

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **METODY ROZVOJE A MOTIVACE TALENTŮ**

### **Bakalářská práce**

**Karyna KORSAK**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Karyna Korsak**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Metody rozvoje a motivace talentů**

Cíl: Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zjistit výhody či nevýhody programu Student Talent Pool, metody rozvoje a motivace studentů v uvedeném programu. Na základě zjištění navrhnout případné možnosti většího zapojení studentů v programu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cíle práce
2. Talent management v současné době
3. Metody rozvoje talentů
4. Motivace talentů
5. Představení dané společnosti/ programu
6. Empirická část – výzkumné otázky, metody zkoumání, vzorek respondentů
7. Sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh možných opatření
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. THORNE, K. – PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance.: Výběr a podpora rozvoje nejlepších*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
4. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
5. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
6. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

  
PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

L. S.

  
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Garant studijního oboru

  
Karyna Korsak  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 07.12.2020 .....



Chtěla bych hlavně poděkovat PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a věnování svého času poskytováním cenných rad a informací.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Řízení talentů.....	9
1.1 Talent.....	9
1.2 Vymezení pojmů talent management.....	9
1.3 Válka o talenty.....	10
1.4 Proces talent managementu.....	12
2 Vzdělávání a rozvoj.....	14
2.1 Strategie kultury učení.....	14
2.2 Podmínky pro rozkvět talentů.....	15
2.3 Rozvojové programy.....	16
2.4 Metody rozvoje.....	16
3 Motivace.....	22
3.1 Pojem motivace.....	22
3.2 Proces motivace.....	23
3.3 Typy motivace.....	24
3.4 Přispění na základě vlastního úsudku.....	25
3.5 Motivace talentů – vybrané metody.....	26
4 Empirická část.....	28
4.1 Profil společnosti.....	28
4.2 Struktura organizace.....	29
4.3 Student Talent Pool.....	29
4.4 Proces programu Student Talent Poolu.....	30
4.5 Výzkumné otázky.....	35
4.6 Metoda výzkumu.....	35
4.7 Vyhodnocení dotazníku.....	36
4.8 Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	45
5 Vlastní návrh řešení či aplikace.....	46
Závěr.....	48
Seznam literatury.....	49
Seznam obrázků a tabulek.....	51

Příloha č. 1 ..... 52

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

STP Student Talent Pool

HR Human Resources

ČR Česká republika

STR Nábor a HR Marketing (oddělení ŠKODA AUTO a.s.)

STR/1 HR Marketing (oddělení ŠKODA AUTO a.s.)



## Úvod

Úspěch organizace se odvíjí od jeho lidského kapitálu, který je v dnešní době považován za nejcennější zdroj. Zároveň se na něj nahlíží jako na hlavní konkurenční výhodu společnosti. Z tohoto důvodu je hlavním úkolem HR oddělení mít správné lidi na správném místě, se správnými schopnostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Z tohoto důvodu se využívá talent management, který se zabývá řízením zaměstnanců s nadprůměrným výkonem. Tyto zaměstnance je důležité správně motivovat a poskytovat jim možnost jak osobního, tak kariérního růstu. Talent management spočívá také v hledání a rozvoji těchto jedinců za pomoci interních zdrojů. Každý zaměstnanec při správném vedení může být klíčový.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit spokojenost studentů s nabízeným portfoliem rozvojových a vzdělávacích metod. Konkrétně se jedná o studenty zařazené do rozvojového programu Student Talent Pool ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dalším cílem je analýza motivačních faktorů, která úzce souvisí s hlavním cílem.

Teoretická část je zaměřená na klíčové pojmy, jako jsou talent a talent management. Je zde zmínka i o známé „válce o talenty“, kdy by se měl zaměstnavatel starat o spokojenost, rozvoj a motivaci svých talentů pro udržení jejich loajálnosti k organizaci. Základem úspěchu strategie řízení talent managementu jsou vzdělávání a motivace zaměstnanců. Těmto pojmům jsou věnovány další dvě kapitoly. V oblasti rozvoje jsou popisované konkrétní metody, jejich využití, výhody a nevýhody. Třetí část je věnována motivaci a jejímu rozdělení.

Empirická část popisuje cíle a fungování rozvojového programu Student Talent Pool (dále jen STP). V praktické části je provedena analýza současného stavu pomocí dotazníkového šetření. Po vyhodnocení výsledků a případném nalezení nedokonalostí zkoumaných cílů budou následně navržena opatření pro jejich odstranění.

Motivací pro výběr daného tématu je vlastní účast v programu STP. Hlavní myšlenkou bylo zanalyzovat teoretickou část, pochopit fungování programu jako celku, následně aplikovat tyto poznatky v praxi a nalézt moderní řešení a způsoby dalšího rozvoje, které pomohou STP udržet krok s trendy a podpořit motivaci účastníků programu.

# 1 Řízení talentů

V úvodní kapitole budou popsány základní pojmy, jako je talent a talent management. Zároveň je zde ukázán nespočet existujících definic a názorů, které se mohou, ale také nemusí navzájem shodovat.

Rozpoznání talentovaných jedinců je důležitou součástí budování úspěchu v organizaci. Různí jedinci ovládají talenty v různých oblastech; například talent pro řemeslo nebo pro jednání s lidmi. Z tohoto důvodu by organizace měla dbát na hodnotu každého svého zaměstnance a rozvíjet jeho schopnosti, dovednosti a znalosti.

## 1.1 Talent

Podle Thorna a Pellanta (2007) existuje nespočet publikací na téma talent, přesto pojem samotný zůstává nevysvětlený. Jednotlivec může být obdarován nadáním pro nejrůznější škálu aktivit. Někteří mají cit pro umění, jiní se zaměřují na vykonávání činností, které vyžadují velkou zručnost jako například různé druhy manuálních prací. Další oplývají například talentem pro kontakt s lidmi a dokážou je ovlivnit svým přístupem k životu.

Důležitou myšlenku rozvíjející pojem talent popsal Armstrong (2015), který talentované lidi vidí jako budoucnost veškerého pokroku a inovace. Podle něj těmto jedincům talent (neboli schopnosti, znalosti, dovednosti, inteligence, charakter a přirozené nadání) napomáhá k úspěšnému obsazení pracovních pozic a k vykonávání jejich pracovní role.

Velice zajímavý pohled na nadané jedince přinášejí autoři Thorne a Pellant (2007). Talentovaní jedinci jsou dle jejich názoru schopni rozeznat, co potřebují, a snaží se o tvorbu vlastního prostředí. Nadaní lidé mají většinou složitější osobnost a pro správné fungování potřebují efektivní pracovní-osobní rovnováhu. Pokud pracují takzvaně pod tlakem anebo jsou něčím dostatečně zainteresováni a motivováni, dokážou předvést maximální výkon a dosáhnout neuvěřitelných výsledků.

## 1.2 Vymezení pojmů talent management

Stejně jako na význam pojmu talent, i na definování spojení talent management existuje několik různých úhlů pohledu. Autoři Thorne a Pellant (2007) hovoří o talent

managementu jako o „rozvoji talentu“. Podle jejich teorie není možné talent řídit, je však možné ho za pomoci komplexního přístupu rozvíjet. Je důležité věnovat pozornost každému jedinci a dbát na vzájemnou důvěru a sjednocení hodnot jednotlivců s hodnotami organizace.

Podobný názor má Hommerová a Mayer (2008). Podle nich obecná definice talent managementu neexistuje. Jednotlivé společnosti si přesný význam tohoto pojmu určují do jisté míry samy za pomoci jejich personálního manažera. Každá firma má jiné potřeby a jinak talentované lidi.

Dle Armstronga (2015) je talent management jakýsi systém, který má za cíl přitahovat, udržovat, motivovat a rozvíjet nadané lidi. Hlavní funkcí tohoto systému je získávat talenty a pěstovat v nich současné a budoucí hodnoty.

V České republice je zastáván názor, že talent management se týká zásadně klíčových zaměstnanců ve vyšších pozicích a v manažerských rolích, přičemž pojem „manažerské role“ zahrnuje kromě manažerů také specialisty (Horváthová, 2011).

Autorka zároveň zmiňuje názory jiných odborníků, kteří její teorii odsuzují ve prospěch tvrzení, že talent management se má soustředit především na odhalení potenciálu v každém jednotlivci dané organizace. Hlavním cílem tohoto „programu“ je podle nich podpořit růst a vývoj těchto jedinců.

Podle Koubka (2015) tento přístup naznačuje, že je chybou vyčleňovat pouze malou skupinu jednotlivců, kterým je věnována pozornost. Místo toho je nezbytné zaměřit se na všechny zaměstnance, neboť každý z nich přispívá k dosahování cílů společnosti. Míra výkonnosti těchto jedinců je přímo ovlivněna rozvojem a motivací jejich talentů.

Mezi hlavní benefity, které můžeme praktikováním talent managementu ve firmě získat, patří zvýšení image firmy jakožto zaměstnavatele, vyšší angažovanost a nižší fluktuace zaměstnanců a s tím související snížení nákladů na nábor nového personálu (managementmania, 2020).

### **1.3 Válka o talenty**

V posledních letech narůstá počet rodinných firem a zaměstnanci kladou na zaměstnavatele vyšší nároky. Firmy si více uvědomují důležitost lidského

kapitálů a snaží se poskytnout svým pracovníkům co možná nejlepší zaměstnanecké podmínky. To podporuje soupeřivost zaměstnavatelů ve snaze udržet si své zaměstnance (Thorne, Pellant 2007).

Konzultanti ze společnosti McKinsey & Company vytvořili přehled nejvýznamnějších komplikací, které mohou vzniknout při práci s talenty. Jejich publikace *The War for Talent* vyjmenovává pět zásad, jejichž dodržování vede k vítězství v boji o nejnadanější manažery (Armstrong, Taylor, 2015).

1. Nabídnout věrnostní program odměn, který osloví talentované jedince.
2. Vytvořit si kvalitní způsob získávání zaměstnanců na základě dlouhodobé strategie.
3. Aplikovat nejruznější pracovní zkušenosti prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit, jako jsou mentoring, koučink a tréninkové programy k osobní seberealizaci a růstu potenciálu manažerů.
4. Pravidelně zocelovat svůj talent pool investováním do prvořadých a rozvíjením druhořadých hráčů a rozhodným jednáním s hráči třetířadými.
5. Konkurenceschopnost firmy se odvíjí od míry přesvědčení celé společnosti, že má dostatečnou míru talentovaných jedinců na všech úrovních.

Existují odborníci, kteří vyjadřují své obavy týkající se slovního spojení „válka o talenty“. Jsou přesvědčeni, že se nejedná o správnou udržovací strategii. Organizace, která vede takovýto boj o manažery, zastíní uplatňovaný systém společnosti a vynaloží příliš velkou část svého úsilí na získávání stále lepších lidí (Armstrong, Taylor 2014).

Autoři se také domnívají, že může snadno dojít k zanedbání interních zaměstnanců, kteří se mohou cítit méněcenní v důsledku menších pracovních příležitostí. Může se rozšířit privilegovaný a arogantní postoj jedinců a prosazování individuálních projektů. Toto by způsobilo vymizení synergického efektu z pracovního týmu (Armstrong, Taylor 2015).

Jak uvádí Hommerová a Mayer (2008) ve své knize, důležitým krokem k dosažení úspěchu firmy je mít ve firmě správné lidi s určitým potřebným talentem. Firma sama potom musí mít talentově orientované vedení, komunikaci na dobré úrovni, strategii a jasnou vizi.

## 1.4 Proces talent managementu

Jednotlivé kroky procesu řízení talentů vychází ze zvolené konkurenční strategie organizace. Pomocí této strategie určíme budoucí potřebnost talentovaných lidí ve firmě.



Zdroj: (Armstrong, Taylor, 2015)

### **Obr. 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů**

Na obr. 1. nalezneme popis čtyř základních pilířů strategie řízení. Patří sem plánování, získávání, rozvíjení a vzdělávání talentů. Následně se tvoří zásobárna talentů. Tyto čtyři kroky dohromady utvářejí strategii a politiku řízení talentů (Ravinder, 2009).

Armstrong a Taylor (2015) tuto politiku řízení dělí do více dílčích činností.

**Plánování talentů** – první článek procesu řízení talentů stanovuje potřebné množství a zaměření talentovaných jedinců pro současné a budoucí potřeby organizace.

**Získávání talentů** – v této fázi se rozhoduje, zda se talenti budou vyhledávat v rámci vnitřních nebo vnějších zdrojů. Při vyhledávání v rámci interních zdrojů je nutné nejdříve rozeznat talenty a poté rozvíjet jejich schopnosti a znalosti a také usměrňovat jejich kariéru. Při hledání talentů v prostředí mimo firmu je nutné dbát na jejich vysokou klasifikaci.

**Rozpoznávání talentů** – (neboli audit) je spjata s procesem řízení pracovního výkonu, který napomáhá vygenerovat správné informace a určit jedince odpovídajícího stanoveným kritériím. V této fázi identifikujeme objevené talenty

a zjišťujeme, kdo disponuje požadovanými schopnostmi a potenciálem pro zařazení do talentového programu.

