků a procesů souvisejících s talent managementem odpovídající konkrétní cílové skupině

¹⁰ MIKA, F.: *CMC Graduate School of Business o.p.s., MBA School* [online]. 2006 [cit. 2011-06-07]. Talent Management. Dostupné z WWW: <<http://www.cmc.cz/manazerske-programy/rizeni-lidskych-zdroju/talent-management>>.

¹¹ tamtéž

¹² RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 13

¹³ talent pool - skupina talentovaných, v rámci které spolupracují na společné činnosti, úkolu či projektu

- koordinace talentů a jejich úkolů

Naproti tomu v odborných útvarech nachází talenti své uplatnění. Otázky získávání talentů mohou ležet uprostřed a jsou řešeny personalisty ve spolupráci s odbornými útvary.¹⁴

2.2 Proces talent managementu

Ulrich navrhuje šest způsobů, jak získávat, připravovat, rozvíjet, využít a udržet talenty:¹⁵

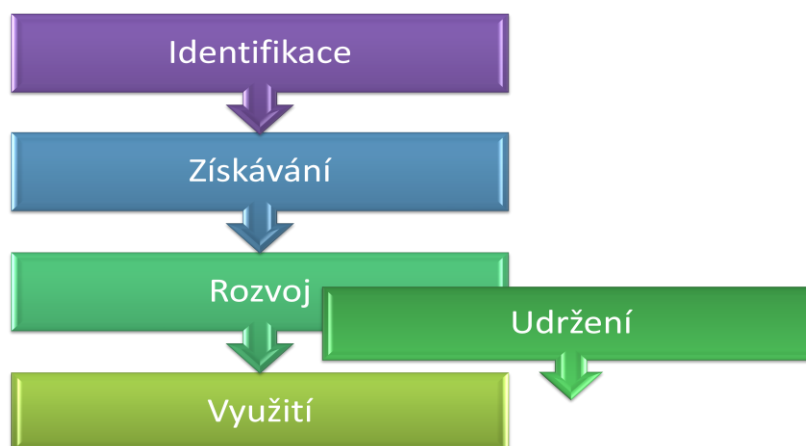
- **Nakupujte:** získávejte talenty nábořem z externích zdrojů.
- **Rozvíjejte:** pomáhejte talentovaným lidem z firmy k osobnímu růstu, poskytnete jim vzdělávání a výcvik, podněcujte je k učení se při práci a v životních situacích.
- **Půjčte si:** využívejte externí poradce, získávejte talentované lidi jako partnery.
- **Zavazte si:** povyšujte talentované lidi do klíčových pozic.
- **Zbavte se netalentovaných:** lidé s chabou výkonností blokují pracovní a řídicí pozice pro vzestup talentů.
- **Připoutejte talenty k firmě:** hledejte způsoby, jak udržet ve firmě zejména špičkové talenty.

Pro další výklad jednotlivých etap procesu se autorka opře o Hroníkovo rozčlenění, které je zachyceno na obrázku 1.

¹⁴ RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 13

¹⁵ ULRICH, D.: Not so standard deviation. Výťah. Co je vlastně talent, *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, XII/2010, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-48711690-600000_detail-dd>.

Obrázek 1 Proces talent managementu



Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. s. 110 (upraveno)

2.2.1 Identifikace

Jak již bylo uvedeno výše, ve strategickém talent managementu jde v první řadě o to, stanovit, jaké talenty bude společnost v budoucnu potřebovat. „*Místo soustředění na to, co dosud fungovalo, a porovnávání lidí s nízkou a vysokou výkonností a úspěšností je lepší cestou předvídat a analyzovat očekávané budoucí požadavky zákazníků a pak je promítnout do nových požadavků na zaměstnance.*“ K tomu může pomoci zodpovědět si následující otázky: „*Jaké jsou sociální a technické kompetence naší firmy? Jaké změny prostředí nás čekají? Jaká bude strategická odezva naší firmy?*“ Poté se lze ještě doptat: „*Jaké technické a sociální způsobilosti budou muset naši zaměstnanci projevit?*“

Díky těmto otázkám mohou personalisté pomoci top manažerům zformulovat nové standardy výkonnosti, které definují, co by měli zaměstnanci znát a dělat.¹⁶

Dále se práce bude věnovat hledání talentů z vlastních zdrojů firmy.

¹⁶ ULRICH, D.: Not so standard deviation. Výťah. Co je vlastně talent, *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, XII/2010, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-48711690-600000_detail-dd>.

Jakým způsobem identifikujeme osoby ve firmě, jež mají vysoký potenciál rozvinout v sobě požadované vlastnosti a schopnosti? Dle Hroníka se nejčastěji využívají tyto metody:¹⁷

- Fungující systém hodnocení
- Účast v projektech
- Development Centre
- 360° zpětná vazba
- Měření potenciálu
- Nominace

Takzvaná výběrová a rozvojová střediska (assessment centre, development centre)¹⁸ zmiňují také další autoři jako metody personálního výběru s vysokou prognostickou validitou, v jejichž hodnotící fázi mohou být využiti zkušení vedoucí pracovníci.¹⁹

„Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Vybraní talenti nejsou pro druhé neznámými. Výběr musí být vnímán jako spravedlivý. Proto se do identifikace talentů často zahrnují spolupracovníci. Děje se to ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením...“ Dle Hroníka je velmi důležité, aby nominace do talent programu měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Nominovaný se širokou podporou bude s velkou pravděpodobností cítit silnější závazek než při nominaci samotným personálním oddělením. Samotný proces nominace tak již stojí na pomezí identifikace a získávání.²⁰

¹⁷ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 110

¹⁸ assessment a development centre = výběrové a rozvojové centrum, kdy pracovník (manažer) musí prokazovat požadované (manažerské) schopnosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů (FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 64)

¹⁹ RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 17

²⁰ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 113

2.2.2 Získávání

Poté, co jsme identifikovali talentovaného jedince, je dalším krokem učinění nabídky a sjednání kontraktu, který má především psychologickou povahu a formuje závazky na obou stranách. Tato psychologická smlouva musí být vyvážená. Její součástí je „*úmluva o tom, že účast v programu neznamena jakékoliv úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být jen výsledky.*“²¹

U programů pro mladší pracovníky se doporučuje pevné zařazení do kategorie talentů omezit na stanovenou dobu. Lidé i organizace se mění. Pokud se během stanovené doby zjistí, že konkrétní osoba nestačí požadavkům, umožní toto nastavení po uplynutí dané doby normální vystoupení z programu, a to bez větší ztráty image či demotivace ze sesazení. Současně musí být v rámci komunikace s talenty jasně komunikováno, že náležitost ke skupině talentů není garancí kariérního postupu, nýbrž může být využita jako odrazový můstek. Zde je ale nutné, aby jak talent, tak organizace tuto úmluvu brali vážně a snažili se, sami sebe resp. talentovanou osobu buď dále rozvíjet, nebo - naskytne-li se vhodná příležitost - již pracovně nasadit. Zůstane-li jen u prázdných slov; ztrácí talent program velmi rychle na síle.²²

2.2.3 Rozvoj

Profily pracovních pozic a jejich úkoly jsou stále více specializované. Znalosti v mnoha obchodních oblastech jsou mnohdy již během několika let překonány. Pokud chce tedy organizace i konkrétní pracovník obstát v globální konkurenci, je další vzdělávání nutností.

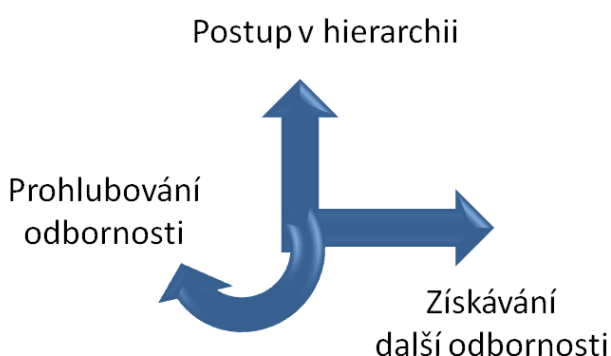
²¹ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 113

²² RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, s. 17

Obecně lze říci, že „*programy talent managementu směřují především k pochopení nejrozličnějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.*“²³

Talent management je úzce spjat s řízením a rozvojem kariéry osoby s vysokým potenciálem. „*V zásadě jsou jen tři možné směry rozvoje. První je postup v hierarchii. Druhý směr kariéry je v získávání další či dalších odborností. Třetí směr kariéry spočívá v prohlubování odbornosti. Je zřejmé, že v rámci jedné kariéry můžeme postupovat všemi směry.*“²⁴

Obrázek 2 Směry kariéry



Zdroj: HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. s. 100 (upraveno)

Rozvojový (nebo také kariérový) plán je podle Hroníka základní metodou plánování kariéry. „*Rozvojový plán navazuje na hodnocení pracovníků, kde nadřízený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o rozvoji, ve které probíhá základní zadání - rozvojové cíle a oblasti.*“ Potřeby rozvoje mohou být rovněž definovány pomocí assessment či development centre.²⁵ Dříve měl sestavení rozvojového plánu ve své zodpovědnosti personalista. Tuto praxi lze dle Hroníka považovat dnes za opuštěnou. „*Rozvojový plán si v současnosti každý vytváří sám. Má k dispozici metodiku, podle které postupuje. Rozvojový plán obsahuje nejen vzdělávací aktivity, soustřeďuje se především na metodu*

²³ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 114

²⁴ tamtéž

²⁵ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 64

za chodu.²⁶ Součástí rozvojových plánů jsou obvykle také plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví.

2.2.3.1 Rozvoj manažerů

Protože se v praktické části práce bude autorka věnovat konkrétnímu talent programu, jehož cílem je umožnit talentovaným pracovníkům získat a rozvíjet manažerské kompetence, zaměří se práce nyní na moderní metody rozvoje manažerů.

Ještě před tím však odpoví na otázku: Kdo je manažer?

Tento pojem je velmi široký. Začal se používat nejdříve v anglosaských zemích k označení všech osob, které zodpovídají za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu a jiné organizace. „*V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu vlastníka/vlastníků podniku.*“²⁷

Manažer řídí, tj. pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zadává jim úkoly, vede je při jejich plnění, motivuje a kontroluje je.

Autorka se nyní bude věnovat typologii řídicích stylů. Přestože jsou uvedené teorie již staršího data, jsou do jisté míry stále aktuální. Popisují nejen efektivní styly vedení, ale také manažerské nešvary, se kterými je možné se ve firmách setkat i dnes.

2.2.3.2 Manažerské styly²⁸

Likertovy manažerské styly

Čtyři manažerské styly, které v roce 1967 vymezil Rensis Likert, shrnuje Štrach takto:²⁹

²⁶ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 103

²⁷ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 14,15

²⁸ Cellerová, I.: *Seminární práce, Motivace a demotivace pracovníků*, VŠEM, Praha 2010, s. 4 - 5

²⁹ ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 69

Autoritativně vykořisťovatelský

„Manažeři vyznávající tento styl se jen málo zajímají o lidi, používají metody cukru a biče. Hrozby a strach jsou podle nich nejlepšími způsoby, jak zajistit kázeň a disciplínu. Komunikace probíhá seshora dolů. Pracovníci jsou především výkonnými silami.“

Autoritativně benevolentní

„Takový vedoucí používá spíše odměny než trestu. Přestože se snaží naslouchat podřízeným, obvykle tak činí jen proto, aby „se udělal pěkným“. Myslí si, že podřízení stejně říkají jen to, co chce slyšet. Některým věrným mohou být v omezené míře delegovány pravomoci.“

Konzultativní

„Komunikace zdola nahoru je pořád čímsi omezována, avšak vedoucí se skutečně snaží naslouchat myšlenkám a názorům podřízených. Rozhodnutí jsou však stále činěna většinou centrálně na manažerské úrovni.“

Participativní

„Manažeři uplatňující tento styl se snaží zapojit podřízené do rozhodovacích procesů. Lidé v organizaci jsou si pak navzájem blíže a ochotněji spolupracují. Vedoucí podřízeným plně důvěřují, a proto používají delegování. Odměňování je zásadně pozitivní a zahrnuje i intrinsické³⁰ odměny.“

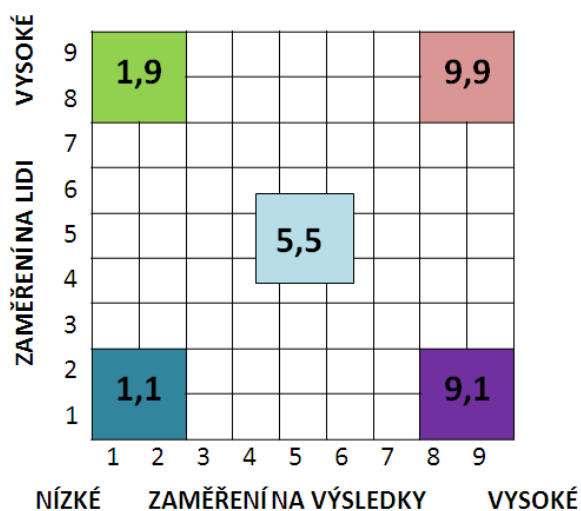
Manažerská mřížka

S jiným rozdělením řídicích stylů přišli ještě o něco dříve (1964) Robert Blake a Jane Moutonová. Vytvořili tzv. manažerskou mřížku (obrázek 3) a v ní rozlišili pojetí manažerské práce s ohledem na to, jak se manažer zajímá o pracovníky a to, jaký

³⁰ tzn. zaměřené na vnitřní motivy

vyjadřuje zájem o výkon. Do souřadnic manažerské mřížky lze vynést pět různých souřadnic definujících pět stylů manažerské práce:³¹

Obrázek 3 Manažerská mřížka



Zdroj: ŠTRACH, P.: Principy managementu. 1. vyd., Praha: VŠEM, 2008. s. 69 - 70 (upraveno)

1.1 Ochuzený styl

„Manažer má nízký zájem na lidech i výkonu. Takový manažer dělá jen tolik, aby uchoval své postavení a uchránil vlastní pracovní místo. Není připraven nic dávat, ale ani nic neočekává.“

9.1 Styl dělej, nebo zmiz

„Manažer, který se zajímá pouze o výkon a výstupy. Potřeby zaměstnanců vnímá jako nepodstatné. Zaměstnanci jsou nuceni k výkonu systémem pravidel a trestů.“

1.9. Styl venkovského klubu

„Manažeři se zaměřují hlavně na vytvoření přátelské atmosféry v naději, že taková atmosféra přispěje ke zvýšení výkonu. Práce v takových organizacích je obvykle příjemné, avšak jejich produktivita bývá diskutabilní.“

³¹ ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 69 - 70

5.5. Styl zlaté střední cesty

„Manažer se snaží dělat právě tolik, kolik je ještě akceptovatelné, jak pro podřízené, tak pro nadřízené. Manažer nechce přijímat přílišná rizika, ale uvědomuje si, že výkonnost organizace musí dosahovat uspokojivé úrovně.“

9.9 Týmový styl

„Jde o manažera profesionála, který se snaží komplexně a cele se věnovat své práci. Manažer pracuje v roli spouštěcího mechanismu změnových akcí, pro které získává oddanost a podporu podřízených.“

Jaký má být manažer současnosti, aby obstál v globálním světě plném změn a rostoucí konkurence?

Na trhu je v současné době ohromné množství publikací, které dávají návody a tipy, jak být úspěšný manažer, jak motivovat své podřízené, jak efektivně delegovat, jak se dále rozvíjet apod. Kromě odborných znalostí a dovedností příkládá řada současných odborníků velkou váhu osobnostní stránce manažera.

Tuto otázku si klade také Folwarczná a odpovědi nachází v pojetí Di Kampové. **Úspěšný manažer** prý splňuje následující požadavky:³²

1. **Je vzorem pro ostatní.** Lidé velmi bedlivě sledují, zda manažer sám plní to, co od nich požaduje.
2. **Zná dobře sebe sama.** Jen pokud je schopen sebereflexe, zná své silné stránky i oblasti vhodné pro rozvoj, může svůj tým dobře vést a motivovat.
3. **Soustavně se vzdělává.** Průběžně na sobě pracuje, rozvíjí své znalosti a dovednosti. To se týká jak oblasti odborné, tak vedení lidí. Je důležité, aby dokázal připustit, že není vševědoucí, a uměl přiznat chybu. Je otevřený novým myšlenkám a aktivně vyhledává příležitosti k dalšímu rozvoji.

³² FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 15 - 23

4. **Má potěšení ze změny.** Řízení změny je nezbytnou dovedností manažera. Je nutné změnu přijmout a učit se z ní. Nestací na ni pasivně reagovat, je nutné ji iniciovat a dokonce vytvářet.

5. **Má vizi.** Dokáže jasně formulovat, kam jeho tým směřuje. Pro členy týmu je důležité a motivující vědět, že je jejich snažení v souladu s cíli týmu.

6. **Je si vědom současného stavu věcí.** Aby mohl tým směřovat k dosažení vize, musí vědět, jaká je aktuální situace a otevřeně o ní komunikovat. Právě rozpor mezi stávající situací a cílovým stavem vytváří žádoucí energii, která žene výkon týmu kupředu.

7. **Chová se čestně a eticky.** Manažer je nositelem firemních hodnot. Dobrý manažer se chová k ostatním s respektem a nemanipuluje jimi. Vždy ctí pravidla slušného chování.

8. **Dokáže myslet systémově,** tj. uvědomuje si, jak fungují jednotlivé procesy, a dokáže oddělit příčiny od následků. Tento způsob myšlení odstraňuje kulturu obviňování a zaměřuje se místo toho na řešení problému. Takto dokáže motivovat své spolupracovníky k inovacím a experimentům.

9. **Dokáže efektivně komunikovat.** Jde zaprvé o schopnost vyjadřovat své myšlenky jasně a jednoduše, způsobem srozumitelným pro ostatní. Současně by měl umět projevit skutečný zájem o druhé. Důležitou roli hraje také řeč těla, která by měla být v souladu s obsahem sdělení.

10. **Myslí pozitivně a vnímá svět pozitivně.** Úspěšný manažer nevidí všude kolem jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout. Naopak věří, že je možné změnit věci k lepšímu, a zaměřuje se na řešení. I v obtížných situacích velmi pomáhá smysl pro humor, především v momentech, kdy věci nejdou podle plánu.

11. **Umí se nadchnout** a jeho nadšení přirozeně strhne i ostatní lidi. Ti se pak do procesu zapojí nejen po stránce rozumové, ale i citové. Nadšení pro věc člověku dává víru v to, co dělá a o co usiluje. Utrzuje to jeho vůli dělat věci nejlépe, jak dovede.

12. **Je opravdový.** Manažer by měl stavět na své osobnosti, tj. osobité kombinaci kvalit, která je mu dána geneticky, výchovou, vzděláním i prostředím, ve kterém se pohyboval,

atd. Pokud je přirozený, lidé mu uvěří a mají ho rádi, i když s ním třeba nemusí vždy souhlasit.

A v jakých směrech se může manažer dále rozvíjet? Manažerské schopnosti je možné rozčlenit na tzv. „hard skills“ a „soft skills“. „Hard skills“, tzv. tvrdé dovednosti, představují odborné znalosti, dovednosti, nadání a postoje týkající se ekonomických, technologických, strukturálních a procesních aspektů, např. finanční či projektové řízení. „Soft skills“, neboli měkké dovednosti, zahrnují *„mezilidské vztahy, práci s lidmi, komunikaci a jednání manažera ve vztahu k jednotlivcům i skupinám v organizaci i mimo ni.“* Pro úspěšného manažera jsou právě jeho soft skills považovány za klíčové, neboť *„mistrovství v této oblasti je předpokladem zvládnutí jeho vůdcovské role.“*³³

2.2.3.3 Metody rozvoje manažerů

Práce se nyní zaměří na hlavní moderní metody rozvoje a vzdělávání manažerů. Jak již bylo řečeno, na počátku všeho je definování potřeb rozvoje. Rozvojové cíle a oblasti mohou být definovány na základě dohody s nadřízeným v rámci hodnocení nebo také z vyhodnocení assessment či development centre. Tyto požadavky jsou pak zahrnuty do rozvojového plánu.

