

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

TALENT MANAGEMENT V BANCE XY

Diplomová práce

Bc. Iveta Hrišová

Vedoucí práce Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že

- diplomovou práci včetně příloh, jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

- jsem si vědoma, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 - školní dílo,

- beru na vědomí, že Univerzita Palackého v Olomouci (dále UP Olomouc) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užívat (§ 35 odst. 3),

- souhlasím, aby jeden výtisk diplomové práce byl uložen v Knihovně UP k prezenčnímu nahlédnutí,

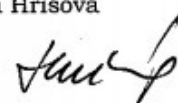
- souhlasím, že údaje o mé diplomové práci budou zveřejněny ve Studijním informačním systému UP,

- v případě zájmu UP Olomouc uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít výsledky a výstupy mé diplomové práce v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,

- použít výsledky a výstupy mé diplomové práce nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem UP Olomouc, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly UP Olomouc na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Olomouci dne 27.3.2016

Bc. Iveta Hrišová



Děkuji vedoucímu práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za podněty a připomínky při vypracování práce.

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2 TALENT	9
3 TALENT MANAGEMENT	12
3.1 Význam talent managementu	15
3.2 Bariéry při zavádění talent managementu.....	16
3.3 Strategické aspekty talent managementu	19
3.4 Strategie talent managementu.....	21
3.5 Řídící role v talent managementu	22
4 PROCESY TALENT MANAGEMENTU	25
4.1 Získání talentů	25
4.2 Rozvoj talentů	32
4.2.1 Metody rozvoje.....	35
4.2.2 Řízení kariéry	40
4.2.3 Udržení talentu.....	41
4.2.4 Hodnocení talent managementu	42
5 PROFIL BANKY XY	44
6 ROZVOJOVÉ PROGRAMY BANKY XY	45
6.1 Program Kosmas	45
6.2 Rozvojová konzultace.....	45
6.3 Manažerská adaptace	46
6.4 Tarosi – rozvojový program pro ženy	46
6.5 Manager Star.....	46
6.5.1 Časový harmonogram assessmentcentra	48
6.5.2 PROGRAM Manager Star	49
6.5.3 Časový plán programu Manager star	49
7 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM	53
8 VÝZKUMNÝ SOUBOR	55
9 METODA SBĚRU DAT	56
10 HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	57
11 ANALÝZA	59
12 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT	60
12.1 Motivace	60
12.2 Obsah	62
12.3 Očekávání	63
12.4 Pomoc v rozvoji.....	65
13 DISKUSE	68
ZÁVĚR	71
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Úspěšnost každé organizace závisí dnes na jejich zaměstnancích. Firmy si začínají velmi dobře uvědomovat, že lidské zdroje jsou jejich nejcennější devizou. V bance XY probíhá pro talentované pracovníky nový desetiměsíční program a právě jemu je věnována tato diplomová práce. Půjde o to, vypracovat poznatky o jeho přínosu samotným účastníkům. Proto bude nutné interpretovat data od samotných účastníků pomocí polo-strukturovaných rozhovorů. Banka XY tento program otevírá každý rok pro ty, kteří se chtějí ve své kariéře vertikálně posouvat a jsou vhodnými adepty pro obchodní manažerské pozice. Speciálně jde o pozici Vedoucí obchodního týmu dané banky. V roce 2015 byl tento program otevřen podruhé, nyní se chystá otevření dalšího, již třetího běhu.

Cílem práce není zkoumat samotný program, ale právě poznatky a pocity účastníků tohoto programu a na základě této analýzy doporučit možné úpravy programu. Je zřejmé, že právě starost o profesní rozvoj zaměstnanců je jedním z důležitých programů banky XY. V dnešní době jde i o konkurenční boj, kdy se banky snaží udržet své výborné zaměstnance. V minulých letech se totiž i banka XY potýkala s vysokou fluktuací zaměstnanců, samozřejmě i těch talentovaných. A právě proto bylo nutné zamezit, či alespoň snížit na nejnižší možnou míru fluktuace v této firmě. Šlo nejen o řadové zaměstnance banky, kterým je potřeba věnovat maximální úsilí, ale právě o ty, u kterých je identifikován zájem na rozvoji, chuť se zdokonalovat a také mají talent k některé z vedoucích či manažerských pozic, které banka má.

Management banky chce dosáhnout snížení fluktuace a odchodu výborných zaměstnanců právě tímto talentovým programem, který nazvala Manager Star. Tento program by měl rozvíjet talentované zaměstnance na obchodních pozicích a nastartovat tak jejich kariéru v mateřské firmě. Tím významně přispět k omezení odchodu zaměstnanců ke konkurenci. Společná práce na rozvoji úspěšných je součástí personální politiky organizace, která zpracovala desetiměsíční program na podporu těchto pracovníků. Cílem personálního odboru banky je touto cestou získat pomyslnou rezervu schopných nadaných pracovníků k možnému nástupu do klíčových pozic.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a empirickou. V první kapitole se budu obecně věnovat lidským zdrojům, v druhé kapitole už detailněji talentu a talent managementu. Třetí a čtvrtá kapitola nás seznámí s procesy talent managementu a ve čtvrté kapitole se budu věnovat hodnocení talent managementu.

V empirické části práce se nejprve seznámíme s politikou dané banky a se současným plánem celého talentového programu tak, abychom pak lépe mohli pochopit pocity účastníků. Poté se budeme věnovat metodologii práce, analýze a interpretaci dat. V diskuzi se zmíníme o našem pohledu a uvedeme možná doporučení ke změně. Poslední část práce bude shrnutí a závěr.

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Armstronga (2002, str. 27) lze řízení lidských zdrojů definovat jako: „strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů. Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů jako přístupů jsou:

- uspokojuje potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů,
- v důsledku integrované politiky a praxe v oblasti lidských zdrojů přináší komplexní a logický promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí,
- je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků poslání a hodnotám organizace,
- přístup k pracovním a zaměstnaneckým vztahům je unitaristický (tj. že se věří, že zaměstnanci mají tytéž zájmy jako zaměstnavatel),
- výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů,
- pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“,
- v souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody“.

To potvrzuje Koubek (2007) tvrzením, že při řízení lidských zdrojů se jedná o strategický přístup k využívání lidí. Lidé, kteří ve společnosti pracují, a aktivně přispívají ke splnění stanovených cílů organizace, jsou totiž to nejcennější, co daná firma má.

Dvořáková (2012) tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů je vytvořit efektivní organizaci, která je schopná vytvářet nadstandardní podmínky pro rozvoj řízení znalostí, řízení talentů a vytvoření ideálního pracovního místa. Řízení znalostí je postupný proces vytváření, získávání, ovládání a sdílení informací a znalostí. Účelem tohoto procesu je celkové zvyšování výkonu uvnitř firmy.

Mezi hlavní činnosti v řízení lidských zdrojů patří podle Koubka (2002) tyto činnosti:

- 1) vytváření a analýza pracovních míst – jedná se o správné určení pracovní úlohy směrem k podřízeným, spojování pravomocí a s tím spojená identifikace pracovních míst a aktualizace materiálů,
- 2) personální plánování – patří sem plánování potřeby zaměstnanců v organizaci. Důležitou součástí je plánování personálního rozvoje zaměstnanců,
- 3) získávání pracovníků – důležitá je příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů, které jsou potřebné pro získání zaměstnanců. Nezbytné je shromažďování informací o potenciálních uchazečích, forma testů, průzkumů, pohovorů atd.,
- 4) hodnocení pracovníků – do této kategorie patří příprava potřebných formulářů, vymezení časového plánu hodnocení a jeho obsahu a metod hodnocení, pořizování, hodnocení a uchování dokumentů,
- 5) rozmisťování, propouštění a ukončení pracovního procesu – při této činnosti jsou zaměstnanci zařazováni na konkrétní pracovní pozice. Stanoví se principy povyšování, přeřazování na jiné pozice (po linii), převádění na nižší pozici. Řeší se problémy propouštění a penzionování,
- 6) vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – se zaměřuje na identifikaci potřeb a plánování vzdělávání. Důležité je rovněž hodnocení a organizace výsledků vzdělávání a efektivita vzdělávacích programů,
- 7) odměňování zaměstnanců – slouží k přímému ovlivňování pracovního výkonu a motivaci pracovníků. Do této kategorie činností patří organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod,
- 8) průzkum trhu práce – podstatou je odhalení variabilních možností pracovních sil. Výzkum se provádí za pomoci analýzy vývoje populace, analýzy nabídky možných pracovních sil na trhu práce. Důležitou součástí je analýza konkurenčních nabídek pracovních pozic (Koubek, 2002).

Požadavky na lidské zdroje neustále rostou. Hlavním důvodem růstu je uvědomění si rozhodujícího významu jejich budoucí způsobilosti. Rozhoduje rychlost a kvalita osvojování nových způsobilostí pro budoucí uplatnění – upevnění a udržení konkurenceschopnosti organizace. Veškeré činnosti procesu řízení lidských zdrojů jsou vhodně použitelné a aplikovatelné i při procesu talent managementu (Barták, 2010).

2 TALENT

V obecné rovině a v lidském podvědomí je talentem ten jedinec, který nad ostatními něčím mimořádným vyčnívá. Talent je někdo, kdo má určitou mimořádnou schopnost a při výkonu této dovednosti nemá žádné problémy. Talentem je nazýván ten, kdo je pro nějakou schopnost nadaný více než ostatní, se kterými je tento talent porovnáván (Ulrich, 2009).

Armstrong (2007) je zastáncem názoru, že každý člověk v organizaci má talent, někdo víc, někdo míň. Takoví zaměstnanci buď jsou, nebo v budoucnu mohou být pro firmu důležitým hnacím motorem. V rámci řízení talentů je třeba věnovat se všem, ne pouze favorizované skupince, tzv. high flyers.

Freemantle (1995) ve své knize popisuje, že vyhledávání talentů je jedním z nejúžasnějších úkolů managementu. Upozorňuje na skutečnost, že talent se neobjeví vyplňováním a čtením dotazníků osobního hodnocení zaměstnanců, ani návštěvou personálního oddělení a procházením několika set zpráv o vyhodnocení perspektivnosti zaměstnanců. Talent se též nedá najít, pokud se bude jenom sedět na poradách či pokud budete pořád dělat práci za své podřízené. Dobrý šéf odhalí talentované jedince tak, že si povšimne, když jeden zaměstnanec předvede výbornou prezentaci výrobku, nebo když se druhý zaměstnanec v kritické situaci předvede jako skvělý mistr, nebo když o třetím zaměstnanci řekne, že je to super prodejce, který se ve svém oboru vyzná, ví, o čem mluví, ovládá katalog a umí poskytovat dobré služby.

Takový super šéf neustále provádí nad těmito talenty dohled a jejich vynikající výsledky neustále pozoruje. Tento super šéf dává příležitosti projevit se nejen těmto výborným zaměstnancům, ale i dalším. Proto takový dobrý šéf musí neustále organizovat příležitosti, aby mohli talentem nadaní jedinci o svých úspěších, plánech a práci mluvit. Chodí do různých provozů a odborů a svou přítomností si vyhlíží své potenciální mistry. Vyhledávání talentů se tak pro super šéfa stane jednou z nejradostnějších činností ve své práci.

Podle Horváthové (2011) je přesně charakterizováno, kdo je ve firmě definován jako talent a kdo ne. Charakteristika talentu firmě umožní:

- zajistit přesné cíle talent managementu (čeho má být dosaženo),
- pozorně se soustředit na správnou alokaci zdrojů,
- pomoci stanovit prioritu v podobě rozvoje zaměstnanců,

- objasnit zaměstnancům smysluplnost samohodnocení,
- správně klasifikovat a hodnotit zaměstnance,
- srovnat firmu s ostatními (s konkurencí).

Pojem talent popsala ve svém díle také Kazdová (2006): „Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard. Pro svůj růst a vlastní pocit seberealizace potřebují talenti stále nové podněty a náročnější úkoly. Většinou pracují s velkým nasazením a práce je baví.“

Talentem nadaní zaměstnanci s významným osobním potenciálem bývají často nestejnorodí a netvoří jednotlivý monotyp. Při práci s nimi proto pomáhá následující typologie talentů:

- **talent začátečník** – obvykle mladý člověk, absolvent školy nebo univerzity. Rád si klade vysoké cíle a hledá možnosti, jak se co nejrychleji ve firmě uplatnit a prosadit (většinou člověk často chybující a bez větších zkušeností),
- **nevědomý talent** – pracovník, který dělá svoji práci nadprůměrně dobře, avšak sám si to neuvědomuje a nejbližší prostředí to vnímá stejně. Má však vysoký potenciál (osobní a pracovní),
- **soustředěný talent** – zaměstnanec, který je fixován na relativně úzkou oblast svého působení nebo specializace. Ve své oblasti však dosahuje vynikajících výsledků a úspěchů,
- **demotivovaný talent** – člověk, který rád praktikuje různé změny, je inovativní a hledá neustále nové postupy. Ve své práci se snaží zdokonalovat. Setkává se však s nepochopením, negativní odezvou a často bývá ignorován či odmítán. U takového pracovníka panuje skepse, zatahuje se do sebe a zpravidla přemýšlí o odchodu z organizace, nebo změně pracovní pozice.
- **fiktivní talent** – člověk, který se chce za každou cenu dostat do podvědomí jako talentovaná osobnost, která svou kvalitou převyšuje ostatní. Umí se dobře sebe-prezentovat, má vystupování na úrovni a rád dává na obdiv své dosažené vzdělání (vysvědčení, kurzy, certifikáty, tituly).

V talentovaných jedincích má každá organizace výrazný přínos. Nerozpoznat talenty včas znamená ztrácet ničím nahraditelné hodnoty (Stýblo, 2012).

Důležitost talentů si uvědomují i v nejlepších společnostech (nejlepší zaměstnavatelé). Je nutná pružná reakce na současné trendy, které mají vliv na celkový pracovní trh v Evropě, kde populace stárne. Charakterově silné ročníky v době poválečné pomalu vyklíží pozice na trhu práce. Firmy postupně zjišťují, že je na trhu práce omezená nabídka vhodných kandidátů či možných potenciálních talentů (Hromádková, Čavojská, 2007).

3 TALENT MANAGEMENT

Jestliže chce určitá firma zavést program talent managementu, musí si nejprve sama odpovědět na otázku, kdo že je pro ni vlastně talentem? Kdo bude onen talent? Podle Hroníka je v současné době talentem míněn takový člověk, který nehledě na svůj věk prokazuje jasné známky výkonnosti, perspektivy a dostatečného respektu od ostatních (Hroník, 2007).

Podle Koubka (2007) lze talent management definovat jako jednu z disciplín řízení lidských zdrojů. Jedná se o jádro a nejdůležitější oblast celého řízení organizace. Ve vyspělých světových ekonomikách došlo ke značné změně především ve druhé polovině minulého století, kdy se větší pozornost věnovala a za zdroj růstu ekonomiky byly považovány informace a lidský kapitál (znalosti, schopnosti, dovednosti, know-how a zkušenosti), které si při odchodu z organizace odnáší zaměstnanci pryč.

Kazdová (2006) popisuje systém talent managementu jako: „Systém Talent Managementu tedy rozhodně nevystačí s tím, že si ve firmě určí, kdo jsou ti spolehliví tahouni, kteří pracují vždy dobře a naplno, někdy za dva, a na ty se nakládají další a další úkoly. Poté se jim svěrují týmy a mezitím se jim při hodnocení sdělí, že jsou rezervami a že se s nimi někdy v budoucnu počítá. Naopak Talent Management vychází z konkrétního řádu pravidel a přesného časového určování jednotlivých etap rozvoje talentů a nástupnictví ve firmě“.

Problematika talent managementu se začala významněji skloňovat až na přelomu milénia, kdy tři pracovníci prestižní konzultační společnosti McKinsey & Company vydali knihu „The War for Talent“ (Válka o talenty). Ještě před samotným vydáním této knihy proběhla studie společnosti McKinsey & Company, jež byla provedena v roce 1997. Pro účely této studie bylo osloveno 77 velkých firem. Autoři v knize poukazují na neustále zvyšující se konkurenci v oblasti získávání a udržení talentovaných individualit. V publikaci se nesnaží o popis dokonalých procesů řízení lidských zdrojů, ale o ukázkou způsobu myšlení, který vyzdvihuje význam talentovaných jedinců pro úspěch firmy. Válka o talenty byla podle autorů příčinou vzniku nové podnikatelské reality. Rozdíly mezi „starou“ a „novou“ realitou jsou řešeny v tabulce č. 1 (Michaels, 2001).