**Řízení vztahů s talenty** – záměrem této činnosti je vybudovat s talenty skutečný vztah. Je důležité poskytnout těmto lidem příležitost ke kariérnímu růstu a neustále v nich rozvíjet a podporovat angažovanost pro jejich práci a organizaci. Podstatou úspěchu je uvědomit si hodnotu jednotlivců.

**Rozvíjení talentů** – tento krok je jedním z klíčových pro řízení talentů. Pro jejich správný rozvoj a vzdělávání je nezbytné dbát na rozeznání individuálních profilů talentů a schopností, které je v dané situaci potřeba rozvíjet. Každý zaměstnanec by měl směřovat k seberealizaci tím, že bude individuálně zlepšovat své schopnosti, dovednosti a znalosti, které následně využije nejen v práci, ale i v osobním životě.

**Stabilizace talentů** – proces stabilizace talentů se věnuje udržení talentovaných jedinců v organizaci. Dále dbá na jejich angažovanost a loajalitu vůči firmě.

**Řízení kariéry** – v této části procesu se firma soustředí na poskytování příležitostí, které přispívají ke kariérnímu růstu talentů. Zároveň i nadále rozvíjí schopnosti jednotlivců, kteří naplňují své pracovní cíle, a nepřestává se snažit získat do firmy další talenty.

**Plánování následnictví manažerů** – v této fázi se zabezpečují manažeři organizace, kteří jsou pro dosahování jejích cílů nezbytní.

**Příviv talentů** – jedná se o proces získávání a rozvíjení nových talentů, stejně jako budování systému, který do budoucna zajistí pravidelný příviv talentů do organizace.

**Zásobárna talentů** – představuje zdroj talentovaných jedinců, které má organizace v danou chvíli k dispozici.

## 2 Vzdělávání a rozvoj

„Vzdělání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem“ (Koubek, 2015, str. 252). Tímto se zabývá třetí fáze řízení talentů, ve které je cílem procesu vzdělávání a rozvoje zajistit, aby lidé v organizaci rozvíjeli svoje již nabyté znalosti, schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytné pro vykonávání jejich pracovní činnosti. Současně také Armstrong a Taylor (2015) poukazují na to, že veškerý rozvoj nepřispívá pouze k úspěšnému rozvoji kariéry a k prospěchu organizace, ale ovlivňuje pozitivně i prospěch v osobním životě zaměstnance.

Pojem rozvoj lidských zdrojů může budít dojem, že jsou lidé vnímáni pouze jako jakýsi peněžitý, materiální nebo technický artikl. Usměrnující pohled na uvedený pojem přináší termín vzdělávání. Vzdělávání poskytuje zaměstnancům příležitost k učení a seberozvoji a přináší přidanou hodnotu jak samotným jedincům, tak i podniku jako celku (Armstrong, Taylor 2014).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se považuje za nejvýhodnější investici ze všech. Nejedná se pouze o individuální nebo firemní rozvoj, ale o rozvoj celé společnosti. Pomocí vzdělaných osob se utváří vyspělé země (Wagnerová, 2007).

### 2.1 Strategie kultury učení

Hlavním cílem, kterého se strategie vytváření kultury učení snaží dosáhnout je, aby zaměstnanci a manažeři organizace považovali učení za základní proces, kterého se dobrovolně účastní. *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připravení na změnu, ale změnu také akceptují a podporují jí“* (Koubek, 2015, str. 252). Z toho vyplývá, že dosažení toho, aby zaměstnanec ve firmě cítil zadostiučinění a aby mu byla poskytnuta podpora při vzdělávání a rozvoji, je hlavním úkolem personálních specialistů (Koubek, 2015).

Autoři Armstrong a Taylor (2015) v následující části jejich publikace popisují základní principy pro dosažení učící se kultury ve firmě:

- Sjednocení vize o budoucnosti zaměstnance s vizí organizace;
- Přenechání větší zodpovědnosti zaměstnanci za jeho práci, umožnění svobodného jednání a rozhodování, ale zároveň i nabídnutí podpory;

- Poskytnutí takových podmínek, aby měl zaměstnanec motivaci pro lepší pracovní výkon v úzké spojitosti s vzděláváním a rozvíjením svých schopností;
- Analýza zaměstnanců a vyhledávání talentů mezi nimi za pomoci techniky koučování;
- Uvědomění si hodnoty manažerů, kteří jsou příkladem pro ostatní zaměstnance;
- Podpora sdílení znalostí;
- Snaha o eliminaci byrokratického stylu, který má tendenci komplikovat pracovní činnost a demotivovat zaměstnance od papírově složitějších projektů.

## 2.2 Podmínky pro rozkvět talentů

Jak uvádějí, Thorne a Pellant (2007), nadaní lidé rozvoj a vzdělávání vnímají jako celoživotní proces, který vědomě, nebo dokonce i podvědomě, podstupují během svého života.

I přesto, že učení je jedna z nejdůležitějších činností našeho života, systém vzdělávání často není nastaven ideálně. Stále se setkáváme s učením všeobecných znalostí, při kterém není věnována dostatečná pozornost individuálnímu rozvoji jedince a podpoře kreativity (Thorne, Pellant, 2007).

Důležité je zjistit, jaký učební styl vyhovuje konkrétnímu talentovi. Někdo preferuje učit se pomocí praktických příkladů, někdo dává přednost debatování s dalšími jedinci. Autoři také popisují teorii podle Honeyho a Momforda, která člení talenty podle preferovaného učebního stylu rozdělit do čtyř skupin.

**Činorodí** – učí se pomocí aktivit, mají radost z nových úkolů a příležitostí a mnohdy rychleji jednají, než přemýšlejí. Vyhledávají zábavu a dobrodružství.

**Vnímaví** – dbají na názory ostatních a nejlépe se učí pomocí pozorování.

**Teoretici** – vynikají v analytickém myšlení a jsou schopni vše promyslet krok za krokem. Rádi si vytvářejí vlastní teorie a modely.

**Pragmatici** – preferují praktická řešení před teorií. Tito jedinci uvítávají nové nápady a experimenty (Thorne, Pellant, 2007).



## **2.3 Rozvojové programy**

Horváthová (2011) ve své literatuře doporučuje mít v organizaci takové rozvojové techniky, které jsou nad rámec běžných rozvojových aktivit. Navrhuje aplikovat program, který umožní v rámci vybrané skupiny řešit navíc i individuální potřeby jedinců.

Podle Hroníka (2007) se v talent managementu objevují dva základní rozvojové programy.

### **Trainee programy**

Tento typ programu je určen pro absolventy vysokých škol. Jeho hlavní vizí je seznámit jeho účastníky s kulturou organizace a přistupovat k nim po dobu konání jako ke svým zaměstnancům. Úkolem trainee programu je pomáhat jeho účastníkům, takzvaným „trainees“, získat zkušenosti z rozmanitých druhů činností a připravit je na budoucí pracovní život. Není výjimkou, že po úspěšném zakončení programu organizace absolventovi nabídne pracovní místo (Hroník, 2007).

### **Talent Development**

Cílovou skupinou programu Talent Development jsou podle Hroníka (2007) zaměstnanci, kteří jsou schopni prokázat se jistou organizační historií, ale zároveň mají před sebou nastartovanou kariéru a potřebují se vydat správným směrem.

Existují dvě podoby zaměření talent managementu, přičemž oba se soustředí na rozvoj generálních pravomocí nebo na rozvoj odborného zaměření (Hroník, 2007).

- Mezinárodní program
- Lokální program.

## **2.4 Metody rozvoje**

Každý program může být sestaven z nejrůznějších nástrojů pro rozvoj talentů. Použité metody rozvoje se vždy vybírají podle individuálních potřeb dané organizace. Horváthová (2011) dělí metody do dvou skupin, a to na metodu k rozvoji na pracovišti při výkonu práce (on-the-job) a metodu k rozvoji mimo

pracoviště (off- the-job). Většinou se používá kombinace obou výše zmíněných způsobů rozvoje.

### **2.4.1 Metody on-the- job**

Podle Koubka (2015) se skupina metod používaných ke vzdělávání na pracovišti (on-the-job) používá spíše pro vzdělávání osob s profesí s charakterem manuální práce; například pro osoby v dělnické profesi.

Autorka Horváthová, (2011) popisuje některé z metod, které se využívají k **rozvoji na pracovišti**.

#### **Koučink**

Kouč (může se jednat o přímého nadřízeného či o externistu) navádí zaměstnance k požadovanému výkonu a k angažovanosti pomocí vysvětlování, komunikace a neustálého podněcování. Kouč si uvědomuje individualitu zaměstnance. Jeho úkolem je nasměrovat jemu svěřený tým ke vzájemné spolupráci a k osvojení kariérních cílů (Horváthová, 2011).

Koubek (2015) se zamýšlí nad klady a záporny této metody. Za výhodu považuje blízký vztah vzdělávaného a vzdělavatele, který přispívá k efektivnímu stanovení cílů. Často ale tato spolupráce probíhá v nepříjemném pracovním prostředí, kde se vzdělávání cítí být pod tlakem.

#### **Mentoring**

Zaměstnanec si zvolí svého mentora, který mu následně předává svoje odborné znalosti, dovednosti a radí mu při různých pracovních situacích. Je jakýmsi „patronem“ poskytujícím řešení nebo doplňujícím informace (Horváthová, 2011).

Hlavní výhodou této metody je podněcení vlastní iniciativy pracovníka k budování schopností nezbytných pro jeho práci (Koubek, 2015). Zároveň s sebou však mentoring nese obrovské riziko, kterým je volba špatného mentora, což může vést ke kariérnímu pádu.

#### **Stínování**

Jedná se o sledování jiného zaměstnance při výkonu práce. Většinou se uplatňuje metoda, kdy jedinec stráví den (nebo jiný libovolný časový úsek) po boku manažera a snaží se o zachycení veškerých činností, kterým se tato osoba věnuje (Horváthová, 2011).

### **Pověření úkolem**

Horváthová (2011) popisuje tuto metodu jako svěřením úkolu jedinci, který se vyznačuje samostatností. Hlavním cílem je připravit zaměstnance na krizové situace, které mohou v budoucnu nastat.

Pracovník je situací nucen samostatně se rozhodovat, poznávat a rozvíjet svoje silné stránky. Nevýhodou je možnost případného neúspěchu pracovníka, který by mohl narušit jeho sebedůvěru při budoucím jednání (Koubek, 2015).

### **Rotace práce**

Rotace je velice efektivní způsob seznámení zaměstnance s celkovou kulturou firmy, který může přispět k nahlížení na organizaci z komplexního hlediska. Osoba pomocí rotace získává zkušenosti a schopnosti z různých částí organizace (pracovní místo, úsek, pracoviště). Metoda rotace práce je využívána také pro pracovní stáže studentů (Horváthová, 2011).

Koubek (2015) jako hlavní výhodu uvádí rozšíření komplexního povědomí o organizaci a o jejích úkolech a cílech. Zároveň jsou rozvíjeny schopnosti a flexibilita pohledu na problémy, kterými se firma zabývá. Nevýhoda této metody je velice podobná jako u metody pověření úkolem; tedy riziko možného neúspěchu při plnění svěřených úkolů a následná narušená sebedůvěra.

### **Práce na projektech**

Horváthová (2011) popisuje také metodu, při které se talentovaný jedinec v rámci zpracovávání projektu učí týmové práci a osvojuje si získané týmové role nebo rozvíjí schopnost takový tým vést. Naučí se řešit neobvyklé situace a začlení se do sociální sítě organizace.

### **Plnění naléhavých úkolů**

Hlavní cíl této metody, jak Horváthová (2011) uvádí, je zajistit adaptivnost a výkonnost zaměstnance při práci pod tlakem.

### **Miniprojekty**

Jedná se o menší projekty, které si dávají za cíl rozvíjet silné stránky a odhalit a uvědomit si individuální potřeby různých konkrétních subjektů (Horváthová, 2011).

### **Stáž, dočasné přeložení**

Autorka popisuje způsob fungování této metody na principu, na kterém je založena metoda rotace práce. Hlavním cílem je prohlubování znalostí a dovedností

zaměstnance. Zároveň má osoba, která se stáže zúčastní, příležitost rozvíjet odborné kvalifikace i mimo svou obvyklou náplň práce, například při pracovním pobytu v zahraničí.

### **Sdílení poznatků**

Při této metodě si mezi sebou zaměstnanci předávají zkušenosti, myšlenky a znalosti v rámci skupin. Tyto skupiny se vytváří na základě společného zájmu nebo společného problému. Mohou být vytvořeny také na základě osobního rozvoje. Sdělování a sdílení poznatků může probíhat prostřednictvím počítačů (interní počítačové sítě, email, chat, fórum aj.), v rámci pracovních konferencí, výstav nebo společenských událostí (Horváthová, 2015).

## **2.4.2 Metody off-the-job**

Skupina vzdělávacích metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job) je upřednostňována při rozvoji vedoucích pracovníků a specialistů. Autorka Horváthová (2011) popisuje i některé z metod používaných ke **vzdělávání mimo pracoviště**.