Při výběru rozvojových a vzdělávacích programů mají talenti před sebou pestrou škálu možností. Některé se uskutečňují mimo pracoviště („off the job“) a jiné na pracovišti („on the job“), případně jde o kombinaci obou přístupů.

Mezi nejčastěji využívané rozvojové a vzdělávací aktivity patří:³⁴

- externí vzdělávací programy (přednášky, workshopy, semináře...)
- interní vzdělávací programy
- práce na projektech / učení se akcí
- koučink / mentorink

³³ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 31

³⁴ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 104, 105; FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 65

- stínování
- rotace funkcí / geografická rotace
- stáže
- obohacování práce
- různé formy zpětné vazby (360° zpětná vazba, moderovaná zpětná vazba...)
- assessment a development centre

Výše uvedeným aktivitám se bude autorka detailněji věnovat v navazující praktické části, kde na konkrétních příkladech popíše, v čem spočívají a jaký mají přínos.

Ať už účastník talent programu využije jakékoliv z uvedených metod a aktivit, dalším důležitým prvkem rozvoje je hodnocení. Talenti jsou hodnoceni mnohem častěji než ostatní pracovníci, neboť jejich vůle dosahovat vysokých výkonů a potřeba rozvoje požaduje častou zpětnou vazbu.³⁵ Hodnocení talentů má být vedeno s cílem využít všechny možnosti rozvoje schopností pracovníka, s cílem optimálně utvářet životní a pracovní situaci talentu a v neposlední řadě s cílem optimalizace jeho motivace prostřednictvím nehmotných a hmotných odměn za pozitivní a na výkon zaměřené chování.³⁶ A právě na motivaci se autorka zaměří v následující kapitole.

2.2.4 Motivace

Ještě než se autorka bude věnovat konkrétním motivům, které talenty pohánějí na jejich kariérní dráze, uvede základní činitele procesu motivace a ve stručnosti představí nejznámější obecné teorie pracovní motivace.

³⁵ RITZ, Adrian, SINNELI Peter. Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden 2010, s. 17

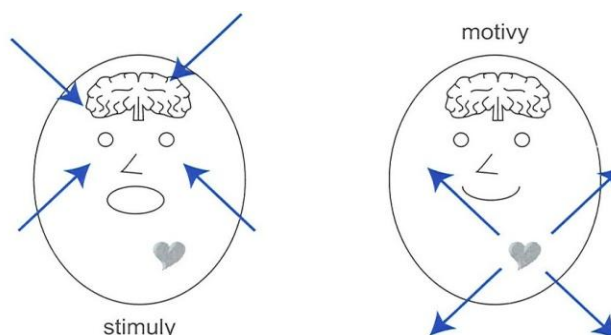
³⁶ THOM, N., RITZ, A.: *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, Wiesbaden 2008, s. 339

2.2.4.1 Definice motivace³⁷

V manažerské praxi se s pojmy **stimulace** a **motivace** pracuje často, protože to jsou dva způsoby, kterými lze ovlivnit chování a jednání zaměstnance tak, aby se zvýšila jeho výkonnost, efektivita a produktivita.

Dle Plamínka je to, s jakým vztahem bude pracovník přistupovat k zadanému úkolu, obvykle dáno některou z těchto dvou příčin: „*buď proto, že je její splnění spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění je v souladu s vnitřním vyjádřením člověka, který má úlohu vykonávat. Úloha je tedy plněna buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně (a vzájemně se posilovat). Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí (vnějších) stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolávání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, mluvíme o motivaci (obrázek 4). V prvním případě hraje při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace, ve druhém vnitřní svět motivovaného člověka.*“³⁸

Obrázek 4 Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: PLAMÍNEK, J.:*Tajemství motivace*. 2. vyd., Praha : Grada Publishing, 2010. s. 14

³⁷ Cellerová, I.: Seminární práce, Motivace a demotivace pracovníků, VŠEM, Praha 2010, s. 1 - 2

³⁸ PLAMÍNEK, J.:*Tajemství motivace*. 2. vyd., Praha : Grada Publishing, 2010. s. 14

Některé zdroje nazývají oba výše popsané procesy motivací a podněty vedoucí k určitému chování a jednání označují jako **motivy**. Tyto však rozlišují na:³⁹

- **přímé (vnitřní nebo intrinsické)**: např. potřeba kontaktů s druhými lidmi, potřeba činnosti jako takové, vlastní rozhodování, motiv výkonu či touha po seberealizaci, po moci atd. - v tomto případě je práce zdrojem uspokojení sama o sobě;
- **nepřímé (vnější nebo extrinsické)**: v první řadě mzda sloužící k uspokojení jiných potřeb, dále např. potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti atd. - kdy je práce prostředkem k uspokojování jiných potřeb.

2.2.4.2 Obecné teorie motivace⁴⁰

„Motivovaný zaměstnanec obvykle pracuje pilně, se zájmem, pracovní výkon nemá výkyvy a je jaksi přirozeně směřován na důležité cíle.“⁴¹ Snaha pochopit, na jakých principech motivace funguje, vedla odborníky k vytvoření různých teorií.

Jako první zde bude uvedena **teorie hierarchie potřeb Abrahama Maslowa** z roku 1954, která se zaměřuje na lidské potřeby a popisuje základní situace, které je třeba při motivačních snahách zohlednit. Maslow lidské potřeby sestavuje hierarchicky podle důležitosti (obrázek 5). Podle něj motivace znamená snahu po uspokojení těchto potřeb, přičemž se o uspokojení vyšší potřeby usiluje až v okamžiku, kdy jsou naplněny potřeby ležící v nižších úrovních. Jinak řečeno, motivace vedena na jedné úrovni nemůže být efektivní, pokud nebudou uspokojeny potřeby na úrovni nižší.

Pokud tuto hierarchii potřeb přeneseme do pracovního procesu, znamená to, že základem je vydělat si dostatek peněz na uspokojení fyziologických potřeb (mít co jíst a pít, teplo, přístřeší a odpočinek). Následuje potřeba bezpečí neboli jistota zaměstnání a bezpečné pracovní prostředí. V práci lze uspokojit i potřebu navazovat a udržovat různé osobní vztahy. S těmi úzce souvisí i potřeba uznání, respektu a obdivu od společnosti a

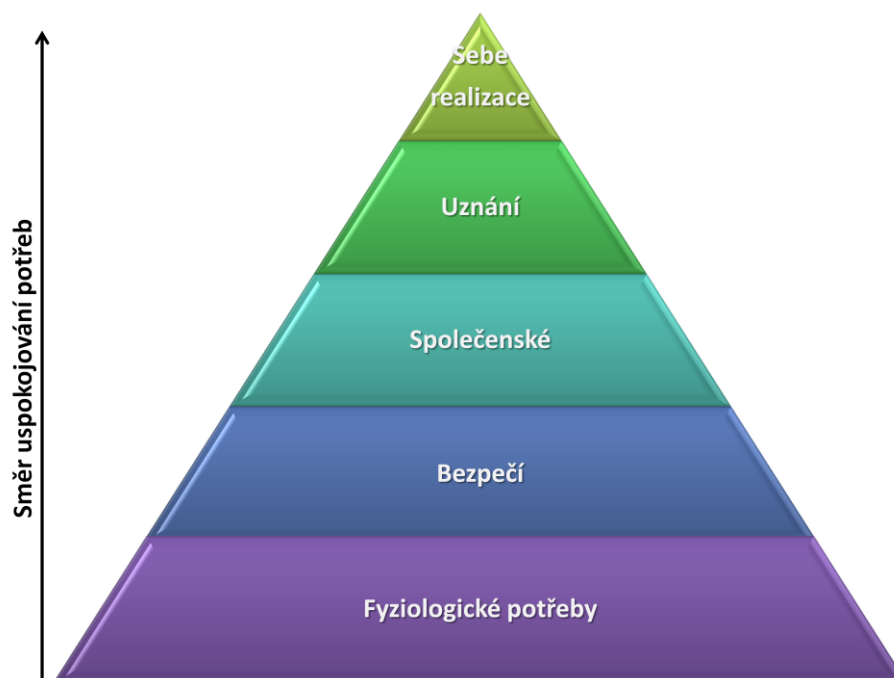
³⁹ TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. s. 57

⁴⁰ Cellerová, I.: *Seminární práce, Motivace a demotivace pracovníků*, VŠEM, Praha 2010, s. 2 - 4

⁴¹ ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 65

od lidí, kteří ji tvoří. Na vrcholku se nachází pocit sebevědomí a sebeuspokojení, má-li člověk možnost realizovat svůj potenciál.

Obrázek 5 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha: VŠEM, 2008. s. 67 (upraveno)

Další koncepci lidského chování v souvislosti s určitým přístupem k práci, označovanou jako **Teorie X a teorie Y**, zveřejnil v roce 1960 **Douglas McGregor**. „*Teorie X je založena na domněnce, že lidé jsou líní, nemají zájem o práci a o zodpovědnost, a proto musí být nuceni či přemlouváni, aby něco udělali disciplinovaným způsobem za pomoci odměny. Teorie Y je založena na opačném názoru, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, určité uspokojení ze zodpovědnosti a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti.*“⁴²A jak to tedy je ve skutečnosti? McGregor popisuje dva extrémní postoje a pracovníky není zcela jistě možné takto jednoduše „zaškatulkovat“. Tato koncepce je přínosná pro to, abychom si uvědomili, že ne všichni pracovníci se chtějí v práci realizovat, a tudíž nejsou ochotni se nechat motivovat a spolupracovat na

⁴² FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2009, s. 16, 17

svém rozvoji. Na druhou stranu i na pozicích, které jsou objektivně nudné a obyčejné, lze na pracovníky působit motivačně tak, že budou vnímat práci jako zajímavější a pokusí se z ní vytěžit maximum.

Jako třetí bude popsána **Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie** z roku 1959. Frederick Herzberg popsal dvě kategorie faktorů, které ovlivňují pracovníka. Prvními jsou hygienické (někdy také environmentální) faktory. Patří sem např. plat, pracovní pozice, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, politika společnosti a administrativní procesy, zaměstnanecké benefity. Když se pracovník setkává s problémy v těchto oblastech, většinou jej postupně začne nahlodávat nespokojenost. Pokud jsou tyto oblasti v pořádku, pracovník není nespokojený. Druhou kategorií tvoří motivující faktory, tzv. motivátory, které vedou ke spokojenosti. Patří k nim mimo jiné úspěch a uznání, zodpovědnost, osobní růst, možnost kariérního vývoje a různé nemateriální odměny.

Je dobré si tento rozdíl uvědomit, neboť, jak uvádí Forsyth, jsou to právě motivátory, které nabízejí manažerům nejlepší příležitosti k tomu, aby je využili ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců.⁴³

Do výčtu obecných teorií motivace bude zařazena ještě **teorie očekávání Viktora Vrooma** z roku 1964. Vroom vychází z předpokladu, že se lidé „v pracovním procesu orientují na splnění cílů. Zaměstnanci mohou být motivováni, pokud věří, že existuje vztah přímé úměrnosti mezi úsilím a výkonem.“⁴⁴ Je-li tedy před zaměstnance postaven těžký úkol, o jehož splnitelnosti pochybuje - ať už z důvodu nedostatku zdrojů, nedůvěry ve své schopnosti apod. - nebude mu věnovat žádné nebo jen velmi malé úsilí. „Teorie nevylučuje, aby měli manažeři vysoká očekávání nebo stanovili vysoké cíle, ale znamená to sledovat a ovlivňovat názor lidí na ně.“⁴⁵

Toto tedy jsou ty nejznámější teorie. Ani jednu z teorií nelze dle názoru autorky pokládat za univerzální recept na motivaci všech zaměstnanců. Motivace je totiž souhrn rozdílných činností a může být ovlivněna mnoha různými faktory. Úlohou manažera

⁴³ FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2009, s. 20

⁴⁴ ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. s. 64

⁴⁵ FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd., Grada Publishing, Praha 2009, s. 20,21

však je brát tyto faktory při práci se svými podřízenými v potaz a využívat ty, u kterých zjistí, že mohou přispět k dosažení pozitivního výsledku.

2.2.4.3 Devět pravidel motivace⁴⁶

Motivačních teorií a teorií, jak vést lidi, existuje mnoho. V současné době je na trhu mnoho publikací, ve kterých lze získat informace, jak nejlépe motivovat tým lidí, které schopnosti a vlastnosti mohou manažerům pomoci či jaká pravidla mít při motivaci lidí na paměti. Pro nastínění směru, kterým se oblast zkoumání motivace od dob formulace obecných teorií do dnešního dne vyvíjela a se kterými poznatky pracuje, zde bude uvedeno několik obecných pravidel pracovní motivace dle Plamínka.⁴⁷

Pravidlo 1: Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí.

Možnosti, jak přivést lidi k tomu, aby dělali, co chceme, jsou dvě - stimulace a motivace. Výhodou stimulace je, že je poměrně jednoduchá. Dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. V okamžiku, kdy vnější stimuly přestaneme poskytovat, se však práce zřejmě zastaví. U motivace je výhodou, že pokud se dobře trefíme do motivů, které člověk má, může práce pokračovat i bez vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Nevýhodou motivace je, že musíme hodně vědět jak o člověku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.

Pravidlo 2: Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.

Nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Ne vždy ovšem můžeme vybrat úkol tak, aby svým obsahem seděl konkrétnímu člověku, kterého máme k dispozici. Aby v takovém případě pracovník přijal úkol za vlastní, je velmi důležité zvolit správnou formu zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají.

⁴⁶ Cellerová, I.: Seminární práce, Motivace a demotivace pracovníků, VŠEM, Praha 2010, s. 6 - 8

⁴⁷ PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. 2. vyd., Praha : Grada Publishing, 2010. s. 15 - 24

Pravidlo 3: Lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím.

Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje, a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který ho s úlohou seznamuje. Problémy vznikají zejména tehdy, když člověk v práci nenajde vůbec nic, co by jej alespoň trochu bavilo. Při zadávání práce bychom měli tedy myslet na to, aby alespoň část jejího celkového objemu přinášela člověku, který ji má vykonávat, nějakou radost. To, co člověka při práci baví, představuje jakousi kotvu, která jej poutá k výkonu, a díky ní se může smířit i se zbytkem povinností. Zejména u lidí, kteří se nepotýkají se základními existenčními potížemi, je přítomnost této motivační kotvy nutnou podmínkou jejich kvalitního výkonu.

Pravidlo 4: Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.

Lidé se liší v citlivosti na různé podněty. Pro motivaci je klíčové vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý, najít takové podněty, které jsou pro něho důležité nebo příjemné, a začít je používat. Je tedy třeba poznávat pracovníkovo motivační pole.

Pravidlo 5: Obava z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.

Určitý podnět může člověka přitahovat proto, že v něm generuje příjemné pocity. Takový vztah člověka k podnětu se nazývá apetence. Jiné podněty člověku odpuzují, generují v něm pocity nepříjemné. Tento vztah se nazývá averze. Člověk má tendence se nepříjemným věcem vyhýbat.

Přirozená přítomnost apetencí a averzí v lidském chování se odněpaměti promítá do motivační praxe v podobě systémů odměn a trestů. Plamínek v této souvislosti poukazuje na to, že „nejistota - zpochybnění již dosaženého - může zvyšovat hodnotu vnímání získané pozice a tím podpořit její motivující roli. U některých osobností, jejichž požadavky dokážou růst nad všechny meze, je nastavení určité dynamické rovnováhy mezi opatrným nabízením hodnot a neokázalým zpochybňováním jistot jediným funkčním modelem motivace, který může obstát v reálné praxi.

Pravidlo 6: Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit

Poměrně často se stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, spíše proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil, než aby k tomu cítili bytostný odpor nebo lhostejnost. Pak je přirozenou, snadnější a levnější alternativou k motivaci poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu, žádoucím výsledku a poskytování zpětné vazby.

Pravidlo 7: Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.

Lidé, kteří jsou neschopní požadovaného výkonu pro své nedostatečné znalosti nebo dovednosti, mohou vypadat, že jim chybí motivace, protože mohou svou neschopnost - vědomě, nebo častěji nevědomě - maskovat a skrývat. Snad ještě častěji se stává, že lidem v nadšení a motivaci brání nepříznivá firemní kultura, špatné mezilidské vztahy, neexistující, neznámé nebo nefunkční firemní hodnoty a strategie nebo způsob hodnocení a odměňování ve firmách a organizacích.

Pravidlo 8: Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.

Plamínek také upozorňuje, že mezi motivací a manipulací je jen úzký prostor, který je snadné v konkrétní praktické situaci přehlédnout. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí (například se zájmy našimi nebo se zájmy nějakého celku), při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme. Klíčovou podmínku úspěšné motivace je nemyslet na sebe, ale na člověka, kterého chceme ovlivnit.

Pravidlo 9: Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

Plamínek upozorňuje, že aktuální motivační pole konkrétního člověka je dynamickou souhrou tří významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují:

- **motivační založení** souvisí s naší osobností, jde o osobní vlastnost, která je s vysokou pravděpodobností zděděná a v průběhu života se jen málo mění, v našem chování dominuje zejména tehdy, když se dostaneme do nějaké zátěžové, stresující situace, která vyžaduje vzorce chování, které jsme se dosud nestačili naučit

- **motivační poloha** souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života, jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme, souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naší stálé pozornosti jejich naplňování vyžaduje
- **motivační naladění** je proměnlivé, jeho závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelná, jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty.

2.2.4.4 Motivace a talenti

A jak je to s motivací u talentů? Na jednu stranu by bylo možné konstatovat, že motivovat talenty je v porovnání s motivací ostatních pracovníků snazší. Talenti jsou často vysokou měrou sami motivováni a vyhledávají těžké úkoly. Dalo by se říct, že postačí, když je vedoucí pracovníci nebudou demotivovat. Avšak to se snadněji řekne, než udělá. Talenti jsou totiž nároční nejen na sebe ale i na své nadřízené. Úkolem šéfů je tedy zadávat talentům právě takové úkoly, které pro ně budou výzvou, důsledně zajišťovat a zlepšovat pro ně potřebné pracovní podmínky a činit potřebná nebyrokratická rozhodnutí.

Dle Ulricha pracovníci obecně projevují více angažovanosti, když jim firma poskytne:⁴⁸

- Vizi budoucnosti
- Příležitosti
- Odměny a stimuly (férová odměna za práci)
- Možnost vidět výsledky práce
- Společenskou odpovědnost
- Dobrou komunikaci
- Podnikavost a pružnost (možnost volby podmínek práce)

⁴⁸ ULRICH, D.: Not so standard deviation. Výťah. Co je vlastně talent, *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, XII/2010, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-48711690-600000_detail-dd>.

A v případě talentů to dle názoru autorky platí dvojnásob. Talenti jsou vybráni jako osoby s vysokou měrou vnitřní motivace, které stimuluje výzva. Snaží se tedy dosáhnout náročných cílů a překonávat překážky. Svě pracovní nasazení zvyšují, když věci, na které pracují, opravdu věří a vidí v ní smysl. Má proto své opodstatnění s talenty jasně komunikovat o vizi a strategických cílech společnosti a zdůrazňovat význam jejich práce.