Tab. 1 Rozdíly mezi starou a novou realitou

Stará realita	Nová realita
Lidé potřebují organizaci	Organizace potřebuje lidi
Stroje, kapitál a území tvoří konkurenční výhodu	Talentovaní lidé tvoří konkurenční výhodu
Větší talent vytváří nepatrný rozdíl	Větší talent vytváří velký rozdíl
Práce je vzácná	Talentovaní lidé jsou vzácní
Zaměstnanci jsou loajální a mají jistou práci	Lidé jsou mobilní a jejich závazek organizaci je krátkodobý
Lidé jsou spokojeni se standardem, který jim organizace nabízí	Lidé požadují mnohem více

Zdroj: (MICHAELS, E.,HANDFIELD-JONES H. & AXELROD B.: *The War for talent, str. 6*)

V poslední dekádě se situace na trhu a v podnikatelském prostředí neustále mění. Zásadou různých vlivů dochází k vědeckému a technickému pokroku, ke změnám v marketingové oblasti, v distribuci a ke globalizaci. S tím je spojen neustále vytvářený silný tlak na firmy v podobě konkurenceschopnosti. V životním cyklu firmy nastává nespočet situací, které na ni mají negativní vliv, pokud nejsou včas a v plném rozsahu řešeny. Hlavním faktorem se poté stává úspěšné zvládnutí oboru řízení lidských zdrojů.

Dle Eisela (2014) se v posledních letech téma okolo talentů, či zaměstnanců s vysokým potenciálem („high potentials“) stává čím dál více diskutovanějším tématem mnoha konferencí v oblasti řízení lidských zdrojů. Podniky o získání takových talentů do svých řad usilují, a proto musí vytvářet procesy jejich postupného výběru, motivace, rozvoje a udržení. Správně zavedený a propracovaný proces talent managementu urychluje pozitivní růst organizace a stává se výborným motivačním prvkem stabilizace a loajality možných talentovaných jedinců. Skutečnost, jak velké jsou náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků, si uvědomují zaměstnavatelé především v těžkých dobách (období krize a recese), kdy se snaží v oblasti lidských zdrojů ušetřit, aniž by tímto krokem trpěla kvalita produkce či kvalita poskytovaných služeb.

Kvalifikovanost a kompetentnost zaměstnanců jsou v těchto dobách stále více důležité. Stejně tak i schopnost odolat zvýšenému tlaku na pracovní výkon, jeho intenzitu a kvalitu. Pozornost musí být upřena i na ochotu zaměstnanců profesně růst, vzdělávat se a být v souladu s dobovými požadavky a celkově se rozvíjet.

Různá krizová opatření, jako jsou například restrukturalizace, reengineering či reorganizace přímo dopadají na pracovníky. Vytváří u nich pocity neklidu, nejistoty

a zřídka i nechuť správně a náležitě vykonávat jejich profesi. Často mají zaměstnanci pocit, že nemohou přímo ovlivňovat chod věcí a bývají vystaveni napospas osudu či vůli managementu. Nesrovnalosti a míra sociální nejistoty bývají často faktory nesoustředění se na práci a přemýšlení o příčinách a důvodech vzniklé situace.

Jednotliví zaměstnanci firmy se po určitém čase stávají nositeli know-how a to hlavně způsobem, jakým ovládají své profesní vědomosti, dovednosti a návyky společně se zkušeností s technologiemi organizace. Z těchto důvodů je tedy mnohdy velmi riskantní redukovat a snižovat jejich počty. Motivace pro práci, flexibilita a profesní úroveň zaměstnanců má přímý a nezanedbatelný vliv na celkovou stabilitu produkce a s tím spojenou úspěšnost a konkurenceschopnost. Pro vrcholový management je produktivita pracovníků, pracovní výkon a kvalifikovanost zaměstnanců hlavními úkoly při řešení krizových situací a hledání správných postupů k ozdravení a nápravě složitých momentů v životě všech firem.

Úkolem vedení je celou organizaci komplexně řídit, a to ve všech aspektech chodu organizace. K tomu musí mít stávající management dostatečné a kvalitní informace jak o organizaci jako celku, tak o jejích dílčích částech. Samozřejmostí je rovněž informovanost managementu o chování, pracovních návycích a počtu zaměstnanců, které skutečně podnik potřebuje k zajištění své stávající produkce či poskytování služeb. Nezbytně důležité je posouzení úrovně vědomostí, znalostí, dovedností, sociálních a pracovních návyků, jeho zkušenosti, postoje, motivy a v neposlední řadě zaměstnanecká morálka. Osobnost a pracovní potenciál jednotlivce je významným předpokladem pro celkový výkon v dané pracovní pozici. Někdy však nemusí zaručovat odpovídající stabilní výkonnost. Současná ekonomická situace organizace i celé společnosti má významný vliv na výchovu talentů. Jsou to právě krizové situace, při kterých musí organizace zaměřit svoji pozornost na specialisty (talenty), a těchto talentů si musí firma vážit a opatrovat. V malých firmách se investuje do kratších projektů, nebo individuálních koučinků jednotlivců, ve větších organizacích bývají k rozvoji talentů vyhrazeny programy, které trvají v řádech let.

Talent mnohdy sám o sobě nestačí. Je třeba na sobě neustále pracovat, celoživotně se vzdělávat, učit se a zdokonalovat své schopnosti a dovednosti. K tomu mohou talentovanému jedinci napomoci manažeři, školitelé, koučové, učitelé, lektoři, trenéři a starší pracovníci, pro kterého budou tyto vybrané skupiny správným vzorem a příkladem. V budoucnu budou právě tyto talentovaní jedinci příkladem pro své mladší

spolupracovníky, kterým předají své zkušenosti a odpovědnost za výchovu stejným způsobem, jako před nimi jejich starší předchůdci. (Eisel, 2014).

3.1 VÝZNAM TALENT MANAGEMENTU

V životě každé firmy se vyskytne mnoho situací, které pokud nejsou včas řešeny, tak mají negativní dopad na fungování celé organizace, na plnění její podnikatelské strategie, dosahování vyšší návratnosti investic, efektivity a produktivity práce. Úspěšné zvládnutí problematiky řízení lidských zdrojů a jejich rozvoj, rozmisťování a propojování důležitých znalostí se jeví jako jedna ze zásadních oblastí. V konečném důsledku budou právě tyto aspekty rozlišením organizací na ty, jež prosperují a ty ostatní. Zástupci firem, nejen těch zahraničních si dnes více uvědomují, že lidské zdroje jsou dnes důležitější a klíčovější než kdy předtím a začínají chápat význam a výhody práce s talentovanými jedinci jako jednoho z nástrojů řešení krizových a problémových situací.

Mezi hlavní příčiny potřeby talent managementu patří:

- neustálá specializace v disciplínách spojených s prudkým nárůstem znalostí,
- potřeba neustálých inovací, rozvoje a výzkumu,
- omezená flexibilita při výcviku zaměstnanců,
- nedostatek pracovních schopností,
- stále menší flexibilita pracovní síly (z důvodu budování kariéry ostatních členů rodiny, nároků na volný čas, pomyslná „ideální“ práce).

Při rozhodovacím procesu společnosti, zda se talent managementem zabývat a realizovat jej, jsou často kladeny různé otázky, na které jsou odpovědi hlavní přínosy. Jestliže má firma správně nastaven systém talent managementu, může z těchto přínosů účelně těžit. Mezi hlavní přínosy talent managementu patří:

- talentovaní zaměstnanci více přispívají k naplňování strategie a plánů organizace,
- klesající náklady na akvizici nových zaměstnanců (fluktuace pracovníků je menší),
- díky své práci s talenty, se organizace stává vyhledávaným a žádaným zaměstnavatelem,
- správně určení a udržení talentovaní zaměstnanci,
- efektivnější plánování nástupnictví na klíčové pozice a s tím spojená motivace a zaměstnávání pracovníků z interních zdrojů,

- talentovaní pracovníci jsou umístěni na relevantních pozicích a jejich talent je maximálně využit,
- ztráty spojené s neobsazenými hlavními pozicemi jsou minimalizovány (Horváthová, 2011).

3.2 BARIÉRY PŘI ZAVÁDĚNÍ TALENT MANAGEMENTU

Průzkumy, které v nedávné době uskutečnily firmy McKinsey & Company, Boston Consulting Group a Deloitte poukazují na velkou nespokojenost firem s vlastní schopností rozvoje talentovaných zaměstnanců. Tento pocit nespokojenosti přitom roste s vzrůstající potřebou talentovaných zaměstnanců v organizaci. Uvnitř samotného podniku vidí konkurenční a soutěživé prostředí, ve kterém je nezbytně nutné, pokud chce být někdo vítězem, disponovat talenty vysoké úrovně. Tohoto by rádi dosáhli, avšak mnohdy jsou velké finanční částky uvnitř firmy vynakládány s minimálními průkaznými výsledky.

Uvnitř podniku proto dochází k zajímavé rozeprě, kdy linioví manažeři viní personální oddělení, že jim nedodávají kvalitní zaměstnance, naopak personální pracovníci zase viní liniové manažery, že nedodají potřebné zdroje a neprojeví dostatečné nadšení a zápal pro konkrétní problém. Tyto neshody vznikají i navzdory tomu, že je známo téměř vše, co je známo v problematice rozvoje talentů. Veškeré informace o řízení talentů jsou snadno dohledatelné, a není proto problém se v této oblasti ve vzdělání zlepšovat, pokud to daná situace vyžaduje. Díky tomu lze včas rozpoznat atributy, které jsou potřeba pro rozvoj talentů ve firmách. I přes všechny dostupné informace je zde patrný nedostatek mezi vědomostmi o rozvoji talentů a schopností organizace vést talent management jako rozvojový projekt. Hlavní příčinou tohoto nežádoucího stavu jsou vnitřní bariéry, které si organizace zpravidla způsobují samy a poté se s nimi musí vypořádat.

Takto lze vysvětlit, proč se apely manažerů a činnosti útvaru lidských zdrojů v oblasti rozvoje talentů rozcházejí a nemají společný kýžený výsledek v podobě zvýšení kvality a konkurenční výhody. Mezi nejčastější vnitřní bariéry společnosti patří:

- jednoduchost,
- nová hodnota,
- využití poznatků,
- transparentnost a zodpovědnost.

Jednoduchost

Celý proces a většina aktivit, které jsou spojeny s prací s talenty, je ve své podstatě jednoduchý. Ovšem i tak manažeři občas hledají zbytečné složitosti v celém procesu. Například, když stanovené cíle bývají často rozepsány na mnoho stran. Špatná stavba procesu talent managementu proto spočívá v nerovnováze mezi složitostí a hodnotou. Jedná se o to, že všechny následující vrstvené prvky od kompetenčních modelů až například po výstupy z organizačního šetření, jež zjišťují angažovanost zaměstnanců, byly technicky správně a účelně použitelné. Jedná se o vhodné doplnění nového prvku do programu, aby se vyhodnotil jeho přínos pro organizaci i pro účastníky programu talent managementu a zároveň byl vyhodnocen původně stanovený cíl. Primárně stanovený cíl se poté porovná se složitostí, kterou nový prvek vtiskl do celkového procesu.

Nová hodnota

V souladu s cíli talent managementu jako nástroje je nezbytně nutné poskytnout manažerům dostatečné informace (např. školení) o aktivním a efektivním používání možných a doporučených metod pro práci s talenty. Manažeři organizací se často milně domnívají, že práce s talenty jim pomůže dělat lepší rozhodnutí, nebo dokonce, že jim práce s talenty usnadní práci (Eisel, 2014). Praxe však ukazuje, že manažeři až moc spoléhají na pomoc manažerů z útvaru lidských zdrojů či specialistů z oboru andragogika, což je dle Palána (2015, str. 16) „věda o výchově a vzdělávání dospělých a péči o dospělé respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací“. Můžeme se často setkat s tím, že manažeři a mnohdy i personalisté neumí získané informace využít dostatečně produktivně. Často se stává, že manažeři vnímají metody a procesy talent managementu velmi odděleně od svých svěřených manažerských úloh. Hrozně důležité je rovněž v procesu identifikace talentů odlišení talentovaných jedinců od ostatních. Pracovníci s malým potenciálem zpomalují program, což se může negativně projevit na jejich sebevědomí (Eisel, 2014).

Využití poznatků

Zde se vychází z předpokladů, že se útvary pro řízení lidských zdrojů mohou opírat o četné výsledky akademických výzkumů, které jim mohou pomoci nastavovat správná řešení při plánování, realizaci a hodnocení programu talent managementu. Patří sem

například „teorie očekávání Victora Vrooma, model charakteristik práce Richarda Hackmana a Grega Oldhama, kteří byli inspirací pro postup práce s talenty a to od 360° zpětné vazby až po závěrečné vyhodnocení výkonnosti. Využívání dřívějších poznatků může rovněž pomoci ušetřit nemalou finanční částku na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Pokud budou organizace vědu ignorovat, bude práce s talenty ukotvena jen na pouhých individuálních domněnkách s tím, že se firmy budou v budoucnu ohlížet, proč se jim nedaří eliminovat problémy v práci talent managementem.

Transparentnost a zodpovědnost

Nedílnou součástí práce personalisty je poskytovat zaměstnanci zpětnou vazbu o jeho skutečném pracovním výkonu a to především v očekávaném pozitivním a konstruktivním směru. Existuje jen malé procento manažerů či ostatních vedoucích pracovníků, kteří by si libovali v nepříjemných rozhovorech se zaměstnanci. Někdy dochází v organizacích k situacím, kdy pracovníci nedosahují požadované úrovně a nesplňují stanovené cíle a standardy (kvalita a kvantita práce). Nastane-li taková situace, musí zasáhnout manažer, který musí být schopen určitým způsobem dát najevo zaměstnanci, že jeho kariérního cíle není možno za žádných okolností dosáhnout (Eisel, 2014).

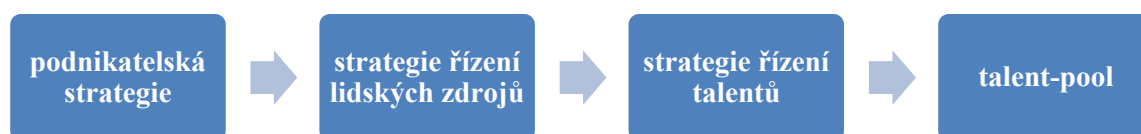
Úkolem personálních pracovníků je neustále zvyšovat pracovní výkon. Prostředkem zvyšování pracovního výkonu jsou zpětné vazby a transparentní rozhovory – dialogy. Dialog Palán (2015, str. 46) popisuje jako: „základní metodu výuky dospělých – typ komunikačního aktu, ve kterém se účastníci střídají v rolích komunikátora a komunikanta“. Úkolem personalistů je rovněž připravit manažery k vedení hodnotících pohovorů, jejichž nežádoucím výsledkem nesmí být znechucení a zdeptání dotazovaného zaměstnance. Ovšem i v této době se setkáváme s organizacemi, které jsou přesvědčeny o tom, že jejich zaměstnanci nepotřebují znát postoje svého vedoucího pracovníka na výkon, stejně tak se staví i k informacím o tom, jaké budoucí plány a perspektivy pracovníka v budoucnu čekají.

Ve společnostech takového charakteru je práce s talenty nepřehledná, nejasná a nesrozumitelná, jelikož proces talent managementu je úzce spjatý se zpětnou vazbou a je zaměřen na hodnocení pracovního výkonu, který nefunguje tak, jak by bylo zapotřebí. Jedná se o vazbu na vytvoření rozvojových plánů organizace. Pokud by manažeři plně zodpovídali za výchovu, trénink a vzdělání svých nástupců, zastupitelů a následovníků, tak by nemusely být takové problémy s naplňováním programů talent

managementu. Manažeři a vedoucí pracovníci raději dávají přednost aktivitám, které přináší rychlý efekt a právě do této skupiny talent management nenáleží (Eisel, 2014).

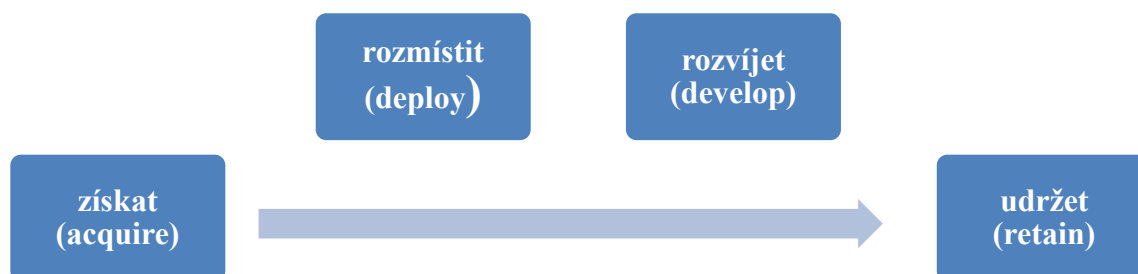
3.3 STRATEGICKÉ ASPEKTY TALENT MANAGEMENTU

Efektivní fungování práce s talenty je podmíněno vytvořením určité strategie talent managementu, která se bude zaměřovat na talentované pracovníky a zároveň bude shodná s podnikatelskou strategií firmy. Jen z takové strategie mohou vycházet sofistikovaná rozhodnutí, jestli a jaké činnosti talent managementu realizovat. Tato strategie musí vycházet ze strategie řízení lidských zdrojů. Vzájemné vztahy mezi jednotlivými strategiemi nám ukazuje obrázek č. 1 a popsala jej Horváthová (2011) takto:



Obr. 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií a talent-poolem (zdroj: Horváthová, str. 33).