### **Přednáška**

Slouží pro jednostranný přenos teoretických poznatků, přičemž příjemcem informací je větší počet posluchačů. Hlavní výhodou je snadná organizace, časová a finanční nenáročnost. Nevýhodou představuje pasivní role účastníků. (Horváthová, 2011).

### **Seminář**

Seminář lze popsat jako diskusi v rámci přednášky. Na rozdíl od první popsané metody se účastníci aktivně zapojují do rozhovoru a do řešení problémů. Diskuse probíhá pod vedením moderátora (Horváthová, 2011).

### **Případová studie**

Horváthová (2011) popisuje proces, kdy je před účastníky předložen skutečný nebo fiktivní organizační problém, který je potřeba vyřešit. Hlavním cílem tohoto procesu je rozvíjet analytické myšlení a týmovou práci. Účastníci rozeberou celkovou situaci a musí se rozhodnout, kterému z dílčích problémů je potřeba věnovat pozornost prioritně.

Jedná se o organizačně velice náročnou metodu s mimořádnými požadavky na přípravu. Koubek, (2015) ale vyzdvihuje osvojení schopnosti analytického myšlení, díky kterému účastníci dokážou v budoucnu lépe řešit problémy v krizových situacích.

### **Simulace**

Tato metoda spočívá ve vytváření neobvyklých situací, při kterých musí jedinec prokázat svoje specifické dovednosti a využít znalosti z předešlého výcviku. V rámci určitého scénáře jsou vzdělávaní nuceni se samostatně rozhodovat a řešit problémy postupně od nejnadanějšího až po nejsložitější. Simulace se využívá zejména pro rozvoj vyjednávacích a rozhodovacích schopností (Koubek, 2015).

### **Workshop**

Workshop je druh případové studie, ve které se řeší komplexní problémy v rámci týmu. Doporučený maximální počet členů týmu je 15. Workshop je skvělým nástrojem pro řešení rozmanitých problémů, které mohou na pracovišti nastat. Hlavní výhodou je neformálnost v rámci skupiny, která umožňuje otevřenější diskusi mezi jedinci. Nevýhodou je vysoká náročnost přípravy lektora (Vodák, 2007).

### **Manažerské hry**

Při manažerských hrách dochází k uvědomění si rolí a individuálních nedostatků, jako je například ovládání emocí. Metoda je také ideální k prozkoumávání mezilidských vztahů a k osvojování si sociálních rolí (Koubek, 2015).

### **Angažovanost v charitě/komunitě**

V rámci zapojení do neziskového sektoru získá zaměstnanec komplexní pohled na svět kolem sebe, seznámí se s novými situacemi a naučí se dosahovat cílů s minimálním úsilím a maximálním ziskem. Některé organizace nabízí talentům výjezd do rozvojových zemí, kde mají možnost pobírat za jejich činnost místní plat (Horváthová, 2011).

### **Development centrum (assessment centrum)**

Česky se někdy označuje také jako diagnosticko-výcvikový program. Považuje se za nejefektivnější vzdělávací metodu. Zároveň je to jedna z nejnáročnějších metod na přípravu. Jde o „balíček“ různých aktivit, který zahrnuje například hru na role, testování, vedení diskusí, prezentování či řešení případových studií. To vše s cílem vytvořit rozvojový plán pro vylepšení úrovně schopností

zaměstnance (Horváthová, 2011). Tato metoda se využívá u talentovaných zaměstnanců nebo u vysokých manažerských pozic. Během tohoto výcviku je účastník vystavován stresujícím situacím, které mu napomáhají osvojit si manažerské dovednosti (Koubek, 2015).

### **Outdoor training/learning**

Tato metoda je v současné době velmi oblíbená. Jedná se o akční a zábavnou formu teambuildingu, která probíhá venku. Outdoor training slouží k rozvoji a budování mezilidských vztahů v týmu. Existují i extrémní typy outdoorových aktivit postavených mimo komfortní zónu jedince, při kterých jsou účastníci vystaveni nedostatku spánku, soukromí nebo jídla (Horváthová, 2011).

### **E-learning**

Klement a Dostál (2018) ve své knize uvádí, že se v současné době rychle rozšiřuje použití metody e-learning. Jedná se o distanční formu vzdělání, která vyžaduje splnění určitých technických požadavků. Existuje velké množství způsobů vylepšení dovedností za pomoci této metody – od pouhého předání informací až po simulaci pracovních činností a různé druhy testování. Tato metoda je oblíbená především kvůli své flexibilitě a snadnému použití.

Poměrně nová je jeho subkategorie microlearning. Jedná se o distanční formu vzdělávání pomocí krátkých, jednoduchých a poutajících učiv, která by neměla přesahovat dobu 5 minut. Zároveň by tato metoda měla podporovat touhu lidí vzdělávat se kdykoliv a kdekoliv, podle vlastních potřeb. Při správném použití prohlubují, reflektují znalosti a dovednosti (Kapp a Defelice, 2019).

### 3 Motivace

Třetí kapitola je věnována hlavnímu aspektu pro dosažení vysokého výkonu zaměstnanců, to znamená motivovat jedince pomocí široké škály prostředků.

I přesto, že existuje nespočet učebnic a příruček o tom, jak motivovat zaměstnance, v praxi mnohdy není dosaženo požadovaných výsledků. Lidé často motivaci vidí jako pouhý způsob odměny, ve skutečnosti se ale jedná o velice komplikovaný proces (Armstrong, 1999). Ke znakům motivovaného jedince patří energie a odhodlanost. Tyto dva znaky jsou přesně tím, co zaměstnavatelé vyhledávají u svých zaměstnanců, a co se následně snaží prohloubit (Adair, 2004).

#### 3.1 Pojem motivace

Slovo motivace evokuje jakousi hybnou sílu sloužící k usměrňování a udržování chování a k získání určitého cíle. Každý jedinec se chová určitým způsobem, který je ovlivněn jeho osobností, jeho nabytými schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi a jeho hierarchií hodnot (Matoušková, 2018). „*K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a cílené odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby*“ (Armstrong, 1999, str. 295).

Pro pochopení lidského jednání musíme nejdříve porozumět vnitřním motivům (neboli pohnutkám) jedince, které podněcují jeho psychickou a fyzickou aktivitu. Motiv je tedy to, kvůli čemu něco děláme. Každý člověk má jiné motivy a cílem firmy je najít jejich správný směr a sjednotit motivy jednotlivých lidí s motivy společnosti (Toman, 2010). Bělohlávek (2005) se věnuje popisu různých motivů, které mohou různými způsoby ovlivňovat konkrétní subjekty. Někoho motivují peníze, jiný se zase zaměřuje na pracovní výsledky a potřebuje obdržet pochvalu. Pro jiného je důležitá tvořivost a přátelské pracovní prostředí nebo jistota pracovního místa.

Armstrong (1999) ve své publikaci popisuje motivaci jako všem známý základní ale přesto komplikovaný faktor, který směřuje, aktivuje a usměrňuje chování jedince. Jedná se o proces uspokojování vnitřních pohnutek chování neboli motivu. Motivace představuje příčinu a zvolený způsob našeho chování. Dobře motivovaní jedinci jsou ochotni vynaložit dobrovolné úsilí pro dosažení vysokého pracovního

výkonu nad rámec svých povinností. K motivaci člověka vede také očekávané dosažení cílů pomocí jasného a transparentního jednání (Armstrong, 1999).

O nejlepší formě motivace se hovoří tehdy, když je člověk motivován sám od sebe a volí správný postup pro dosažení svého cíle. Pro získání ještě lepších výsledků a využití maximální kapacity schopností jedince je potřeba dodatečná externí motivace. Jejím zdrojem může být přístup vedení, odměny nebo práce samotná (Armstrong, 1999).

### **3.2 Proces motivace**

Proces motivace se skládá ze čtyř částí, které na sebe vzájemně navazují. Tento proces je založený na motivačních teoriích zaměřených na potřeby, cíle a očekávání jedinců (Armstrong, 1999).

Jak bylo již nastíněno výše, motivace vzniká na základě rozpoznání neuspokojených potřeb; k tomu může dojít vědomě či nevědomě. Na základě takto rozpoznávaných potřeb vzniká nutkání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Ve fázi, která následuje, si jedinec stanoví cíl, který musí naplnit a zvolí postup, od kterého očekává dosažení požadovaných výsledků. Armstrong (2015) vyvozuje, že po úspěšném dosažení cíle je potřeba uspokojena a lze očekávat, že v budoucnu bude jedinec volit pro dosažení obdobného cíle stejný postup. V případě, že cíle nebylo dosaženo, v souladu s předchozí myšlenkou lze očekávat, že daný jedinec zvolí pro uspokojení potřeb jinou cestu.

Tento model je také ovlivněn pojmy souvisejícími s chováním a motivací jedince: posilování přesvědčení člověka, homeostáza a teorie otevřeného systému (Armstrong, 1999).

#### **Posilování přesvědčení člověka**

Tato teorie souvisí s druhou fází procesu motivace, kterou je podniknutí kroků k dosažení požadovaných cílů. Některé činnosti vedou k úspěšnému naplnění cíle a jiné mají za výsledek neúspěch. Úspěšný výsledek stimuluje přesvědčení o vhodnosti daného postupu. Čím úspěšnější je určité chování, tím pravděpodobněji se bude jedinec vracet ke zvoleným krokům v případě podobné potřeby. Po neúspěšné snaze o dosažení cílů se jedinec utvrzuje v přesvědčení o nutnosti najít jiný způsob pro uspokojení potřeb.



Armstrong (1999) také uvádí, že budoucí jednání člověka je závislé na jeho správném vnímání vztahu mezi chováním a jeho výsledkem a také na tom, jak dobře je schopen rozpoznat podobnost mezi situacemi. To znamená, že současné chování jedince se odvíjí od jeho minulých rozhodnutí.

### **Homeostáza**

Podle Armstronga (1999) pramení homeostáza neboli snaha udržet rovnováhu z lidského organismu, který je trvale ve stavu nerovnováhy. Rovnováhy se člověk snaží dosáhnout pomocí uspokojení neuspokojených potřeb.

### **Teorie otevřeného systému**

Tato teorie se zaměřuje na jedince jako na otevřený systém, který odevzdává určitý materiál a energii vnějšímu světu a odnáší si z něj jiný materiál nebo energii, který nenarušuje jeho vnitřní řád a formu (Armstrong, 1999).

## **3.3 Typy motivace**

Armstrong (1999) ve své knize rozlišuje dva základní typy motivace, a to motivaci vnitřní a vnější.

### **Vnitřní motivace**

Tento typ motivace člověk vnímá jako určitou míru autonomie, která mu poskytuje volnost v jednání za účelem dosažení stanoveného výsledku. Je to nejúčinnější způsob motivace.

Vnitřní motivace je jakýmsi stavem mezi tím, co momentálně jedinec vlastní a po čem touží. Jedná se o eliminaci neuspokojenosti pro dosažení pocitu blaha (Tomen, 2010).

Armstrong (1999) popisuje motivaci jako sílu pobízející k využívání svých znalostí a dovedností podle vlastního plánu s cílem kariérního úspěchu. Vyplyvá ze samotné práce, z její významnosti a rozmanitosti. Jako další z prostředků pro dosažení vnitřní motivace uvádí autor dokonalost. Tento prostředek má pomoci určit ideální způsob pro rozvoj jedince a pro dosažení stanovených výsledků. Dalším faktorem je účel motivace při předávání pravomoci a delegování úkolu. Důležité je vysvětlit důvod činnosti namísto pouhého zadání pokynu. Díky takovému přístupu si zaměstnanec přiřadí k dané činnosti hodnotu.

### **Vnější motivace**

Vnější motivace není účinná z dlouhodobého hlediska. Jedná se různá opatření pro motivování lidí pomocí odměn a trestů. Může se jednat o zvýšení mzdy, povýšení, pochvalu, bonus apod. nebo naopak o kritiku nebo odebrání osobního ohodnocení. Výsledkem je pouze krátkodobé zlepšení efektivity práce zaměstnanců (Armstrong, 1999).

### 3.4 Přispění na základě vlastního úsudku

Odborná publikace „Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance“ od Thorna a Pellanta byla vydána v roce 2007, což znamená, že se jedná starší literární zdroj. I přesto v ní lze nalézt velmi moderní poznatky aktuální vzhledem k dnešní situaci. Autoři této knihy tvrdí, že pro správné motivování je důležité nejdříve porozumět danému jedinci. Nadaní jedinci potřebují kouče na rozpoznání realizovatelných myšlenek a snů. Je potřeba jim pomoci najít využití pro nápady, ve kterých se jim zatím nepodařilo objevit smysl. Podstatné je také zařazení nadaných mezi ostatní jedince a poskytnutí jim pocitu bezpečí. Tyto faktory přispívají k využití maximálního potenciálu, a to jak při vykonávání práce pro podnik, tak i v osobním životě. Potlačování kreativity a vytváření časového tlaku vede naopak k demotivaci takovýchto jedinců (Thorne, Pellant, 2007).