2.2.5 Využití a udržení

Rozvojový program pro talenty bývá časově omezený. „*Po fázi setby následuje fáze sklizně. Většinou hranice mezi rozvíjením a využitím nejsou ostré, například rozvíjení pomocí projektu je už využíváním. Využívání talentů je průběžné, nikoli až v situaci, kdy vzniká naléhavá potřeba dosadit náležitě připraveného člověka na klíčovou pozici.*“⁴⁹

Chceme-li si talenty udržet, je třeba při konkrétním přiřazení talentů do poolů zohlednit kvantitativní, kvalitativní, místní a časové aspekty. Doporučuje se zadaný úkol obohatit nejen o upravitelné elementy (mj. více svobody v otázkách plánování, organizace a kontroly), nýbrž přenést na talenty plnou zodpovědnost za rozhodování v rámci projektů. Paralelně s tím je třeba plánovat opatření zvyšující kvalifikaci, aby mohla být případná uvolněná místa aktivně využita a aby se talenti mohli rozvíjet a osvědčit se při konkrétní činnosti („on the job“). Především pro mladší talenty je práce totiž mimořádně důležitá. K tomu patří reflexe a hodnocení úkolu, kompetencí a zodpovědnosti, jakož i osobnostních kompetencí jako např. organizace sebe sama při plnění úkolů nebo vedoucí chování.⁵⁰

Mnohem důležitější než plat jsou pro udržení atributy práce jako např. obsah, zodpovědnost nebo Work-Life-Balance⁵¹. Talent stále vyhledává výzvy, které nabízejí možnost další kvalifikace. Zde je však třeba zdůraznit, že udržovací strategie by neměla

⁴⁹ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 115

⁵⁰ THOM, N.: Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, hrsg. v. Norbert Thom/ Robert J. Zaugg, Bern 2001, s. 122 f

⁵¹ Work-Life-Balance = rovnováha mezi osobním a profesním životem

mít za cíl nulovou fluktuaci. Mladí talenti se nedají svázat. A když získají pocit, že jinde budou mít více příležitostí uplatnit a rozvíjet své schopnosti, odejdou.⁵²

Také interní nástupnictví získává při využívání talentů na významu. Nelze podcenit ani to, že díky členství v takovém talent poolu vzniká pocit důležitosti, který může během doby programu snížit fluktuaci. Za účelem udržení talentů je třeba propracovat vhodné „povzbuzující“ systémy, které ovlivní jak extrinsickou tak intrinsickou motivaci.⁵³

O tom, že charakter činností, které směřují k udržení pracovníka po absolvování talent programu, by měl být spíše psychologický než právní, je přesvědčen i Hroník. Jedním z nejdůležitějších zaměření talent programu je prý rozvoj „commitmentu“⁵⁴. Bez něj a dalších stabilizačních opatření, jako např. sdílení hodnot a vize společnosti či reálná perspektiva růstu, je pouze programem výchovy talentů pro konkurenci na vlastní náklady.⁵⁵

2.3 Best practice aneb jak to dělají nejlepší

Mnoho organizací si aktuálně uvědomuje důležitost řízení rozvoje svých talentovaných zaměstnanců a má více či méně propracované rozvojové programy postavené na výše popsaných obecných principech a metodách. Ale jak je možné, že některé podniky o talenty nepřicházejí, zatímco v jiných mají nemalé potíže jak talenty získat, tak si udržet?

D. A. Ready a J. A. Conger ve svém článku popisují na příkladu Procter & Gamble a HSBC Group, jak vytvořit z podniku takřikajíc „továrnu na talenty“.⁵⁶

Takové „továrny na talenty“ se odlišují od jiných společností, které jen řídí talenty, hlavně tím, že spojují funkčnost – přesně definované talent procesy podporující

⁵² THOM, N.: Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, hrsg. v. Norbert Thom/ Robert J. Zaugg, Bern 2001, s. 10 f

⁵³ tamtéž, s. 11

⁵⁴ commitment = vazba na podnik (věrnost, loajalita)

⁵⁵ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 115

⁵⁶ READY, D. A.; CONGER, J. A. Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review* [online]. June 2007, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory/ar/1>>.

strategické a kulturní cíle – a vitalitu – emocionální zaangažovanost managementu odrážející se v každodenní činnosti.

Zaměříme-li se nejprve na první ze jmenovaných aspektů, funkčnost, lze talent management společnosti HSBC stručně popsat asi takto: aby mohla mezinárodní HSBC rozvíjet lokální manažerské talenty při zachování globálních standardů, vytvořili její personalisté centrálně řadu postupů a předpisů, které jsou však poměrně flexibilní a mohou se objevit v lokálních variantách. Jinak řečeno, společnost má celopodnikově nastaveny procesy výběru, náboru, řízení kariéry a rozvoje vůdčích schopností, nicméně tyto procesy je možné v místních pobočkách do jisté míry přizpůsobit vlastním kulturním požadavkům. Například při posuzování uchazečů si musí vždy vybrat alespoň dva ze stanovených personálních nástrojů, jak jsou třeba psychometrické testy, individuální motivační pohovory nebo 360° zpětná vazba. Musí také použít standardizovanou hodnotící škálu a zahrnout výkonová data uchazeče za poslední tři roky. Takto může společnost zajistit vysoký stupeň objektivity a stanovit měřítko všeobecně platná ve všech světových pobočkách.

HSBC vytvořila systém tzv. talent poolů, který sleduje a řídí kariéry osob s vysokým potenciálem v rámci firmy. Poté co jsou tyto osoby identifikovány, jsou zařazeny do talent poolů v rámci regionu nebo v rámci dané obchodní jednotky, které jsou řízeny místními personalisty a manažery. Po určitém čase jsou přiděleny na pozice, které překračují hranice. Je na ně nahlíženo jako na potenciální budoucí senior manažery. Ti, kteří uspějí i na těchto pozicích a mají potenciál postupovat ještě dál, mohou dosáhnout do tří až pěti let na výkonnou seniorskou úroveň a později i na úroveň top managementu.

Vedoucí navazují kontakty se členy všech poolů a velmi často s nimi osobně hovoří o jejich rozvojových potřebách a zájmech. Zpočátku jsou tyto rozhovory velmi časté a intenzivní, později probíhají dvakrát až čtyřikrát ročně dle potřeby. Cílem programu je umožnit získat zkušenosti, které povedou k hluboké znalosti všech aspektů obchodní činnosti, jakož i k porozumění mnoha rozdílným kulturním podmínkám, ve kterých HSBC operuje.

HSBC si velmi uvědomuje, jak je důležité, aby do systému byli zahrnuti naprosto všichni, jinými slovy aby se lidé cítili být součástí organizace, která sahá dál než jejich pobočka či území. Podniká proto kroky, kterými umožňuje vytvářet vztahy na více osobní úrovni. Například pořádá konference, kterých se účastní okolo 40 senior manažerů, kde se z úst výkonných top manažerů dozvědí o firemních strategických cílech a záměrech z různých koutů světa. Manažeři společnosti spolu sdílejí zkušenosti a mohou od sebe získat různá ověřená doporučení a tipy. Společnost také podporuje tzv. „networking“⁵⁷ napříč zeměmi. Takto například ředitelka finančních služeb v Hong Kongu zná svůj protějšek v Mumbaji, Mexico City, Sao Paulu nebo ve Vancouvru. Tyto „sítě“ umožňují manažerům pravidelně se setkávat při důležitých virtuálních jednáních.

Také Procter & Gamble zahrnuje procesy talent managementu do své strategie růstu. Aby byla společnost schopná vyslyšet poptávku po talentech globálně, jsou procesy koordinovány celosvětově, ale prováděny lokálně. P&G nabízí talentům formální tréninkové a rozvojové programy a někdy posílá manažery i na externí vzdělávací programy. Avšak lví podíl na rozvoji mají aktivity „on the job“, které probíhají přímo na pracovišti s podporou manažerů a pomocí mentorů a týmových kolegů. Například marketingový manažer si vyzkouší pracovat na různých značkách. Finanční manažer projde různými pozicemi od finanční analýzy přes finanční audit až po účetnictví. Většina manažerů se také čas od času podílí na důležitých úkolech v rámci týmových projektů. Tato multidisciplinární zadání a podílení se na jejich vypracování jsou pro zaměstnance výzvou a signalizují jim, že P&G bude vždy nabízet nové příležitosti.

Také P&G využívá k řízení talentů technologický systém, ve kterém schraňuje informace o všech 135 tisících zaměstnanců společnosti, ale především sleduje 13 tisíc zástupců středního a vyššího managementu. Systém zachycuje historii kariéry, vývoj schopností, vzdělávání, informace o plánovaném nástupnictví, příslušnost ke spolkům, identifikuje top talenty a jejich potřeby rozvoje. Systém také činí talenty ve firmě viditelnými pro vedoucí podniku, kteří při hledání vhodných kandidátů již nemusí dlouze pátrat. P&G zavedlo globální posuzování talentů, tj. proces, kterým může být každá země, každá funkce a každá záležitost hodnocena z pohledu možnosti najít,

⁵⁷ networking - vytváření kontaktní sítě vztahů

rozvíjet, angažovat a udržet si kvalifikované osoby s ohledem na konkrétní výkonové cíle.

Zatímco funkčnost je o soustředění se, aby procesy talent managementu přinášely společnosti jisté výsledky, vitalita je o přístupu a nastavení myšlení osob zodpovědných za tyto procesy. Na rozdíl od procesů, které mohou být konkurenty odkoukány, vášně lze kopírovat velmi těžko. Proto Ready a Conger považují vitalitu za tajnou zbraň a konkurenční výhodu. Na základě výzkumu došli k závěru, že vitalita procesů talent managementu dané společnosti je dána třemi charakteristikami. Jsou to: věrnost, angažovanost a zodpovědnost⁵⁸.

P&G pěstuje ve svých talentech věrnost tím, že 90% svých začínajících manažerů najímá přímo z univerzit a v průběhu času rozvíjí jejich kariéry. Aby navázali vazbu velmi brzy, společnost založila interní vysokoškolský program, který umožňuje studentům převzít reálnou zodpovědnost při práci na důležitých projektech se všemi dostupnými firemními zdroji. Tyto intenzivní interní programy jsou poměrně náročné na čas manažerů, kteří se tak ocitají v roli garanta, kouče a rádce. Avšak v okamžiku, kdy se ze studenta stane zaměstnanec na plný úvazek (a stává se tak ve většině případů), společnosti se její „investice“ vrátí tím, že nováček je již adaptovaný, vysoce kvalifikovaný a může se prakticky hned začít věnovat svým úkolům. P&G též přiřazuje studenty do víceoborových týmů, které pracují na obchodních a organizačních problémech a následně předkládají svá řešení vedení společnosti a garantům z řad senior manažerů. Výsledkem často bývá implementace těchto návrhů.

HSBC také velmi usiluje o vytvoření vazby s talentovanými. Při obsazování důležitých pozic se na procesu podílejí kromě centrálních a lokálních personalistů také linioví výkonní manažeři.

Angažovanost reflektuje dle autorů míru, jakou je vedení podniku zapojeno do detailů talent managementu.

P&G zapojuje zaměstnance do jejich vlastního kariérního rozvoje dnem, kdy nastupují do společnosti. Společně s náborovými manažery vytvářejí plán kariéry. Pro osoby s

⁵⁸ doslova "commitment, engagement and accountability"

vysokým potenciálem P&G stanoví „cílovou pozici“, na kterou zaměstnanec dosáhne, pouze když bude dál využívat, rozvíjet a prokazovat svůj potenciál. Nábor a vyhledávání talentovaných studentů na univerzitách je pro P&G významnou aktivitou, a tak mnoho jejich senior manažerů vyučuje na nejlepších světových vysokých školách.

HSBC vysílá nové zaměstnance za účelem zvýšení angažovanosti do Velké Británie na sedmi týdenní tréninkový program, kterého se účastní obvykle 30 až 40 osob z přibližně 20 zemí. Během těchto akcí, konajících se několikrát do roka, se nováčci seznámí navzájem a také navážou kontakt s členy vedení společnosti.

V „továrnách na talenty“ musí být zcela jasné, kdo má jakou zodpovědnost. Například v P&G má každý generální manažer, každý viceprezident i každý člen talent poolu v kariérním plánu zahrnuto, co konkrétně udělá pro společnost. Všichni manažeři a vedení P&G chápou, že jsou zodpovědní za identifikaci a rozvoj současných a budoucích vedoucích (vůdců) společnosti. Jsou hodnoceni a odměňováni nejen na základě výkonnosti, nýbrž i za svůj podíl na vytváření organizačních kompetencí.

HSBC má pro změnu manažerský výbor složený zhruba z tuctu výkonných manažerů, kteří mají na starosti talentové pooly. Mají přehled o všech členech a jsou zodpovědní za to, že do procesu talent managementu budou zahrnuti jen ti správní.

Na závěr autoři konstatují, že již dávno všichni vědí, že nejdůležitějším aktivem společnosti jsou její vlastní lidé. Avšak otázka, jak z nich získat to nejlepší, je stále naléhavější. Jakákoli společnost usilující o svůj růst má jen malou naději dosáhnout svého cíle bez schopnosti dosadit rychle správné lidi na správná místa. Společnosti se soustředí především na rozvoj kapitálu, informačních technologií, zařízení a procesů, ale nakonec to jsou stále lidé, na kterých záleží nejvíce.

2.4 Trochu jiný pohled

V předcházejících kapitolách byly popsány přístupy a doporučení, které by bylo možné podle autorky označit za více méně všeobecně přijímané a (i přes jisté rozdíly v konkrétních bodech) vybudované na velmi podobné myšlenkové základně.

V roce 2008 P. Cappelli zveřejnil v Harvard Business Review článek nazvaný „Talent management pro 21. století“.⁵⁹ Cappelli nabízí na věc jiný pohled a svými tvrzeními popírá hned několik základních myšlenek talent managementu, které většina odborníků i praktiků považuje za obecně platné.

Dle Cappelliho je talent management ve své podstatě jednoduše předvídáním potřeby lidského kapitálu a následně naplánováním, jak se s touto potřebou vyrovnat.

V dnešní době rozšířené reakce na tuto výzvu spadají do dvou odlišných (ale dle Cappelliho stejně neefektivních) táborů. Tou první, nejčastější, je „nedělat nic“, tj. nepředvídat a neplánovat. Tento reaktivní přístup se opírá především o externí nábor a hovořit zde o talent managementu ani nelze. Druhý přístup, běžný pouze ve velkých, starších společnostech, je založen na komplexních a byrokratických modelech předpovídání a plánování z 50. let, tj. systémech z éry, kdy byl obchod vysoce předvídatelný. Jako takový je však v dnešních nestálých podmínkách nepřesný, nákladný, a tudíž selhává.

Cappelli je přesvědčen, že přišel čas na od základu nový přístup k talent managementu, který bude brát v úvahu velkou nejistotu, které v současnosti podnikání čelí. Dle Cappelliho byl interní rozvoj zaměstnanců v 50. letech minulého století v mnoha společnostech standardem a nástroje manažerského rozvoje, které se nám nyní zdají nové a originální - od koučování, přes 360° zpětnou vazbu a rotace, až po talent programy - byly v té době samozřejmostí. Interní rozvoj talentů v této podobě se však (až na několik málo výjimek) zhroutil v 70. letech a v situaci rostoucí nejistoty na trhu práce přestal oslovovat. Prudká recese na začátku 80. let vedla k propouštění „bílých límečků“, zrušení praxe celoživotního zaměstnání, restrukturalizaci jednotlivých vrstev firemní hierarchie a odstranění mnoha praktik rozvíjejících talent.

Na počátku 90. let minulého století převládl trend náborem talentovaných zaměstnanců z okolí firmy. Ekonomika dále rostla, společnosti přebírali více a více talentů svým konkurentům, a tak vznikl problém s jejich udržením ve firmě. V mnoha případech tak

⁵⁹ CAPPELLI, P.: Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review [online]. March 2008, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://hbr.org/product/talent-management-for-the-twenty-first-century/an/R0803E-PDF-ENG?Ntt=Talent%2520management&referral=00269&cm_sp=endeca_-_spotlight_-_link>.

vlastně firmy investovali do vzdělání zaměstnanců svých konkurentů. Na konci 90. let si společnosti uvědomily, že poměr mezi zkušenými kandidáty, které do firmy přilákaly, a zkušenými zaměstnanci, kteří byli odlákáni konkurenčními firmami, je více méně stejný. Přičemž vyhledávání talentů mimo firmu bylo stále nákladnější, neboť zahrnovalo služby tzv. lovců hlav (headhunterů). Nově příchozí také bránili praxi interního povyšování a stále tu byly problémy s udržení klíčových zaměstnanců. Úkol přilákat a udržet správné lidi obsadil přední místo na seznamu úkolů výkonných manažerů mnoha společností a nachází se tam i dnes. Proto se řada společností opět vydává cestou talent managementu.

Dle Cappelliho se však poradenské společnosti bohužel vrací k praktikám z 50. let minulého století. Doporučují vytváření dlouhodobých plánů nástupnictví, které by se měly pokusit zmapovat budoucí vývoj kariéry. To však v současné době nemůže fungovat. Předpokládané plány nástupnictví, dlouhodobý rozvojový plán, jakož i strategie, organizační schémata či manažerské týmy doznávají v průběhu času mnoha změn. Když se pak uvolní důležitá pozice, stává se poměrně často, že společnost dojde k závěru, že kandidáti zahrnutí v plánu nástupnictví nesplňují požadavky na pozici a ohlíží se jinde. Takový výsledek je ještě horší, než kdyby společnost neměla vůbec žádné plány. Zaprvé, kandidáti se tak cítí podvedeni - plán nástupnictví implicitně vytváří příslib. Zadruhé, investice do rozvoje kandidátů jsou tímto promrhány. Za třetí, většina společností musí plány nástupnictví každý rok aktualizovat kvůli změnám u jednotlivých pozic nebo v důsledku odchodů, přičemž takto promarní mnoho času a energie. Jaký smysl má tedy vytvářet plán, když je nutné jej každý rok měnit?

Od 80. let minulého století společnosti zavedly a kontinuálně dotvářely výrobní procesy „just-in-time“⁶⁰ a další inovace dodavatelsko-odběratelského řetězce, které jim umožnily předjímat výkyvy poptávky a přizpůsobovat jí produkty velmi přesně a rychle. Cappelli proto navrhuje, aby se něco podobného jako just-in-time procesy ve výrobě využívalo také v oblasti rozvoje. Nový rámec nazývá: „talent-on-demand“⁶¹. Tento inovativní přístup k řízení talentů v závislosti na předpokládané budoucí poptávce staví Cappelli na čtyřech zásadách převzatých z operačního managementu a

⁶⁰ "just-in-time" - efektivní princip řízení výrobního procesu založený na aktuální potřebě

⁶¹ "talent-on-demand" - dalo by se přeložit jako "talent na objednávku"

managementu dodavatelsko-odběratelského řetězce. První dvě zásady se zaměřují na řízení rizika při odhadu poptávky a další dvě se zabývají nejistotou nabídky.

Zásada č. 1.: Vytvořit nebo koupit

Cappeli zmiňuje výsledky studie společnosti Watson Wyatt, které poukazují na fakt, že osoby, které před nedávnem absolvovali rozvojový program, jsou mnohem náchylnější k odchodu jinam, kde mají lepší příležitost nové schopnosti využít. Rozvoj interních talentů má i nadále smysl, neboť je to levnější a méně rušivé. Ale nábor externích talentů může být rychlejší a více odpovídající konkrétním požadavkům. Optimální tedy je tyto dva přístupy kombinovat.

Investice do talentů, které společnosti nakonec nevyužijí, jsou příliš drahé. Proto Cappeli doporučuje vytvářet odhady potřebného množství talentů a raději odhad trochu podhodnotit než zbytečně předimenzovat. Pokud podnik zvolí nižší hranici než je pak skutečná poptávka, lze místa obsadit lidmi z venku. Některé pozice se dokonce obsazují snadněji externími uchazeči, proto by měly společnosti pečlivě zvažovat, kde přesně vkládat své zdroje do rozvoje: talent management je investice, nikoli nárok.

Zásada č. 2: Adaptovat se na nejistotu v poptávce po talentech

Nejistota poptávky je prostě fakt, který nelze změnit, a chytré společnosti najdou způsob, jak se s ní vyrovnat. Jeden z možných přístupů je rozdělení rozvojových programů do kratších úseků. Například místo tříletého funkčního manažerského výcviku, je možné zahrnout zaměstnance z různých pozic do 18 měsíčního kurzu všeobecných manažerských dovedností a pak je vyslat zpět do svých funkcí, za účelem dalších specializací. Další možností je vytvořit napříč organizací talent pooly, které mohou být vytvořeny tam, kde vznikne potřeba.