Na základě studie společnosti Deloitte *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work?* (2008, str. 5-11) můžeme říct, že při běžné praxi narážíme na dvojici talent management modelů. Prvním modelem je tradiční lineární model, druhým pak model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení).



Obr. 2 Schéma tradičního lineárního modelu (zdroj: Horváthová, str. 33).

Pokud organizace nedisponují potřebným množstvím talentovaných zaměstnanců, tak svoji činnost zaměří pouze na dvě primární činnosti – na získání a udržení talentů.

Lineární model (obr. 2) zapříčiňuje problémy, jelikož velmi často jsou zaměstnanci po první etapě ponecháni na tom samém místě, kam byli umístěni, bez dalšího možného postupu (změna pracovního místa nebo role). Jestliže organizace chce talentované pracovníky udržet, měla by jim najít pomocí středových činností (rozmístění a rozvoj) příležitosti k napojení do systému firmy. Tyto chybějící aspekty tradičního lineárního modelu nahrazuje model Develop-Deploy-Connect, který společnost Deloitte generovala pro zvýšení výkonnosti organizace (Horváthová, 2011).

Společnost Deloitte ve svém výzkumu zjistila, že přístup Develop-Deploy-Connect začíná v poslední době prosazovat vzrůstající počet zahraničních společností. V porovnání s tradičním lineárním modelem necílí svoji pozornost pouze na výsledky, ale hlavně na činnosti, které zaměstnance více interesují. Tyto činnosti jsou rozvíjení schopností a jejich správné rozmíst'ování uvnitř firmy na nejlepší možná pracovní místa. Na místa, kde budou moci naplno využít svého potenciálu, talentu a svých schopností zásluhou propojování těchto vlastností s lidmi, kteří jim mohou být vhodně k dispozici při plnění cílů a úloh (Horváthová, 2011).



Obr. 3 Schéma modelu Develop-Deploy-Connect
(zdroj: Horváthová, str. 36).

Rozvojem (development) se v tomto modelovém zobrazení rozumí využití metod a získávání zkušeností za pomoci osobnějšího přístupu k zaměstnancům a to za použití koučinku, mentoringu či přímým působením na pracovišti (on-the-job). Využití pouhých školení, nebo e-learningů se považuje za nedostatečné. Zaměstnanec tak přímo získává důležité informace a zkušenosti z praxe od ostatních (vedoucích pracovníků, nadřízených

a podřízených), díky kterým posiluje své sociální a kolegiální vazby. Takové zkušenosti samotnému zaměstnanci pomáhají se zpětně ztotožnit s danou organizací.

Správně a vhodně umístit zaměstnance na pracovišti popisuje činnost rozmístění (deployment), která spočívá v nalezení adekvátního a nejlepšího pracovního místa, ve kterém dokáže talentovaný jedinec nejlépe uplatnit své schopnosti a naplno projevit své nadání vzhledem k požadovaným cílům. Systém propojení poté implementuje nástroje a rady, jež umožní zaměstnanci vybudování sítě interakcí a vylepší vzájemnou komunikaci zaměstnanců uvnitř firmy.

Díky vzájemnému splynutí jednotlivých prvků modelu Develop-Deploy-Connect dochází při zlepšení situace v jednom segmentu, ke zlepšení i v další oblasti a tím pádem ke zlepšení celkového výkonu organizace. Z tohoto modelu vyplývá řada přínosů. Prvním je předpoklad, že spolu pracují způsobilí jedinci, čímž tvoří organizační způsobilost, schopnost. Druhým je sladění, ke kterému dojde, pokud správní lidé dělají správnou práci. Tím pádem dojde ke ztotožnění pracovníků s jejich prací, což vede k progresu angažovanosti, osobnímu rozvoji a k vytváření kladných vztahů na pracovišti, které jsou hlavními faktory (Kazdová, 2006).

Model Develop-Deploy-Connect by měl být, podle Horváthové (2011) podstatou strategie talent managementu. Zacílením na tyto 3 prvky (D-D-C) je možné, že firma dosáhne zvýšení způsobilosti, sladění a ztotožnění pracovníků, což vede k nárůstu celkové výkonnosti podniku a zároveň vzroste schopnost firmy zajistit a udržet si potřebné talenty.

3.4 STRATEGIE TALENT MANAGEMENTU

Fungování talent managementu se ve firmě neobejde bez kvalitně zpracované vnitřní strategie. Tvorba této strategie vychází z podnikatelského plánu firmy a ze zjištění stěžejních faktorů, které jsou nezbytné pro úspěch organizace a konkrétních potřeb talentovaných jedinců. Výstupem z této strategie je návrh možných variant, jak tyto potřeby uspokojit či odstranit případné nedostatky (Horváthová, 2011).

Cílem strategie managementu talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných a angažovaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků firmy (Drill, 2016).

Správná strategie talent managementu musí, podle Haida (2012):

- formulovat komplexní představu o tom, kam chce firma jít, jaké budou očekávané důsledky a jaká bude přidaná hodnota,
- umožnit každému pracovníkovi po dosažení této představy příležitost prosadit se za pomoci svých znalostí a kreativity,
- zkoumat a naslouchat potřebám, které mají zaměstnanci na své zaměstnavatele a pracovní podmínky.

Nedílnou součástí každé takové strategie by mělo být určení klíčových rolí v organizaci a stanovení potřeby talentů – velikosti talent-poolu ve firmě (Drill, 2016).

3.5 ŘÍDÍCÍ ROLE V TALENT MANAGEMENTU

Problémem ve vnitropodnikové komunikaci a sociálních vazbách v organizacích bývá i způsob, kdo jsou talenti a jaká je jejich role. Pracovníci velmi lehce podlehnou představě, že jde o „elitu“, která má své místo jisté, zlehčují růst hlavních polupracovníků a ne vždy pak tyto sociální vazby bezproblémově fungují (Kazdová, 2006).

Právě z tohoto důvodu musí být na začátku tvorby strategie talent managementu vymezeny řídicí role a pozice, které stanoví, kdo bude při vedení talent managementu realizovat jakou roli a co bude hlavním smyslem jeho práce. Role se při řízení mohou vzájemně překrývat, čili jeden pracovník může účinkovat ve více rolích najednou. Jednotlivé rozdělení řídicích rolí popsala ve své knize Horváthová (2011) takto:

Role talent managera (manager oddělení řízení lidských zdrojů)

Talent manager má na starosti, aby organizace měla dostatečné množství talentů vzhledem k dlouhodobým a krátkodobým potřebám. Talent manager se také zamýšlí nad dopadem organizačních scénářů směrem k talentům a má na starosti přípravu plánů pro uskutečnění všech možných potřeb.

Úkolem managera je, za použití nástrojů plánování, nejlépe objevit nedostatek či přebytek talentů, stejně jako vedení vnitřní diskuze o rozvoji talentů. Dalším úkolem managera je identifikovat jedince, kteří v případě náhlých změn mohou být přeřazeni skrz organizaci, zajišťuje sběr kvalitních údajů v organizaci a dohlíží, že tyto data budou řádně posouzeny. Provádí dohled nad plány nástupnictví a kontroluje strategii talent managementu.

Role spolupracovníka talent managera (specialista na řízení lidských zdrojů)

Hlavním úkolem spolupracovníka talent managera je vystupování v roli kouče přímých nadřízených, se kterými pracuje s cílem osvojení si informací o prostředí firmy a podnikatelském prostředí. Snaží se předpovídat budoucí vize a scénáře, které mohou mít nějaký vliv na talent management. Plánuje budoucí podnikatelské potřeby a jejich následný vliv na talent management. Tyto potřeby a jejich použití dále konzultuje s přímými nadřízenými.

Role přímého nadřízeného

Hlavním posláním přímého nadřízeného je důkladně hodnotit výsledky pracovníků a následně jim zajistit zpětnou vazbu. Důkladně se věnuje všem zaměstnancům a dává jim čas, aby mohli změnit svoji výkonnost, hodnotí pracovníky a vede diskuzi s pracovníky o důvodech hodnocení. Dohlíží na dodržování pravidel a přímo vykonává proces talent managementu. Důkladně vede administrativu a otevřeně komunikuje s ostatními přímými nadřízenými, v nichž má za úkol vzbudit zájem o talent management. O etických problémech talent managementu uvažuje, a pokud se objeví, tak je včas řeší s kompetentními osobami.

Role zaměstnance

Samotný zaměstnanec se aktivně věnuje svému rozvoji, aby překonal překážky a problémy ve vývoji. Pokud je třeba, tak se podílí na hodnotících aktivitách a zpětné vazbě, stejně tak na vzdělávacích a rozvojových aktivitách dle požadavků organizace. Vzniklé problémy bezodkladně řeší se svým přímým nadřízeným. Administrativu však řeší, dle potřeby může působit jako kouč. Bere v úvahu hodnocení hodnotitele a účastní se složitějších úkolů, aby bylo možno správně zhodnotit pracovníkův budoucí potenciál.

Role generálního (vrchního) ředitele

Největší mírou se podílí na řízení, zajišťování a podpoře sdílení talent managementu napříč celou organizací a celý talent management podporuje. Aktivně se účastní setkání diskutujících talentů v problému nástupnictví. V celém procesu vystupuje jako vzorová role. Vzorová role zahrnuje pravidelnou účast na vzdělávání a rozvoji a přijímání zpětné vazby. Odměňuje a skládá uznání zaměstnancům, kteří jsou v roli přímých nadřízených.

Plní většinu činností, které vykonává role přímého nadřízeného, včetně koučinku přímého nadřízeného v situaci, kdy plnohodnotně neplní svoji přidělenou funkci.

Role specialisty rozvoje a vzdělávání

Specialista rozvoje a vzdělávání podle potřeby zasahuje ve svěřených oblastech. Napomáhá pracovníkům s osvojením nových dovedností, chápe rozdíly mezi jednotlivci a sám se rozvíjí v oblasti motivace. V rámci rozvoje svých budoucích schopností pracuje s jednotlivci a striktně dohlíží na hodnotící proces. Cvičí a koučuje přímé nadřízené.

Role oddělení lidských zdrojů

Plní funkci ověřovatele a kontrolory procesů. Důraz je kladen na spravedlivost a soudržnost celého procesu. Zajišťuje, že se přímí nadřízení dokážou snadno a lehce orientovat v legislativě a že chápou riziko negativní praxe. Odpovídá za kompletní osobní materiály a dokumenty. Pokud je třeba, tak působí v roli právního rádce v oblasti vymezení talentu a budoucího nástupnictví (Horváthová, 2011).

4 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Proces talent managementu je skupina vzájemně provazujících se činností. Je to logický mechanismus, jehož počátkem je identifikace talentu a je zakončen jeho využíváním. (Hroník, 2007).

Podle Armstronga (2007) souvisí veškeré procesy talent managementu s pojmem „válka o talenty“, který se začal objevovat na počátku nového milénia, jako možné řešení problémů organizací, které měly problémy s náborem, udržováním, motivací, rozvojem a plánování talentovaných lidí. Všechny tyto procesy jsou spojeny ve vzájemné harmonii, aby se podařilo vytvořit soudržný celek, který může být podnětem k utváření a realizaci koordinovaných činností a přístupů, jež organizaci napomáhají k získání a udržení potřebného množství talentovaných lidí.

Výsledná strategie talent managementu směřuje do tří základních procesů, které vedou k dosažení stanoveného cíle talent managementu, k dostatečnému zajištění talent-poolu. Mezi tři základní skupiny procesů patří podle Horváthové (2011):

- získání talentů,
- rozvoj talentů,
- udržení talentů.

4.1 ZÍSKÁNÍ TALENTŮ

Studie poradenské společnosti Hay Group považuje problematiku získávání talentů za nedostatečný hlavně v přístupu organizací vzhledem k potřebě talentů: „Organizace se musí dívat více dopředu. Musí pochopit své budoucí směřování a změny odehrávající se na trhu. Potom budou moci zavést přesnější systémy pro identifikaci talentů, které budou potřebovat v budoucnu. Musí nabízet programy pro rozvoj potenciálních lídrů, zajistit, že budou zavedeny správné programy odměňování a pobídek za účelem udržení toho personálu, o nějž mají zájem, a průběžně monitorovat potenciální problémové oblasti v celé organizaci.“ Tento průzkum dále doplňuje o skutečnost, že jen v USA v následujícím desetiletí odejde do důchodu 75 milionů pracovníků (50% výkonných ředitelů velkých organizací). Studie dodává fakt, že dostupné talenty budou muset nahradit z následující generace, která je však nedostatečná - k dispozici je pouze 45 milionů osob (HayGroup, 2016).

Ještě před samotným započítáním procesu talent managementu a jejich získávání je nad míru důležité tyto talenty rozpoznat. Mezi strategií získávání talentů je být atraktivním zaměstnavatelem.

Atraktivní zaměstnavatel je pro talentovaného jedince taková organizace, která dosahuje skvělých výsledků, má dobrou pověst, kvalitní produkty a kvalitní poskytování služeb. Dalším hodnotícím aspektem je rovněž poskytování dobrých pracovních podmínek svým zaměstnancům a etické chování vzhledem ke svému okolí (Armstrong, 2007).

Napomoci získat do svých řad talentovaného jedince má personální marketing, který používá tradiční marketingové postupy v oblasti personalistiky, a které napomáhají talenty přilákat, stabilizovat a udržet. Hlavním úkolem je poukázat na kvality společnosti v oblasti zaměstnanosti (Koubek, 2007).

Utváření dobrého vztahu s okolím je jeden z hlavních nástrojů talentové politiky. Dobré vztahy s okolím může organizace tvořit prostřednictvím sponzoringu, zpráv a článků v médiích, nebo informováním široké veřejnosti o způsobech získávání a komunikaci se zaměstnanci. Prostředky dobrého jména firmy mohou být mimo jiné interní postupy a vnitřní personální politika, stanovený systém odměňování, pracovní prostředí, styly vedení v organizaci, kvalitní pracovní prostředí a možnost dalšího rozvoje pracovníků (Kociánová, 2010).

To doplňuje ve své knize Horváthová (2011) o poznatek, že by firma měla nabízet nejen atraktivní práci, ale že je nutné brát ohledy na rovnováhu mezi profesním a soukromým životem. Lákadlem vynikajících zaměstnanců může být rovněž nabídka zaměstnaneckých benefitů nebo nadstandardních mezd. Kladen důraz může být i na prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace a různorodé vzdělávací aktivity, které budou mít v budoucnu za následek postup do vyšších rolí a pozic (Horváthová, 2011).

Prvním krokem procesu získání talentů je identifikace klíčových rolí. Za klíčové role se považují takové pozice ve firmě, které pokud nejsou obsazeny, vedou ke zhoršení funkčních podmínek. Dosažení úspěchu organizace je přímo spojeno právě se správným fungováním těchto rolí. Rozpoznáním jednotlivců, kteří jsou vhodní pro tyto klíčové pozice, se zabývá talent management, plánováním pokrytí potřeby zaměstnanců u těchto rolí poté plánování nástupnictví.

Etapy získávání talentů je nutno stanovit, uvést, co se od daného talentu požaduje a jakou podobu bude mít celý proces. Může se proto stát, že ty osoby, které do programu nenastoupily, budou v dalším kariérním růstu dosahovat lepších výsledků. V budoucnu se tak může stát, že „talent“ díky svým schopnostem a nadání tyto pracovníky předběhne a postoupí v kariéře dále, než ti zaměstnanci, kteří se programu talent managementu nevěnovali. Hroník (2007) poukazuje na skutečnost, že talent management není zárukou, nýbrž vítanou příležitostí, která má za následek zvýšení pravděpodobnosti uplatnění se v organizaci na požadované pozici. Vybraným jedincům se tak musí talent management umět „nabídnout“ jako možnou příležitost – stejně jako v obchodě, kdy se prodává něco za něco (Hroník, 2007).

Jsou dva způsoby, kterými může organizace hledat tyto nedostatečné pracovníky s potřebným talentem. Talenty může organizace nalézt z interních zdrojů, nebo z externích zdrojů. (Horváthová, 2011). Talenti z externích zdrojů bývají většinou hledáni průběžně, tedy až ve chvíli, kdy je požadovaná pozice neobsazená - to ve svém díle zmínil Rothwell (2005). Variant získání nových talentů je mnoho. Talenty můžeme nalézt mezi současnými zaměstnanci, stejně tak, pokud se zaměříme na studenty a absolventy středních či vysokých škol. Identifikovat talenty lze rovněž u stážistů, kteří působí ve firmě, nebo u bývalých zaměstnanců, přátel a známých zaměstnanců. Zaměřit se můžeme také na zaměstnance konkurenčních podniků a dodavatelských firem, nebo své snažení svěříme do rukou náborových specialistů a personálních agentur. Vyhledat talenty můžeme za pomoci inzerce v denním tisku, na internetu či odborných časopisech a na odborných konferencích, veletrzích a výstavách. S nalezením hledaných zaměstnanců nám mohou být nápomocni také naši dodavatelé, odběratelé, obchodní partneři nebo asociace. Můžeme také kontaktovat a využít služeb profesionála, tzv. headhuntera, který pro nás vyhledá vhodného kandidáta na danou pracovní pozici (Horváthová, 2011).