Na základě Maslowovy teorie o motivaci a uspokojování potřeb Thorne a Pellant vytvořili model přispění na základě vlastního úsudku, který můžeme vidět na obr. 2. Pomocí uspokojování těchto potřeb má jedinec větší motivaci posouvat se dál.



Zdroj: (Thorne, Pellant 2007)

**Obr. 2 Model přispění na základě vlastního úsudku**

**Ochota účastnit se** – noví zaměstnanci jsou přijati do organizace a jsou jí k dispozici. V tomto stadiu nejsou k firmě příliš loajální a pouze vykonávají svoji práci.

**Ochota přispět** – pro následující spolupráci jedinců je důležitý jejich pocit úspěchu a dostatečná zpětná vazba.

**Ochota pracovat s ostatními** – úspěšní zaměstnanci se začleňují do týmu a v rámci skupin na sebe začínají vzájemně spoléhat.

**Ochota vést** – osoby s vedoucími kvalitami mají v této části procesu vysoký potenciál pro kariérní postup. Stává se ale, že méně společenští jedinci odmítnou tuto pozici z obavy z odpovědnosti za velké množství zaměstnanců a práce.

**Ochota přispět na základě vlastního úsudku** – v této fázi je jedinec naprosto oddán své organizaci. Mimo své každodenní pracovní činnosti vykonává dobrovolnou práci navíc nebo tráví přesčasy na projektech. Firmu reprezentuje, jak na veřejnosti, tak i mimo práci. Takoví zaměstnanci jsou obrovským přínosem pro rozkvět celé organizace (Thorne, Pellant, 2007).

### **3.5 Motivace talentů – vybrané metody**

Jednou z hlavních teorií motivace talentu je **Herzbergův dvoufaktorový model**. Tato teorie tvoří dvě základní skupiny. První skupinou jsou satisfaktory, někdy také nazývány motivátory (Armstrong, 1999). Řadí se mezi ně veškeré faktory, které přímo souvisí s obsahem práce, a které vedou k uspokojení zaměstnanců. Patří sem úspěch dosažený pomocí pracovního výkonu, uznání, samotná náplň práce, povýšení, pochvala či příležitost vyvíjet vlastní osobnost.

Další skupinou jsou dissatisfaktory, které jsou často označovány jako „hygienické faktory“. Do této kategorie se řadí všechny činitele spojené s pracovním prostředím, jako jsou například: status zaměstnance, oblast vedení, systém odměňování, administrativní postupy, ostatní zaměstnanci a další. Tyto faktory slouží pouze jako preventivní opatření a v dlouhodobém hledisku nevedou k uspokojení potřeb zaměstnance (Armstrong, 1999).

Jedině činitele související s obsahem práce mohou motivovat jedince k jeho uspokojení, vyššímu výkonu, k vynaložení úsilí a k osobnímu růstu. Bez těchto motivátorů nelze hovořit o uspokojení nebo o motivaci (Hommerová, Mayer, 2008).

Autorka též popisuje metodu „**Reiss profil**“ popsanou v roce 1990 profesorem doktorem Stevenem Reissem. Hlavní myšlenkou tohoto systému je ovlivňování našeho chování a motivace pomocí 16 základních hodnot a potřeb. Patří sem například nezávislost, zvědavost, idealismus nebo status. Každý člověk má vlastní motivační strukturu, která ovlivňuje vzorce jeho chování, a to po dobu celého jeho života. Autoři také uvádí, že tato teorie může být ve firmě využita k analýze potenciálních zaměstnanců, ke zvolení vhodného týmu nebo skupiny k určitému projektu, ke zjištění dodatečných informací o personálu, k ovlivnění firemní kultury, k potlačení konfliktů nebo k vytvoření efektivního motivačního systému.

Další motivační teorie založená psychologem **Vroomem** pojednává o sedmi motivačních technikách (Hommerová, Mayer, 2008).

**Cukr a bič** – v případě, že je zaměstnanec výkonný a plní své povinnosti, dostává za to odměnu. Pokud je tomu naopak, čeká ho trest.

**Peníze** – představují krátkodobý faktor, který při špatně promyšlené strategii vede k demotivaci.

**Uznání** – lze označit jako emoční ekvivalent metody cukru a biče. Pochvala za dobře odvedenou práci vyvolává příjemné pocity.

**Poznání potřeb** – teorie tvrdí, že lidé jsou více motivovaní v situaci, kdy něco dlouhodobě nemají a tuto věc potřebují. Tato metoda pohání k práci nejen chudé, ale i bohaté.

**Dosažení cíle** – úspěšné splnění cíle vede k větší motivaci. Cíle je možné dosáhnout pomocí jasných, specifických a dosažitelných instrukcí.

**Smysluplnost** – pomocí poskytování informací, vzdělávání a zpětné vazby zaměstnancům je možné lépe pochopit jejich chování.

**Osobní motivace** – zahrnuje individuální motivátory, které jsou vždy silnější než motivátory obecné, které se nabízejí všem pracovníkům.

## 4 Empirická část

Tato praktická část slouží k přenesení teoretických poznatků do praxe. Nabídne náhled do procesu řízení rozvojového programu pro studenty vytvořený ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Taktéž zde bude provedena analýza současného stavu nabídky vzdělávacích aktivit a motivace programu STP.

### 4.1 Profil společnosti

ŠKODA AUTO a.s. (dále ŠA) je největší česká automobilka s hlavním sídlem v Mladé Boleslavi, kde se taktéž nachází i její největší výrobní závod. Zároveň je to jeden z prvních výrobců vozidel na světě. Další manufaktury jsou umístěny v Číně, Rusku, Německu, Alžírsku, Indii a na Slovensku. Momentálně se vyrábí 10 modelů vozů, od malých městských hatchbacků až po velké rodinné automobily pokrývající značnou část daného trhu. Modelová řada SUV dříve zastoupená pouze vozem Yeti, je nyní nahrazena vozy Kodiaq, Karoq a nově i Enyaq. S přicházející érou elektromobility, ŠA přináší na trh vozy Citigo a Enyaq s plně elektrickou pohonnou jednotkou (Výroční zpráva ŠA, 2019).

Začátky společnosti ŠA se uvádí od roku 1895, kdy turnovský mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement založili manufakturu na výrobu jízdních kol v Mladé Boleslavi. Kolo Slavia v té době získávalo pozitivní ohlasy nejen v tuzemsku, ale též i v zahraničí. V roce 1905 podnik L&K zahájil výrobu automobilů a představil svůj první vůz pod jménem „Voiturette“. Tento model byl velmi populární a pomohl v dalším rozvoji společnosti. Rok na to byla zahájena sériová výroba tohoto vozů. Dalšímu průboji na trhu pomohla fúze se společností Škoda Plzeň. Tímto byla společnost představená pod novým jménem ŠKODA nesoucí logo okřídleného šípů (Historie ŠA, 2020).

Společnost ŠKODA AUTO a. s. se uzavřením smlouvy o spolupráci v roce 1991 stala čtvrtou značkou koncernu Volkswagen AG vedle firem VOLKSWAGEN, AUDI a SEAT (Výroční zpráva, 2019).

Kromě výroby aut se společnost navíc věnuje oboru vysokoškolského vzdělávání. Na základě toho byla v roce 2000 založena ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. Všichni studenti absolvují základy technických disciplín pro udržení všeobecného přehledu o fungování jednotlivých činností ŠA (Výroční zpráva ŠA, 2019).

## 4.2 Struktura organizace

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se dělí na sedm hlavních oblastí.

**G – Předseda představenstva**, jedná se o statutární orgán, kdy nově předsedou představenstva je Dipl.-Ing. Thomas Schäfer.

**F – Finance a IT**, specializované oddělení je odpovědné za veškeré řízení financí a technologii, taktéž řeší právní záležitosti, informační technologie, účetnictví, daně, cla a další.

**V – Prodej a marketing**, sem se řadí řízení prodeje a marketingu nejen hlavních činností společnosti ŠA, ale také i poprodejních výrobků a služeb (autorizovaný servis, originální díly a příslušenství).

**P – Prodej a logistika**, tato oblast je kompetentní za hlavní činnost společnosti, tedy výroby a související aktivity s ní, jako je plánování, řízení a logistika značky.

**E – Technický vývoj**, produkuje inovace a řeší vývoj celého vozu, zároveň je sem zahrnuta aktivita ŠKODA Motorsport.

**S – Řízení lidských zdrojů**, pracovníci jsou odpovědné za veškeré plánování lidských zdrojů a následnou péči o zaměstnance společnosti, nachází se zde personál, který je zakladatelem rozvojového programu Student Talent Pool, na kterém bude aplikována teoretická část.

**B – Nákup**, oddělení nákupu řeší obchodní vztahy s dodavateli a jejich zboží nebo služby, to se týká např. výrobků z ocele, nebo nákup interiérových a exteriérových prvků vozu (Interní zdroje ŠA, 2020).

Předchozí rozdělení oblastí slouží k lepšímu porozumění charakterizované struktuře programu STP, která se zakládá na podobném principu.

## 4.3 Student Talent Pool

Student Talent Pool je poměrně nový rozvojový program založený v roce 2017 společností ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem toho programu je motivovat studenty stát se budoucími zaměstnanci společnosti ŠA, pomoci jim začlenit se do firemní kultury a získat „Simply Clever“ myšlení. Tento program je určen pouze pro studenty prezenčního studia vysokých škol, jejichž budoucím potenciálem je stát se interním zaměstnancem. Hlavní výhodou pro účastníky programu je získávání,

rozšiřování a prohlubování vlastních schopností, znalostí a dovedností pomocí mnoha specializovaných školení a rozvojových kurzů. Obrovským přínosem do kariérního růstu je příležitost seznámit se se zajímavými osobnostmi uvnitř firmy, jako jsou manažeři nebo koordinátoři společnosti, předávajícími vlastní zkušenosti jak z osobního, tak z pracovního života (ŠKODA Kariéra, 2020).

#### **4.4 Proces programu Student Talent Poolu**

V následujících podkapitolách je nastíněna strategie řízení talent managementu v rozvojovém programu STP. Prvním krokem tohoto procesu je plánování počtu nabíraných studentů a potřebných vstupních znalostí a dovedností pro rozvoj programu. V další fázi následuje získávání talentů pomocí různých náborových metod. Po akvizici vhodných kandidátů do programu je důležitá následná péče o jejich rozvoj. Díky tomu jsou studenti motivováni pokračovat v programu, což vede k vyšší pravděpodobnosti jejich budoucího působení ve společnosti ŠA (Interní zdroje ŠA, 2020).

##### **4.4.1 Plánování**

První článek procesu je plánování stavu. HR specialisti v tomto kroku analyzují stávající stav studentů v daném programu. Zprvu se určí, kolik studentů je momentálně přihlášeno za příslušnou oblast zastoupení. Dále se zanalyzují znalosti a dovednosti současných stážistů a podle toho se vymezí požadované vlastnosti kandidátů. Program STP není dostupný pouze pro studenty ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., ale i pro ostatní vysoké školy v ČR. Bere se tedy v potaz jak diverzita školství, tak rovnocennost ve vzdělávání, rozvoji a zaměstnávání studentů (Interní zdroje ŠA, 2020).

##### **4.4.2 Získávání talentů**

Druhá fáze strategie řízení talentů se soustřeďuje na jejich získávání. Nábor studentů se obvykle realizuje dvakrát ročně, a to na jaře a na podzim. Z důvodu dostačujícího počtu účastníků bylo jarní výběrové řízení v roce 2020 zrušeno (Interní zdroje ŠA, 2020).

První a zásadní podmínkou pro úspěšné postoupení do talentového programu je minimální tříměsíční stáž ve společnosti ŠA. Jedná se tedy o interní zdroje vyhledávání uchazečů. Po splnění této podmínky je dále provedena první redukce

počtu potenciálních uchazečů, která závisí na rozhodnutí vedoucího praxe, jenž posuzuje vhodnost kandidáta na základě jeho úzké dosavadní spolupráce. Pokud je vedoucí praxe nadměru spokojen s aktivitou a podávaným výkonem stážisty, může ho následně přes HR oddělení nominovat do STP programu (Interní zdroje ŠA, 2020).

Následujícím krokem je povinné absolvování jazykových testů, on-line diagnostických testů a rozhovoru s náborářem. Psychologické testování je zaměřeno na podrobnou diagnostiku každého uchazeče. Vědomosti anglického či německého jazyka by měly odpovídat komunikativní úrovni, prověřují se pomocí písemných testů a v průběhu ústních pohovorů s personalistou, jenž je zároveň zodpovědný za příslušnou oblast. To znamená, že rozumí potřebám dané oblasti, jež jsou kladeny na kandidáta. Po absolvování jednotlivých pohovorů konzultuje daný náborář aspekty již prověřených kandidátů se specialistou ze stejného útvaru. Součástí analýzy uchazečů je porovnání kandidátů pomocí hodnotícího formuláře. Na základě odpovědí studentů se do formuláře zaznamenávají a posuzují základní fakta o studiu zájemce (jaká škola, fakulta, obor, typ a ukončení studia), měkké dovednosti a postoje uchazečů zahrnující jazykovou vybavenost, motivaci, iniciativu, inovativnost, práci v týmu, organizační schopnosti, sociální kompetence, sebereflexi, komunikativnost a vůdčí schopnosti. Vedoucí pohovoru také zkoumá budoucí cíle a zainteresovanost kandidáta o interní pozici ve společnosti ŠA. Po komparaci profilů dojde k dalšímu zúžení kruhu uchazečů v jednotlivých oblastech. V další fázi je uspořádáno setkání všech náborářů z dílčích oddělení a vedení oblasti STR a STR/1. Během tohoto shromáždění se stanoví konečný výběr uchazečů, kteří jsou zvoleni podle úrovně uspokojení potřeb daných celků společnosti a disponovaných schopností, znalostí a dovedností (Interní zdroje ŠA, 2020).