Zásada č. 3: Zvýšit návratnost investic do rozvoje zaměstnanců

Jedním způsobem, jak zvýšit návratnost, je nechat zaměstnance podílet se na nákladech na jejich rozvoj. Pokud společnost nechce nebo kvůli legislativě nemůže požádat zaměstnance o finanční spoluúčast, může například u konkrétních úkolů požádat zaměstnance o práci na dobrovolnické bázi. Dále je výhodné udržovat vztahy s

bývalými zaměstnanci v naději, že se mohou opět vrátit a přinést zpět investici ve formě svých znalostí a dovedností.

Zásada č. 4: Chránit investice vyvažováním zájmů zaměstnance a zaměstnavatele

Hlavním důvodem, proč dobří zaměstnanci odcházejí, je, že naleznou lepší příležitost někde jinde. Toto dělá z rozvoje talentů zboží podléhající rychlé zkáze. Klíčem k ochraně této investice do vzdělání a rozvoje je usilovat co nejdéle o vyváženost mezi zájmy zaměstnanců a zájmy zaměstnavatele. Jednou z cest je co nejvíce volných míst nabízet v rámci interních výběrových řízení. Takto mohou zaměstnanci měnit práci v rámci organizace.

Zatímco v jazyce starého paradigmatu dominují pojmy inženýrství a plánování, v novém přístupu „talentů na objednávku“ se hovoří především o operačně řízených nástrojích respektujících změny na trhu. Tento přístup umožňuje zaměstnancům řídit své rozvojové potřeby a zajišťuje návratnost investic. Vytváří rovnováhu mezi zájmy zaměstnanců a zaměstnavatele a zajišťuje zlepšování schopností a znalostí celé společnosti.

3 Analytická / praktická část

V této části se práce bude věnovat probíhajícímu talent programu české stavební spořitelny a výsledkům výzkumu, který autorka provedla v říjnu 2011. V rámci vlastního šetření byly použity tyto metody: pozorování, analýza a dotazování.

V kapitole 3.2 bude proveden popis a analýza konkrétních metod rozvoje talentů i celkové koncepce programu. Autorka bude vycházet z interních materiálů stavební spořitelny, které mají talenti k dispozici a informací získaných od personalistů, vedení podniku i samotných účastníků programu. Zároveň tyto informace doplní o své vlastní poznatky.

V kapitole 3.3 se práce zaměří na vyhodnocení dotazníkového šetření.

V následující kapitole 3.4 shrne autorka vlastní návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení účinku a přínosu talent programu.

3.1 Popis a struktura společnosti

Od května roku 2007 pracuje autorka na pozici „specialista podpory obchodu“ ve stavební spořitelně, která působí na českém trhu již 17 let.

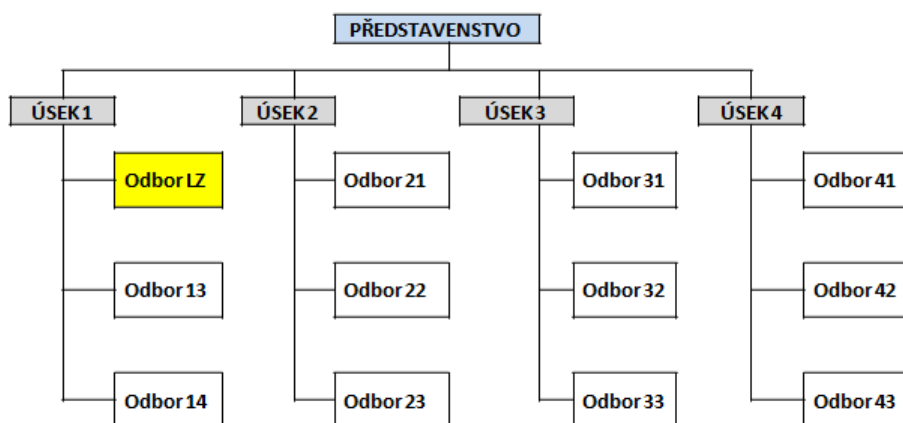
Společnost usiluje o to být v České republice předním poskytovatelem finančních služeb. V uplynulém roce tržní podíl společnosti v oblasti stavebního spoření překročil hranici 50% a v úvěrech se k ní velmi přiblížil. Tato instituce však nenabízí pouze stavební spoření, nýbrž disponuje kompletní produktovou nabídkou pro zhodnocování úspor, financování bydlení, zajištění na stáří a základních bankovních produktů.

Společnost má 635 zaměstnanců a cca 2900 obchodních zástupců, kteří její finanční produkty zprostředkovávají. Představenstvo společnosti se sestává ze čtyř členů, přičemž každý z členů zaštiťuje jeden ze čtyř úseků. Každý úsek je rozdělen na několik odborů v čele s jejich řediteli (F1). Jim podřízeny jsou vedoucí jednotlivých oddělení (F2). Některá oddělení se dále dělí na referáty. Vedoucí referátů jsou manažeři na pozici F3 a jsou přímými nadřízenými referentů.

Stavební spořitelna se hlásí ke společenské odpovědnosti a ve své Výroční zprávě za rok 2010 deklaruje: „Zaměstanci jsou pro nás klíčoví. Péče o zaměstnance je jedním z nejdůležitějších a dlouhodobých zájmů společnosti. Pro zaměstnance je vytvářeno příjemné pracovní prostředí a zaměstnanci jsou respektováni bez ohledu na pohlaví, věk, rasu, vyznání, sexuální orientaci či názory. Společnost nabízí zaměstnancům také prostor pro rozvoj jejich dovedností, schopností a kompetencí prostřednictvím širokého vzdělávacího a rozvojového programu. Vedle pracovních aktivit zajišťuje pro své zaměstnance také týmové volnočasové aktivity, které podporují průřezovou komunikaci a neformální setkávání se s kolegy. Zaměstnanci mohou také pro lepší skloubení svých pracovních a osobních povinností využívat pro své děti firemní školku.“⁶²

O všech 635 zaměstnanců společnosti se stará odbor Lidské zdroje (LZ) a jeho 11 specialistů lidských zdrojů v čele s ředitelem odboru. Odbor zajišťuje získávání a výběr zaměstnanců, pracovní-právní problematiku, administrativní záležitosti spojené s docházkou, vzdělávání, kariérové plánování, hodnocení zaměstnanců, podporu při určování strategických cílů, vytváření a realizace personální strategie, péče o firemní kulturu a v neposlední řadě odměňování a sociální programy.

Obrázek 6 Organigram společnosti



Zdroj: odb. Lidské zdroje

⁶² Výroční zpráva za rok 2010.

3.2 Talent program

Na konci roku 2009 se ve stavební spořitelně nečekaně uvolnilo několik manažerských pozic a bylo třeba vypsát externí výběrová řízení. Ukázalo se, že firma nemá zmapovaný potenciál svých zaměstnanců a uchazeče musí hledat přes agentury. Na základě toho obdržel odbor LZ požadavek od představenstva. LZ měly vytvořit návrh, jak zajistit, aby každá manažerská pozice ve firmě měla svého nástupce. Původním záměrem byl tedy program nástupnictví. Program byl rozpracován. Narazil však na problém realizace. V některých útvarech sice měli manažeři své zástupce, ale nebyly to osoby, které by případně obsadily manažerský post, protože buď nechtěly, nebo ani neměly potřebné manažerské schopnosti. Navíc LZ došly ke zjištění, že zdaleka ne každý manažer je ochoten takového člověka ve svém útvaru mít a podporovat jej. Někteří manažeři tvrdili, že mají svého zástupce, a proto žádného nástupce nepotřebují. Proto se rozhodli pro jiné řešení.

Hlavní motivací pro vznik talent programu tedy bylo, že bude reálně existovat skupina zaměstnanců, kteří budou připraveni a vybaveni kompetencemi k výkonu manažerské pozice. Zrychlí se tak proces obsazení uvolněné pozice kvalifikovaným, motivovaným, kompetenčně vybaveným a prověřeným pracovníkem, který zná důkladně prostředí banky.

Personalisté z LZ vytvořili pracovní skupinu a v rámci různých workshopů a diskusí s manažery na pozicích F1 začali vytvářet program pro talentované zaměstnance. Účastnili se různých školení a zjišťovali, jak to řeší v jiných firmách (např. v obou mateřských společnostech). Poté co zde načerpali inspiraci a vytvořili si představu, jak by měl talent program probíhat, spolupracovali také s poradenskou společností a své představy s ní konzultovali. Na základě jejich doporučení program upravili a napasovali na podmínky menší společnosti, která má svou firemní kulturu i konkrétní rozpočet.

Pro realizaci bylo dle vyjádření LZ důležité najít podporu v představenstvu. Ze čtyřčleného představenstva byli od začátku pro dva členové, kteří jasně dávali najevo podporu programu. Následně při prezentaci programu byl třetí člen také bezvýhradně pro. Jeden z členů měl konkrétní výtky, které LZ zapracovaly. S výslednou podobou programu nakonec souhlasili všichni čtyři.

Poté, co personalisté z LZ vytvořili návrh konkrétních rozvojových aktivit, byly vymezeny náklady, které budou na školení, výcviky a stáže účastníků potřeba. Náklady činící na celé dva roky programu zhruba 150.000 Kč na osobu byly představenstvem schváleny. Dle vyjádření LZ je tato částka o dost větší, než je ve společnostech, ve kterých LZ čerpala informace a inspiraci, obvyklé. LZ velmi stojí o to, aby prostředky byly vynaloženy efektivně, a chce umožnit talentům kvalitní vzdělávací a rozvojové programy.

Oficiálním a zveřejněným cílem talent programu je: *„umožnit zaměstnancům získat takové dovednosti a zkušenosti, které budou v budoucnu (2-3 roky) vyžadovány pro naplnění kompetencí na manažerské pozice a nových nároků.“* Současně bylo upřesněno, že samotná *„účast v programu získání konkrétní pozice nezaručuje.“*⁶³

Dle vyjádření LZ talent program dále nabízí:⁶⁴

- další vzdělávání a rozvoj
- práci na rozvoji kompetencí důležitých pro řízení a specializované pozice
- zapojení do zajímavých projektů napříč společnostmi
- sdílení zkušeností s kolegy z jiných útvarů
- možnost stát se součástí elitní skupiny
- networking – prostor pro budování vztahů

Personalisté museli stanovit požadovaný počet talentů. Dle LZ při tom vycházeli z celkového počtu zaměstnanců a z doporučení poradenské společnosti. Byla prý zohledněna průměrná fluktuace na manažerských pozicích za poslední dva roky i celková fluktuace. Bylo vzato v potaz, že v této době proběhlo 8 výběrových řízení na manažerské pozice. Na základě vlastních zkušeností doporučila poradenská společnost, aby počet talentů byl 20, tedy aby odpovídal zhruba 3% z celkového počtu zaměstnanců.

⁶³ Interní materiál

⁶⁴ Interní materiál

Z pohledu autorky je poněkud zarážející, že se LZ nezaměřily spíše na odhad budoucích potřeb a nesnaží se předpovědět, kolik manažerských míst se uvolní. Z rozhovoru s LZ totiž vyplynulo, že v danou chvíli jsou všechny manažerské pozice obsazeny, a neuvažuje se o aktivním vytváření pozic nových. Dle dostupných informací neplánuje ani vrcholové vedení ani LZ žádné významné změny v současném obsazení manažerských pozic (např. rotace manažerů). Zároveň si však LZ spíše intuitivně uvědomují, že nejspíš přichází doba, která bude více turbulentní a s jistou pravděpodobností přinese potřebu změn i na manažerských pozicích. Dle autorky neexistuje v tomto ohledu přímá vazba na podnikatelskou strategii firmy. Tudíž hrozí, že cíl talent programu připravujícího nové manažery nebude z velké části naplněn. Problematice udržení a využití talentů se autorka věnuje v jedné z dalších kapitol.

3.2.1 Identifikace talentů

Otázkou „kdo je talent“ se LZ zabývaly poměrně dlouho. Byla předmětem několika prezentací a workshopů personalistů s vybranými F1 a F2. Zde si definovali, co od talentů požadují, potažmo, kdo má být označen za talenta. Dle dostupných materiálů došli k závěru, že **talent je člověk, který „pracuje na rozvoji svého potenciálu s cílem dosáhnout požadovaných manažerských schopností a dovedností a systematicky se připravuje na jakoukoliv budoucí manažerskou pozici.“**⁶⁵

Talenti měli být vybráni z kandidátů, tj. přihlášených zaměstnanců splňujících tyto podmínky:⁶⁶

- zaměstnanec s manažerským potenciálem a ambicemi dorůst do pozic liniových manažerů
- zaměstnanec, který vyniká nad ostatními (má mimořádnou výkonnost nebo osobnost)
- motivovaný pro profesní růst a osobnostní rozvoj
- přináší přidanou hodnotu firmě

⁶⁵ Interní materiál

⁶⁶ Interní materiál

- působí již nejméně rok ve společnosti
- je funkčně mobilní
- znalost AJ nebo NJ alespoň na základní úrovni a dále na rozvoji znalostí pracuje (požadovaná úroveň B2)

Vysokoškolské vzdělání nebylo podmínkou, nicméně bylo avizováno, že účastníci talent programu, kteří dosud nemají VŠ, budou motivováni k dalšímu studiu.

Obrázek 7 Proces výběru talentů



Zdroj: odb. Lidské zdroje

Samotný výběr byl několikastupňový. Zájemci splňující základní, výše popsané, požadavky na kandidáta zaslali přihlášku spolu s životopisem a motivačním dopisem. Požádali přímého nadřízeného o zaslání vyjádření k jejich případné účasti v talent programu k rukám zodpovědného personalisty. Následně byli pozváni k pohovoru se zástupci odboru LZ, který měl prověřit především jejich motivaci.

Z obrázku 7 je patrné, že na základě životopisu, motivačního dopisu a pohovoru se vybrané osoby zúčastnily assessment centra. Vybraná skupina čítala 30 kandidátů.

Assessment centre neboli AC je skupinová aktivita, která má za cíl zhodnocení aktuálních předpokladů, kompetencí a možností dalšího rozvoje účastníků. Program je koncipován tak, aby umožnil poznat všechny potřebné charakteristiky jak v praktických modelových situacích, tak i například v písemných studiích nebo prostřednictvím psychodiagnostických metod, jako jsou testy či dotazníky.

Harmonogram AC, které pro stavební spořitelnu zajistila externí firma, vycházel z požadavků na talenty. Výsledky programu měly dát ucelený náhled na kandidáta a tedy říci, nakolik naplňuje požadované kompetence (obrázek 8).

Obrázek 8 Kompetence komplexního manažera



Zdroj: odb. Lidské zdroje

Komplexní manažer by měl umět **vést a motivovat** své lidi, být schopen je koučovat, být schopen vést tým i být jeho součástí a poskytovat pomoc, podporu a poradenství. Měl by mít organizační a řídicí schopnosti a zvládat delegování i kontrolu. **Konceptní a strategické myšlení** manažera vyžaduje schopnost zformulovat vizi a strategii, jakož i schopnost celostního vidění (v kontextu okolností) a umění předjímat vývoj situací. Manažer by měl umět **komunikovat a budovat vztahy** na pracovišti. To předpokládá interpersonální citlivost a vztah k podřízeným se schopností postihovat jejich individualitu a efektivně jim zadávat úkoly. Měl by komunikovat srozumitelně a přesvědčivě, umět zviditelnit a prezentovat výsledky pracoviště. **Podnikatelský přístup** znamená orientaci na klienta (interního i externího), obchodní a marketingové myšlení a vidění. Takový manažer se orientuje účinně v konkurenčním prostředí. Také přináší nové myšlenky a nápady, je inovativní, kreativní a podporuje zájmy společnosti. **Orientace na cíl** u manažera znamená, že je orientovaný na dosahování výsledků. Má schopnost modifikovat řídicí styl dle potřeb firmy a umí si určit priority. Komplexní manažer **umí řešit problémy**. To znamená, že je schopný řídit změny ve firmě a nebojí se jich. Dobře se rozhoduje a umí pracovat se stresem a konfliktem. Je flexibilní a

vnímavý. V neposlední řadě by měl mít potenciál k **dalšímu růstu**. Měl by být schopen se učit, být sebevědomý a umět se prosadit. Měl by být schopen ovlivňovat ostatní.

Každý z účastníků obdržel po absolvování AC individuální hodnocení, jak si vedl při plnění jednotlivých úkolů včetně doporučení pro další rozvoj.

Výsledky uchazečů byly také prezentovány představenstvu. Talenty se stalo 20 uchazečů s nejlepšími výsledky, přičemž byla splněna podmínka, že v žádné z klíčových kompetencí nezískal vybraný uchazeč nulové ohodnocení.

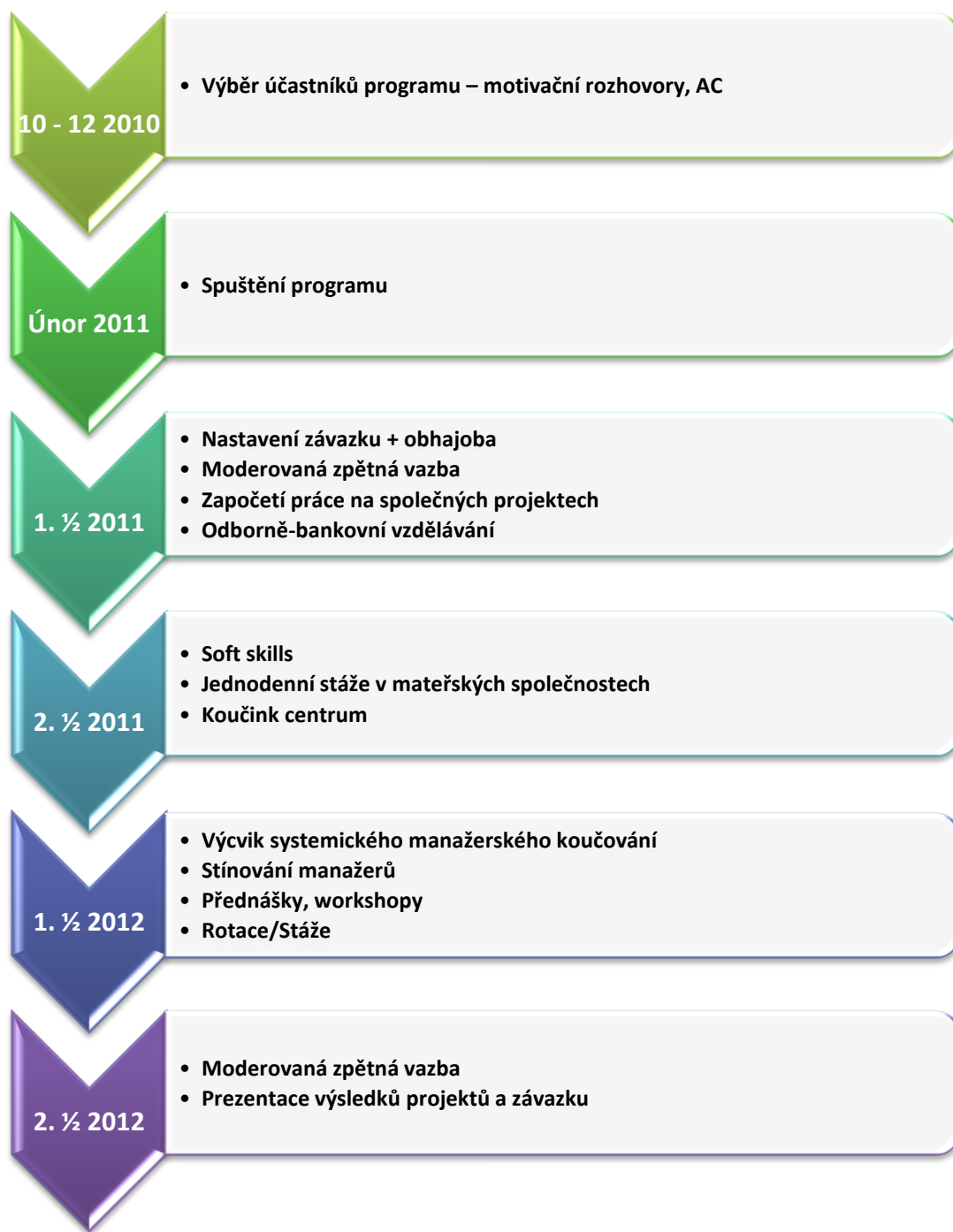
Ještě než se práce začne podrobně věnovat průběhu programu, chtěla by se autorka pozastavit nad tím, jaká byla **role přímých nadřízených** při výběru talentů. Jak již bylo popsáno výše, zájemci o účast v programu se mohli přihlásit sami a vhodné kandidáty, kteří absolvují AC, vybíral odbor Lidské zdroje. Vyjádření, které zasílal nadřízený manažer zájemce, mělo pouze **informativní charakter**. Názor nadřízeného nebyl pro výběr do talent programu rozhodující. To znamená, že i přes případný nesouhlas přímého nadřízeného, mohl kandidát postoupit k AC a v případě úspěšného absolvování se mohl stát talentem. Důvodem pro takový postup byla snaha Lidských zdrojů být při výběru účastníků co nejobjektivnější. Již z dřívějších pokusů nastavit ve společnosti program nástupnictví měly LZ zkušenost, že ne všichni manažeři mají k rozvoji svých podřízených kladný postoj. Proto se rozhodly manažery do výběru talentů nezapojit.