Podle Kazdové (2006) se získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců ve společnostech mění v boj konkurentů o tyto talenty. Získávání talentů není pouze záležitostí konkurenčního boje o mladé absolventy, jak si mnohdy spousta společností nesprávně myslí. Souběžně jde i o získávání zkušenějších a profesně starších pracovníků s vysokým potenciálem vlastního rozvoje, a to jak ze stálých zaměstnanců organizace či z externích zdrojů.

Jakmile má firma stanoveny klíčové role, musí se zaměřit na další procesní část, a tou je identifikace klíčových kompetencí. Jedná se o kompetence kritické pro úspěch či

neúspěch každého pracovníka a rovněž celé organizace. Díky přesně stanoveným kombinacím faktorů se mohou firmy odlišit od svých přímých konkurentů. Přesné vymezení kompetencí umožňuje společně určit, kam má talent jednotlivých pracovníků směřovat tak, aby byl užitek z této činnosti pro firmu co největší, a do jaké míry jsou splněna všechna očekávání (Horváthová, 2011).

Klíčové kompetence by měly poskytovat zajímavou hodnotu pro zákazníky a značně přispět k celkovému produktu pro zákazníka. Stejně tak by měly tyto kompetence zapříčinit minimální možnost napodobování osvojených kompetencí konkurencí a neviditelně tak vytvářet bariéry vstupu konkurenčních podniků. V neposlední řadě by měly v rámci kompetencí rozšiřovat své pole působnosti zásluhou dovedností a technologie na doposud nesouvisející trhy.

Podle Horváthové (2011) patří mezi klíčové kompetence: orientace na činnost, komunikace, kreativita a inovace, kritický úsudek, orientace na zákazníka, interpersonální dovednosti, vůdcovství, týmová práce a technická či funkční kvalifikace.

Základem identifikace klíčových kompetencí je vědomí, že existují tzv. hybné síly. Organizace si musí být vědoma svou základní kompetenční orientací a na tu plně soustředit svoji činnost. Kompetenční orientace organizace nám napovídá, že organizace nemůže mít nadprůměrné výsledky ve všech oblastech. Hybnou silou organizace může být unikátní výrobek a služba, vyspělejší technologie, výrobní postup, velikost a růst organizace, přírodní zdroje, způsoby prodeje a distribuce, nebo může být hybná síla zaměřena na určitý segment trhu, na odlišnou metodu distribuce produktu či na míru návratnosti investic (Horváthová, 2011).

Všechny kompetence musí být popsány a obodovány na základě jejich relativního přínosu pro organizaci a to v několika úrovních. Zároveň musí být brán zřetel na jejich přínos pro organizaci. Tím pádem vzniká kompetenční mřížka či kompetenční model firmy.

Tab. 2 Kompetenční mřížka

Kompetence	Pozice						
	Generální ředitel	Finanční ředitel	Ředitel řízení HR	Ředitel výzkumu a vývoje	Operační manažer	Prodeje	Úředník
Orientace na činnosti	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	5	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	5	1
Vůdčovství	6	6	6	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

(Zdroj: BERGER L. A., BERGER D. R., *The talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*)

Jakmile jsou ustanoveny a určeny klíčové kompetence tak následuje další proces a tím je potřeba zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu zaměstnance. Dochází ke zjišťování úrovně rozvinutí kompetencí, a jestli lze jeho potenciál dále rozvíjet a nadále zdokonalovat. Aktuálně dosažené výsledky v rámci oblastí, za které je sledovaná osoba zodpovědná, nebo kompetencí které jsou nutné pro úspěch odvedené práce i celé organizace jsou předmětem hodnocení výkonu. Nejčastěji používaná stupnice měření ve firmách je:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),
- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2),
- hluboce pod očekáváním (1).

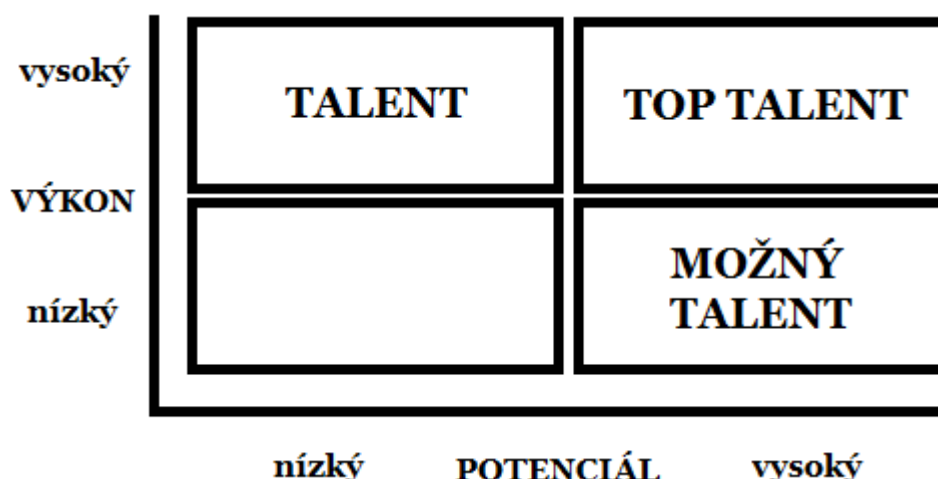
Další nedílnou součástí etapy získávání talentů je předpověď potenciálu. Předpověď potenciálu nám určuje, o kolik stupňů může pracovník povýšit na základě jeho nynějšího, nebo minulého hodnocení pracovního výkonu, výcviku, rozvoje a preferencích v profesní dráze. Organizacemi často používaná měřicí stupnice může mít tyto výsledky: vysoký potenciál (5), vyšší potenciál (4), průměrný potenciál (3), omezený potenciál (2), žádný potenciál (1). Výsledky obou těchto procesů musí být pečlivě zaznamenány (Horváthová, 2011).

Ideální situace je taková, pokud se berou v úvahu všechny možné průniky oblastí a časových období. Takového žádoucího stavu může organizace dosáhnout pouze jednou hodnotící periodou, ovšem v tomto případě se musí organizace připravit na vysoké náklady na její provedení. V některých případech se může k primární metodě hodnocení přidat i jednu z doplňkových metod např. minimální varianta, opakování metod, metody více hodnotitelů (Hroník, 2006). Pro rozpoznání takových zaměstnanců se v organizacích používají různé osvědčené metody. Úkolem těchto metod je identifikovat v rámci firmy ty jednotlivce, kteří jsou společností považováni za talenty.

Podle Hroníka (2007) a podle Horváthové (2011) mezi osvědčené metody identifikace talentů (z vlastních a vnějších zdrojů) patří:

- systém fungujícího a pravidelného hodnocení,
- hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives),
- 360° zpětná vazba,
- assessment centra a devolepment centra,
- testy pracovní způsobilosti,
- behaviorální rozhovor,
- práce na projektech,
- dočasné přeložení,
- vykonávání role,
- analýza kritických situací,
- reference,
- nominování (spolupracovníky nebo nadřízenými).

Dokončením fáze zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu za pomoci využití měřicích stupnic nastává poslední fáze identifikace talentů a tím je vybudování talent – poolu. Jedná se o skupinu talentovaných pracovníků, kteří vyhovují požadovaným kritériím. Každá firma si individuálně volí klasifikaci toho, kdo je považován za talentovaného jedince (zpravidla podle stupnice od 5 do 1). Pracovníci, kteří splní hodnotící kritéria organizace, mohou být poté označeni za talenty, nebo se může tato skupina dále dělit na top-talenty, talenty a možné talenty (Horváthová, 2011).



Obr. 4 Matice talentů (zdroj: vlastní zpracování).

Z obrázku č. 4 lze odvodit, že za top talenty jsou považováni pracovníci, kteří mají vysoký budoucí potenciál a rovněž dokážou podávat vysoký pracovní výkon. Za talenty jsou považováni pracovníci s vyhovujícím výkonem, ale omezeným potenciálem. V kontrastu s talenty jsou poté možní talenti, kteří oplývají vysokým potenciálem, ovšem podávají omezený pracovní výkon. Jedná se o pracovníky, u kterých organizace vidí známky talentu, ovšem není si zcela jistá. Každá firma by proto měla dát jasně vědět, že talentem může být kdokoli, kdo bude splňovat stanovená hodnotící kritéria. Proto by měl být správně stanoven motivační program pro talenty a to jak pro současné, tak pro budoucí účastníky.

Pro úspěšné řízení talentovaných pracovníků musí organizace důkladně rozhodnout, jaký typ talent-poolu potřebuje. Rozdělení do tří skupin talent-poolu uvádí ve své knize Horváthová (2011) takto:

- **Všeobecný talent-pool** – členem tohoto talent-poolu může být jednotlivec, který má různé dovednosti. Jednotlivci mohou být zařazeni na základě intelektuální způsobilosti, jejich výcvik je krátký a často v organizaci na různých pozicích rotují.
- **Vůdcovský talent-pool** – pracovníci, kteří splňují předem určené vůdcovské kompetence, nebo mají potenciál do budoucna být vůdcem. Do vůdcovských rolí jsou poté dosazováni na základě splnění potřebných dovedností.
- **technický talent-pool** – zde patří talentovaní pracovníci se zvláštními dovednostmi, nebo mající vysoký pracovní výkon nebo potenciál v technické oblasti (věda a výzkum).

4.2 ROZVOJ TALENTŮ

Další nesmírně důležitou součástí procesu talent managementu je rozvoj talentovaných jedinců. Aby mohli tito talentovaní pracovníci nadále rozvíjet své silné stránky, tak je zapotřebí jim věnovat čas v rámci programů rozvoje. Správně fungující firma by měla talentem nadaným jednotlivcům nabídnout možnost rozvíjet jejich silné stránky a zlepšit svůj celkový individuální výkon. Rovněž by měla společnost umožnit pracovníkům posílit vlastní motivaci a rozvoj kariéry.

Pro talentované pracovníky by měl být ve společnosti ustanoven a ve spolupráci s nadřízenými (manažery) realizován zvláštní rozvojový program. Tento program by měl mít formu celistvého programu pro specifickou skupinu talentů, který bude doplněn o jednotlivé potřeby účastníků programu (Drill, 2016).

Personalisté v posledních letech dávají přednost více krátkodobým programům, avšak správně navrženým, před těmi dlouhodobými a to hlavně z důvodu rychlejší návratnosti investic. Před započítím samotného rozvojového programu by si měla každá společnost položit základní otázky, které souvisí s udržením talentů a investicí do výcviku a vzdělání talentovaných pracovníků. Každá společnost by si měla podle Horváthové (2011, str. 78) ujasnit odpovědi na následující otázky:

- Bude výstup tohoto rozvojového programu přímo použitelný?
- Bude tento výstup pro nás prospěšný?
- Budou moci být kompetence získané či vylepšené rozvojovým programem ihned využity?
- Pokud se rozhodneme investovat do dlouhodobého programu, například univerzitního studia, víme přesně, proč to děláme?
- Máme k dispozici dostatek času, abychom zajistili uskutečnění náležitého rozvoje?
- Máme k dispozici odpovídající rozpočet, abychom byli schopni financovat plánovaný rozvoj?
- Jsou klíčoví stakeholdeři ochotni podporovat jakýkoli rozvojový plán a zavázat se k zajištění jeho úspěchu?

Armstrong (2007, str. 470) popisuje rozvoj jako: „vývojový proces, který pomáhá progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, schopností a dovedností k budoucímu stavu, kde je potřeba mít vyšší úroveň dovedností, schopností a znalostí.“

Skupina autorů v knize „Nová éra řízení lidských zdrojů“ říká, že se v rámci rozvoje talentovaných zaměstnanců musí zaměřovat pozornost na úspěšnou organizaci a zvyšování technické, organizační a mezilidské dovednosti, která je potřeba k produktivnímu a cílenému pracovnímu životu zaměstnanců. Dále tvrdí, že tento faktor je tvořen čtyřmi kroky:

- **stanovování standardů** – v této souvislosti se jedná o dovednost, ze které vychází identifikace požadovaných dovedností k budoucí realizaci náplně práce,
- **hodnocení jednotlivců a organizací** – jakmile jsou stanoveny standardy, mohou být pracovníci hodnoceni (z hlediska dodržování). Vychází se z předpokladu, že pracovní výkon je závislý na vlastnostech dovedností a dosažených výsledků. Důležitost je kladena na zpětnou vazbu a kontrolu.
- **investování do rozvoje talentů** – investováním do rozvoje talentovaných jednotlivců může firma odstranit nedostatky v oblasti talentu. Do této fáze patří šest investic a to jmenovitě: pořízení, výchova, půjčka, povýšení, propuštění a udržení.
- **monitoring dovedností** – všechny tři předcházející fáze musí být důkladně sledovány a případné odchylky musí být včas odhaleny a usměrňovány požadovaným směrem (Ulrich, 2014).

Důležitost rozvoje talentů zaměstnanců si uvědomuje i Zíková (2012), která klade důraz na průběh adaptačního procesu zaměstnanců. Součástí tohoto procesu by mělo být plnohodnotné a jasně stanovené vstupní školení a mělo by obsahovat seznámení se strategiemi, cíli a vizemi společnosti. Dále by se měla věnovat pozornost průběžnému zaškolení pracovníků v činnostech, které jsou od něj požadovány. Adaptace by měla být zakončena přesným vyprofilováním pozice, kterou bude sledovaný pracovník zastávat a jakým směrem má být veden a jakých cílů má být soustavnou aktivitou dosaženo. Slabinou může být nedostatečná promyšlenost plánování rozvoje zaměstnanců, kdy vedoucí pracovník zvolí špatný směr, nebo přesně neví, čeho chce touto školicí aktivitou dosáhnout (Zíková, 2012).

Jakmile si firma najde odpovědi na všechny výše uvedené otázky a dokončí plánování rozvojového programu, tak plynule přejde k vlastnímu sestavení rozvojového plánu, který by se měl skládat z následujících kroků:

1. Zajištění podpory a zájmu top managementu o investování do talent managementu. Musí být zajištěn základní i dodatečný rozpočet na talent management.
2. Zapojení hlavní stakeholderů (přímých nadřízených), kteří budou mít za úkol věnovat se mentoringu a koučování.
3. Určení kompetencí, které odliší vysoký výkon u klíčových rolí.
4. Hodnocení současného výkonu a identifikování potenciálu pracovníků, zjištění kritických talentů (potřebných v co nejkratší dobu). Firma se musí zaměřit rovněž na talenty, kteří budou prospěšní z dlouhodobého hlediska.
5. Naplánování aktivit programu, které povedou k rozvoji kompetencí. Tvorba aktivit, jež budou mít konkurenční výhodu a budou přinášet přidanou hodnotu a posilují učení a udržení talentů.
6. Stanovení časového horizontu programu.
7. Určení způsobu hodnocení výkonnosti účastníků programu.
8. Samotné realizování programu
9. Zhodnocení celkového rozvojového programu. Na základně výsledků se zhodnotí znalosti zúčastněných po konci programu a vyhodnotí se, jestli došlo k růstu kompetencí či nikoliv (Horváthová, 2011).

Díky správnému sestavení rozvojového plánu může organizace započat v rámci talent management samotnou realizaci rozvojového programu. Hroník (2007) se ve své knize zmiňuje, že existují dva základní typy rozvojových programů. Prvním typem jsou trainee programy, druhým pak talent development.

Trainee programy

Programy trainee charakteru mají obvykle délku trvání od 6 do 12 měsíců a jsou většinou určeny pro zájemce z vnějšího prostředí firmy. Tito účastníci, kteří jsou vybráni, se často stávají pracovníky dané firmy po dobu konání trainee programu. Na začátku programu jsou stanoveny rozvojové plány a postupně se během průběhu programu naplňují. Úspěšným absolventům bývá po ukončení programu nabídnuta další vzájemná spolupráce.

V mnoha případech se jedná o úzkou spolupráci s odbornými, středními a vysokými školami. Organizace nabídnou studentům možnost během studia naplno pracovat, čímž si osvojí pracovní návyky, seznámí se s filozofií podniku a získají první zkušenosti s budoucí praxí.

Talent development

Na rozdíl od trainee programů, které jsou určeny pro talenty z externích zdrojů, je talent development zaměřen na talentované osoby z vnitřních zdrojů organizace, kteří zde již nějaký čas pracují. Tito talentovaní pracovníci již mají svoji historii a status, ovšem z velké části stojí na začátku své budoucí kariéry (Hroník, 2007).