#### **4.4.3 Rozvoj talentu**

Nejdůležitějším krokem celé strategie je rozvoj talentů. Na tom závisí budoucí vývoj zásobárny potenciálních zaměstnanců a jejich motivace.

Základním principem je rozdělení studentů do čtyř základních rolí plus jedné samostatné. Patří sem HR a PR role, buddy, ambassador a předseda programu STP.



Níže jsou podrobněji popsány jednotlivé úlohy v těchto týmech (Interní zdroje ŠA, 2020):

**HR marketing tým** – studenti pomocí této role rozvíjí své organizační, plánovací a komunikační schopnosti. Hlavním úkolem je výpomoc při pořádání, nebo samotné organizaci akcí nejen v rámci společnosti ŠA. V roce 2019 měli studenti šanci zúčastnit se více než 120 takovýchto akcí. Patří sem například burzy škol a práce, různé soutěže, kariérní přednášky, výpomoc při akcích pořádaných trainee studenty atd. Pro velký počet akcí je účast nabízena všem účastníkům programu.

**PR tým** – PR role rozvíjí kreativní myšlení, komunikační, organizační a prezentační dovednosti. Zde studenti prohlubují své analytické schopnosti sledováním trendů a dění ve společnosti ŠA. Následně pomocí různých nástrojů (např.: články na webu ŠKODA Kariéra) informují ostatní o zajímavostech a novinkách, co se děje ve světě stážistů ŠA, kromě této činnosti sem patří správa sociálních sítí a psaní blogu. Nově byl také vytvořen newsletter pro stážisty.

**Buddies** – tato role je určena pouze pro jednoho studenta – zástupce pro danou oblast. Buddy poskytuje pomoc při adaptaci nových stážistů v celé společnosti ŠA. Je odpovědný za společná setkání, která jsou vedena neformální a přátelskou formou většinou v podobě oběda. To slouží k propojení a sdílení informací, zkušeností a poznatků mezi sebou. Pomocí těchto činností získává student organizační, komunikační a vůdčí schopnosti, kterými musí určitým způsobem zajistit aktivitu stážistů pomocí motivace, přizpůsobení a vyjednávání.

**Ambassadors** – jak již bylo popsáno výše, program STP dbá na diverzitu školství v rámci získávání studentů, hlavní činností této role je tedy zastupování dané univerzity. Možný počet studentů přihlášených na tuto roli se odvíjí od velikosti a struktury vysokých škol, většinou se množství ambasadorů pohybuje kolem 1–3 studentů na instituci. Ambasadorům se klade za cíl rozšiřovat povědomí o možnosti stáže a také o tom, co všechno tato pozice ve společnosti ŠA zahrnuje. Pro úspěšnou realizaci stanovených cílů studenti provádějí mapping a správu inzertních ploch, jako jsou např.: informační stoly, nástěnky, stojany, online nástěnky, online nabídka pracovních stáží, intranet nebo studijní oddělení dané univerzity. Při zjištění nedostatku publikačních ploch studenti navrhuji nové způsoby pro sdílení informací.

**Předseda** – tato role je v zastoupení pouze jednoho člena programu STP. Jedinec je vybírán z řad studentů a bude plnit funkci mluvčího s vedením STP. V podstatě tato komunikace funguje oboustranně. Stejně tak vedoucí komunikují pomocí předsedy programu se zbytkem členů. Při této spolupráci se diskutují rozvojové akce a strategie řízení programu (Interní zdroje ŠA, 2020).

Po rekapitulaci popisu jednotlivých rolí si každý jednotlivec následně vybírá podle svého uvážení, jakou úlohu v programu chce zastávat. Během působení v programu mohou stážisté obměňovat tyto role a získávat navíc další zkušenosti, znalosti a dovednosti.

Kromě zařazení do těchto týmu se studenti taktéž rozvíjí pomocí účasti na obrovské škále vzdělávacích aktivit, jako jsou různá školení, workshopy, setkání s manažery či exkurze uspořádané vedením STP. Tyto činnosti se specializují na rozvoj měkkých dovedností, které nabízí řešení pro zvládnání situací mimo komfortní zónu, jako je vystupování na veřejnosti, sebe prezentování, správné vyjadřování, upoutání pozornosti posluchače, překonání trémy a další zajímavé tematiky podporující osobní rozvoj. V programu jsou rovněž zahrnuty metody orientované na prohlubování znalostí, které se pojí s cíli a vizí společnosti ŠA. K tomu slouží jedna z metod, a to produktové školení, kde studenti rozšiřují své obzory ohledně historie, porovnání s konkurenty, automobilových trendů, aktuálních ekologických restrikcí (snižování emisí), stávající i budoucí prodejní a výrobní činnosti, ale také současných modelových řad, jejich technických specifikacích, funkcí a stupních vybavenosti.

Dále produktové školení obsahovalo praktickou část, kde bylo studentům umožněno si vyzkoušet téměř všechny modely z nabídky vozů ŠA v terénu a zkoumat jejich nejnovější funkce, jako jsou adaptivní tempomat, přepínání jízdních režimů, lane asisst a další bezpečnostní asistenty, které jsou nyní nasazené ve vozech (Interní zdroje ŠA, 2020).

Studenti zařazení do programu v listopadu roku 2019 měli možnost se zúčastnit soft skills workshopu, produktového školení, školení o elektromobilitě, exkurzí v Gläserne Manufaktur v Drážďanech, setkání se zaměstnanci dceřiné společnosti ŠA DigiLab a setkání s manažery ve společnosti ŠA. A to vše během tří měsíců.

Bohužel kvůli pandemické situaci a nastaveným bezpečnostním opatřením musely být veškeré aktivity omezené na minimum (Interní zdroje ŠA, 2020).

#### **4.4.4 Motivace talentů**

Program STP využívá oba typy motivace, a to jak vnitřní motivátory, tak i hygienické faktory a snaží se porozumět nejširšímu spektru individuálních pohnutek jednotlivců.

Do vnější motivace STP patří vyšší finanční ohodnocení, možnost ubytování zdarma v ubytovnách ŠA, zvýhodněné stravné, využívání ŠKODA parkovišť pomocí MFA karty či možnost bezplatné návštěvy Muzea v Mladé Boleslavi. Tyto hygienické faktory jsou ze strany studenta velmi důležité, leckdy i rozhodující, přesto jsou spjaté s pracovním prostředím a z dlouhodobého hlediska nejsou dostatečné pro efektivní motivaci, proto je důležité správně nakombinovat tyto faktory s vnitřním typem motivace (Interní zdroje ŠA, 2020).

Hlavními motivátory jsou potom benefity spojené se samotnou prací. Klíčovým motivačním faktorem jsou rozvojové a vzdělávací aktivity poskytnuté vně společnosti, do nichž patří možnost vzdělávání v určitém oboru a také již výše uvedené aktivity uplatňující se v programu STP. Dalším motivátorem jsou podpůrné služby napomáhající při výkonu pracovních činností, kam patří způsobilost objednat si vlastní pracovní vybavení, vyřizování přístupů a žádostí, využívání ŠKODA služeb (např: ŠKODA Click) a v neposlední řadě výjezd na služební cesty. Díky tomu je celková náplň práce snadnější a více motivující. To vede stážisty k větší samostatnosti a od počátku podporuje jejich angažovanost. Navíc pomocí networkingových akcí, jako jsou každoroční Interns Days určené pro stážisty, inovační snídaně a setkání s manažery, se studenti začleňují do firemní kultury a vytváří konexe napříč společnostmi, které jim mohou pomoci v rozšíření obzorů, stejně tak jako bližší spolupráce s HR oddělením (Interní zdroje ŠA, 2020).

Pomocí teoretických poznatků se dá aplikovat model přispění na základě vlastního úsudku, který je typický pro talentované jedince. První fáze se nazývá „ochota se účastnit“, jež spočívá v prvotní zainteresovanosti studenta stát se členem programu STP. Následně se stážista angažuje v rozvojových aktivitách a má potřebu sdílet své názory se svými kolegy. Rozdělení účastníků uvnitř programu do čtyř týmů podle rolí slouží k jejich lepšímu vzájemnému seznámení, což vede

k jejich následné spolupráci. Čtvrtá fáze nastává v okamžiku, kdy student již disponuje vůdčími schopnostmi a má tendenci převzít iniciativu v daném týmu. V dalším kroku je tato osoba odhodlaná stát se mluvčím celé skupiny a podílet se na vývoji fungování programu. Tato fáze v programu STP může být zastupovaná rolí předsedy. Model přispění na základě vlastního úsudku je velice důležitý pro pochopení individuálních pohnutek těchto jedinců, kteří jsou poháněni vlastní angažovaností, jedná se tedy o nejsilnější způsob motivace, při níž jedinci využívají svou maximální kapacitu pro dosažení výsledků. Proto je velice důležité poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a jedincům pocit nepostradatelnosti pro společnost.

#### **4.5 Výzkumné otázky**

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, zda jsou studenti spokojeni se způsobem rozvoje a motivace v programu STP. V souladu s cílem byly stanoveny dvě výzkumné otázky.

- 1) Jsou účastníci programu spokojeni s nabídkou rozvojových aktivit?
- 2) Jaký typ motivace využívá program STP?

První z nich zkoumá rozmanitost portfolia vzdělávacích a rozvojových metod. Toto zjištění je důležité pro stanovení spokojenosti studentů s rozvojovým plánem programu STP. Jak již bylo popisované v teoretické části, talenti potřebují různorodé metody rozvoje pro udržení jejich iniciativy a angažovanosti vedoucí k určité míře věrnosti vůči firmě, která zajišťuje tvorbu talentových poolů ve společnosti pro budoucí potřeby zaměstnavatele. Na tuto výzkumnou otázku navazuje další úzce související problematika řešící motivaci studentů. Cílem druhé otázky bylo zjistit, jaký typ motivace se využívá v programu STP, zda využívá vnitřní motivátory nebo hygienické faktory pro uspokojení potřeb studentů.

#### **4.6 Metoda výzkumu**

Pro analýzu dané problematiky byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Jedná se o nejrozšířenější způsob sběru informací a řadí se mezi kvantitativní metodu výzkumu. Obecně se kvantitativní výzkumy zaměřují na počet sesbíraných odpovědí, kdy sleduje informace nebo názory určitého vzorku respondentů. Hlavní výhodou těchto metod je spolehlivost a reprezentativnost dat. Za nevýhodu

se považuje nedostatečná hloubka zkoumání problému, ale ta se dá vyrovnat jinou metodou výzkumu (Jaderná, 2019).

Konkrétně bylo využito elektronické dotazování prostřednictvím internetového odkazu na survio.cz. Dotazník byl zaslán vybrané skupině respondentů, což v tomto případě byli studenti zařazení do programu Student Talent Pool. Na úvodní stránce dotazníku bylo sděleno představení, účel výzkumu a práce s osobními údaji. Nejdříve byly pokládány obecné a snadno zodpověditelné otázky týkající se celkové problematiky talent managementu. Navazující otázky se soustředily na detailnější rozbor dané tematiky popisující konkrétní údaje jedinců ohledně rozvojových aktivit, motivace a faktů spojených s působením v programu STP. Dotazník obsahuje všechny typy otázek, tedy otevřené, uzavřené a polouzavřené. Nejvíce byly používány dichotomické a polynomické selektivní typy uzavřených otázek (Jaderná, 2019).

Tato metoda byla vybraná na základě několika hledisek. Rozhodujícím byl počet členů cílové skupiny, zachování anonymity v dotazníkovém šetření pro zjištění pravdivých názorů a třetím aspektem bylo vyhnutí se osobnímu kontaktu kvůli pandemické situaci. Metoda se tudíž jevila jako nejlepší způsob sběru dat.