Tato skutečnost na jedné straně mohla zajistit větší objektivitu v hodnocení kandidáta, na straně druhé mohla přispět k relativně nízké podpoře talent programu mezi zástupci středního a liniového managementu, se kterou se probíhající talent program již potýká. Tomuto problému se bude práce věnovat v navazujících kapitolách.

3.2.2 Rozvojové aktivity

Talent program byl nastaven na dva roky do konce roku 2012. Byly vybrány takové rozvojové aktivity, které považují personalisté z LZ za nejefektivnější, podporující rozvoj požadovaných manažerských kompetencí popsanych v předchozí kapitole. Na doporučení vedení společnosti bylo zahrnuto také odborně bankovní vzdělávání.

Obrázek 9 Harmonogram programu



Zdroj: odb. Lidské zdoje

Talent program má tedy podpořit jak měkké dovednosti, tak rozvoj odbornosti v rámci činností společnosti. Nedílnou součástí programu je také sdílení zkušeností a vymýšlení inovací v rámci projektů, jakož i samostatná práce na osobních závazcích.

Obrázek 10 Přehled interních a externích rozvojových aktivit



Zdroj: odb. Lidské zdroje

Na úplném začátku museli všichni talenti absolvovat tzv. moderovanou zpětnou vazbu.

Moderovaná zpětná vazba je metoda, při které zaměstnanec pod vedením moderátora přijímá od svých kolegů zpětnou vazbu na své jednání a chování. Na rozdíl od běžné zpětné vazby, kterou zaměstnanci poskytuje nadřízený, je tato metoda mnohem komplexnější. Tento nástroj byl dosud ve stavební spořitelně využíván u manažerů F1, F2. Nyní byla využita u talentů, jako výrazné obohacení a velmi cenný vstup pro jejich další rozvoj a práci na sobě.

Účastníky moderované zpětné vazby jsou: příjemce zpětné vazby, poskytovatelé zpětné vazby a moderátor. Úkolem příjemce je výběr šesti poskytovatelů zpětné vazby, definování oblasti zpětné vazby a naplnění role „přijímače“. Poskytovatelé mají za úkol se na poskytnutí zpětné vazby náležitě připravit a působit v roli „vysílačů“. Moderátor uvádí a ukončuje diskusi, nastavuje její rámec a moderuje samotný průběh (pokládá otázky, usměrňuje a nepřipouští kritiku). Účast a zapojení do diskuse je dobrovolná.

Aby byla moderovaná zpětná vazba přínosná, vyžaduje to od všech jistou dávku otevřenosti i odvahy a disciplíny.

Příjemce si tedy ještě před moderovanou zpětnou vazbou promyslí, co se o sobě potřebuje dozvědět, resp. vybere si oblast, ke které by rád obdržel zpětnou vazbu. Může jít např. o oblasti osobnosti, výkonu, týmové práce apod. Při výběru poskytovatelů se doporučuje vybrat osoby ochotné, otevřené, vyrovnané, důvěryhodné. V průběhu samotné moderované zpětné vazby příjemce naslouchá a nevstupuje do diskuze. Pokud má zájem, zapisuje si poznámky. Na závěr poskytuje vlastní zpětnou vazbu skupině poskytovatelů.

Poskytovatel by měl mít na paměti, že hlavním cílem je, aby příjemce získal konkrétní výstupy, se kterými může dále pracovat. Měl by přemýšlet o hodnoceném a situacích, ve kterých jej zažil. Měl by uvažovat o jeho chování, projevech, komunikaci, výsledcích apod. Zpětná vazba není hodnocením. Vždy jde o popis chování, které respondenti pozorovali, případně o popis jeho dopadů. Během moderované zpětné vazby jsou poskytovatelé moderátorem vedeni, aby hlavní sdělení, která jsou podle jejich názoru pro příjemce důležitá, promysleli a uváděli v následující struktuře: „Čeho si na hodnoceném cením, v čem by měl určitě pokračovat?“ „Co bych hodnocenému doporučil, aby přestal dělat, v čem mu to pomůže?“ „Co bych hodnocenému doporučil, aby začal dělat a co z toho může získat?“ „Jak mohu hodnoceného podpořit a v čem mu mohu pomoci?“ Jako pomůcku pro přípravu na moderovanou vazbu lze využít tabulku, která tvoří přílohu 1.⁶⁷

Pokud jsou splněny výše popsané parametry (otevřenost na straně poskytovatelů i příjemce, kvalitní příprava), je dle autorky moderovaná zpětná vazba pro příjemce velmi přínosným zdrojem informací o sobě samém a o tom, jak je vnímán svým okolím. Díky ní si může ujasnit, kterým směrem se zaměří a které schopnosti bude chtít dále rozvíjet.

Dalším úkolem na počátku talent programu bylo **definování závazku**. V podstatě se jedná o cíl na libovolné téma, kterého hodlá účastník dosáhnout během dvouletého programu. Cíl musí mít pozitivní dopady na stavební spořitelnu. Musí v něm být jasně

⁶⁷ viz Příloha 1

definována role talenta a konkrétní osobní přínos. Cíl musí být tzv. SMART⁶⁸. Musí být jasně popsán cílový stav i způsob ověření dosažení cíle. Talenti si mohou vybrat téma, proces, metodu (a podobně) v rámci společnosti, na které by chtěli pracovat a podílet se na zlepšení současného stavu. Závazek může být blízký oboru jejich činnosti, nebo se může týkat činnosti zcela jiné. Vždy ale platí jasné definování jejich role a možnost danou věc ovlivnit. Je jasné, že do procesů ve firmě vstupují další vlivy a ty pak mohou ovlivnit výsledek, i s těmi je nutné v závazcích počítat. Je třeba mít na paměti, že členstvím v talentovém programu, talenti nezískávají žádné nové pravomoce a výsady. Důležitý je osobní přínos.

Účastníci vypracovali závazek v písemné podobě v rozsahu cca na 1 stránku A4. Zmapovali postup a předpokládané dopady. Závazek nakonec museli obhájit před předsedou představenstva, vedoucím odboru Lidské zdroje a ostatními kolegy z talent programu. Obhajoba probíhala formou cca 5 minutové prezentace a následné diskuze.

V té samé době, kdy účastníci definovali osobní závazky, byla vyhlášena témata pro **společné projekty**. Tématické okruhy projektů byly stanoveny odborem Lidské zdroje na základě požadavků představenstva a vedoucích pracovníků na úrovni F1. Byly vybrány a nastaveny tak, aby odpovídali strategickým prioritám společnosti.

Účastníci programu se následně rozdělili do skupin po 2 - 4 osobách a vybrali si jedno z těchto témat:

1. Návrh koncepce ke zlepšení firemní komunikace stavební spořitelny (interní komunikace, sdílení informací v rámci celé společnosti, spolupráce mezi odbornými útvary, 7 pravidel chování, aj.)
2. Návrh koncepce společenské odpovědnosti stavební spořitelny (na jaké oblasti společenské odpovědnosti bychom se měli zaměřit a jakým způsobem)
3. Návrh koncepce zastupitelnosti ve stavební spořitelně (jednotný postup v případě nepřítomnosti pracovníka na různých úrovních, zajištění efektivity, minimální rozsah zastupitelnosti, sdílení informací - sada kritérií pravidel, kodex)

⁶⁸ tzn. konkrétní (Specific), měřitelný (Measurable), dosažitelný/přijatelný (Achievable/Acceptable), realistický/relevantní (Realistic/Relevant) a definovaný v čase (Time Specific)

4. Jak můžeme posílit vztah klienta ke stavební spořitelně (jak zvýšit loajalitu klientů, jak zvýšit důvěryhodnost a podpořit partnerství - návrh nových opatření)
5. Jak můžeme posílit komunikační kanály externí komunikace stavební spořitelny (zmapování a analýza stávajícího stavu komunikačních kanálů a návrh dalších možností a z nich plynoucích přínosů)
6. Racionalizace benefitního systému stavební spořitelny (jak jsou benefity využívány, které benefity jsou motivační a které nikoli, benefity - kompenzační dny + zdravotní volno - analýza, opatření, návrh racionalizace celého systému)
7. Podpora změn a inovace ve stavební spořitelně (jak podporit dobré nápady a inovativní myšlenky lidí a tím zajistit rychlou reakci na stále se vyvíjející potřeby zákazníka)

Dle názoru autorky je skupinová práce talentů na projektech velmi obohacující. Jedná se vlastně o trénink „on the job“, díky kterému mohou získat přehled o dané problematice a chodu společnosti. Při práci na projektech trénují koncepční a strategické myšlení a musí zároveň prokazovat, že se orientují na cíle a sledují přínos pro firmu. Musí také umět průběžné výsledky své práce prezentovat a obhájit. Ne vždy je to jednoduché, nemusí se to hned povést, ale je to cenná zkušenost. Při práci na projektech vedou talenti různé rozhovory a konzultace s mnoha lidmi napříč firmou.

Nutno zdůraznit, že témata projektů vybírali personalisté společně s vybranými manažery F1, F2 a členy představenstva tak, aby byla v souladu se strategií společnosti. Je tedy pravděpodobné, že některé návrhy řešení budou později implementovány.

U osobních závazků je stanovení přínosu pro talenta trochu složitější. Jelikož se jedná o samostatnou práci, velmi záleží na správném nastavení cíle a přístupu talenta. Talentům sice nebyl přidělen žádný gestor nebo mentor, který by je měl při plnění závazku vést. Nutno však podotknout, že většina talentů si vybrala cíl související s jejich běžnou pracovní agendou a proto jej konzultovala se svými kolegy nebo nadřízeným manažerem. V tomto bodě se zkušenosti talentů mohou lišit. Některé talenty jejich manažeři při plnění závazku příliš nepodporují. Jiným se podařilo u svého manažera získat podporu, mohou s ním konzultovat zvolený postup a získávat cenné rady. V

takovém případě talenti zařadili osobní závazky mezi své pracovní cíle a ty jsou tak předmětem průběžného hodnocení v rámci pravidelných hodnotících rozhovorů talenta se svým manažerem. To může velmi přispět k tomu, že svůj cíl neztratí ze zřetele a dotáhnou jej v průběhu stanovených dvou let úspěšně do konce.

Pro účastníky programu jsou rovněž připraveny **přednášky**, které mají za cíl rozšíření odborných znalostí talentů:

- Makroekonomie (aktuální ekonomická situace)
- Úvod do bankovníctví
- Finanční řízení
- Produktové řízení
- Řízení brandu
- Finanční analýza a plánování
- Procesní a projektové řízení
- Klientský přístup

Talenti pracují v různých odděleních, proto je podle autorky přínosné, že mají možnost rozšířit si obzory v oblastech, ve kterých se běžně nepohybují. Mít všeobecný přehled o chodu společnosti je zajisté předpokladem pro požadovanou komplexnost a „univerzálnost“ účastníků programu. Když se navíc přednášejícímu kolegovi podaří talenty zaujmout a nadchnout pro věc, zvyšuje se tak pravděpodobnost, že si informace zapamatují a budou je využívat.

Při přípravách talent programu oslovili zástupci Lidských zdrojů všechny čtyři členy představenstva, zda by byli ochotni pro skupinu talentů připravit **workshopy** týkající se oblasti, za kterou zodpovídají. Všichni souhlasili.

Předseda představenstva vedl workshop na téma „Firemní kultura“. Místopředseda představenstva připraví pro talenty „Stavební spoření v ČR a ve světě“. Další člen představenstva je již seznámil se svým pojetím „Řízení firmy“ a poslední členka představenstva se zaměří na „Efektivitu procesů“.

Autorka hodnotí tyto workshopy jako velmi přínosné a zajímavé. Nejen s ohledem na probíraná témata a možnost seznámit se se strategickými plány vedení společnosti, ale také díky možnosti zapojit se do hledání řešení. Navíc spolupráce s vrcholovým vedením je vysoce motivační. Talenti jsou s členy představenstva v přímém kontaktu a mohou získat zkušenosti od těch nejpovolanějších.

Talenti také absolvují různá **školení soft skills**. Rozhodnutí talentů, na které měkké dovednosti se při svém rozvoji zaměří, vzešla z výstupní zprávy AC a z moderované zpětné vazby. Dle nastavených cílů mohou účastníci vybírat 2 - 3 aktivity z těchto dvoudenních školení připravených externími firmami:

- Komunikace
- Prezentační a sebeprezentační dovednosti
- Vedení lidí a styly vedení
- Motivování
- Vyjednávání
- Řízení změny, rozhodování a stanovování cílů

Fakt, že talenti absolvují školení na základě vlastních rozvojových potřeb, zvyšuje dle mínění autorky pravděpodobnost, že zde získané vědomosti opravdu využijí. Samozřejmě velmi záleží na daném školiteli. Školení by měla být zaměřena tak, aby co nejvíce umožnila talentům trénovat řešení modelových situací.

Skupině talentů byly přibližně v půli prvního roku programu také nabídnuty služby interních koučů a mentorů z řad zaměstnanců.

Koučink neboli koučování je způsob přístupu k vlastnímu rozvoji a také rozvoji druhých lidí A to ne na základě řízení zvenčí, ale na základě hledání, nalezení, porozumění a používání vlastních zdrojů a možností. Dle materiálu LZ stavební spořitelna koučování potřebuje, neboť „*v dnešní době si firmy nevystačí s direktivním přístupem. Prostředí je silně konkurenční, a tím pádem se změny dějí rychleji. Právě proto, aby firmy mohly pružně reagovat, musí být dostatečně flexibilní a otevřené změnám. Je tedy velmi nevýhodné, pokud je firma sevřena v pevné hierarchii a svázána pevnými pravidly. Firmy potřebují zaměstnance, kteří jsou samostatní, kreativní,*

*iniciativní a právě takovíto lidé nechtějí pracovat pod direktivním přístupem. Je pro ně příjemnější přístup demokratický, se kterým se koučink pojí.*⁶⁹

Mentoring představuje dle Folwarczné dobrovolný vztah mezi jedincem a „mentorem, který je velmi zkušený, většinou již působí v organizaci delší dobu a je výše postaven ve firemní hierarchii. Mentor nebývá přímým nadřízeným svého svěřence. Pomáhá mu lépe poznat sebe sama, vlastní potenciál a schopnosti. Základní funkcí mentoringu je odborný a sociální rozvoj svěřence v organizaci.“ Cíle mentoringu mají vesměs dlouhodobý charakter a vztahují se především k rozvoji kariéry svěřence. Mentor se však může stát rádcem, za kterým svěřenec přichází i se svými osobními problémy, jejich vztah je silně založen na principu důvěry.⁷⁰

Talenti by měli v prvním pololetí druhého roku programu **systemický výcvik koučování** v rozsahu 14 dní. Výcvik bude zaměřen na principy koučování a jeho praktické použití v praxi. Umožní talentů získat dovednost vedení koučovacích rozhovorů, změnit některé myšlenkové postupy a postoje. Orientuje se na zvyšování manažerských kompetencí. Po skončení programu by účastníci měli rozumět základním principům koučování a ve standardních situacích bezpečně ovládat odpovídající postupy v praxi, tj. umět propojovat role tradičního manažera a kouče.

Takový výcvik může být pro talenty velmi užitečný. Nejenže rozvíjí požadované manažerské dovednosti, ale vede rovněž ke zvýšené sebereflexi. Talenti se naučí hledat efektivněji nové možnosti a nová řešení. Díky koučování může být talent lepší v chápání svých potřeb i potřeb ostatních, delegování úkolů, navazování a udržování vztahů i podpoře spokojenosti a vnitřní motivace svých podřízených.

Další z aktivit, které již skupina talentů absolvovala, byly dvě orientační **jednodenní stáže** v obou mateřských společnostech. Během návštěvy té první měli možnost vyslechnout různé prezentace na téma spolupráce obou společností. V té druhé pro ně byl připraven program na téma společné strategie v oblasti stavebního spoření. Také zde měli možnost setkat se svými kolegy - absolventy talent programu.

⁶⁹ Interní materiál

⁷⁰ FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 102

Obzvláště druhá návštěva talenty velmi zaujala. Hlavně proto, že měli příležitost porovnat fungování obou talent programů - tedy pilotního programu ve své firmě a velmi propracovaného a leta zaběhlého programu v mateřské společnosti. Díky srovnání objevili talenti některá slabá místa „svého“ programu a získali motivaci o nich hovořit se zástupci LZ s cílem zvýšit jeho přínos jak pro ně samotné, tak i pro firmu. Tato akce proběhla krátce před tím, než talenti odpovídali na dotazník. Zážitky byly velmi čerstvé, a tak jistě do určité míry ovlivnily odpovědi respondentů. Detailnímu hodnocení programu se věnuje autorka v kapitole 3.3.

To, zda se podaří pro talenty zajistit v těchto společnostech např. **týdenní či čtrnáctidenní stáž**, není dle personalisty z LZ ještě jisté. Pokud by k tomu došlo, měli by talenti příležitost získat cenné informace a vyměnit si zkušenosti s kolegy, kteří pracují na obdobných úkolech. Nezanedbatelným přínosem by bylo opět navazování vztahů (networking).

Rotace byly ve výčtu plánovaných aktivit sice také uvedeny a záměrem LZ původně bylo podpořit talenty, aby v rámci společnosti rotovali. Nicméně už teď LZ přiznávají, že k realizaci nejspíš nedojde. Stavební spořitelna zatím funkční rotace nerealizuje. Dle vyjádření LZ by manažeři (nadřízení talentů) s rotacemi měli nejspíš problém a cítili by je jako násilnou změnu.

Stínování manažerů je naplánované na příští rok. S talenty bude dohodnuto, které útvary by pro ně byly zajímavé. LZ pak domluví s příslušným manažerem, že přizve jednoho či dva talenty na klíčové události, které se dějí během jeho pracovního týdne nebo čtrnácti dní. To znamená, že je přizve např. k poradám svého týmu, na jednání či k tvorbě prezentace, aby získali jasnější představu o konkrétní práci manažera.

Jelikož zde bude sám manažer posuzovat, co je vhodné a čeho se mohou talent společně s ním zúčastnit, bude to především vstřícný přístup manažerů, co rozhodne, zda bude tato aktivita pro talenty přínosná.

Dle autorky připravila stavební spořitelna pro své talentované pracovníky opravdu nabitý a vyvážený program. Zvolené rozvojové aktivity odpovídají aktuálnímu trendu

manažerského vzdělávání i firemním požadavkům na kompetence manažera. Účastníci mají díky nim možnost získané vědomosti trénovat, využívat při své práci, potažmo při práci na projektech, a zároveň se připravovat na manažerskou pozici. Získávají také důležité informace o chodu firmy. Je správné, že LZ vědomě zařadily do talent programu více interních metod, které se zaměřují na způsoby práce v dané stavební spořitelně, zohledňují i její firemní kulturu a podporují vytváření vztahů mezi kolegy. Jsou navíc finančně méně náročné.

Detailní hodnocení efektivity jednotlivých metod rozvoje i celého talent programu je předmětem autorčina výzkumu (viz kapitola 3.3).