Firmy si většinou zajišťují rozvoj talentovaných jednotlivců vlastními silami. Pokud se organizaci nepodaří zajistit si talenty vlastní iniciativou, může jí s tím pomoci poradenská firma v oblasti rozvoje zaměstnanců. Poradenská společnost připraví pro zadavatele návrh rozvojového programu a částečně přebere zodpovědnost za očekávanými výsledky. Organizace si vzdělávací agentury vybírají na základě dlouhodobých důvěryhodných referencí a přímých poznatků z výuky. Důraz při výběru je kladen na flexibilitu výuky poradenské společnosti a přizpůsobení se přáním a požadavkům firmy (Horváthová, 2011).

Posláním obou programů je především poskytnout celistvý pohled na organizaci, aby zúčastněný porozuměl všem souvislostem mezi jednotlivými odděleními a jejich vlivem na celou firmu (Hroník, 2007).

4.2.1 Metody rozvoje

Základem každého dobrého rozvojového programu je určení konkrétních rozvojových metod, aktivit a nástrojů, popřípadě jejich kombinací. Vždy však musí splňovat specifické požadavky dané organizace. Rozvoj talentů v organizaci může probíhat za pomoci dvou základních metod (Horváthová, 2011).

Jak uvádí ve své práci Kazdová (2006), průzkumem společnosti Deloitte a zkušeností z mezinárodních organizací, jež realizují talent management, je nejvíce efektivním způsobem rozvoje talentů metoda „on job“. Jedná se o kombinaci učení na konkrétních projektech, uvnitř konkrétní organizace a v konkrétním týmu. Využívají se k tomu silné sociální vazby, které se již ve firmě nějakou dobu fungují. Jedná se o přímé vazby s manažery, kolegy a týmy, se kterými sledovaný talent spolupracuje. Díky vzájemné spolupráci získává talent zpětnou vazbu od ostatních a díky tomu se lépe ztotožní s firemní strategií a posílí tak loajalitu vůči organizaci. Naproti tomu metoda off job se zaměřuje na rozvoj talentu mimo pracoviště.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější **metody vzdělávání na pracovišti (on job)** patří:

- **Instruktáž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí od jiného zkušenějšího pracovníka tím, že pozoruje a napodobuje jeho práci. Instruktáž je vhodně použitelná pro zaučení a zaškolení, kdy si pracovník rychle osvojuje znalosti, dovednosti a chování při určitém výkonu práce,
- **Asistování** – při výkonu práce je zaměstnanci k dispozici zkušený školitel, který mu asistuje. Pracovník si přitom osvojuje pracovní postupy a současně se připravuje na budoucí samostatnou činnost. Vzájemná spolupráce se školitelem umožní pracovníkovi bez problémů zvládnout nároky na požadovanou pozici. Negativním vlivem při asistování může být osvojení nevhodných pracovních návyků asistenta.
- **Pověření úkolem** – školitel pověří jednotlivce splněním určitého úkolu. Pracovník však musí prokázat své schopnosti praktickou aplikací získaných znalostí, dovedností a chování. Pověření úkolem napomáhá pracovníkům zvýšit si své sebevědomí a odpovědnost při práci. Pověření úkolem rovněž vede jednotlivce k větší samostatnosti (Šikýř, 2012).
- **Koučování** – styl řízení a metoda průběžného vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců při práci. Práce probíhá pod přímým dohledem interního, nebo externího kouče. Koučování klade důraz na nedirektivní nástroje řízení (hlavně v podobě vedení, usměrňování, podpory, povzbuzování a učení pracovníka). Jednotlivec je veden k tomu, aby své schopnosti v sobě objevoval sám. Manažer, který vystupuje v roli kouče, stanoví cíle, kterých má pracovník dosáhnout, podporuje a motivuje. Aby byl koučink považován za úspěšný, musí být splněny hlavní principy koučinku. Měly by být stanoveny přiměřené cíle, měla by fungovat zpětná vazba a rovněž by měly být kladeny správné otázky, čímž dojde k aktivizaci účastníka. Výsledkem dobrého koučinku je vytvoření pracovních schopností a delegování odpovědnosti pracovníků (Bělohlávek, 2005).
- **Mentoring** – je oproti vzdělávání i trochu poradenstvím. Jedná se o více individualizovanou formu edukace podniku. Mentorem se stává většinou úspěšný a zkušený pracovník, který vědomě a systematicky předává své osobní know-how svému svěřenému pracovníkovi. Mentora si zaměstnanec většinou volí sám a vztah mezi zaměstnancem a mentorem zpravidla trvá i několik let. Hlavním úkolem mentora je v co nejkratší době pomoci zaměstnanci s adaptací ve firmě,

seznámit jej se základními pravidly a zvyklostmi. Mentor rovněž pomáhá řešit vzniklé problémy, stará se o rozvoj a kariérový růst pracovníka (Mužík, 2008).

- **Rotace práce** – pracovník se postupně seznamuje s více odděleními podniku. Na pracovních pozicích, kde „rotuje“ a seznamuje se zde s náplní práce a zvyklostmi. Rotace (obměna) práce je možná ve dvou směrech – v horizontálním a vertikálním. Horizontální rotace práce znamená obměna práce, kdy se střídají pracovní místa na stejné úrovni řízení mezi útvary, které mají různé zaměření. Vertikální rotace je obměna práce, kdy pracovník poznává vyšší i nižší pozice. Úkolem vertikální rotace je co nejlépe poznat celou hierarchii organizace a co nejvíce poznat všechna oddělení. Podmínkou úspěšného rotujícího manažera je vedle odborné zralosti i schopnost sociální a psychické adaptace (Stýblo, 1993).
- **Stáž** – jedná se o organizační formu individuálního, nebo skupinového vzdělávání mimo organizaci. Zaměstnanec je vyslán do cizí společnosti s cílem podílet se na její činnosti a tím si prohlubovat vzdělání. Stáž bývá většinou zaměřena na omezený okruh problémů a předpokládá předběžnou přípravu stážisty. Stáž talentovanému jedinci umožní přímo získat požadované zkušenosti a poznatky o jiných přístupech a řešeních situací, nebo problémů. Častou formou je stáž zahraniční. Úspěch stáže závisí na organizační přípravě, motivaci a na celkové odborné připravenosti stážisty (Palán, 2002).
- **Práce na projektech a miniprojektech** – tímto přístupem dochází k akčnímu učení a rozvoji týmové práce. Zaměstnanec je stimulován náročnými úkoly pod dohledem zkušeného manažera. Při mini-projektech dochází k rozvoji kompetencí ve sledované oblasti a posílení silných stránek jedince.
- **Plnění naléhavých úkolů** – při této metodě se zkoumá, jak je jednotlivce schopný se vypořádat a přizpůsobit se při řešení nahodilých situací a krizového řešení. Pracovník se učí práci pod tlakem a větší samostatnosti.
- **Sdílení poznatků** – tato metoda umožňuje správné přenášení dovedností a znalostí sofistikovaným a rychlým způsobem. Sdílení poznatků pomáhá zaměstnanci konzultovat nápady, myšlenky a vzniklé problémy ve skupině se svými kolegy. Skupiny bývají tvořeny na základě společného zájmu o určitou záležitost nebo problém. Dochází ke vzájemnému prolínání poznatků, znalostí, dovedností a předávání informací skrz celou pracovní skupinu. Nejběžnějším způsobem je přímé sdílení poznatků mezi zaměstnanci. Další používanou

metodou je sdílení prostřednictvím interní počítačové sítě (emaily, chaty, otevřené diskusní fóra). Poznatky se můžou sdílet i na společenských událostech, výstavách, odborných konferencích a služebních cestách (Horváthová, 2011).

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off job):

- **Přednáška** – je nejběžnější vzdělávací formou založenou na monologických metodách ze strany lektora. Používá se hlavně pro přenos informací k talentovaným jedincům. Přednášející má plnou kontrolu nad časovým harmonogramem a obsahem přednášky. Přednáška je používána převážně tam, kde jsou kladeny vysoké nároky na kompaktnost a vysokou frekvenci sdělovaných poznatků. Přednáška může mít formu čtenou, nebo rozpravnou. (Palán, 2002).
- **Seminář** – forma vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o náročnou formu převážně ústního procvičování a prověřování vědomostí získaných sdělovacími metodami nebo samostudiem. Při správném řízení seminář dojde k prohloubení znalostí a správnému rozvoji myšlení. Posiluje zaměstnanci odvalu projevit vlastní názor. Výklad vede školitel, otázky klade formou problému a dává posluchačům tipy ke studiu odborné literatury (Palán, 2002).
- **Případové studie** – v případových studiích se pracovníci učí za využití společného hledání řešení modelového nebo reálného problému. Jejich řešení rozvíjí u talentů analytické a systémové myšlení a podporuje týmovou soudržnost (Šikýř, 2012).
- **Simulace** – jedná se o metodu vzdělávání, která je založena na řešení modelových pracovních situací (odborných i sociálních). Simulace může být vhodně použita k nacvičení rozhodovacích situací, tréninku sociálních a komunikačních dovedností, nebo řešení problémů ve skupině (Urban, 2004).
- **Workshop** – má společné znaky s případovou studií. Jako metoda řešení problémů využívá výhod spolupráce osob z různých oblastí organizace, zásad kreativního řešení problémů, řízené diskuse a vícestranné komunikace. Workshopy slouží především pro nacvičení týmové spolupráce a společného řešení problémů, případně k seznámení se s problémem z různých úhlů pohledu (Urban, 2004).
- **Manažerské hry** – nástroj vzdělávání manažerů, který spočívá v individuálních či skupinových řešeních a prezentování modelových

rozhodovacích situací. Cílem manažerských her je nácvik analytických schopností, tvorby tržních strategií a strategického rozhodování, nácvik spolupráce a řešení konfliktů. Příprava a realizace manažerských her je velmi náročnou metodou rozvoje talentů. Zúčastnění kriticky hodnotí, zdůvodňují, vysvětlují a obhajují své navrhované řešení. Lze je provádět písemně nebo za pomoci výpočetní techniky (Urban, 2004).

- **E-learning** – metoda rozvoje talentů, při níž se využívají počítače. Při e-learningu se poskytuje velké množství informací, dochází k četným simulacím pracovních situací. Učení se usnadňuje pomocí grafů, schémat, obrázků a tabulek. Znalosti a dovednosti jedinců se zde ověřují za pomoci různých testů a cvičení. V posledních letech je tato metoda stále více využívána, i přes svou velkou finanční náročnost a možného pocitu izolace jedince od okolí. Výhodou e-learningu je velká flexibilita, přesné zacílení cílové skupiny, snadná komunikace a jednoduchá přizpůsobivost při studiu (Horváthová, 2011).
- **Outdoor aktivity** – cílem outdoorových aktivit je hodnocení schopností a dovedností jednotlivců v týmu. Při outdoorových aktivitách se projeví souhra týmu - jedinci jsou nuceni objevovat a využívat své přirozené schopnosti při řešení nezvyklých úkolů v přírodě. Organizace musí vhodně zvolit formu této aktivity (Mohauptová, 2005).
- **Development centrum** – alternativní označení metody assessment centra. Důraz této metody spočívá ve vyhledávání hlavních tréninkových potřeb a požadavků pracovníků a na získání nových pracovních schopností a dovedností. Rozdíl mezi development centrem a assessment centrem je, že tato metoda je využívána pro zaměstnance firmy. Podstatou development centra je plnění modelových individuálních nebo týmových úkolů, které jsou podobné běžné praxi. Výsledky development centra hodnotí nadřízení manažeři. Zúčastnění mají možnost cvičení a ověřování pracovních schopností a možnost konfrontace vlastního řešení dané situace se správným řešením. Taktéž se může development centrum zaměřit na nácvik spolupráce, rozvoj sociálních a manažerských schopností. Stejně jako u assessment centra je metoda development centra náročná na přípravu zadaných úkolů i na výběr hodnotitelů (Urban, 2004).

- **Samostudium odborné literatury** – talentovaný jedinec se ve svém volném čase věnuje studiu odborné literatury, které mu doporučí firma. Výhoda tkví v možnosti vzdělávání se vlastním tempem, v úspoře času a prostředků. Nevýhodou je, že pracovník ztratí svůj volný čas, který by mohl využít jinak (Horváthová, 2011).

V praxi jsou nejefektivnější způsoby rozvoje talentů realizovány za pomoci metody „on the job“. To vyplynulo ze studie společnosti Deloitte a ze zkušeností mezinárodních organizací. Nejefektivnější metody rozvoje talentů jsou podle průzkumu ty, které umožňují rotaci práce, nebo metody s přímou podporou nadřízeného v podobě mentora či kouče. Talentovaný jedinec získá odpovídající zpětnou vazbu a lépe se s organizací ztotožní (Horváthová, 2011).

4.2.2. Řízení kariéry

Programy rozvoje talentů úzce souvisí s řízením kariéry. Jedná se o plánování kariéry a plánování nástupnictví. Řízení kariéry poskytuje talentům příležitost k růstu za současného nezměněného statutu v organizaci a také možnost kariérního růstu. Hlavním cílem řízení kariéry z hlediska organizace je mít dostatečný počet talentovaných zaměstnanců v současnosti i do budoucna. Tohoto žádoucího stavu dosáhnou za pomoci auditu talentů, který zkoumá existující talenty a talenty, které bude firma potřebovat v budoucnu (Horváthová, 2011).

Podle Armstronga (2007) jsou velmi důležité výsledky auditu talentů. Dle výsledků auditu se pak firma rozhodne, jakým způsobem zajistí nezbytné talentované jedince. Firma se může rozhodnout k vlastnímu pěstování talentů, nebo zaloví v externích vodách. Z pohledu zaměstnanců je cílem řízení kariéry směřovat pracovníky, motivovat a podporovat je směrem k realizaci svého potenciálu a tím dosáhnout úspěšné kariéry.

Jak uvádí Hroník (2007), že v kariéře jsou možné jen tři směry rozvoje. Prvním směrem je postup v hierarchii, druhým je získávání dalších odborných znalostí a posledním směrem je prohlubování odbornosti. Pracovník tak může během svého kariérního života postupovat všemi avizovanými směry. Je zde však předpoklad, že klíčoví lidé, na klíčových pozicích budou chtít vydržet ve firmě více než pět let. Plány kariéry by se měly ve firmě plánovat na dobu 3 let maximálně, plán nástupnictví by pak neměl být delší než jeden rok.

Armstrong (2007, str. 338) doplňuje, že v plánování nástupnictví je nutno odpovědět na tři otázky: 1) *Jsou k dispozici potenciální nástupci?*, 2) *Jsou dostatečně dobří?*, 3) *Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?*

Dále Armstrong (2007) upozorňuje, že pro úspěšné plánování nástupnictví je zapotřebí mít dostatečné množství relevantních informací. Hlavní zdroje informací jsou výše zmíněné audity talentů, dále potom prognózy nabídky a poptávky talentů, hodnocení pracovních výkonů a potenciálu.

4.2.3 Udržení talentů

Fáze udržení talentů má za cíl stabilizovat počet talentovaných zaměstnanců. Jestliže firma chce, aby talentovaní jedinci chtěli pro firmu dále pracovat a firmu neopustili, musí se zaměstnanci řádně spolupracovat. Pokud firma chce, aby lidé v organizaci nadále setrvali, měla by se k zaměstnanci chovat eticky, měla by nabízet zaměstnanci nadstandardní pracovní podmínky a celkově působit jako firma s dobrou pověstí a zázemím.

Armstrong (2007) zdůrazňuje, že odchod hlavních talentovaných jedinců z firmy by mohl mít veliký a hlavně negativní dopad na fungování společnosti. Talenti, které chce společnost za každou cenu udržet, jsou právě těmi, kteří se chtějí s firmou rozloučit.

Atraktivní zaměstnavatel

Aby byli talentovaní jednotlivci motivováni pro firmu pracovat a chtěli v ní dále setrvat, měla by se organizace postarat o to, aby byla pro pracovníka „atraktivním zaměstnavatelem“, zaměstnavatelem nejvyšší kvality a místem, kde lidé rádi pracují.

Faktory přispívající k udržení talentů jsou:

- nabídka zajímavé a oceňované práce,
- zajištění příležitosti ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře,
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- nabídka flexibilní pracovní role,
- nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení,
- poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu,
- nabídka odpovídající odměny,
- prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace (Horváthová, 2011).

Talentovaný pracovník bude určitě podávat mnohem lepší a kvalitnější pracovní výsledky ve firmě, která mu nabídne k práci kvalitní zázemí, velký pracovní prostor

a dobré kolegy, se kterými se dobře spolupracuje a tím pádem nebude tento zaměstnanec důvody k odchodu z organizace. Pro zaměstnance, kteří jsou ve věku do 30 let, je velmi důležité, že mají možnost postupu v kariéře. Pro pracovníky středního věku je důležité uspokojení v práci a schopnost řízení kariéry. Jistotu zaměstnání preferuje skupina pracovníků nad 50 let.