#### **4.7 Vyhodnocení dotazníku**

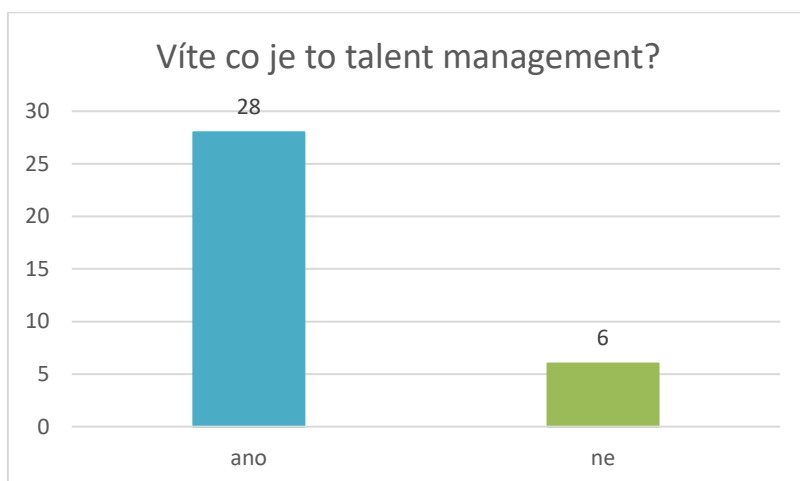
Dotazník byl distribuován přes sociální sítě pouze účastníkům programu STP. Součástí tohoto kanálu byly i bývalé talenty, které měly taktéž přístup k vyplnění dotazníku. V tomto programu je současně 59 účastníků, získáno bylo 35 odpovědí. Dotazníkové šetření bylo prováděno na přelomu října a listopadu roku 2020. Vzhledem k pandemické situaci, která začala na začátku roku 2020 nelze považovat odpovědi nových účastníků za dostačující. Z tohoto důvodu byl vzorec respondentů očištěn o jedince, kteří působí v programu méně než jeden rok. Po eliminaci těchto odpovědí klesl celkový počet respondentů na 34, tudíž pouze jeden respondent je v programu nováčkem. Vzhledem k tomu, že se výběrové řízení nekonalo v první polovině roku 2020, odpověď 7–12 měsíců (otázka č. 3) stále koresponduje s cílovou skupinou. Tito studenti měli příležitost se zúčastnit široké škály rozvojových aktivit v měsících listopad, prosinec 2019 a leden následujícího roku.

Hlavním cílem tohoto šetření bylo zjistit spokojenost studentů s nabízeným vzděláváním a motivací ze strany programu STP. Celková návratnost dotazníku

byla dostačující, přesněji okolo 60 % procent. Celkem je problematice věnováno 13 výzkumných otázek včetně dvou identifikačních. V dotazníku je obsažena také jedna otevřená otázka, kam respondenti zaznamenávali veškeré své postřehy k programu STP.

### **Otázka 1 – Víte, co je to talent management?**

První otázka dotazníku měla seznámit respondenty se zkoumaným tématem. Zároveň měla zjistit, nakolik jsou účastníci talentového programu obeznámeni s pojmem, kterého jsou sami součástí. Graf 1. znázorňuje, že 6 respondentů neboli 18 % z celkového počtu zkoumaných respondentů (34) není seznámeno s definicí talent managementu.

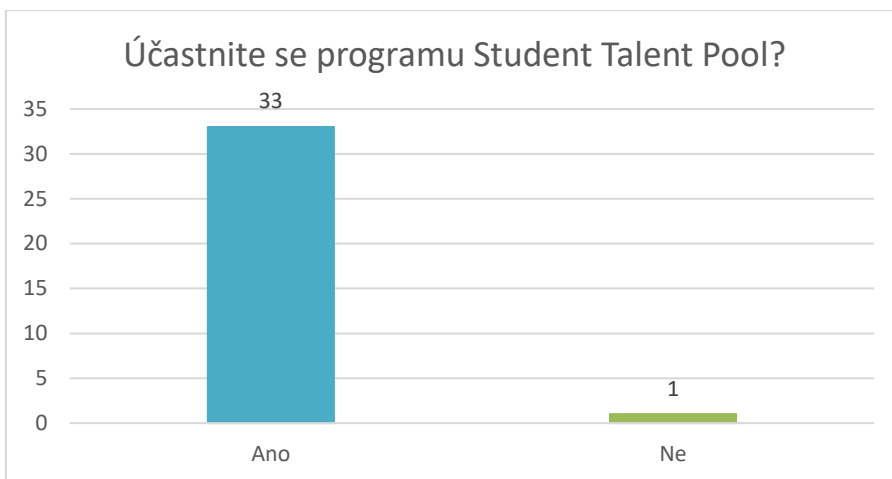


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 1 – Znalost pojmu Talent management**

### **Otázka 2 – Účastnil(a) jste se/ Účastníte se programu Student Talent Pool?**

Tato otázka směřovala i na studenty, kteří v minulosti byli účastníky programu STP. K jejich odchodu mohlo dojít z důvodů zaměstnání na plný úvazek, nedokončení školní docházky, změny bydliště, výjezdu do zahraničí nebo z osobních důvodů. Z grafu vyplývá, že se v této výzkumné skupině nachází pouze jeden takový respondent. Na základě jeho slovní odpovědi se nyní nachází na interní pozici ve společnosti ŠA. Informace vycházející z grafu nám potvrzují, že program STP má správnou strategii řízení talent managementu.

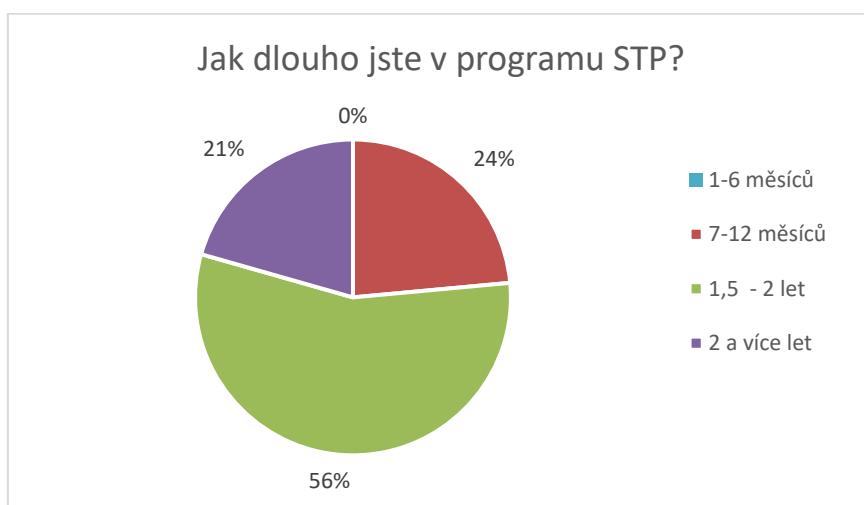


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 2 – Počet účastníků**

### Otázka 3 – Jak dlouho jste v programu STP?

Následující informace jsou zásadní pro vyhodnocení spolehlivosti odpovědí. Čím delší je účast v programu, tím spolehlivější je odpověď. Na základě této podmínky byl dotazník upraven o studenty, kteří byli zasaženi opatřeními v době pandemie. Zahrnujeme sem tedy tři intervaly doby účasti až na interval 1–6 měsíců. Kategorie 7–12 měsíců zůstává jako cílová skupina z důvodu zrušení výběrového řízení v první polovině roku 2020. Vyplývá z toho, že v této skupině jsou zařazeni studenti působící v programu přesně rok. Nicméně i přes krátké působení v aktivní době programu měli studenti možnost se účastnit velké škály rozvojových aktivit.

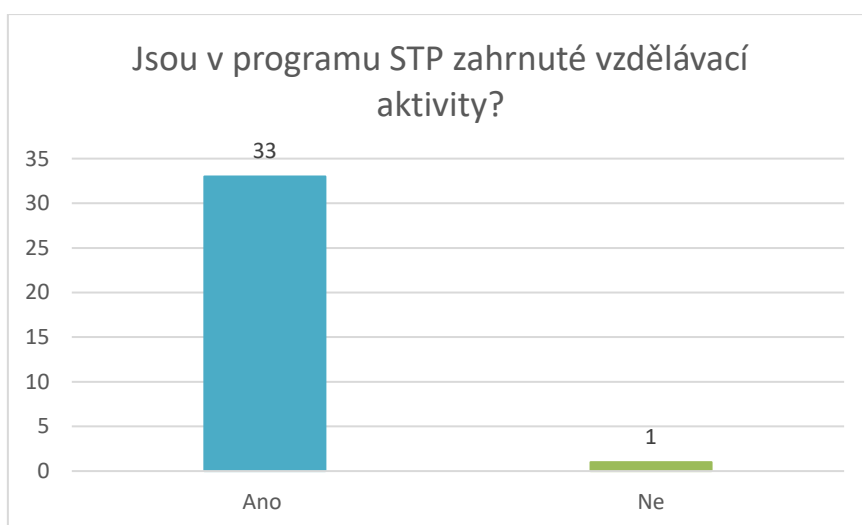


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 3 – Doba účasti v programu STP**

#### Otázka 4 – Jsou v programu STP zahrnuté vzdělávací aktivity?

Z grafu vyplývá, že studenti vědí o nabídce rozvojových a vzdělávacích aktivit zahrnutých v programu STP. Tudíž je zřejmé, že program dbá o zapojení studentů do těchto činností a záleží mu na jejich rozvoji. Překvapivým zjištěním je jedna záporná odpověď, která patří studentovi zařazenému v programu již v listopadu roku 2019. Respondenti stejné skupiny měli na tuto otázku pozitivní ohlasy. Tuto odpověď může odůvodnit osobní pocit daného respondenta, zapříčiněný nedostačujícím množstvím rozvojových akcí. Nicméně v následující otázce tvrdil, že se žádné takovéto akce nezúčastnil.



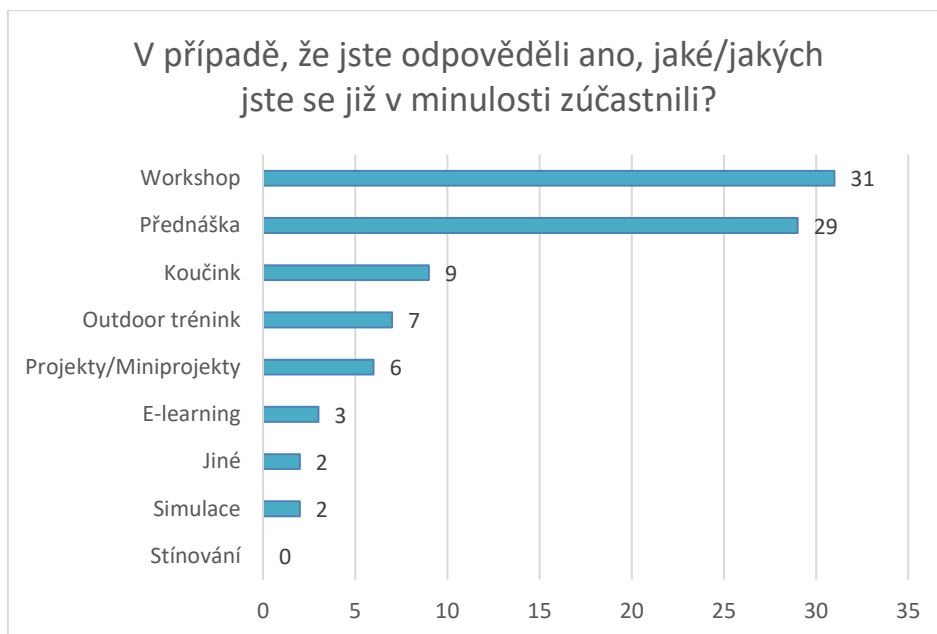
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

#### Graf 4 – Možnost vzdělávacích aktivit v programu STP

#### Otázka 5 – V případě, že jste odpověděli ano, jaké/jakých jste se již v minulosti zúčastnili?

Z grafu je patrné, že v programu STP se spíše využívají mimopracovní metody rozvoje. Patří sem workshop, přednáška, outdoorový trénink, e-learning a simulace. Koučink se řadí mezi vzdělávací metody na pracovišti. Můžeme tedy tvrdit, že v programu existuje různorodost rozvojových aktivit. Vzhledem k rotaci studentů v rámci programu je náročné obměňovat tyto metody pro zachování rovnocenných podmínek vzdělávání. Do outdoor tréninků můžeme zařadit již zmíněný Interns Day.



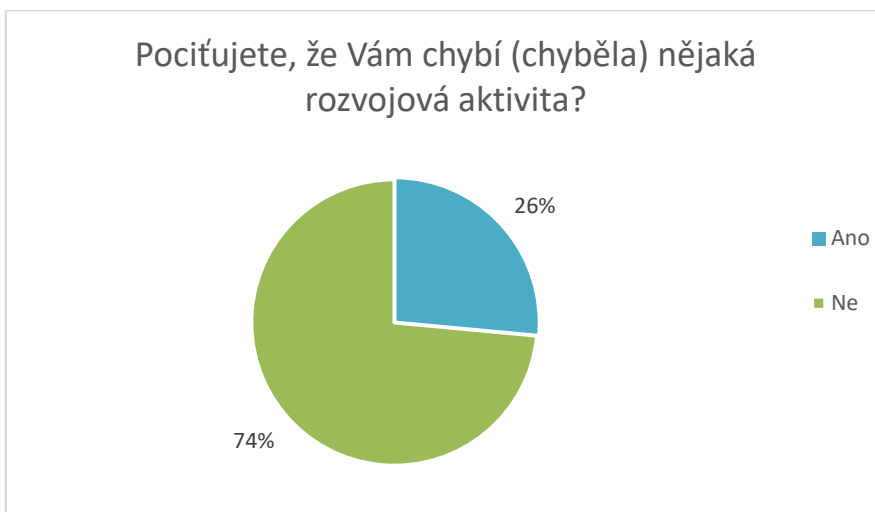


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf 5 – Metody rozvoje a vzdělávání**

### **Otázka 6 – Pociťujete, že Vám chybí (chyběla) nějaká rozvojová aktivita?**

Tady přichází hlavní zjištění ohledně spokojenosti studentů s počtem nabízených vzdělávacích aktivit. Majoritní většině vyhovuje nabízené portfolio rozvojových aktivit. Přesto z grafu můžeme vyčíst, že více než čtvrtině respondentů chybí nějaká další rozvojová aktivita. Studenti v poznámkách uvádí, že jim chybí kurzy zaměřené více na rozvoj osobnosti, jako např. zdokonalování měkkých dovedností, kam patří: jazyková vybavenost, vůdčí dovednosti, práce v týmu a další. Chtějí mít zodpovědnost za projekty s určeným cílem a potenciálem. Rádi by také zdokonalovali zkušenosti určitého typu oboru jako například prohlubování znalosti pokročilé práci s excelem. Veškeré tyto poznatky vychází ze slovních odpovědí respondentů.