3.2.3 Udržení a využití talentů

Na konci dvouletého programu talenti absolvují assessment centra a moderovanou zpětnou vazbu, aby bylo možné porovnat, zda došlo ke zlepšení a naplnění cílů, které si na začátku stanovili. Z výše uvedených dvou nástrojů získají talenti i LZ detailní vyhodnocení, v jakých kompetencích každý z talentů vyniká.

Dle vyjádření personalisty mají LZ v úmyslu talenty při obsazování volných manažerských pozic podporovat. Jak? Pokud se taková pozice uvolní, budou LZ zjišťovat, zda by nebyl mezi talenty vhodný kandidát, kterého by oslovily a nabídly mu účast ve výběrovém řízení. V takové situaci budou rovněž komunikovat s manažery zodpovědnými za výběr nového pracovníka. Pokud bude talent souhlasit, mohou LZ poskytnout manažerovi relevantní informace (např. výsledky AC, přehled absolvovaných školení...), aby se rozhodl, zda je talent tou pravou osobou. Výběr vhodného kandidáta by tak mohl být snazší a rychlejší.

LZ připouštějí, že aktuálně je v tomto ohledu ve firmě poměrně nešťastná situace. Takových výběrových řízení moc není a zřejmě ani nebude. Teď tedy není pro tento způsob podpory velký prostor. Navíc, i kdyby k výběrovému řízení došlo, manažer se nemusí rozhodnout pro talenta, talent nemusí podstoupit všechna jemu nabídnutá výběrová řízení. Problémem talent programu i nadále zůstává také velmi nízká fluktuace na manažerských pozicích.

Už v průběhu programu využívá firma talenty v rámci týmových projektů. I do budoucnosti počítají LZ s tím, že se talenti budou podílet na takových aktivitách napříč firmou. Předpokládají, že z některých projektů vzejdou zajímavé výsledky, které budou využitelné pro firmu. Tudíž takto to může fungovat i po skončení programu. Je také možné, že některé úkoly přidělí konkrétnímu talentovi představenstvo, které již nyní má o skupince talentů přehled.

Co se týče motivace talentů s cílem udržet je ve firmě, LZ plánují s talenty uzavřít tzv. závazkové smlouvy na 3 roky od absolvování programu. Na otázku, co jiného chystají, LZ uvedly, že další opatření, která by talenty za každou cenu ve společnosti udržela, realizovat nechtějí. Domnívají se, že sami talenti by měli mít v sobě vnitřní motivaci, aby ve firmě zůstali. Uvědomují si, že člověka, který ve firmě zůstat nechce, stejně neudrží. Předpokládají, že zapojení do projektů a jejich realizace by mohla být pro talenty motivující.

Dle názoru autorky by se dalo téma udržení a využití talentů po skončení programu označit za jeho Achillovu patu. Také zástupce Lidských zdrojů připouští, že rozumí tomu, že by se talenti měli motivovat, ale způsob, jak to udělat se prý nehledá snadno. LZ by se rozhodně nechtěly talentům podbízet a „uplácat“ je (vždyť do nich firma investuje spoustu peněz), ani jim nemůže (a nechce) slíbit, že budou mít svou pozici jistou. A tak se více méně spoléhají na vnitřní motivaci samotných talentů.

Firma investuje nemalé prostředky to toho, aby si „vychovala“ takové manažery, které potřebuje. Zároveň připouští, že většinu talentů jako manažery nejspíš nevyužije. Když budou talenti celé dva roky usilovně pracovat na svém rozvoji, získají nové schopnosti a dovednosti, prostřednictvím závěrečného AC a moderované vazby dostanou potvrzení, že byli ve svém snažení úspěšní, že se na škále hodnocených kompetencí posunuli požadovaným směrem či že jejich okolí zaznamenalo v jejich chování pozitivní změny, a pak nedostanou příležitost tyto schopnosti uplatnit, může firmě vyvstat poměrně závažný problém. Talentí byli totiž vybráni právě na základě vnitřní motivace a velmi silné potřeby pracovat na sobě a na náročných úkolech. Pokud však zjistí, že jejich úsilí vyjde na prázdno, má společnost rázem místo skupiny velmi motivovaných pracovníků pracovníky zklamané a totálně demotivované. Tato ztráta hnacího motoru a důvěry v zaměstnavatele by mohla mít velký dopad na vztah talentů k stávajícím pracovním

úkolům, na vztah s nadřízenými i na jejich úlohu v týmu. V některých případech by nejspíš ani podepsaná závazková smlouva nezabránila odchodu talentu do jiné společnosti, která projeví o jeho schopnosti zájem.

3.3 Výzkum

3.3.1 Cíle výzkumu

Výzkum probíhal ve dvou fázích. V první fázi proběhl polostrukturovaný rozhovor s personalistou z odboru Lidské zdroje, který je gestorem talent programu ve stavební spořitelně. Cíli polostrukturovaného rozhovoru bylo zjistit, jaké skutečnosti vedly vedení k rozhodnutí vytvořit rozvojový program pro talentované pracovníky, jak se pilotní talent program připravoval, jaké jsou jeho cíle a jaký od programu očekává přínos pro společnost. Informace získané z poskytnutého rozhovoru autorka práce využila v předchozí kapitole 3.2 Talent program.

V další fázi výzkumu byl proveden sběr dat prostřednictvím dotazníků pro účastníky talent programu⁷¹, personalisty⁷² i vrcholové vedení společnosti⁷³, a jejich následné vyhodnocení.

Jak již bylo řečeno dříve, hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda je podle dotazovaných osob probíhající talent program strategický a přínosný jak pro společnost, tak pro účastníky programu.

Díličními cíli byla snaha u talentů zjistit:

- které metody vzdělávání a rozvoje využívané v programu považují za efektivní,
- podle čeho posuzují, zda je daná metoda rozvoje efektivní,
- jak nejčastěji identifikují své potřeby rozvoje a vzdělávání,
- jaké jsou jejich hlavní priority v rámci talent programu,
- jak hodnotí dosavadní průběh talent programu,

⁷¹ viz Příloha 2

⁷² viz Příloha 3

⁷³ viz Příloha 4

- co by podle nich mohlo zvýšit efektivitu programu,
- co je při práci nejvíce motivuje,
- zda na jejich motivaci působí také talent program,
- zda znají strategii firmy a hodnotí talent program jako strategický, zda mají pocit, že v rámci talent programu získávají dovednosti a zkušenosti, které budou požadovány pro naplnění manažerské pozice,
- zda se domnívají, že do 2 - 3 let po absolvování talent programu takovou pozici v dané firmě obsadí,
- zda je podle nich talent program podporován vrcholovým managementem
- zda je podle nich podporován managementem středním,

V dotazníku pro personalisty a vrcholové vedení bylo dílčími cíli snaha zjistit:

- které metody vzdělávání a rozvoje využívané v talent programu považují za efektivní,
- podle čeho posuzují, zda je daná metoda rozvoje efektivní,
- jak hodnotí dosavadní průběh talent programu,
- co by podle nich mohlo zvýšit efektivitu programu,
- co dle jejich názoru talenty při práci nejvíce motivuje,
- zda podle nich působí také talent program na jejich motivaci,
- zda jsou cíle talent programu v souladu s firemní strategií,
- zda je talent program podporován vrcholovým a středním managementem,
- jaká opatření firma využije pro skončení programu za účelem udržení talentů,

3.3.2 Metodologie výzkumu

Jak již bylo zmíněno, nejprve absolvovala autorka (tazatelka) polostrukturovaný rozhovor s personalistou, který má probíhající talent program ve své gesci (respondentem). Respondent byl velmi sdílný, odpověděl na všechny připravené otázky a podělil se o své znalosti, zkušenosti i očekávání. Tazatelka měla možnost mu také položit doplňující dotazy a díky tomu získat informace širšího zaměření.

Pro dotazníkové šetření byla zvolena kombinace otázek s kvantifikovatelnými výstupy, které umožňují sumarizaci a srovnání dat, s otázkami otevřenými, u kterých sice nelze vždy provést statistickou analýzu, avšak poskytnuté odpovědi mohou přinést hlubší vhled do problematiky.

Pro dotazníkové šetření byl zvolen vzorek všech 16⁷⁴ účastníků talentprogramu, 3 personalistů z odboru Lidské zdroje a 3 členů představenstva společnosti.

Získáno bylo 15 vyplněných dotazníků pro talenty (94%), 3 dotazníky pro personalisty (100%) a 2 dotazníky pro vrcholové vedení (67%).

Pro provedenou analýzu jsou hlavním zdrojem dat výstupy z dotazníku pro účastníky programu. Výstupy z dotazníků pro vrcholové vedení a personalisty jsou využívány jako doplňující zdroj dat nabízející zajímavé srovnání. Důvodem pro jejich vytvoření bylo ověření, zda se názory těch, kteří talent program vytvořili a podpořili, liší od názorů těch, pro které byl vytvořen.

Co se týče struktury dotazovaných účastníků programu podle pohlaví, tvoří vzorek 33,33 % mužů a 66,67 % žen. Podle věku spadají talenti ze 73,33 % do kategorie méně než 35 let, z 26,67 % do kategorie 35 - 44 let. Žádnému z talentů není více než 44 let.

3.3.3 Analýza získaných informací

3.3.3.1 Hodnocení efektivity talent programu

V dotazníku byli talenti, personalisté i představitelé vrcholového vedení požádáni o vyjádření efektivity konkrétních metod na škále od 1 do 5, kde hodnocení 1 představovalo vysoce efektivní a 5 zcela neefektivní. S ohledem na nízký počet respondentů byla pro porovnání zvolena hodnota mediánu (prostřední hodnota souboru), která není ovlivněna extrémními hodnotami.

⁷⁴ Od počátku programu došlo ke snížení počtu talentů z důvodů odchodu z firmy nebo na mateřskou dovolenou.

Efektivitou dané metody **rozuměli talenti** především **možnost využití získaných poznatků a dovedností v praxi** a **zacílení metody na prioritní oblasti jejich osobního rozvoje**.

Tabulka 1 Hodnocení efektivity metod vzdělávání a rozvoje talentů

Efektivita metod vzdělávání a rozvoje	Medián	Medián		
	Talentí	Personalisté a vedení		
		celkem	personalisté	vedení
Odborné přednášky	3	2	2	3,5
Workshopy	2,5	2	1	2,5
Kurzy manažer. dovedností	2	2	2	3
Stáže	2	2	2	2,5
Koučování	1	1	1	1,5
Mentoring	3	2	2	1,5
Rotace	2	2	2	2,5
Stínování manažerů	2	2	2	3
MZV	2	2	2	2,5
AC / DC	2	2	2	2,5
Seberozvojové programy	2	3	1	3,5
Učení se akcí	2	2	2	2
Práce na tým. projektu	2	2	2	2
Práce na vlastním závazku	3,5	2	2	1,5
Samostudium	3	2	2	3

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Nejlépe hodnocenou metodou bylo **koučování**. Za vysoce efektivní jej považují nejen talenti, ale i personalisté. Vrcholové vedení jej hodnotilo také velmi pozitivně, v mediánu známkou 1,5. Jako **další efektivní metody** ohodnotili talenti v mediánu známkou 2: **kurzy manažerských dovedností, stáže, rotace, stínování manažerů, moderovanou zpětnou vazbu, assessment a development centra, seberozvojové programy, učení se akcí a práci na týmovém projektu**.

Z pohledu talentů o trochu méně efektivní workshopy byly oznámkovány v mediánu 2,5. **Nejhůře**, nicméně stále jako více méně průměrně efektivní, **byl hodnocen mentoring, odborné přednášky a samostudium** (v mediánu známka 3) a **práce na vlastním závazku** (v mediánu známka 3,5).

Trochu zarážející je nízké hodnocení mentoringu, který by dle autorky s ohledem na upřednostňování metod s praktickým využitím a individuálním přístupem k účastníkovi mohl dosáhnout na lepší známku. Důvodem může být zatím jen minimální zkušenost účastníků s touto metodou. Podle vrcholového vedení patří mentoring také k velmi efektivním metodám (v mediánu známka 1,5).

Samostatná práce na vlastním závazku je sice u talentů navázána na jejich pracovní agendu a je tedy velmi praktická. Je však některými účastníky programu vnímána spíše jako práce navíc, která je nijak zvláště nerozvíjí. Zajímavé je, že podle vrcholového vedení patří tato aktivita k nejefektivnějším. Ohodnotili ji v mediánu rovněž známkou 1,5 (jako koučování a mentoring).

Podíváme-li se na **hodnocení personalistů**, pak se nám jeví **ve srovnání s hodnocením talentů celkově pozitivnější**. Kromě koučování, workshopů a seberozvojových programů, které získaly v mediánu známku 1 (vysoce efektivní), získaly ostatní v rámci talent programu využívané rozvojové metody v mediánu známku 2. Žádná z metod nebyla označena za průměrně či méně efektivní. To může znamenat, že personalisté jsou přesvědčeni o správnosti výběru daných metod a jejich přínosu pro rozvoj talentů.

Zajímavý je také fakt, že **vrcholové vedení hodnotilo metody** (kromě zmíněné práce na vlastním závazku a mentoringu) ve většině případech **o něco hůře než talenti**. Vzhledem k tomu, že však tyto údaje vycházejí z odpovědí pouze 2 respondentů, nebude je autorka zobecňovat a dále interpretovat.

Všichni talenti (100%), kteří dotazník vyplnili, **identifikují své potřeby vzdělávání a rozvoje na základě výsledků Assessment centra a moderované zpětné vazby**. **Dvě třetiny (67%) rovněž berou v potaz hodnocení nadřízeného**. **Necelá polovina talentů (47%) se také rozhoduje na základě vlastních pocitů a zájmů**.

Z hlediska typu metod, které považují talenti za efektivnější, označilo 44% odpovědí jako efektivnější metody kombinované, 33% metody zajištěné externími dodavateli, 11% upřednostňuje metody interní a zbylých 11% se domívá, že toto hledisko není pro efektivitu samotné metody rozhodující.

Tabulka 2 Hlavní priority rozvoje talentů v rámci talent programu⁷⁵

Hlavní oblasti rozvoje	Počet odpovědí	Podíl talentů
Vedení lidí a motivace	7	47%
Sebezpoznání, změny myšlení	4	27%
Poznání firmy, vztahy s kolegy	4	27%
Asertivní komunikace, zvládání konfliktů, prosadit se	4	27%
Delegování	3	20%
Ověřit si znalosti v praxi	2	13%
Připravit se na postup v kariéře	2	13%
Dokončit osobní závazek / projekt	2	13%
Vzdělávání	1	7%
Zlepšit jazykové schopnosti	1	7%
Celkem	30	-

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Z tabulky 2 je zřejmé, že mezi **třemi hlavními prioritami rozvoje** v rámci talent programu talenti nejčastěji uváděli **schopnost vést a motivovat lidi (47%)**, dále **sebezpoznání a změnu myšlení (27%)**, **budování interpersonálních vztahů v rámci firmy** a její poznání (27%), jakož i **asertivní komunikaci vč. zvládání konfliktních situací a umění se prosadit (27%)**. Čtvrtina talentů se zaměří na oblast **delegování (20%)**. Shodně **13%** talentů pak také uvedlo některou z následujících priorit: **ověřit si své znalosti v praxi, připravit se na postup v kariéře a dokončit osobní závazek nebo projekt**, na kterém pracují. Jen **7%** talentů si klade jako jednu z priorit **další vzdělávání** nebo **zlepšení jazykových schopností**. Prioritami talentů jsou **tedy hlavně vůdcovské a komunikační dovednosti a networking**, což je v naprostém souladu s cílem programu.

Následně autorku velmi zajímalo, jak talenti vnímají celkovou efektivitu talent programu. U otázky, jak hodnotí **dosavadní průběh programu**, zvolilo **87%** talentů odpověď **průměrně efektivní**. Jako **vysoce efektivní hodnotí** program pouze **6%** a jako **neefektivní 7%** respondentů.

⁷⁵ Respondenti mohli uvést až tři priority, proto je počet odpovědí vyšší než počet respondentů, tj. 15. Podíl talentů vyjadřuje podíl osob, které uvedly danou oblast rozvoje z celkového počtu talentů, nikoliv podíl z celkového počtu odpovědí. Proto je součet podílů vyšší než 100 %.

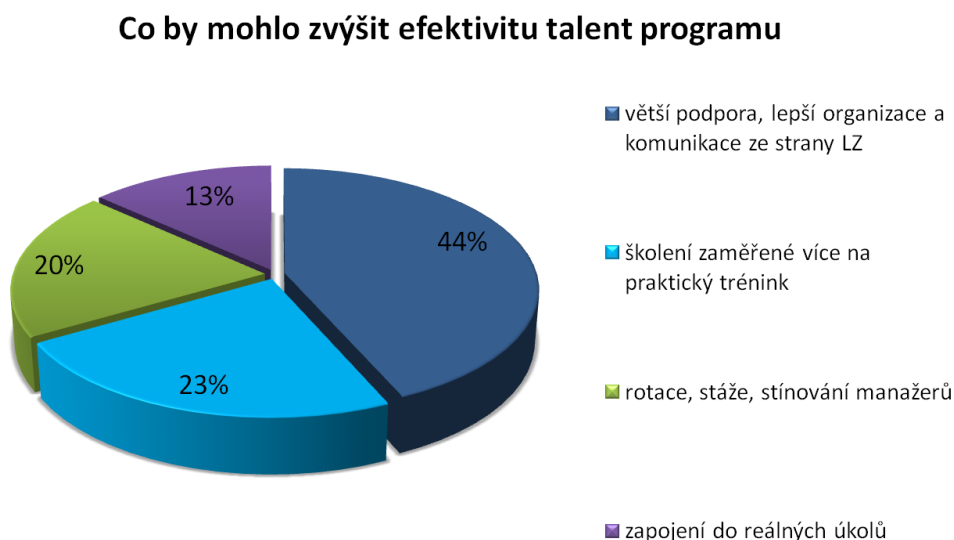
Graf 1 Hodnocení průběhu programu z pohledu talentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Na otevřenou otázku, **co by mohlo zvýšit efektivitu talent programu**, zazněly u talentů odpovědi jako např.: **lepší komunikace a větší podpora ze strany LZ, jasnější koncepce programu a větší zacílení na trénink** manažerských dovedností, **pravidelné schůzky** účastníků talent programu a **průběžná zpětná vazba, zapojení talentů do reálných projektů a úkolů** nebo také **rotace ve firmě** (kolečko) či **alespoň týdenní stáže v rámci i vně firmy**. Autorka práce rozdělila poskytnuté odpovědi do 4 skupin sdružujících odpovědi podobného zaměření.

Graf 2 Doporučení talentů vedoucí ke zvýšení efektivitu programu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Z grafu 2 je patrné, že **43%** všech doporučení se týkalo **lepší podpory, komunikace a organizace programu ze strany LZ**, **23%** poukazovalo na nutnost orientovat poskytovaná školení manažerských dovedností více na **praktický trénink**, **20%** doporučení se týkalo možností **rotovat, stínovat manažery či absolvovat vícedenní stáž** u mateřské firmy. **13%** tipů vedoucích ke zvýšení efektivity programu zmínilo důležitost **zapojení do reálných projektů** a úkolů firmy.

Nutno však podotknout, že v době, kdy probíhalo dotazníkové šetření, absolvovali respondenti zatím jen část talent programu. Většinu prakticky zaměřených a „tréninkových“ rozvojových aktivit (stáže, stínování manažerů, systemický výcvik koučování) měli teprve před sebou.

Pro zajímavost, **tři ze dvou personalistů označili dosavadní průběh talent programu za průměrně efektivní**. Jeho efektivitu by mohlo zvýšit větší zapojení manažerů. **Třetí personalista hodnotí program jako vysoce efektivní**.