Hroník (2007) popisuje, že charakter činnosti, které vedou k udržení zaměstnance po skončení talent programu, by měl více psychologický než právní. Nejdůležitější zaměření talent managementu vidí Hroník (2007, str. 115) v rozvoji commitmentu, neboli vazbě na podnik. Bez commitmentu, bez sdílení hodnot a reálné perspektivy růstu je tento program jen programem výchovy talentovaných jedinců pro konkurenční firmy na vlastní náklady firmy.

4.2.4 Hodnocení talent managementu

Důležitou součástí celého procesu talent management je jeho závěrečné hodnocení. Proto, aby byl talent management ve firmě účinný a plně respektovaný, musí být oddělení lidských zdrojů schopno změřit a zhodnotit výsledky investování do oblasti řízení talentů. K vyhodnocení procesu můžeme použít metody auditu talent managementu. Audit může být proveden buď na konci procesu, nebo průběžně po ukončení jeho částí. Druhým nástrojem hodnocení je potom hodnocení úspěšnosti talent managementu – neboli systém LAMP.

Oba tyto nástroje hodnocení mají stejný cíl a to zhodnocení celkového postupu a stanovení, zda není třeba vykonat do budoucna opravná opatření.

Audit talent managementu

Auditem talent managementu můžeme odhalit, které jednotlivé části sledované oblasti fungují dobře a které nikoli. Pokud správně nefungují, tak je potřeba těmto částem věnovat pozornost a zaměřit se na odstranění problémů. Takový audit by se měl provádět po nastavení celkové strategie talent managementu, nebo po zavedení jedné její části. Audit by poté měl být prováděn pravidelně, alespoň 1x ročně a měl by být základním stavebním kamenem tvorby talent managementu.

Audit bývá zpravidla zpracován jednotlivcem, který přebírá plnou zodpovědnost za jeho realizaci, nebo může být přezkoumán skupinou, kde se jednotliví členové věnují předem stanoveným oblastem. Jednotliví členové dávají dohromady dosažené výsledky

svého zkoumání, ve skupině je konzultují, vyjadřují se a na základě shody poté společně zpracují závěrečnou zprávu (Horváthová, 2011).

Hodnocení úspěšnosti – systém LAMP

Při procesu hodnocení talent managementu je vhodné, aby bylo společně s auditem provedeno hodnocení úspěšnosti talent managementu. Využit pro tyto účely může být systém LAMP. Tímto systémem se zjišťuje úspěšnost a relativní zlepšení znalostí, nebo chování a vlivu charakteristik na celou firmu. Při nastavování tohoto systému se používají obecné ukazatele a bývá stanoven tzv. „ideální stav“. Jedná se o stav, kterého chce společnost docílit. Tento stav se potom porovnává se stavem současným a ve výsledku jsou poté stanoveny kroky, které povedou k odstranění případných nedostatků a kroky, které povedou ke zlepšení celkového talent managementu.

Závěrečná fáze stanoví způsob řízení znalostí. Pro vysoký pracovní výkon nestačí jenom rozvíjet a udržovat talenty. Důležitá je rovněž aktivita firmy, která dokáže zvýšit úroveň znalostí.

Logika (talent přinášející konkurenční výhodu)

Alytika (validní otázky a výsledky)

Míry (včasné, spolehlivé, dostupné)

Proces (efektivní řízení znalostí) (Horváthová, 2011)

EMPIRICKÁ ČÁST

5 PROFIL BANKY XY

Banka XY vznikla v roce 1825, aby pomáhala lidem stát na vlastních nohou. K tomuto poslání se však hlásí i dnes. Jde o moderní banku, která od r. 2000 patří k velké středoevropské bankovní skupině. Orientuje se na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Počet klientů zajišťuje z tohoto pohledu bance přední místa v celé České republice. Bankovní institut má dlouhou tradici, pravidelně získává v různých bankovních soutěžích nejvyšší ocenění. Jde o jeden ze základních pilířů celého bankovního sektoru České republiky, udává bankovní trend, zavádí moderní bankovní služby i technologické inovace. Do vzdělávání investuje každoročně přibližně 10 miliónů korun. Má svoji nadaci, díky ní pomáhá potřebným.

Mezi základní hodnoty firmy patří Spolehlivost, Vnímavost, Srozumitelnost a Vstřícnost. Banka se snaží dodržovat při svém jednání etický kodex a také kodex bankovních služeb. Mezi její prvotní zásady patří vztah s klientem. Díky tomu se klienti v této bance setkají s profesionálním, individuálním a srozumitelným přístupem všech zaměstnanců, otevřenou komunikací a čestným jednáním, loajalitou, bezpečím a také s pozitivním řešením jejich problémů.

6 ROZVOJOVÉ PROGRAMY BANKY XY

V oblasti rozvoje zaměstnanců funguje spousta programů, kde si vybere téměř každý zaměstnanec. Jde zejména o celou škálu prezenčních kurzů, organizovaných ve školicích centrech banky, o velké množství e-learningových kurzů, či externích nabídek.

6.1 PROGRAM KOSMAS



Obr. 5 Schéma rozvojového programu Kosmas banky XY.

Dle tohoto schématu si zaměstnanec vybere oblast, ve které si chce prohlubovat své vzdělání. Poté jsou mu doporučeny či přímo na míru „ušity“ kurzy, které je banka schopna mu z této oblasti poskytnout.

6.2 ROZVOJOVÁ KONZULTACE

Je jednou z metod posouzení silných stránek zaměstnance a možností jeho dalšího rozvoje. Probíhá vždy individuální formou za účasti jednoho až dvou konzultantů z úseku lidských zdrojů. Podstatou rozvojových konzultací je strukturované interview, modelové situace a osobní dotazníky.

Výstupem konzultací jsou silné stránky, rozvojové potřeby a navržení vhodného způsobu rozvoje. Slouží jako nástroj rozvoje všem manažerům, kteří chtějí zhodnocovat potenciál každého jednotlivce.

Konzultace napomáhá účastníkům uvědomit si konkrétní rozvojové potřeby, umožňuje rozpoznat potenciál pracovníků a jejich motivaci, směřuje ke zvyšování pracovního výkonu.

6.3 MANAŽERSKÁ ADAPTACE

Cílovou skupinou této metody jsou vedoucí zaměstnanci s výjimkou právě Vedoucích obchodních týmů, kteří jsou předmětem našeho zkoumaného programu. Tento program počítá s aktivním zapojením nadřízeného manažera a zahrnuje on-job trénink a prezenční kurzy (například: Lídr, Začínám vést lidi, či pracovněprávní minimum pro manažery).

6.4 TAROSI – ROZVOJOVÝ PROGRAM PRO ŽENY

Cílem tohoto programu je podpora žen na manažerských pozicích, žen s potenciálem růst a chutí se dále rozvíjet. Hlavní součástí rozvojového programu je mentoring, který ulehčuje a zkracuje zaměstnankyním řešení složitých úloh, podporuje dosahování kariérních cílů, urychluje adaptaci v pracovním kolektivu a umožňuje získávat nové kontakty. Záměrem tohoto programu je, aby zkušení zaměstnanci předávali své dosavadní zkušenosti profesně mladším kolegyním na manažerských pozicích.

6.5 MANAGER STAR

Rozvojový program Manager Star patří v bance XY mezi prioritní aktivity. Lidské zdroje jsou obrovským firemním bohatstvím, o které je nutné se starat. Proto byl vytvořen talentový program pro schopné pracovníky, věnujícím se přímému prodeji zákazníkovi a adeptům právě na vedoucí pozice v této oblasti. Jak banka sama ve svých interních dokumentech uvádí, je zaměstnanec její obrovskou devizou a chápe tedy nutnost svým výborným pracovníkům dát najevo, že o ně firma stojí. A právě tento talentový program vidí banka také jako jednu z indicií zájmu o své zaměstnance. Jak píše David Freemantle (1995), super šéf nad talenty provádí dohled, pozoruje výsledky, dává příležitosti. Jedním slovem tedy motivuje.

Tento program se tedy zaměřuje speciálně na přípravu Vedoucích obchodních týmů, kteří jsou managementem střední úrovně firmy. První talentový program se jmenoval STAR 1 a probíhal v roce 2014. Nelze však v této chvíli konstatovat, že se o talenty v bance starají až od roku 2014. Do té doby bankovní institut realizoval mnoho vzdělávacích a rozvojových aktivit pro tyto zaměstnance, ať už formou různých e-learningových kurzů, či prezenčních kurzů. Velmi často se však stávalo, že chybělo vyhodnocení, zpětná vazba účastníkům, měření úspěšnosti, vyhodnocení kurzů apod.

Vzhledem k tomu, že banka si je velmi dobře vědoma důležitosti svých zaměstnanců, přistoupila tak k vytvoření uceleného konceptu, který se tímto programem zabývá. Tento projekt byl poprvé představen na konci roku 2014. S plánem a cílem tohoto programu byli seznámeni jak řadoví zaměstnanci, tak vedoucí pracovníci. Manažerům (vedoucím obchodního týmu v bance) bylo doporučeno vytipovat si zaměstnance, kteří by byli vhodnými kandidáty, a kteří dobrovolně a s odhodláním se vzdělávat a rozvíjet, vstoupí do tohoto programu. Délka programu byla stanovena na 10 měsíců a to od března do prosince roku 2015. Poté následuje etapa vyhodnocení.

Tento program se týká především zaměstnanců, kteří pracují nyní na pozici bankovního poradce, a chtějí se ve své kariéře posunout o pozici výše, tj. na pozici Vedoucí obchodního týmu. Náplní jeho práce je především zodpovědnost za obchodní výsledky týmu, obvykle se jedná o tým z 8-16 zaměstnanci. Zároveň je Vedoucí obchodního týmu zodpovědný za personální otázky, za chod pobočky, za užívané objekty za akvizice u klientů apod. Avšak kvalitní obsluha koncového zákazníka, spokojenost klienta, obchodní cíle a priority jsou v celé škále pracovních povinností na prvním místě. Z tohoto důvodu je tedy zřejmé, že do tohoto programu byli nominováni především ti poradci, kteří v obchodních dovednostech a cílech dosahují dlouhodobě těch nejlepších výsledků. Tento program probíhá na celorepublikové úrovni, veškeré aktivity však vždy probíhají v rámci jednotlivých regionů. Výzkum bude proveden pouze v jednom regionu z toho důvodu, že regiony nemají úplně stejnou skladbu programu a bylo by tedy obtížné získané data sjednotit.

Po úspěšné nominaci byli vybraní pracovníci účastni na výběrovém řízení, které bylo řízeno personálním oddělením banky, za přítomnosti HR business partnera a regionálních koučů. Bylo provedeno jednodenní assessment centrum, kde účastníci museli projevit své schopnosti či dovednosti, které již mají, či projevit dispozice, které jim umožní rozvíjet své dovednosti pro manažerskou pozici.

6.5.1 Časový harmonogram assessmentcentra

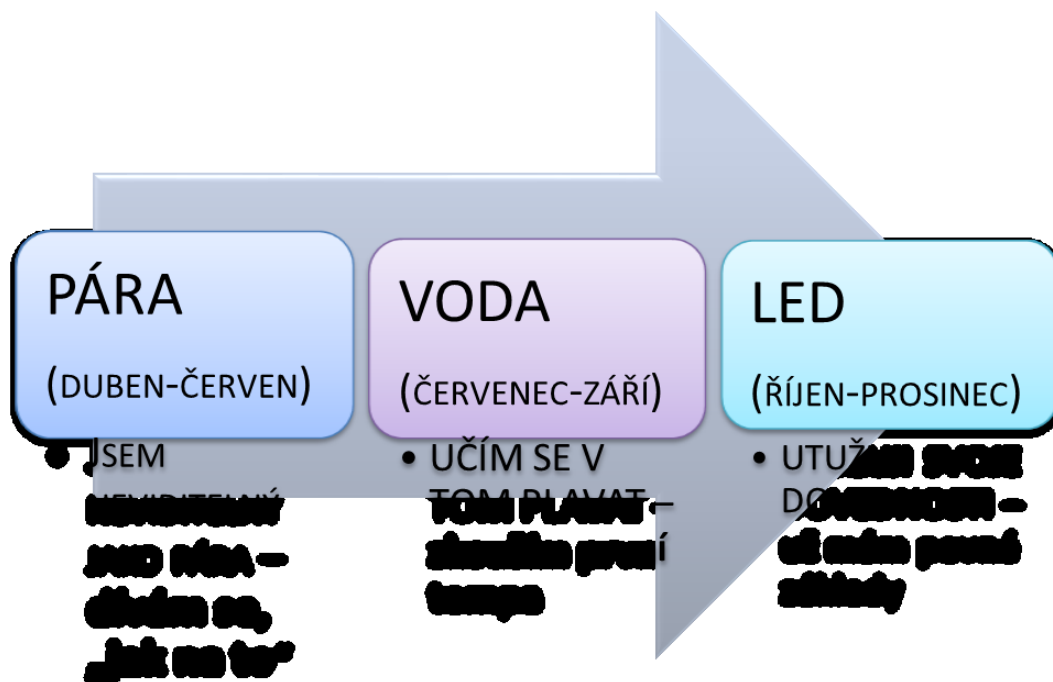
Tab. 3 Časový harmonogram assessmentu

Čas	Téma
9:00 – 9:30	Privítání účastníků, seznámení s plánem výběrového řízení
9:30 – 10:30	Společná práce a její následná prezentace
10:30 – 10:45	Přestávka
10:45 – 13:00	Sehrání rozhovoru vedoucího a zaměstnance, který nedosahuje požadovaných výsledků v prodeji – samostatně
13:00 – 14:00	Vyhodnocení I. části a oznámení postupujícím Oběd
14:00 – 15:00	Individuální pohovory + testy
15:00 – 15:15	Ukončení

Zdroj: vlastní zpracování, interní dokumenty banky XY

Výběrovým řízením pro daný region bylo vytipováno 8 možných adeptů, kteří splnili požadovaná kritéria výběru.

6.5.2 PROGRAM Manager Star



Obr. 6 Schéma průtokem programu Manager Star

6.5.3 Časový plán programu Manager star

Fáze I. „Neviditelný jako pára“ PÁRA

Jak již napovídá obrázek č. 2, celý program je rozdělen do tří částí. První část, která je fází poznávací. Tyto první tři měsíce jsou proloženy jak teoretickou částí, účastí adeptů na různých školeních a workshopech, tak zároveň částí praktickou.

Program:

- Začínám vést lidi - získání základních manažerských dovedností, za účasti profesionálního lektora. Kurz je dvoudenní, organizovaný ve školícím centru v Brně.

Obsah kurzu:

Role manažera, Vedení lidí, Styly řízení, Řízení času a řízení priorit, Poskytování zpětné vazby, Manažerská komunikace, Vedení porad

- Stínování nadřízeného VOTa - balíček „stínování zahrnuje“: 2 dny

Obsah kurzu:

Vedení porady, Individuální rozhovor, Pětiminutovky, Zpětná vazba kolegovi, týmu, Reporting, Dotazy z banky, Floor management a jiné aktivity.

(Reflexe s VOT na stínované aktivity – zhodnocení, oboustranné podněty, diskuze, vzájemné obohacení).

- Stínování VOTa z jiné pobočky 1 den

Stejný program, jako s nadřízeným, popřípadě změna po dohodě s VOTem.

- Den s Koučem – 1 den

Stínování vzdělávací aktivity - terénní práce (dohoda o spolupráci), plošný trénink, realizace workshopu - výběr po dohodě s koučem).

- Regionální setkání všech adeptů s HR business partnerem, regionálním lídrem vzdělávání, regionálním ředitelem.

Sdílení zkušenosti, reflexe, vyhodnocení spolupráce s nadřízeným VOTem

- Koučovací kavárna - 3 hodiny

Adepti mají možnost se zúčastnit zajímavého setkání se zajímavými lidmi, známými osobnosti. Určeno pro jejich motivaci (v tomto termínu setkání s úspěšným českým alpinistou a horolezcem).