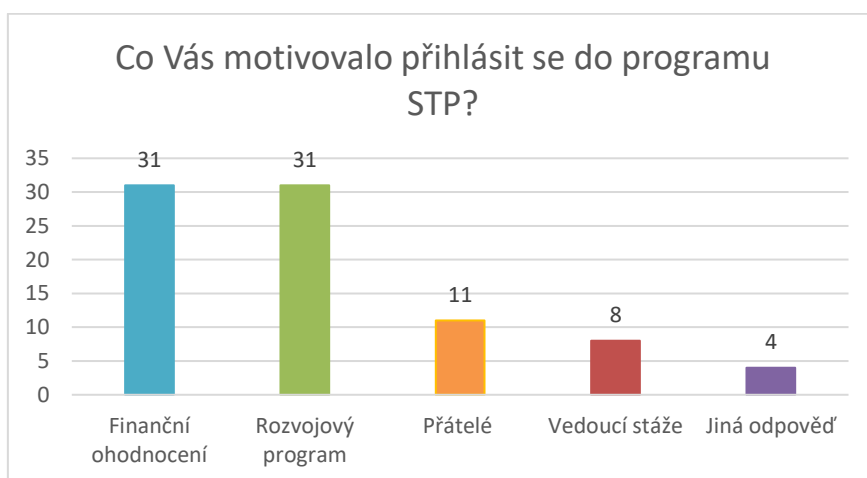


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 6 – Pocit nedostatku vzdělávacích a rozvojových aktivit**

### Otázka 7 – Co Vás motivovalo přihlásit se do programu STP?

Zde byly sledovány faktory, které motivovaly jedince přihlásit se do programu STP. Z následujícího grafu je patrné, že nepřevládá ani jeden typ motivačních faktorů, tedy vnější a vnitřní motivace studentů je nastavená na stejné úrovni. Většina studentů se hlásí do programu díky možnosti osobního a profesionálního růstu. Tato angažovanost je zároveň popoháněná finančním ohodnocením nabízeným v programu STP. Poměrně nemalý vliv na zájem o program má i sociální prostředí jedince. Studenti v poznámkách také uváděli, že se přihlásili do programu kvůli ubytování zdarma.

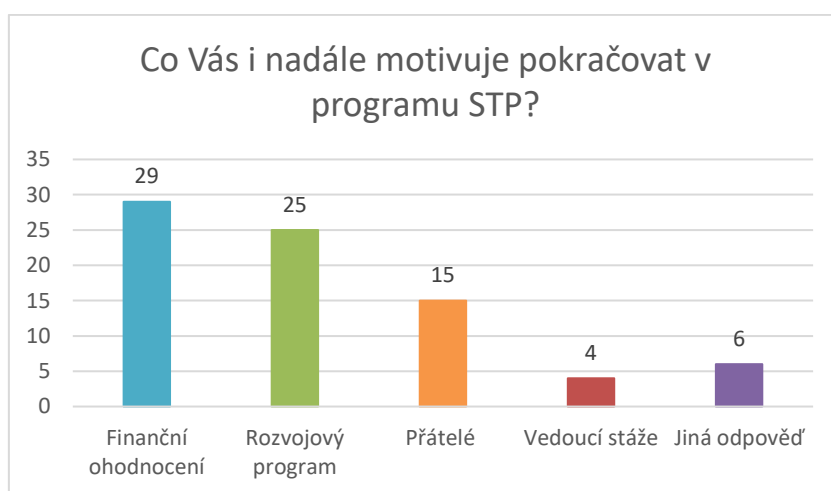


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 7 – Počáteční motivační faktory**

### Otázka 8 – Co Vás i nadále motivuje pokračovat v programu STP?

Pomocí této otázky byla vyhodnocena proměnlivost motivačních faktorů na základě působení v programu STP. Z porovnání výsledných aspektů vyplývá pokles zájmu jak o finanční ohodnocení, tak i rozvojové aktivity. I přes dané skutečnosti obsazují tyto dva motivátory stále přední příčky. Zajímavostí je nárůst motivačního faktoru „přátelé“. Díky začlenění do sociálních skupin v programu se zvyšuje motivace studentů. Vzhledem k nelehké době jedinci obzvláště oceňují tento motivátor, kdy jsou vděční za předávání informací a udržení si sociální interakce.

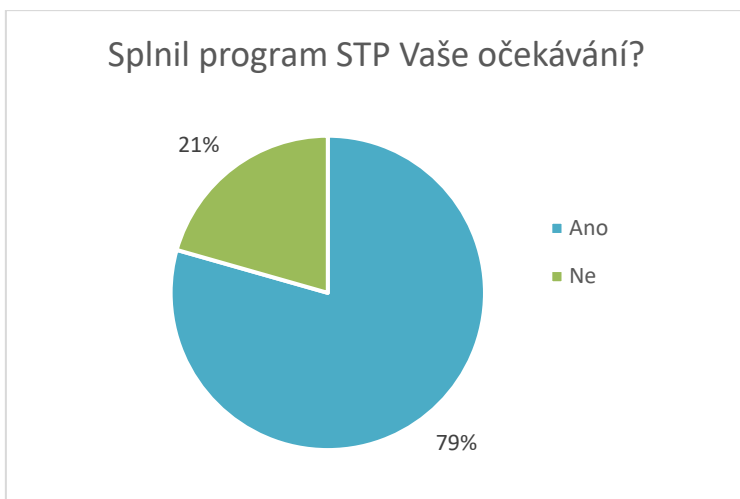


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 8 – Stávající motivační faktory**

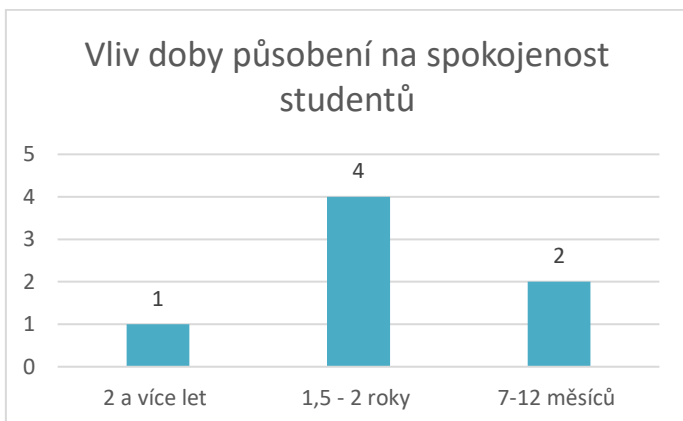
### Otázka 9 – Splnil program STP Vaše očekávání?

Majoritní většina je spokojená s programem STP díky jeho fungování a nabízenému portfoliu benefitů, které mohou čerpat. Nicméně jsou zde i jedinci, kteří nejsou spokojeni s působením v STP. Tyto negativní odpovědi můžeme odůvodnit pomocí předchozích otázek, kdy část účastníků pociťuje nedostatek rozmanitosti vzdělávacích a rozvojových aktivit. Nejvíce negativních odpovědí bylo zaregistrováno ze strany účastníků, kteří jsou v programu 1,5 až 2 roky. Výsledný poznatek je spíše očekáván u novějších studentů, kteří byli omezení z důvodu zásahu pandemických opatření. Tyto výsledky mohou být ovlivněné i špatným výpočtem doby působení ze strany studenta vyplňujícího dotazník.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 9 – Očekávání studentů**

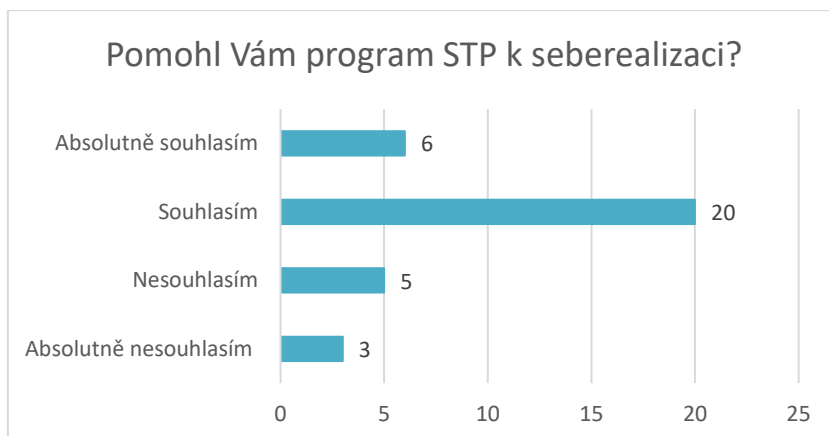


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 10 – Vliv doby působení korespondující s negativním vyjádřením**

### **Otázka 10. – Pomohl Vám program STP v seberealizaci?**

U seberealizace jedince byly zaznamenány hlavně kladné odpovědi. To znamená, že program STP směřuje správným směrem. Pomáhá jedinci zdokonalovat své slabé stránky a rozvíjet schopnosti a dovednosti. Navíc účastníci pociťují jak osobní, tak profesní růst.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Graf. 11 – STP program jako krok k seberealizaci**

### **Otázka 11 – Poznámky a připomínky k programu**

Jednalo se o otevřenou otázku pro vyjádření názoru a kritiky ohledně programu STP. Po sumarizaci slovních poznámek bylo zjištěno, že kritika všech jedinců byla zaměřená na podobnou problematiku. Jako jeden z hlavních problémů byl popisován velký počet zájemců. Tato překážka vyplývající z odpovědi respondentů omezuje bližší seznámení studentů v programu. Následně finanční ohodnocení v některých případech je vnímáno negativně, kdy důvodem je přihlášení i těch, kteří nemají zájem o rozvojové aktivity.

Zde můžeme vidět pár doslovných odpovědí:

- *„Skvělý přístup organizátorů a vedoucích programu. Pro mě je to motivující a vždy se ráda účastním plánovaných akcí.“*
- *„Skvělá skupina, avšak v časech koronaviru bohužel příliš nefunguje.“*
- *„Dle mého názoru by STP nemělo mít větší plat než normální stážisti... Lidí to potom nutí se tam přihlásit jen kvůli penězům, a to je dle mého názoru nešťastné. Ono to jde totiž ruku v ruce s aktivitou lidí na různých akcích, které bývá často velmi mizerná.“*
- *„STP je skvělý nápad, který se bohužel zatím nepodařilo efektivně rozběhnout. Zároveň počet lidí vzrostl do té míry, kdy se členové ani nepoznají, protože se potkali pouze na prvním setkání a neexistují projekty, na kterých by mohli společně pracovat.“*

## **Otázka 12 a 13 – Identifikační otázky**

Identifikační otázky jako pohlaví a věk v tomto dotazníku nejsou relevantní, většina studentů je ve stejné věkové kategorii od 21 do 26 let, výjimkou byli dva jedinci, jedním z nich je současný interní zaměstnancem ŠA. Počet mužů byl větší než žen v poměru 71 % ku 29 %.

### **4.8 Interpretace výsledků dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na analýzu rozvojových metod a motivaci talentů. Z výsledků je jednoznačné, že účastníci jsou spokojeni s řízením talentového programu a odnáší si z něj přidanou hodnotu, která u nich vede k seberealizaci. Hlavním cílem tohoto šetření bylo zodpovědět dvě základní výzkumné otázky.

#### **1) Jsou účastníci programu spokojeni s nabídkou rozvojových aktivit?**

Z daného výzkumu vyplývá, že větší část účastníků je s programem STP spokojená a vnímá ho jako jeden z faktorů vedoucích k seberealizaci. Nicméně je zde prostor pro zdokonalení. Dle odpovědí některých studentů programu chybí rozmanitost rozvojových a vzdělávacích aktivit. Jsou vítané metody zaměřené na osobní rozvoj, a především se soustřeďující na měkké dovednosti. Byl zaznamenán i zájem o prohlubování technických znalostí.