Co se týče **vrcholového vedení**, **jeden z členů představenstva** je s programem spokojen a **ohodnotil jeho dosavadní průběh jako vysoce efektivní**. **Druhý člen představenstva jej aktuálně vnímá jako neefektivní** a připojil rovněž řadu doporučení. Talenti by se prý neměli „nechat plavat bez pomoci“ a měli by mít nad sebou (jako jednotlivci i při skupinových projektech) garanta. Vyšší efektivitě by také napomohl jasný plán rozvoje talentů, který by popisoval, co a kdy talent absolvuje a jakou změnu to způsobí. Dále také pravidelné prověřování toho, jak talenti plní nejen cíle talent programu, ale i své úkoly na pracovišti (zda i zde patří k nejlepším). Člen představenstva by také upřednostnil kvalitu nad kvantitou a doporučil snížení počtu talentů. Podle něj je třeba jasně vědět, na jaký typ pozice se talent připravuje. Posledním bodem jsou projekty, které by měly vycházet více z praxe a být zaměřeny na to, co společnost skutečně potřebuje.

Autorka využila příležitosti a v dotaznících se personalistů zeptala, jak probíhá **měření efektů rozvojových aktivit** ze strany Lidských zdrojů. Zjistila, že po každé absolvované aktivitě si LZ vyžádají **zpětnou vazbu od účastníků** prostřednictvím elektronického formuláře. Na konci každého roku, tj. dvakrát za program, proběhne **zjišťování, co se již talenti naučili**. A na závěr programu se uskuteční opět

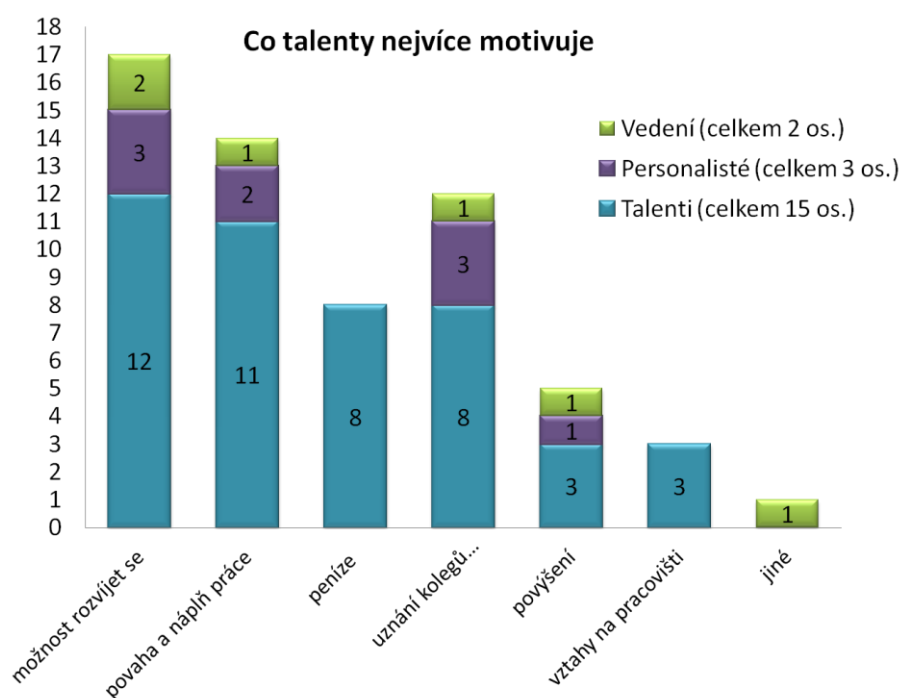
moderované zpětné vazby a assessment centra (resp. development centra), která změní posun talentu v rámci daných kompetencí. LZ si také vyžadají **zpětnou vazbu od nadřízených** talentů.

3.3.3.2 Vliv talent programu na motivaci talentů

Autorka také zjišťovala, co talenty při práci nejvíce motivuje. Respondenti měli možnost označit až 3 odpovědi.

Z grafu 3 je patrné, že 12 z 15 talentů (**80%**) považuje za hlavní zdroj své motivace **možnost vlastního rozvoje**. Na druhém místě je **povaha a náplň práce**. Tuto možnost označilo 11 talentů (**73%**). O třetí příčku se dělí **peníze** a **uznání kolegů, příp. nadřízeného**. Obě možnosti byly zaškrtnuty 8 talenty (**53%**). **Povýšení** a **vztahy na pracovišti** označili jako zdroj motivace shodně 3 talenti z celkových 15 (**20%**).

Graf 3 Pracovní motivace talentů



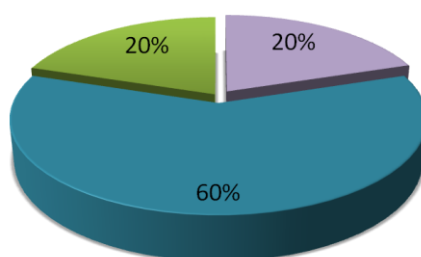
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Pro zajímavost jsou v grafu znázorněny také odpovědi personalistů a představitelů vedení. Vzhledem k velmi nízkému počtu respondentů poukáže autorka jen na 2 zajímavé a snad relevantní skutečnosti. Zaprvé, že všichni personalisté i zástupci vedení se domnívají, že talenty motivuje možnost se dále rozvíjet. Za druhé, že ani jeden personalista ani člen představenstva nepředpokládá, že peníze mohou být pro talenty jedním ze tří nejvýznamnějších motivů.

Graf 4 Působení talent programu na motivaci talentů

Působí talent program na motivaci talentů

■ ano, velmi ■ docela ano ■ ani ne



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Jako **důvody**, proč program na jejich motivaci působí, uváděli talenti nejčastěji **vlastní rozvoj**, dále pak **možnost realizovat se, seznamovat se s kolegy** napříč firmou, **účastnit se zajímavých aktivit**. Program je pro některé také **potvrzením vlastního potenciálu**. Na některé působí také **podpora ze strany firmy** i to, že si účastí v programu připravují **lepší pozici pro start kariéry**. Ti, na jejichž motivaci talent program moc nepůsobí, uváděli jako důvod, že program prý nemá jasně definovaný cíl, ani konkrétní přínos. Také to, že je program spíše zaměřen na rozvoj osobnosti, nikoliv na kariéru.

Vrcholové vedení bylo rovněž dotázáno, zda si myslí, že talent program působí na motivaci talentů. Jeden zástupce se domnívá, že na ni velmi působí, protože společnost tak ukázala, na kom chce stavět svou budoucnost, a umožňuje talentům rozvoj na míru. Druhý zástupce vedení označil možnost „docela ano“. Připsal však, že je to individuální. Některým talentů prý „narostl hřebínek“. Podle dvou ze tří personalistů talent program na motivaci účastníků docela působí, třetí personalista se domnívá, že na ně působí velmi. Jako důvody uvádějí možnost osobního rozvoje, kterého budou moci

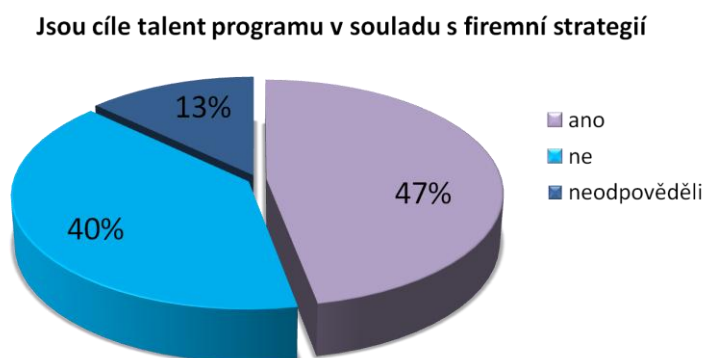
talenti využít pro další kariéru, a možnost absolvovat řadu zajímavých aktivit. Také věří, že talenti cítí, že si jich firma váží a investuje do jejich rozvoje.

3.3.3.3 Je talent program strategický?

Respondenti nejprve odpovídali, zda má stavební spořitelna, ve které pracují jasně definovanou firemní strategii. Téměř tři čtvrtiny respondentů (73%) se domnívá, že ano. Zbytek (27%) si myslí, že ne. Na otázky, zda znají hlavní pilíře strategie a zda považují pro sebe za důležité znát strategii firmy, odpověděli všichni respondenti (100%) kladně.

Následovala otázka, jestli **jsou cíle talent programu v souladu s firemní strategií a proč.**

Graf 5 Soulad talent programu s firemní strategií



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Necelá polovina (47%) odpověděla ano. Jako důvody respondenti uváděli jako důvod např. skutečnost, že **kompetence manažera**, které mají v průběhu programu získat, jsou **v souladu s firemní strategií**. Cíl talent programu je v souladu se strategií také proto, že **spočívá v podpoře změn a rozvoje osob, které mají potenciál**. Mezi odpověďmi také zaznělo, že cíle talent programu v souladu s firemní strategií **jsou, ale jen za předpokladu, že firma s talenty počítá a po skončení programu je opravdu využije**. **Dle vyjádření 40% respondentů nejsou cíle talent programu v souladu s firemní strategií.** Talent program prý **není zaměřen na praxi** ve stavební spořitelně. A zazněl

také názor, že **došlo k odklonu od původního cíle** talent programu. **Strategie** firmy prý **není zaměřena na obsazování manažerských pozic z vlastních řad**, a tudíž po skončení programu **účastníci nenajdou jako manažeři v rámci firmy uplatnění**. Dva respondenti (13%) využili možnosti neodpovědět na otázku.

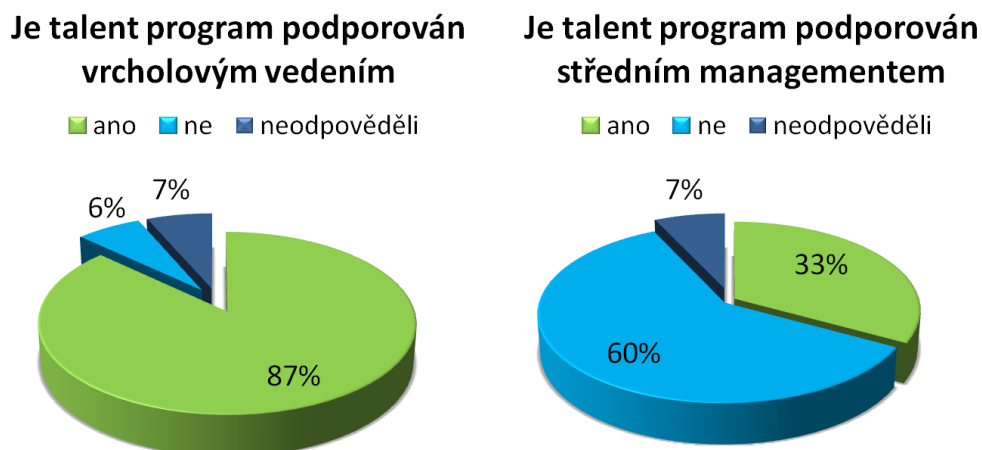
Také v tomto případě autorku zajímalo, zda personalisté a představitelé vedení vnímají cíle talent programu jako strategické. Všichni tři personalisté označili odpověď ano a jako důvod uvedli, že plán programu vycházel ze strategie firmy a talenti díky němu mohou posilovat a rozvíjet ty manažerské kompetence, které jsou nezbytné pro roli „komplexního manažera budoucnosti“. U zástupců vrcholového vedení k takové shodě nedošlo. Zatímco jeden člen představenstva uvádí, že talent program je v souladu se strategií firmy, neboť chce podpořit ty nejlepší a chce je využít při vedení strategických projektů, druhý člen představenstva si není jist. Připouští, že vlastně ani přesně neví, zda je cílem talent programu připravit pracovníky na manažerské pozice nebo vybrat šikovné lidi a s nimi dále pracovat. Dodává, že druhý bod talent program nenaplnuje.

U další otázky měli talenti zodpovědět, **zda** mají pocit, že v rámci talent programu **získají dovednosti a zkušenosti**, které budou v budoucnu požadovány **pro naplnění manažerské pozice**, tedy že bude v jejich případě naplněn oficiální cíl talent programu. **Kladně odpověděly dvě třetiny (67%)** respondentů, **jedna třetina (33%)** respondentů **tento pocit neměla**.

Na otázku, **zda** se domnívají, že v dohledné době **po absolvování programu (2 - 3 roky) obsadí manažerskou pozici** v dané stavební spořitelně, odpověděli pouze 2 talenti (13%) „**ano, jsem o tom přesvědčen/a**“, 5 osob (33%) se přiklonilo k odpovědi „**možná ano**“, 4 osoby (27%) si myslí „**spíše ne**“ a 4 osoby (27%) připusily, že **aktuálně neví**.

Když se autorka zeptala, zda má program dle názoru talentů **podporu ze strany vrcholového vedení** přesvědčivá většina (87%) **odpovědělo, že ano**. Jeden respondent se domnívá, že ne, a jeden na otázku neodpověděl. Na dotaz, zda jsou talenti **podporováni středním managementem**, pouze 33% **odpovědělo ano**, více než polovina (60%) **se domnívá, že talent program podporu středního managementu nemá**. Jedna osoba neodpověděla.

Graf 6 Podpora talent programu

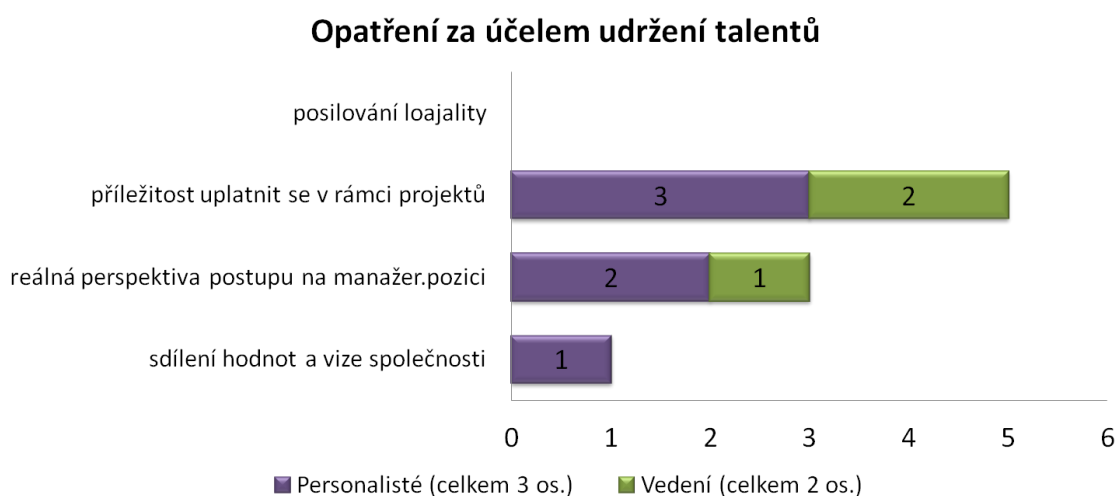


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

Dva ze tří personalistů se domnívají, že představitelé vrcholového vedení přijali myšlenku talent programu za svou a že talenty podporují. Třetí si myslí, že jen částečně. Co se týče podpory středního a liniového managementu, shodli se všichni tři na částečné podpoře.

Když odpovídali na první z otázek sami představitelé vrcholového vedení, jeden uvedl, že doufá, že vrcholové vedení je do programu osobně zaangažováno. Ten druhý označil možnost „částečně“. Hůře vnímají angažovanost středního a liniového managementu. Zde označili odpovědi „částečně“ a „ne“.

Graf 7 Opatření k udržení talentů ve firmě



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření, říjen 2011

V grafu 7 jsou znázorněny odpovědi vedení a personalistů na otázku, jaká opatření firma využije po skončení programu za účelem udržení talentů. Všichni dotazovaní počítají s využitím talentů a jejich schopností v rámci firemních projektů. Dva ze tří personalistů a jeden ze dvou členů představenstva označili reálnou perspektivu postupu na manažerskou pozici. Jeden s personalistů zaškrtl také sdílení hodnot a vize společnosti. Ani jeden z dotazovaných nemá v úmyslu nijak zvlášť posilovat loajalitu talentů k firmě. Jeden člen představenstva v poznámce uvedl, že firma nemůže nikoho držet a je na talentovi, zda si svou příležitost najde a popere se o ni.

3.4 Návrhy a doporučení

3.4.1 Komunikace s talenty

Z dotazníků vyplynula významná skutečnost. Ačkoli samotné rozvojové metody talent programu byly účastníky hodnoceny velmi pozitivně (nejčastěji známkou 2), celkově hodnotí většina talentů dosavadní průběh programu pouze jako průměrně efektivní. Jako hlavním z důvodů uvedli (stručně řečeno) nedostatečnou komunikaci organizátorů programu (Lidských zdrojů). Týká se to nejen komunikace organizačních záležitostí, ale také cílů programu a výhledu do budoucna, jak bude s talenty naloženo. Talenti by uvítali včasější informování o dalších krocích, pravidelné schůzky talentů s LZ, možnost častěji dostávat i poskytovat zpětnou vazbu.

Toto zjištění potvrzuje hypotézu autorky, že jasná komunikace a častá zpětná vazba jsou pro talenty a jejich motivaci velmi důležité. Talenti jsou vnímaví a už jim došlo, že s postupem na manažerskou pozici to nebude lehké. Neznají konkrétní záměry LZ a jsou znejištěni, zda jejich úsilí má smysl.

Došlo-li v průběhu programu ke změně cíle, měla by být deklarována. Předpokládané využití talentů v rámci projektů by bylo dle názoru autorky také velmi motivující, a tím, že o něm LZ „nahlas“ nehovoří, obírají se sami o možnost na talenty motivačně působit a zvyšovat efektivitu talent programu.

Pozitivní je, že tuto chybu by mělo být poměrně snadné napravit. Je třeba „jen“ rychle začít.

Další doporučení autorky směřuje k talentům. Dle jejího názoru by neměli pasivně vyčkávat, ale informace aktivně vyžadovat. Pokud mají pocit, že se jim nedostává zpětné vazby, měli by si o ni jednoduše říct. Také mohou převzít iniciativu a začít se (třeba i neformálně) scházet se svými kolegy a vyměňovat si zkušenosti z absolvovaných aktivit, práci na projektech apod.

3.4.2 Zapojení středního a liniového managementu

Dalším slabým místem programu, které si uvědomují jak talenti, tak i personalisté a vrcholové vedení, je nízká podpora talent programu ze strany středního a liniového managementu. Proč je podpora a emocionální angažovanost manažerů tak důležitá popsali D. A. Ready a J. A. Conger ve svém článku „Továrny na talenty“. Pokud vedoucí pracovníci navazují s talenty kontakty a podporují je ve snažení, umožní talentům získat cenné zkušenosti a hluboké znalosti všech aspektů obchodní činnosti. Jinak řečeno, díky manažerům mohou talenti pochopit mnoho důležitých firemních kontextů.

Avšak přesvědčit všechny manažery o oboustranné „výhodnosti“ spolupráce s talenty, není vůbec snadný úkol. Někteří ji vnímají jen jako starost a práci navíc. Jiní se mohou dokonce cítit ze strany talentů ohroženi, a proto nemají v úmyslu je v tom ještě podporovat.

LZ se mohou snažit toto smyšlení manažerů pozitivně ovlivňovat především tak, že je více do programu zapojí. Manažery by šlo jistě více využít především jako mentory, příp. gestory projektů talentů (týmových i samostatných). I pravidelnější informování o průběhu programu by mohlo přispět k odstranění různých předsudků.

Autorka se domnívá, že rovněž jednoznačná deklarace podpory talent programu a její odůvodnění ze strany nejvyššího vedení by mohlo přístup středního managementu ovlivnit. Je samozřejmě na rozhodnutí vedení, zda a do jaké míry chce společnost od

svých vedoucích pracovníků podporu rozvoje a motivace talentovaných pracovníků důsledně vyžadovat a zahrnout mezi běžné úkoly. Dá se však předpokládat, že dokud společnost toto nebude od manažerů požadovat (a hodnotit), budou mít někteří i nadále tendenci tuto svou úlohu vědomky či nevědomky opomíjet.

3.4.3 Udržení a využití talentu pro skončení talent programu

Důležitou fází procesu talent managementu, zmiňovanou snad v každém pojednání, je doba následující po ukončení časově omezeného rozvojového programu, kdy je nutné se zaměřit na udržení a využití talentů ve firmě.