Fáze II. „Zkousím první tempa“ VODA

- 4 Elementy (trénink) - seznámení s osobnostní typologií a její přínos pro práci s týmem - 1 den školící středisko v Brně
- ON JOB realizace aktivit pod supervizí nadřízeného VOTa 2 dny

Obsah: Vedení porady, Individuální rozhovor, Pětiminutovky, Zpětná vazba kolegovi, týmu, Reporting, Dotazy z banky, Floor management a cokoliv dalšího

(Reflexe s VOT nad aktivitami – zhodnocení, oboustranné podněty, diskuze, vzájemné obohacení se) – minimálně 2 x za Q

- ON JOB – realizace aktivit pod supervizí VOTa z jiné pobočky – návštěva na jiné pobočce

Viz stejné jako u nadřízeného vedoucího, popřípadě po dohodě změna 1 den

- Inspirativní setkání s mozky spořitelny – 1 den
- Den s koučem – 1 den

Participace s koučem na vzdělávací aktivitě (výběr po dohodě s koučem, individuální dohoda) – kouč poté poskytuje zpětnou vazbu

- Regionální setkání s HR business partnerem, regionálním lídrem vzdělávání, vedením banky – 1 den

Vzájemné sdílení zkušeností mezi účastníky, zhodnocení, sebereflexe

- Koučovací kavárna – 2-3 hodiny

Setkání se zajímavou, či známou osobností – motivační zaměření (úspěšný výživový slovenský poradce a fitness trenér)

III. Fáze „Utůžuji dovednosti“ LED

- Vedení lidí dle 4 elementů/tréninků/ – jak vést a motivovat lidi na základě této typologie – 2 dny

ON JOB – Rozvoj nováčka, či zaměstnance se sníženou motivací k výkonu na vlastní pobočce po dohodě se svým nadřízeným VOTem – 1 den

- Mentoring s Votem „Role modelem“ – průběžně celé 3 měsíce

VOT „role model“ pomáhá jako mentor – telefon, osobní setkání – individuální dohoda, předává své zkušenosti z vedení, radí, sdílí zkušenosti

- Manažerská porada- 1 den

Obohacení se o manažerský pohled, seznámení se se strategickým řízením banky. Účast adepta na poradě vedení oblasti /oblastní manažer versus všichni vedoucí obchodních týmů na dané oblasti/

- Den s Koučem – 1 den

Realizace vzdělávací jakékoliv manažerské aktivity po vzájemné dohodě - rozbor a zpětná vazba od kouče

- Regionální setkání všech s HR business partnerem, regionálním lídrem vzdělávání – 1 den

Vzájemné sdílení zkušeností mezi účastníky, zhodnocení, reflexe – 1 den na konci Q

- Koučovací kavárny 2-3 hodiny – setkání se zajímavou či známou osobností (úspěšný trenér hokejového týmu)

V celém průběhu jsou dále organizovány různé workshopy, kterých je možné se zúčastnit v průběhu celého procesu ve školícím centru v Brně. Adepti se hlásí dle svých potřeb kdykoliv, dle svého uvážení a rozhodnutí nadřízeného.

1. **Jaké nástroje má VOT k dispozici, aby mohl ovlivnit obchodní výsledky svého týmu?**
2. **Jak se na mne změň nároky při přechodu z pozice obchodníka na pozici VO**
3. **Co konkrétně můžu udělat já sám, abych byl úspěšným VOTem?**
4. **Čím a jak mne za moji praxi manažer inspiroval? (Interní zdroj banky, 2014)**

7 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Talent management patří v bance mezi nejdůležitější aktivity, které se banka snaží neustále vylepšovat, pracuje na zdokonalení různých postupů, na vytvoření nových programů pro své zaměstnance, kteří svou prací a svými výkony dokazují, že patří či mohou patřit mezi její špičkové zaměstnance. V naší bance XY existuje více programů, které se věnují rozvoji zaměstnanců. V našem případě se budeme zabývat rozvojovým programem Manager Star, který byl sestaven na míru těm pracovníkům, kteří se sami chtějí realizovat a byli zároveň doporučení do manažerské obchodní pozice Vedoucí obchodního týmu. A právě jeden z těchto nově vzniklých, či upravených programů budeme nyní zkoumat z pohledu účastníků. Uvedená zjištění budou probíhat na základě kvalitativního výzkumu.

Cílem výzkumu je analýza nového talentového programu Manager Star, z pohledu nominovaných účastníků. Důležitá je interpretace z paradigmatu účastníků projektu a samotný význam programu Manager Star pro jejich další rozvoj.

A právě proto, že tento program probíhá v bance již podruhé a já sama jsem zaměstnancem této banky, chtěla bych zjistit, zda ho účastníci považují opravdu za přínosný. Práce bude zajímavá právě proto, že bude interpretována z pohledu samotných účastníků.

Stanovený cíl můžeme tedy rozebrat dle Maxwella (2005) na intelektuální, praktický i personální. **Intelektuální cíl** odpovídá na otázku, jakým způsobem tento výzkum přispěje k rozšíření odborného poznání. V našem případě budeme interpretovat pocity a vnímání samotných účastníků programu a také doporučení, které mohou napomoci k jeho zkvalitnění. **Cíl praktický** – získané informace mohou být využity ke zkvalitnění daného programu pro další rok. Půjde o velmi důležitý pohled také z „druhé strany“. Jen sami účastníci mohou říct, které části vnímali jako přínosné a naopak, které oni sami za užitečné nepovažují. Zároveň mohou vzniknout nové nápady a postřehy, které mohou být v budoucnu do nových či přepracovaných programů použity. Jak uvádí Maxwell (2005), **cíl personální** odpovídá na otázku, jak práce obohatí samotného výzkumníka. Tady je odpověď snadná. V bance na pozici vedoucího obchodního týmu pracuji, takže pro mě bude velmi důležité zjistit, jak

vnímali účastníci celý program. V následujících letech může být některý z mých zaměstnanců do programů přijat.

Výzkumný problém: Interpretace a význam talentového programu Manager Star v bance XY z pohledu nominovaných účastníků.

8 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Pro zjištění názoru na tento program byli vybráni ti zaměstnanci, kteří se programu zúčastnili přímo, jako hlavní aktéři. V regionu bylo vyhlášeno assessment centrum, kde byli účastníci nominováni svým nadřízeným. Kritéria nominovaných byly předem dány a to:

- Celkové obchodní cíle splněny za poslední tři čtvrtletí minimálně na 80%.
- Vyhodnocení kompetencí se svým nadřízeným v aplikaci „VÝKON“ dosáhlo stupně – „Splňuje očekávání“.
- V rámci rozvoje zaměstnance má poradce v kariérním postupu záznam o zájmu pracovat na této pozici.
- Nominaci doporučuje přímý nadřízený, který vidí v poradci potenciál.

Pokud zaměstnanci splnili výše uvedená kritéria a prošli výběrovým řízením, byli vybráni do našeho programu. Bylo jich celkem 8, z toho 2 během minulého roku z programu odstoupili a to: 1 pracovník odešel do jiného zaměstnání, 1 pracovník je dlouhodobě nemocen. Výzkum bude tedy probíhat se šesti účastníky ve sledovaném regionu.

9 METODA SBĚRU DAT

Kvalitativní výzkum díky metodám sběru dat dokáže přinést opravdu kvalitní výsledky, které výzkumník potřebuje pro vyhodnocení. V našem případě bude s nominovanými účastníky proveden polostrukturovaný rozhovor, jehož cílem bude právě prostřednictvím výzkumných otázek analyzovat, jak celý program vnímali sami účastníci. Výhodou je vzájemná důvěra mezi výzkumníkem a dotazovaným účastníkem. Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připravených seznamů témat a otázek. Nejde však jen o samotný individuální rozhovor, velmi důležité jsou i části před rozhovorem, jako je jeho příprava, metoda a také aktivity, které musí proběhnout po uskutečněním dotazování, jako například přepis rozhovoru, reflexe rozhovoru, analýzy dat a psaní kompletní výzkumné zprávy (Švaříček, Šed'ová, 2014).

Při rozhovoru (interview), je velkou výhodou navázání osobního kontaktu, který umožňuje výzkumníkovi lépe poznat respondenta, jeho motivy a postoje. Dle tohoto zjištění může výzkumník reagovat na reakce respondenta ihned. Úspěšnost interview je závislá na schopnosti výzkumníka navázat přátelský vztah k respondentovi a vytvoření příjemné atmosféry. Tato část bude v našem výzkumu o to jednodušší, že se osobně s aktéry rozhovorů znám, takže by kolegiální vztah mohl vést k vzájemné důvěře. Dalším aspektem vzájemné důvěry bude ujištění a písemné prohlášení o důvěrnosti získaných dat (Chráska, 2007).

Na začátku rozhovoru došlo k představení výzkumníka a jeho projektu, ujištění o anonymitě a požádání o souhlas k použití získaných dat. Poté bylo zahájeno dotazování. Rozhovor probíhal v prostředí, které si účastníci sami zvolili. Ve třech případech to bylo přímo v bance, v jednom případě u účastníka doma a v posledním případě v kavárně. Volbu setkání jsem nechala na účastníkovi tak, aby to pro něj bylo příjemné a nestresující. Všech šest účastníků osobně znám a vazby, které s účastníky mám, považuji na přínosné v celém probíhajícím kvalitativním výzkumu.

10 HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Výzkumné otázky jsou jádrem každého výzkumu. Vedou výsledky výzkumu do souladu s výzkumným cílem, ukazují cestu, jak výzkum provádět. Mají podobu tázacích vět, jsou dostatečně široké. Jsou obecnější, zkoumají spíše jevy z pohledu aktérů.

Naše výzkumné otázky jsou zaměřeny na pocity účastníků, kteří prošli obnoveným talentovým programem. Bude důležité věnovat pozornost právě jejich pocitům a názorům na celý program, na jeho skladbu, přínosnost či naopak všimnout si zbytečností, které se v programu vyskytují a jsou účastníky je vnímány jako nedůležité. Také bude zajímavé zeptat se na vnímání podpory nadřízeného a managementu banky, analyzovat jak velká motivace a podpora od vedení přicházela, jak cítili sami účastníci, že jsou pro svoji banku užiteční a přínosní. Právě tato část se shoduje s vyjádřením Eisela (2014), v teoretické části této práce, který uvádí, že v současné době již firmy mají vypracované procesy na motivaci, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků.

1. Jak jste vnímala talentový program před jeho začátkem?

- Jaké jste měla tehdy pocity?
- Co jste si představovala, že Vám přinese?

2. Jak jste vnímala program po jeho ukončení z hlediska přínosu a užitečnosti?

- Co konkrétně bylo z vašeho pohledu přínosem?
- Co považujete za neužitečné?

3. Jaké očekávání jste od programu měla?

- Co konkrétně jste si představovala, že vám program může přinést?

4. Jak naplnil program Vaše očekávání?

5. Jak jste vnímala podporu přímého nadřízeného?

- Jak Vás motivoval a podporoval?

6. Jak vás motivovalo vedení banky?

- vnímala jste zájem a podporu vedení banky?

Tyto otázky nám pomohou detailněji zjistit pocity přímých účastníků a zároveň mohou zhodnotit tento program z pohledu účastníka.

11 ANALÝZA

Rozhovory byly zaznamenány na audio disk a poté byly ručně přepsány. Účastníci stvrdili svůj souhlas s poskytnutím dat pro potřeby této diplomové práce na samostatném archu s názvem Souhlas se zpracováním poskytnutých dat, který potvrdili svým podpisem. Vzor tohoto Souhlasu je přílohou diplomové práce. Přepisy rozhovorů poslouží jako materiál pro analýzu dat. Z toho důvodu byl přepis proveden se širokým řádkováním, aby bylo možno indicie zapisovat přímo nad přepsaný text. Analýzu přepsaných rozhovorů provedeme pomocí otevřeného kódování. Výzkumník na začátku analýzy volí způsob, jakým bude k dané analýze přistupovat. Jde buď o realistický přístup, ke kterému se kloníme v této práci, nebo přístup narativistický, kdy výzkumník nemusí jednoznačně získávat data pravdivá (Švaříček, Šed'ová, 2014).

Vpravo je v přepisech ponechán prostor pro zapisování společných indicií. Na dalším záznamovém archu jsme vytvořili souhrn kategorií a zapsali zjištěné informace do těchto kategorií od všech účastníků. V některých přepisech rozhovorů jsme zapsali i prvky z pozorování, to znamená jejich neverbální komunikaci. V některých případech to pomohlo k osvětlení popisované situace. U jedné účastnice, která hovořila o její podpoře svým vedoucím, bylo z rozhovoru patrné, že vedoucí ji velmi pomáhá, z neverbální komunikace bylo možné vyčíst, že si není úplně jistá, zda je to opravdu ochota samotného člověka, nebo spíše práce z nařízení, z obavy před nadřízeným. Proto bylo určitě důležité sledovat i projev dotazovaného a popřípadě zaznamenávat.

12 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT

Ze zjištěných rozhovorů a zapsaných indicií byly vytvořeny kategorie a kódy, kde kterých budeme získaná data třídit a interpretovat:

Tab. 4 Výsledky výzkumu podle kategorií

KATEGORIE				
	Motivace	Obsah	Očekávání	Pomoc v rozvoji
KÓDY	před v průběhu	praxe workshopy	obohacení úspěch	vedoucí týmu Povinnost
	vlastní nadřízeným	model VOT+VOT kouč	být součástí změna	Nezájem Ochota
	úspěch zklamání	držím slovo důvěra	cíl před a po	Čas Zklamání
	ambice akce	zpětná vazba zbytečné	příležitost sebedůvěra	
	vedení kariéra nadšení	nedůvěra přínos	kariéra zkouška přátelé zviditelnění	

12.1 MOTIVACE

Jednoznačně většina účastníků hovoří o tom, že se pro vstup rozhodli sami, cítí vlastní zodpovědnost za sebe sama, měli tedy motivaci vlastní. Pouze v jednom případě nám účastnice Pavla 1 potvrdila, že prvotní zájem o to, aby šla do programu, vzešel od jejích nadřízeného, oblastního manažera. V tomto případě došlo k rozhodnutí do programu vstoupit až po silné motivaci ze strany nadřízeného. V ostatních případech účastnice program vnímaly jako možnost k osobnímu rozvoji, jako šanci pro svou kariéru, posun na lepší pozici, přesvědčení, že jsem výborná, že jsem vhodná tuto práci vykonávat. Jedna účastnice překvapila velmi jistým rozhodnutím, že chce do programu vstoupit, protože dokončila vysokou školu a považuje za důležité v kariérním postupu udělat další krok dopředu. Je otázkou, zda se ona sama chtěla pro tuto pozici připravit, nebo pouze obecně vnímala tento program jako možnost k jakémukoliv kariérnímu postupu. Pro naprostou většinu účastnic byl úspěch a nominace do programu velkou osobní výhodou. Program

vnímaly také jako jednu z cest, která je dovede k cíli, čímž je nová pozice Vedoucího obchodního týmu.

Lze tedy jednoznačně říci, že program byl vnímán z pohledu účastníků před jeho začátkem jako příležitost, možnost osobního rozvoje, či prosazení sebe sama, rozšíření znalostí, dovedností a vědomostí a tím i upevnění a zvýšení zdravého sebevědomí. Účastnice ho přijaly s nadšením a věřily, že jim může otevřít cestu k jejich kariérnímu růstu. Pohled účastnic se však z hlediska možnosti kariérního růstu liší. Z některých rozhovorů bylo patrné, že tento program vnímají jako pomyslnou vstupenku k získání nového místa, v ostatních případech vidí účastnice tuto možnost jako možnost osobního rozvoje, který je poté dovede ke stanovenému cíli. Je tedy zřejmé, že některé účastnice viděly pomoc v rozvoji či úspěch už v jen samotné účasti. Měly pocit, že když už se tam dostaly, tak nebude až tak velký problém dostat se na místo vedoucího obchodního týmu. Druhá část účastnic vidí přínos hlavně v rozvoji zúčastněných, příprava pro novou pozici, nikoliv vstupenku do ní.

Obrovskou motivací a vnímání sebe sama jako důležité součásti týmu v bance nabyly právě při setkání na celorepublikové úrovni v Praze. Zde se osobně setkaly s generálním ředitelem banky a jejím kompletním vedením. Byla jim představena vize, týkající se jejich rozvoje, jejich práce. Všechny zde vnímaly zájem ze strany vedení, byly ujištěny a přesvědčeny, jak moc jsou pro banku důležité, že jsou oporou banky a proto jim bude poskytnuta maximální péče a možnost k rozvoji. Co se týká průběhu programu, zde už tak velká podpora pocíťována nebyla. Jedna účastnice vnímala zájem o ni ze strany kouče a business partnera, se kterým bylo uskutečněno setkání, ostatní velkou podporu od nikoho nepocíťovaly. Setkaly se sice jednou s vedením regionu, zde však získaly spíše informace o práci vedoucího, než potřebnou motivaci k výkonu, k rozvoji sebe sama. Dvě účastnice dokonce uvedly, že z tohoto setkání odjížděly s rozporuplnými pocity, nebo spíše se strachem. Vnímaly, že je jim prezentována práce vedoucího jako velmi náročná, což je určitě pravda, ale zároveň vnímaly jakousi nedůvěru ze strany vedení k tomu, že jsou schopné ji zvládnout. Proto jsem se setkala u dvou účastnic s vyjádřením, že po tomto setkání měly strach. Jedna účastnice uvedla, že podporu a motivaci zde nečeká, že se spoléhá sama na sebe, protože sama sebe nechce zklamat. Je škoda, že vnímání účastníků

z tohoto pohledu není lepší. Motivace vedení, zájem o zaměstnance, vnímání, že o mě moje firma stojí, by mělo být jedním z hlavních postojů banky vůči svým výborným zaměstnancům.

12.2 OBSAH

V obsahové části šlo o to, interpretovat spokojenost či naopak nespokojenost účastnic nejen se skladbou daného programu, ale také interpretování jejich vnímání. Důležité bylo zjistit, zda program tak, jak byl nastaven, byl pro účastnice vyhovující a zda cítily v této podobě přínos pro ně samotné.