#### **2) Jaký typ motivace využívá program STP?**

Lze tvrdit, že rámci programu STP je efektivní způsob motivace. Studenti jsou poháněni jak vnější, tak vnitřní motivací. Je jim nabízená vysoká škála hygienických faktorů, kam můžeme zařadit vysoké finanční ohodnocení, ubytování zdarma, zvýhodněné stravné a další. Navíc je studentům nabízeno velké množství rozvojových a vzdělávacích aktivit, jež mohou být pomocí jistých opatření zdokonaleny.

## 5 Vlastní návrh řešení či aplikace

Na základě analýzy současného stavu metod rozvoje a motivace talentu použitých v programu STP a vyhodnocení jednotlivých dat bylo navrženo několik opatření k vyřešení dané problematiky.

Zkoumáním jednotlivých odpovědi respondentů je program STP hodnocen velice pozitivně a splňuje stanovené cíle. I přesto byly nalezeny drobné nedokonalosti, které mají vysoký potenciál na zlepšení. Z analýzy slovních odpovědí studentů je jedním z hlavních problémů počet účastníků zařazených v programu STP. Z toho důvodu se korigování rozvojových aktivit stává problematickou činností, což vede ke snížení efektivnosti programu. Pro vyřešení výsledného faktu je doporučeno zredukovat počet účastníků nebo omezit nábor nových uchazečů na minimum. V danou chvíli je navrženo použít metodiku „audit lidských zdrojů“. Tato metoda funguje na principu kontroly dodržování stanovených podmínek ze strany účastníků programu. U každého jedince bude zaznamenán jeho rozvoj a aktivita. Od těchto informací by se odvíjelo jeho následné působení v programu. Jedná se tedy o sestavení podmínek, které musí student splnit pro setrvání v programu. Jako hlavní kritérium může být stanovena povinná minimální účast u vzdělávacích a rozvojových aktivit během roku.

Další prostor pro zlepšení nabízí oblast rozvojových a vzdělávacích aktivit, která zároveň odkazuje i na první problematiku. Dané sdělení je zaznamenáno u jedné čtvrtiny účastníků programu. Navrhovaným opatřením je zařadit více rozvojových aktivit, konkrétněji zaměřit se na rozmanitost vzdělávacích postupů a zakomponovat metody projektu, hraní rolí, sdílení poznatků, koučink a mentoring. Tyto metody jsou soustředěné na prohlubování měkkých dovedností promítnutých do reálných situací, které jsou ze strany studentů na základě analýzy vítané. Plánování a vedení těchto aktivit bude usnadněno pomocí omezení počtu osob.

Jedna z metod vedoucí k udržení pestrosti rozvojových aktivit je poměrně nová forma distančního vzdělávání, a to microlearning. Jedná se o rozdělení učiva na menší části. Jedinec si poté sám zvolí téma a čas výuky dle vlastních preferencí. Je to flexibilní, neformální a přátelská forma studia pro uspokojení momentálních potřeb vzdělávání. Forma vzdělávání je zpřístupněna téměř na všech elektronických zařízeních, kde je nejčastěji promítána pomocí krátkých animací,

textu, videí nebo jejich kombinací. Krátká učiva mohou být zaměřená na osobní rozvoj, prohlubování jazykových znalostí, tipy pro zvládnání stresu, pomoc při tvorbě prezentace, taktéž se může soustředit na osvojení základních informací ohledně příslušného oddělení ve společnosti (Kapp a Defelice, 2019).

Tato metoda je navržena jako opatření během pandemické doby, kdy z vycházejících odpovědí byl pocíťován nedostatek komunikace a aktivity ze strany programu.

Z analýzy aktuálního stavu vychází, že nastavená míra motivace programu STP je na dostatečné úrovni. Program využívá všech typů motivace a dbá na správnou aplikaci motivátorů a hygienických faktorů. Pomocí výše navržených opatření se může zlepšit motivační faktor podporující rozvoj daného jedince. Z analýzy výsledků bylo zjištěno, že během působení studenta v programu tento motivátor klesá, a to může být zapříčiněno nedostatečnou různorodostí portfolia. Pro posílení motivace je taktéž navrhována častější komunikace mezi studenty a vedením programu, kdy i během složitých životních situací mohou být nabízena individuální poradenství.



## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo identifikovat efektivnost metod rozvoje a motivace talentů v programu Student Talent Pool za pomoci aplikování teoretických poznatků.

Teoretická část byla rozdělena do tří základních kapitol, z nichž první se zabývala talent managementem jako takovým. V rámci vymezení pojmu byla objasněna problematika zvaná „válka o talenty“. Následně byla stručně popsána strategie řízení talentů, kam se řadí i následující části teoretické práce. Druhá kapitola pojednává o rozvoji talentů. Byly zde definované jednotlivé metody rozvoje a důležitost dbát na učící se společnost. Třetí kapitola teoretické části vymezuje základní typy motivace a vybrané metodiky. Nicméně objevuje se zde i teorie „Přispění na základně vlastního úsudku“, která se opírá o Maslowovu pyramidu potřeb, která je typická pro talenty.

V praktické části byl popsán profil společnosti ŠA, její historie a organizační struktura. Následně byl charakterizován program STP a jeho výhody. Byla zde nastíněna politika řízení talentů a rozdělení rolí uvnitř programu. Poté byla provedena analýza současného stavu pomocí dotazníkového šetření, pro něž byly stanoveny dvě základní výzkumné otázky. Hlavním cílem bylo zjištění spokojenosti účastníků programu s portfoliem nabízených rozvojových aktivit a identifikace typů motivace využívaných v programu. Na základě analýzy výsledků bylo zjištěno, že studenti jsou celkově spokojeni s programem STP a vidí v účasti na programu příležitost pro svůj osobní i profesionální rozvoj. I přesto byl objeven prostor pro zdokonalení efektivnosti programu v oblasti rozvoje a vzdělávání studentů.

Hlavním opatřením pro řešení dané problematiky bylo sestavit povinné podmínky, do nichž je zahrnována minimální povinná účast na vzdělávacích akcích. Tato metoda by donutila studenty se více angažovat v programu a vyřadila by jedince, kteří setrvávají v STP pouze kvůli finančnímu ohodnocení. Zároveň byly doporučeny i jiné metody vzdělávání pro větší různorodost jako microlearning, účast na projektech a hraní rolí. Tyto činnosti prohloubí měkké dovednosti a technické znalosti studentů. Pro udržení motivace bylo navrženo opatření v podobě častější komunikace se studenty a poskytnutí informací o dění ve společnosti.

## Seznam literatury

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook resource management practice: 13. vydání*. London: Kogan, Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: GRADA, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd.* Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

HISTORIE ŠKODA AUTO a.s. *SKODA AUTO* [online]. [cit.18:10.2020]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.

HOMMEROVÁ, Dita a Bernt MAYER, ed. *Lidský kapitál a management v mezinárodních firmách – společné projekty studentů: second project of international cross border cooperation between Czech and German students*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2008. ISBN 978-80-7043-682-0.

HORNE, K. -- PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance.: Výběr a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management. 1. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

JADERNÁ, Eva, Dotazníkové šetření (nepublikovaná přednáška). Mladá Boleslav, 2019

JADERNÁ, Eva, *Metody marketingového výzkumu (nepublikovaná přednáška)*. Mladá Boleslav, 2019

KAPP, Karl M. a DEFELICE Robyn A. *Microlearning: Short and Sweet*. USA: ATD Press 2019. ISBN 978-19-490-3673-2.

KLEMENT, Milan a DOSTÁL, Jiří. *E-learning a možnosti jeho aplikace prostřednictvím akvizice studujících*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-5354-5.

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

MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Osobnost úvod (nepublikovaná přednáška)*. Mladá Boleslav, 2018

RAVINDER, Shukla. *Talnet management: process of developing and integrating skilled workers*. New Delhi: Global India Publications, 2009. ISBN 9789380228105.

ŠKODA AUTO a.s. *Interní dokumentace ŠA* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2020

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-10-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019. *Skoda-storyboard* [online]. Mladá Boleslav, 2020 [2020-10-19]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA\\_2019\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf).

ŠKODA Kariéra Česká republika [online]: Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s. 2020 [2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/>.

*Talent management - ManagementMania.com* [online]. Česká republika 2011 [2020-11-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/talent-management>.

TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: TAXUS International. ISBN 858-6-11-22030-6.

VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

WAGNEROVÁ, Eva, Jacek PYKA a Dorota KOTLORZ. *Motivace – vzdělávání, zaměstnání - podnikání: [studijní materiál]*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-410-2.

## Seznam obrázků

### Seznam obrázků

Obr. 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů.....	12
Obr. 2 Model přispění na základě vlastního úsudku .....	25
Graf. 1 – Znalost pojmu Talent management .....	37
Graf. 2 – Počet účastníků .....	38
Graf. 3 – Doba účasti v programu STP .....	38
Graf. 4 – Možnost vzdělávacích aktivit v programu STP .....	39
Graf. 5 – Metody rozvoje a vzdělávání .....	40
Graf. 6 – Pocit nedostatku vzdělávacích a rozvojových aktivit .....	41
Graf. 7 – Počáteční motivační faktory .....	41
Graf. 8 – Stávající motivační faktory.....	42
Graf. 9 – Očekávání studentů.....	43
Graf. 10 – Vliv doby působení korespondující s negativním vyjádřením .....	43
Graf. 11 – STP program jako krok k seberealizaci .....	44

### Dotazník – Talent Management

Dobrý den,

jsem studentka bakalářského studia ve ŠKODA Auto Vysoká škola o.p.s., obor podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů.

Chtěla bych Vás poprosit o několik minut vašeho času na vyplnění následujícího dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na metody rozvoje a motivace talentů.

Jedná se o zcela anonymní dotazník a jeho vyplnění potrvá jen chvíli.

Děkuji za Váš čas a spolupráci!

**1. Víte, co je to talent management?**

- Ano
- Ne

**2. Účastnil(a) jste se/ Účastníte se programu Student Talent Pool (dále jen STP)?**

- Ano
- Ne

**3. Jak dlouho jste v programu STP?**

- 1-6 měsíců
- 7-12 měsíců
- 1,5 – 2 let
- 2 a více let

**4. Jsou v programu STP zahrnuté vzdělávací akce?**

- Ano
- Ne

**5. V případě, že jste odpověděli ano, jaké/ jakých jste se již v minulosti zúčastnili?  
(Výběr z více odpovědí)**

- Koučink
- Stínování
- Projekty/Miniprojekty
- Workshop
- Přednáška
- Outdoor trénink

- E-learning
- Simulace
- Jiné (prosím doplňte jaké) ...

**6. Pociťujete, že Vám chybí nějaká vzdělávací akce?**

- Ano (prosím uveďte, jaká aktivita Vám chyběla).
- Ne

**7. Co Vás motivovalo přihlásit se to programu STP? (Výběr z více odpovědí)**

- Finanční ohodnocení
- Rozvojový program
- Přátelé
- Jiná odpověď (vypište)...

**8. Co Vás i nadále motivuje pokračovat v programu STP? (Výběr z více odpovědí)**

- Finanční ohodnocení
- Rozvojový program
- Přátelé
- Nemotivuje
- Jiná odpověď (vypište)...

**9. Splnil program STP Vaše očekávání?**

- Ano
- Ne

**10. Pomohl Vám program STP k seberealizaci?**

- Velmi souhlasím
- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Velmi nesouhlasím

**11. Sem můžete přidat svoje připomínky a postřehy k programu STP.**

**12. Prosím uveďte své pohlaví.**

- Muž
- Žena

**13. Prosím uveďte svůj věk.**

- 17-20
- 21-25
- 26 a více

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Karyna Korsak		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Metody rozvoje a motivace talentů		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	55		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na metody rozvoje a motivaci talentů. Hlavním cílem je zjistit spokojenost účastníků s portfoliem rozvojových aktivit a způsob motivace v programu Student Talent Pool.</p> <p>Teoretická část se rozděluje na tři základní kapitoly, popisující problematiku talent managementu, rozvoje a motivaci talentů.</p> <p>Empirická část se věnuje aplikování teoretických poznatků do praxe. Současně je objasněná strategie řízení talent managementu v daném programu. V následující části je provedena analýza současného stavu pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných nedokonalostí jsou stanovena opatření týkající se omezení počtu osob, rozšíření nabídky vzdělávacích akcí a častější komunikace uvnitř programu Student Talent Pool.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Talent, talent management, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců motivace		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Karyna Korsak</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R190 Business Administration and Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>The methods of development and motivation of talents</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2020</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>	<b>55</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	<b>13</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>1</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on development methods and motivation of talents. The main goal is to find out the participants satisfaction with the portfolio of development activities and the way of motivation in the Student Talent Pool program.</p> <p>The theoretical part is divided into three basic chapters, describing the subject matters of talent management, development, and motivation of talents.</p> <p>The empirical part is devoted to the application of theoretical findings in practice. At the same time, the strategy of talent management in a specific program is clarified. The following section analyses current situation using a questionnaire survey. Based on the identified imperfections, measures are set regarding the reduction of the number of participants, the expansion of the offer of educational methods and more frequent communication within the program.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Talent, talent management, education, employee development, motivation</b>		