Jak již autorka uvedla dříve, tuto oblast by označila jako další slabinu probíhajícího talent programu. Jak vyplynulo z rozhovoru s personalistou i z některých odpovědí vrcholového vedení, není zde příliš velké pochopení pro fakt, že ty nejlepší z talentů je třeba si zavázat, připoutat k firmě a dále motivovat. Svůj zdráhavý přístup vysvětlují tím, že do rozvoje talentů bylo vloženo již mnoho prostředků a nyní je prý na talentech, aby o svou možnost posunout se v kariéře sami zabojovali.

Takové úvahy se mohou zdát na první pohled logické a oprávněné.

Nicméně je zde opomíjeno, že potenciál růst dál a „bojovat“ o své místo na slunci je talentovi vlastní. Talent je zvyklý pracovat na sobě i na náročných úkolech. Chce dodávat firmě přidanou hodnotu (viz profil kandidáta). Je motivován, když mu je umožněno, aby pracoval na klíčových a náročných úkolech vyžadujících značné osobní schopnosti a zkušenosti a možností samostatné práce. A na takovou motivaci nejen že není třeba vynakládat žádné další finanční prostředky, je to přece účel talent programu. O to firmě jde, dostat ze svých nejtalentovanějších pracovníků to nejlepší.

Autorka souhlasí s tím, že talenti se účastní opravdu mimořádně hodnotného rozvojového programu. Proto jistě není zájmem společnosti tuto investici nezískat od talentů zpět.

Opatření, která LZ plánují (zapojení do projektů i po skončení programu, navázání talentů na vrcholové vedení apod.) by mohla fungovat. Musí být však realizována

vědomě, nejen jaksi mimoděk. Vzpomeňme si, že Hroník uvádí tři směry kariéry. Není tedy nutné, aby talenti po skončení programu postupovali pouze směrem nahoru. Talent může dostávat takové úkoly, při kterých získá další odborné znalosti nebo bude ty stávající prohlubovat.

Autorka je přesvědčena, že i tento postup by pro něj byl jistě motivující. Vždyť i Branham uvádí, že *„sotva najdeme silnější motivační faktor než vnitřní uspokojení získané využitím vlastních motivovaných schopností. Manažeři mohou tento nevyužitý zdroj motivační síly snadno ztratit ze třetele pod vlivem zahleděnosti do externích faktorů, jako jsou plat, bonusy a zaměstnanecké výhody. A protože ani spousta zaměstnanců se nikdy nesečkala se zaměstnáním, jehož pouhý výkon by je vnitřně uspokojoval, i oni si zvykli přijímat externí odměny jako kompenzaci absence vnitřního uspokojení.“*⁷⁶

Je tedy výhodné pro všechny zúčastněné strany umožnit talentovi výkon svěřené práce při maximálním využití jeho motivovaných schopností.

Dále je třeba posilovat v talentech pocit sounáležitosti s firmou, věrnost a oddanost, angažovanost. Toto samo o sobě nic nestojí, jde však o vědomý a promyšlený způsob komunikace s touto skupinou.

⁷⁶ BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem : Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. s. 75

4 Závěr

Diplomová práce se věnovala talent managementu ve stavební spořitelně. Nejprve byla vytvořena teoretická základna, ve které byly popsány základní pojmy a představeny jednotlivé fáze procesu talent managementu.

O talentech a jejich rozvoji toho již bylo napsáno velmi mnoho. Cílem autorky nebylo obsáhnout veškeré dostupné poznatky, nýbrž vytvořit přehledný a srozumitelný teoretický rámec pro praktickou část práce. Vycházela přitom z české i světové odborné literatury. Výklad doplnila rovněž o popis talent managementu realizovaného nejúspěšnějšími firmami (best practice) a novátorský přístup amerického profesora managementu.

V analyticko-praktické části byl analyzován konkrétní probíhající talent program ve stavební spořitelně. Nejprve byly popsány okolnosti, které vedly tuto společnost k vytvoření talent programu. Následně se práce zaměřila na přípravu programu, realizované rozvojové aktivity i připravovaná opatření vedoucí k udržení a využití talentů po skončení programu. Byly představeny a interpretovány výsledky dotazníkového šetření, přičemž některé byly docela překvapivé a jiné zas odkryly slabiny talent programu. Autorce se podařilo získat hodnocení efektivity jednotlivých rozvojových metod i talent programu jako celku. O toto hodnocení se pak opírala při vypracování doporučení a návrhů opatření, která by pomohla slabá místa odstranit a efektivitu programu ještě zvýšit.

Literatura

Monografie

BRANHAM, L.: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem : Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

FOLWARCZNÁ, I.: *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

FORSYTH, P.: *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2128-6

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

PLAMÍNEK, J.: *Tajemství motivace*. 2. vyd., Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7

ŠTRACH P.: *Principy managementu*. 1. vyd., Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-32-5

TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Odborné časopisy a články

CAPPELLI, P.: Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* [online]. March 2008, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <http://hbr.org/product/talent-management-for-the-twenty-first-century/an/R0803E-PDF-ENG?Ntt=Talent%2520management&referral=00269&cm_sp=endeca-_spotlight-_link>.

NÁHLOVSKÝ, P.: Management talentů: priorita roku 2011. *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, IV/2011, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>>.

READY, D. A.; CONGER, J. A. Make Your Company a Talent Factory. *Harvard Business Review* [online]. June 2007, [cit. 2011-09-18]. Dostupný z WWW: <<http://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory/ar/1>>.

RITZ, A., SINNELI P.: Talent Management - Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 263, ISBN 978-3-8349-1811-6. [cit. 2011-09-18] Dostupný z WWW: http://books.google.cz/books?id=BhA14I2TaP4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

STAMM, M.: Kluge Köpfe und goldene Hände. Überdurchschnittliche Begabte Lernende in der Berufsbildung. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 263, ISBN 978-3-8349-1811-6. [cit. 2011-09-18] Dostupný z WWW: http://books.google.cz/books?id=BhA14I2TaP4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

THOM, N.: Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. Bern 2001, S. 117-131, In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 263, ISBN 978-3-8349-1811-6. [cit. 2011-09-18] Dostupný z WWW: http://books.google.cz/books?id=BhA14I2TaP4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

THOM, N.: Retention Management für High Potentials. München 2003, S. 237-247, In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 263, ISBN 978-3-8349-1811-6. [cit. 2011-09-18] Dostupný z WWW: http://books.google.cz/books?id=BhA14I2TaP4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

THOM, N., RITZ, A.: *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor*, 4. Auflage, Wiesbaden 2008. In: Ritz, A., Thom N., *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*. Wiesbaden : GWV Fachverlage GmbH, 2010, S. 263, ISBN 978-3-8349-1811-6. [cit. 2011-09-18] Dostupný z WWW: http://books.google.cz/books?id=BhA14I2TaP4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ULRICH, D.: *Not so standard deviation*. Výtah. Co je vlastně talent, *Moderní řízení* [online]. 14. 4. 2011, XII/2010, [cit. 2011-06-27]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/2-48711690-600000_detail-dd>.

Internetové zdroje

MIKA, F.: *CMC Graduate School of Business o.p.s., MBA School* [online]. 2006 [cit. 2011-06-07]. Talent Management. Dostupné z WWW: <<http://www.cmc.cz/manazerske-programy/rizeni-lidskych-zdroju/talent-management>>.

Další materiály

Interní materiály stavební spořitelny:

- - prezentace k talent programu
- - další informační materiály odboru LZ
- - výroční zpráva za rok 2010

Přílohy

Příloha 1 Pomůcka pro přípravu moderované zpětné vazby – vzor

Jméno, příjmení

POKRAČUJ ..., líbí se mi na Tobě/Vás, že ... v tom pokračujte.	STOP ..., pokud bys/te přestal dělat, přineslo by Ti/Vám to ...	START ..., přál/a bych si, abys/te začal dělat... přinese Ti/Vám to ...	NABÍDKA ..., za sebe Ti/Vám nabízím, že Tě/Vás můžu podpořit v

Příloha 2 Dotazník pro účastníky talent programu

Cellerová, I.: Diplomová práce, Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně

Dotazník pro účastníky talent programu:

Jak vyplňovat dotazník?

*Na většinu otázek lze odpovědět pouhým zakřížkováním příslušného rámečku (**je možné zaškrtnout i více odpovědí**) a ostatní otázky vyžadují odpověď popisem. U odpovědí popisem piště prosím čitelně. Nebudete-li z jakéhokoliv důvodu chtít na některé otázky odpovědět, neodpovídejte.*

Vyplněný dotazník mi prosím předejte osobně nebo jej nascanujte a zašlete na emailovou adresu: cellerova@volny.cz

Děkuji Vám mnohokrát za přínosné informace a čas, který tomuto dotazníku věnujete.

1. Které z rozvojových a vzdělávacích aktivit talent programu jste již absolvoval/a?

- Assesment centre / Development centre
- moderovaná zpětná vazba
- odborné přednášky na téma
 - finance
 - management
 - řízení lidských zdrojů
 - marketing
 - další _____
- workshopy
- kurzy
 - vedení lidí a styly vedení
 - motivování
 - vyjednávání
 - prezentační dovednosti
 - komunikace
 - řízení změny
 - další _____
- stáž
- koučování
- mentoring
- rotace
- stínování manažerů
- učení se akcí (práce na projektu ve skupině)

2. Jakým způsobem identifikujete své potřeby vzdělávání a rozvoje?

- na základě výsledků Assessment centra
- na základě výsledků Moderované zpětné vazby
- na základě výsledků hodnocení nadřízeným
- na základě nabídek vzdělávacích agentur
- na základě doporučení kolegů
- jiný způsob: _____

3. Jakou metodu vzdělávání a rozvoje talentů považujete za efektivní?

	<i>Vysoce efektivní</i>			<i>Absolutně neefektivní</i>	
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> odborné přednášky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> workshopy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> kurzy manažerských dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> rotace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stínování manažerů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> moderovaná zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Assesment/Development centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> seberozvojové programy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> učení se akcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na týmovém projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na vlastním závazku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> samostudium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Podle čeho posuzujete, zda je daný vzdělávací program či metoda efektivní? Uveďte maximálně tři kritéria.

5. Které metody vzdělávání a rozvoje podle typu považujete za efektivnější?

- interní (na pracovišti)
- externí (mimo pracoviště)
- kombinované
- toto hledisko není rozhodující

6. Jaké jsou tři hlavní priority Vašeho rozvoje do konce talent programu?

7. Jakých dalších vzdělávacích a rozvojových programů, které nejsou zahrnuty v talent programu, byste se chtěl/a zúčastnit?

8. Jak hodnotíte dosavadní průběh talent programu, kterého se účastníte?

- vysoce efektivní
- průměrně efektivní
- neefektivní

9. Co by mohlo případně ještě zvýšit efektivitu talent programu?

10. V rámci talent programu máte k dispozici částku 20.000,- Kč na další rozvoj. Na jaké rozvojové aktivity je využijete?

11. Má podle Vás Vaše organizace jasně definovanou firemní strategii?

- ano
- ne

12. Znáte hlavní pilíře firemní strategie?

- ano
- ne

13. Považujete pro sebe za důležité znát firemní strategii?

- ano
- ne

14. Jsou podle Vás cíle talent programu v souladu s firemní strategií?

ano

ne

Napište prosím proč:

15. Co Vás obecně při práci nejvíce motivuje? (maximálně 2 - 3 odpovědi)

peníze

povaha a náplň práce

povýšení

vztahy na pracovišti

možnost rozvíjet se

uznání kolegů/nadřízeného

jiné:

16. Působí také talent program na Vaši motivaci:

ano velmi

docela ano

ani ne

vůbec ne

Napište prosím proč:

17. V rámci talent programu byste měl/a získat dovednosti a zkušenosti, které budou v budoucnu požadovány pro naplnění manažerské pozice. Máte pocit, že tomu tak skutečně bude?

ano

ne

18. Jaké tři klíčové vlastnosti by podle Vás měl mít úspěšný manažer, resp. úspěšná manažerka?

1. _____

2. _____

3. _____

19. Myslíte si, že talent program je podporován vedením společnosti?

- ano
- ne

20. Myslíte si, že talent program je podporován středním managementem společnosti?

- ano
- ne

21. Domníváte se, že v dohledné době po absolvování talent programu (2 - 3 roky) obsadíte manažerskou pozici ve Vaší firmě?

- ano, jsem o tom přesvědčen/a
- možná ano
- spíš ne
- určitě ne
- nevím

Statistické údaje

1. Jste:

- muž
- žena

2. Váš věk je:

- méně než 35 let
- 35 - 44 let
- 45 a více let

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha 3 Dotazník pro personalisty

Cellerová, I.: Diplomová práce, Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně

Dotazník pro personalisty/personalistky

Jak vyplňovat dotazník?

*Na většinu otázek lze odpovědět pouhým zakřížkováním příslušného rámečku (**je možné zaškrtnout i více odpovědí**) a ostatní otázky vyžadují odpověď popisem. U odpovědi popisem piště prosím čitelně. Nebudete-li z jakéhokoliv důvodu chtít na některé otázky odpovědět, neodpovídejte.*

Vyplněný dotazník mi prosím předejte osobně nebo jej nascanujte a zašlete na emailovou adresu: cellerova@volny.cz

Děkuji Vám mnohokrát za přínosné informace a čas, který tomuto dotazníku věnujete.

1. Jakou z metod vzdělávání a rozvoje využívaných v rámci talent programu považujete za efektivní?

	Vysoce efektivní			Absolutně neefektivní	
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> odborné přednášky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> workshopy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> kurzy manažerských dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> rotace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stínování manažerů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> moderovaná zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Assesment/Development centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> seberozvojové programy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> učení se akcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na týmovém projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na vlastním závazku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> samostudium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Podle čeho posuzujete, zda je daný vzdělávací program či metoda efektivní? Uvedte maximálně tři kritéria.

3. Které metody vzdělávání a rozvoje podle typu považujete za efektivnější?

- interní (na pracovišti)
- externí (mimo pracoviště)
- kombinované
- toto hledisko není rozhodující

4. Jak hodnotíte Vy dosavadní průběh talent programu?

- vysoce efektivní
- průměrně efektivní
- neefektivní

5. Co by mohlo případně ještě zvýšit efektivitu talent programu?

6. Jsou podle Vás cíle talent programu v souladu s firemní strategií?

- ano
- ne

Napište prosím proč:

7. Co podle Vás talenty obecně při práci nejvíce motivuje? (maximálně 2 - 3 odpovědi)

- peníze
- povaha a náplň práce
- povýšení
- vztahy na pracovišti
- možnost rozvíjet se
- uznání kolegů/nadřízeného
- jiné:

8. Působí podle Vás talent program sám na motivaci talentů?

- ano velmi
- docela ano
- ani ne
- vůbec ne

Napište prosím proč:

9. Jaké jsou strategické priority v oblasti rozvoje a vzdělávání talentů?

10. Domníváte se na základě dosavadního průběhu talent programu, že bude cíl programu (umožnit talentům získat dovednosti a zkušenosti potřebné pro naplnění požadavků na manažerskou pozici) naplněn?

- ano
- částečně
- ne
- nejsem si jist/a

11. Jakým způsobem probíhá měření efektů vzdělávání a rozvoje talentů? Uveďte prosím také, jak často toto měření probíhá.

- zpětnou vazbou od účastníků programu
- zjišťováním, co se naučili
- posuzováním změn v pracovním chování
- měřením dopadů na dosažení cílů organizace
- jiným způsobem:

12. Jaké tři klíčové vlastnosti by podle Vás měl mít úspěšný manažer, resp. úspěšná manažerka?

1.

2.

3.

13. Jsou dle Vašeho názoru představitelé vrcholového vedení společnosti do talent programu osobně zaangażováni (tj. přijali myšlenku talent programu za svou)?

- ano
- částečně
- ne

14. Jsou dle Vašeho názoru představitelé středního a liniového managementu společnosti do talent programu osobně zaangażováni (tj. přijali myšlenku talent programu za svou)?

- ano
- částečně
- ne

15. Jaká opatření využije firma po skončení programu za účelem udržení talentů?

- sdílení hodnot a vize společnosti
- reálná perspektiva postupu na manažerskou pozici
- příležitost uplatnit získané schopnosti v rámci projektů
- posilování loajality
- jiná:

Statistické údaje

1. Jste:

- muž
- žena

2. Váš věk je:

- méně než 35 let
- 35 - 44 let
- 45 a více let

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha 4 Dotazník pro představitele vrcholového vedení

Cellerová, I.: Diplomová práce, Efektivní metody rozvoje a motivace talentů ve stavební spořitelně

Dotazník pro představitele vrcholového vedení

Jak vyplňovat dotazník?

*Na většinu otázek lze odpovědět pouhým zakřížkováním příslušného rámečku (**je možné zaškrtnout i více odpovědí**) a ostatní otázky vyžadují odpověď popisem. U odpovědí popisem piště prosím čitelně. Nebudete-li z jakéhokoliv důvodu chtít na některé otázky odpovědět, neodpovídejte.*

Vyplněný dotazník mi prosím předejte osobně nebo jej nascanujte a zašlete na emailovou adresu: cellerova@volny.cz

Děkuji Vám mnohokrát za přínosné informace a čas, který tomuto dotazníku věnujete.

1. Jakou z metod vzdělávání a rozvoje využívaných v rámci talent programu považujete za efektivní?

	Vysoce efektivní			Absolutně neefektivní	
	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> odborné přednášky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> workshopy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> kurzy manažerských dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stáže	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> mentoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> rotace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> stínování manažerů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> moderovaná zpětná vazba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Assesment/Development centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> seberozvojové programy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> učení se akcí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na týmovém projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> práce na vlastním závazku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> samostudium	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Podle čeho posuzujete, zda je daný vzdělávací program či metoda efektivní? Uvedte maximálně tři kritéria.

3. Které metody vzdělávání a rozvoje podle typu považujete za efektivnější?
- interní (na pracovišti)
 - externí (mimo pracoviště)
 - kombinované
 - toto hledisko není rozhodující
4. Máte k dispozici informace o průběhu vzdělávání a rozvoje talentů?
- ano, dostávám informace z odb. LZ
 - ano, získávám informace i jiným způsobem
 - jakým:

 - ne, nemám dostatek informací
5. Jak hodnotíte Vy dosavadní průběh celého talent programu?
- vysoce efektivní
 - průměrně efektivní
 - neefektivní
6. Co by mohlo případně ještě zvýšit efektivitu talent programu?
- _____
- _____
- _____
7. Domníváte se na základě dosavadního průběhu talent programu, že bude cíl programu (umožnit talentům získat dovednosti a zkušenosti potřebné pro naplnění požadavků na manažerskou pozici) naplněn?
- ano
 - částečně
 - ne
 - nejsem si jist/a
8. Co podle Vás talenty obecně při práci nejvíce motivuje? (maximálně 2 - 3 odpovědi)
- peníze
 - povaha a náplň práce
 - povýšení
 - vztahy na pracovišti
 - možnost rozvíjet se
 - uznání kolegů/nadřízeného
 - jiné:

9. Působí podle Vás talent program sám na motivaci talentů?

- ano velmi
- docela ano
- ani ne
- vůbec ne

Napište prosím proč:

10. Domníváte se, že představitelé vrcholového vedení společnosti jsou do talent programu osobně zaangažováni (tj. přijali myšlenku talent programu za svou)?

- ano
- částečně
- ne

11. Domníváte se, že představitelé středního a liniového managementu společnosti jsou do talent programu osobně zaangažováni (tj. přijali myšlenku talent programu za svou)?

- ano
- částečně
- ne

12. Jsou podle Vás cíle talent programu v souladu s firemní strategií?

- ano
- ne

Napište prosím proč:

13. Jaká opatření využije firma po skončení programu za účelem udržení talentů?

- sdílení hodnot a vize společnosti
- reálná perspektiva postupu na manažerskou pozici
- příležitost uplatnit získané schopnosti v rámci projektů
- posilování loajality
- jiná:

14. Jaké tři klíčové vlastnosti by podle Vás měl mít úspěšný manažer, resp. úspěšná manažerka?

1. _____

2. _____

3. _____

Statistické údaje

1. Jste:

muž

žena

2. Váš věk je:

méně než 35 let

35 - 44 let

45 a více let

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.