Jednoznačně byly ze strany účastnic upřednostňovány praktické části programu. Většina preferuje a oceňuje možnost být přímo na pobočce, stínovat každodenní práci Vedoucího obchodního týmu. Za nejpřínosnější pro ně samotné považují buď stínování svého nadřízeného, nebo stínování jiného Vedoucího obchodního týmu (modelu), který působí na jiné pobočce. Činnost, či spolupráce na jiné pobočce, než kde sami účastníci pracují, byla vyzdvižována a kladně vnímána ještě více, než stínování a práce se svým přímým nadřízeným. V tomto případě totiž pocíťovaly účastnice vysoký zájem o jejich osobu a rozvoj od cizích vedoucích týmů, zároveň bylo pro ně vhodné vidět právě práci jiného vedoucího, než vlastního a to proto, že ony samy jsou s prací svého nadřízeného často již seznámeny, takže mohou tuto práci vnímat jaksi automaticky a nevidět ve stínování svého nadřízeného takový přínos, jaký očekávají. Často přesně ví, co a jak jejich vedoucí dělá. Velmi dobrá je pro ně proto komparace dvou vedoucích, porovnání práce jednoho a druhého, hledání lepších a horších postupů, vyzdvižení toho, co oni sami budou dělat. Ve třech případech účastnice ocenily i spolupráci s koučem, který se tzv. stínování zúčastnil. Mohly tak dostat kvalitní cennou zpětnou vazbu, popřípadě včas dojít k odhalení chyb při vedení lidí. Právě spolupráce s koučem byla v rozhovorech často zmiňována a byla po ní zřejmá poptávka. Účastnice jsou dnes již na takové úrovni, že samy dobře ví, že kvalitní zpětná vazba je obrovskou devizou jejich vlastního rozvoje. Jako nepřínosné a pro ně samotné nijak rozvíjející považovaly ve většině případů společné setkání, na kterém si měly sdělovat své zážitky a své vnímání. Z rozhovorů je patrné, že některé také vnímaly právě práci a možnosti jiných jako výhodu. Vnímaly, že nemají stejně rovné podmínky, často zapříčiněné pracovním vyčerpáním jejich nadřízeného, či jeho osobním přístupem. Většina se k tomuto setkání vyjádřila, že

bylo dle jejich názoru zbytečné a nic jim nepřineslo, a proto většina účastnic nehodnotila toto setkání kladně. Velkou míru na tom měly určitě právě pocity některých, kdy vnímaly rozdíly, nerovnost a odlišné přístupy či možnosti. Další zmiňovaná aktivita byla koučovací kavárna. Zde účastnice nevnímaly přínos pro jejich práci, ale většina hodnotila možnost zúčastnit se této akce, motivačně. Objevil se také názor, že to nebylo v ničem přínosné, ale bylo to příjemné, takže tato akce byla také vnímána jako příjemné rozptýlení z náročné práce.

Často však bylo v rozhovorech zmíněno to, že v celém plánu programu bylo těchto setkání naplánováno více, ale neuskutečnily se. Účastníci nad tímto vyjadřovali politování a zklamání. Bylo by dobře, kdyby jednotlivé aktivity, které jsou v programu uvedeny a byly účastnicím představeny, byly dodržovány. V opačném případě právě potom dochází k špatnému pohledu na celý program. I z neverbální komunikace bylo zřejmé zklamání a nedůvěra, kterou účastnice získaly tím, že jim nebylo dáno, co bylo slíbeno a co se jim líbilo. Také jsem vnímala, že bylo emočně řešeno to, že některé aktivity probíhaly jen v Praze, jako například naplánovaná akce „Setkání s mozky banky“, která se na našem regionu taktéž neuskutečnila.

Obecně byl program z pohledu účastníka vyhodnocen kladně, ale při pohledu do hloubky programu a při zjištění pohledu samotných zúčastněných, byl program hodnocen spíše jako průměrný. Byly vyzdvíženy jednotlivé aktivity a jejich přínos pro jednotlivce, bylo zjištěno i několik doporučení k jeho zkvalitnění. Zajímavé a k zamyšlení je doporučení jednoho z aktérů, který by některé obsahové položky nechal až na dobu, kdy skutečně adept přichází do dané pozice a tím zajistí jeho kvalitní rozvoj. Bylo totiž zmíněno, že ne všechny školení či workshopy si účastníci pamatují, a že doba, než jdou pak do pozice, je dlouhá na to, aby si vše zapamatovali.

12.3 OČEKÁVÁNÍ

Zde docházelo ve většině případů ke shodě. Všechny účastnice očekávaly ještě před začátkem programu obecně obohacení. Ať už jde o obohacení z pohledu znalostí, či dovedností. Zároveň většina uvedla, že v tomto programu viděly příležitost pro osobní rozvoj, posílení sebedůvěry, poznání. Více než polovina odpověděla, že to také vnímaly jako jednu z kladných položek svého kariérního

postupu. Zmiňovaly se o tom, že si myslely, že pokud budou absolventy tohoto programu, bude v bance větší zájem získat je do požadované pozice. Takže program vnímaly jako jednu z možných cest ke kariéernímu růstu. Nelze ale říct, že by to takto vnímaly všechny, viděly to sice jako plus, ale více ho vnímaly jako příležitost k osobnímu rozvoji a růstu. Ve dvou případech se účastnice ani nezmiňovaly o kariéerním postupu, spíše o příležitost obohatit své znalosti a zkušenosti.

Dvě účastnice vnímaly příležitost být v programu jako možnost vyzkoušet si, co daná práce obnáší. Ověřit si a utvrdit se v tom, zda to zvládnou. Zda je to to, co chci dělat, co od pozice očekávám. Téměř ve většině rozhovorů zaznělo také očekávání, že mě bude více vidět, všimnou si mě. Proto tato účast byla vnímána také jako prostor k zviditelnění, ukázat se. Otázku očekávání lze tedy shrnout tak, že většina účastnic od programu očekávala získání nových znalostí a dovedností, díky kterým mohou v budoucnu uspět na vysněné pozici. Pouze menší část vidí účast v programu už jakou vstupenkou do pozice a přímý kariéerní růst.

Je důležité vědět, zda očekávání, se kterým účastníci vstupovali do programu, bylo splněno v plné míře, částečně, či nikoliv. Z těchto cenných informací lze poté čerpat zdroje k úpravě programu tak, aby byl dalšími účastníky v dalších etapách lépe vnímán. A právě z toho důvodu tuto část považuji za velmi důležitou. K tomuto tématu bylo vyjádření účastnic velmi různorodé, proto bude těžké vyhodnotit komplexně očekávání. Spíše zajímavé bude věnovat se pocitům každého účastníka zvlášť.

Například Lenka a Jana vyhodnotily splnění jejich očekávání pouze z poloviny, protože patří k těm, které věřily, že se mohou v brzké době dostat na danou pozici, což se zatím nestalo. Proto je z jejich verbálního i neverbálního projevu cítit viditelné zklamání či neúspěch, rozčarování, že ještě tuto pozici nedostaly, že ještě nebyly na žádném z výběrových řízení, kterých se účastnily, úspěšné. Zároveň však obě kladně hodnotí obecný obsah programu a jeho přínos v získání nových znalostí. Jana se také zmiňuje o další získané výhodě a to jsou noví přátelé, se kterými je pořád v kontaktu a kteří si společně vzájemně pomáhají, i když ještě někteří na nových pozicích nepracují. Také si dokázala některé nové znalosti přenést do své pozice a těžit z nich.

Dvě účastnice splnění očekávání hodnotí kladně v plné míře a to hlavně proto, že již na dané pozici jsou. Je otázkou, zda jejich hodnocení není právě tímto ovlivněno. Zmiňují se, že jim program pomohl k získání pozice, avšak tato skutečnost není nijak ověřena. Není zřejmé, zda by pozici získaly, i kdyby se programu nezúčastnily.

Poslední zjištění je úplně odlišné od ostatních. Andrea vyhodnotila očekávání jako nesplněné, s tvrzením, že měla úplně jiné očekávání a že ji celý program zklamal hlavně z hlediska skladby. Očekávala více školení a workshopů, které také podstatně více rozšíří její znalosti, a ze kterých bude mít v zaměstnání určitý prospěch nebo výhodu. Opět je však otázkou, zda je toto hodnocení objektivní, protože Andrea se nezúčastnila všech naplánovaných aktivit a také její vztah k přímému nadřízenému nebyl v průběhu trvání ve vzájemném souladu, mohlo tedy dojít k neobjektivnímu posouzení ovlivněného emocemi účastnice.

V konečném souhrnu lze ovšem říci, že program tak, jak proběhnul, ve většině případů splnil očekávání účastnic, nikoliv však na sto procent. Každá z účastnic přišla s doporučením či návrhem, jakým způsobem by bylo možno program obohatit či doplnit tak, aby z hlediska jejich vnímání došlo k žádoucím pozitivním změnám.

12.4 POMOC V ROZVOJI

Jak již vyplynulo z očekávání některých účastnic, rády by vnímaly právě pomoc a podporu nejbližšího člověka, který s nimi celý program prochází, a to je jejich přímý nadřízený, vedoucí obchodního týmu. Zde se pak názory opět liší a můžeme jen polemizovat, zda je důvodem odlišného pocitu účastníků osobnost vedoucího, obava ze ztráty zaměstnání, nedostatek času či jiný aspekt, který ovlivňuje plnou podporu talentovaného kolegy. Opět bude zajímavé podívat se na vnímání jednotlivě, jelikož názory účastníků jsou velmi různorodé.

Tři účastnice byly s pomocí a podporou nadřízeného spokojeny, na druhou stranu nepociťovaly žádnou motivaci ze strany vedoucího. Dvě účastnice však velmi dobře pochopily, že jednoznačně jde především o jejich aktivitu a nelze jen spoléhat na pomoc druhých. Vyjádřily se tak, že neočekávaly žádnou velkou podporu a dokázaly se motivovat a podporovat většinou samy. Vnímaly tuto možnost jako jejich vlastní příležitost, proto nelze očekávat velkou motivaci ze strany druhých, ale spíše

motivaci vlastní. Jedna účastnice, která po celou dobu úzce spolupracovala i se svým oblastním manažerem potvrdila, že právě on byl obrovskou motivací a přímou hnací silou. Toto je ovšem spíše výjimka, ostatní účastnice o podpoře oblastního manažera vůbec nehovořily. Jana a Pavla2 měly v tomto běhu dva vedoucí, v průběhu trvání programu došlo k výměně nadřízeného. Obě tedy měly možnost komparace mezi dvěma vedoucími a jejich přístupem, obě vyhodnotily jednoho vedoucího jako více aktivního, než druhého.

Zatímco Jana viděla důvod v tom, že první vedoucí na ni působil v době, kdy toho ještě moc neuměla a jeho podporu potřebovala, tudíž to cítila jako větší zájem. Pavla2 měla vedoucího, který ji podporoval pouze v rozjezdu programu. Poté odešel na jinou pozici a v době, kdy program procházel fází „vyzkoušení si“ získaných dovedností v praxi, nebyl na pobočce přítomen žádný vedoucí a pobočku vedl oblastní manažer. Z pohledu Pavly2 neměl zájem a ani společně nevyvíjeli žádnou aktivitu k jejímu rozvoji. K zamyšlení je informace Pavly2 která uvádí, že se neustále cítila, že někoho ruší a obtěžuje. Právě tito lidé, o které bance jde, jak sama banka veřejně prohlašuje, by měli pociťovat velký zájem ze strany banky, kterou reprezentuje její vedení.

Andrea zase cítila podporu pouze částečně, v průběhu trvání programu došlo k rozporům mezi ní a nadřízenou a tím k částečnému omezení komunikace mezi nimi. Tím také došlo k problémům nejen v práci samotné, ale také v rozvoji Andrey, jejím požadavkům k vedoucímu apod. Andrea odůvodňuje problémy tím, že byla dlouho nemocná a vedoucímu pracovníkovi to vadilo, tuto situaci však nebudeme hodnotit, protože neznáme vyjádření vedoucího. Andrea vyhodnotila jak spolupráci s vedoucími, tak celé očekávání od programu jako slabé, je ovšem otázkou, proč se tak stalo. Důvodů může být několik: 1. Špatně zvolený motivační program pro Andreu, 2. Vzájemné antipatie mezi vedoucími a Andreou, 3. Nemoc? Nelze tedy jednoznačně říci příčinu zklamání, které Andrea pociťuje. Sama došla k závěru, že po zjištění, co daná práce přináší, pravděpodobně nebude o tuto pozici v budoucnu usilovat. Bylo by žádoucí zjistit, zda nespokojenost pramení opravdu ze zjištění, že tuto práci v budoucnu nechce vykonávat, nebo zda nedošlo k tomuto rozhodnutí jen na základě toho, že si dva lidé nevybudovali vzájemnou důvěru a sympatie.

Poslední účastnice Mirka byla s podporou své nadřízené nadmíru spokojená. Cítila z její strany ochotu a tím byla podstatně více motivována, než ostatní. Vnímala tuto pomoc jako dar, který ostatní nedostali.

Vedoucí obchodního týmu tedy pomáhají těmto účastníkům v rozvoji, někteří je k tomu i motivují, ale záleží na jejich osobnosti a profesní vyzrálosti. Někteří plní pouze svoji povinnost, čímž plní dohodnuté úkoly. Na druhou stranu jen pracovně vyzrálá osobnost chápe důležitost rozvoje těchto lidí a také podle toho ke svým úkolům přistupuje.

13 DISKUSE

Tento talentový program byl ve své komplexnosti vnímán všemi účastnicemi jako úspěšný. Už při úvodním zjištění, kdo je do programu přihlásil a co od něj očekávaly, se nám rýsovaly aspekty jako je sebeřízení a vlastní motivace. Účastnice se rozhodovaly vstoupit do programu samy, nebyly nikým nuceny a přemlouvány, protože vnímaly tuto možnost jako příležitost k osobnímu růstu. Ve většině případů jde o zaměstnance, kteří se své práci věnují na maximum a jsou vůči své bance loajální. A právě díky tomuto zjištění by bylo potřeba, aby tito lidé si svou loajalitu k instituci udrželi. Aby tak tomu konkrétně bylo, bude důležité, aby podobný přístup praktikovala organizace k nim samotným. Ve svých interních dokumentech firma často zmiňuje důležitost rozvoje těchto zaměstnanců, je si určitě vědoma důležitosti jejich motivovanosti. Proto bylo v úvodu celého programu uskutečněno motivační setkání v Praze, které jednoznačně splnilo úvodní motivační cíl. Účastnice se cítily hrdé na organizaci i na sebe, což prospělo i méně sebevědomým jedincům k posílení sebedůvěry. Z tohoto pohledu hodnotíme toto setkání velmi pozitivně a kladně. Jiný pohled na věc však dává následná a pokračující motivace zaměstnanců, pocit, že je o mě pečováno a že jsem pro firmu zajímavý. Zde už se názory liší. O pocitu motivovanosti hovořily pouze dvě účastnice, které v průběhu programu pociťovaly zájem nejbližších spolupracovníků, či nadřízených. Ostatní zúčastnění sice cítili, že jim jejich nadřízení chtějí pomoci, ale z pohledu motivace jejich podporu necítili. Dvě účastnice toto však ani neočekávaly, protože věděly, že rozvíjet se a zdokonalovat se je pouze jejich úkolem a nelze tedy spoléhat na druhé. Ovšem bylo by určitě dobré, kdyby v budoucnu mohli další účastníci říci, že podpora jak přímých nadřízených, tak motivace vedení je součástí celého programu. Jak již popsala ve své knize Horváthova (2011, str. 41), od vedení banky se očekává podpora, pravidelná účast na vzdělávání talentů, vyjádření uznání. Tady bychom se po našem konkrétním zjištění přimlouvali za důslednější interakci vedení banky a talentů, tak, aby oni sami cítili, že jsou chtění a podporováni.

Samostatnou kapitolou je podpora a pomoc přímého nadřízeného. Dle Horváthové (2011) by měl přímý nadřízený talenta důkladně hodnotit jeho práci a dávat mu zpětnou vazbu. Vyvozujeme tedy z toho i úzkou spolupráci těchto dvou aktérů, která v reálu v naší bance není důsledná. Bylo by dobré zamyslet se nad tím, zda přímí nadřízení těchto talentů dostávají v průběhu programu dostatečné relevantní informace, zda ví, co konkrétně se od nich očekává. Z indicií, které se v rozhovorech objevovaly, není vždy

jasné, zda konkrétní vedoucí umí s talentem pracovat a přesně ví, co má dělat. Proto bychom pro další běh programu navrhovali užší spolupráci s Vedoucími obchodních týmů a nastavení očekávání od vedoucích. Každý z nich by měl vědět, co od něj v této oblasti banka očekává.

Co se týká konkrétního vnímání účastníků na skladbu celého programu, tak jako celek byl hodnocen na dobré úrovni. Dalšími detailnějšími rozbory však často vyšlo najevo, že ne všechny aktivity hodnotili účastníci přínosně. Jednoznačně se nepotřebují setkávat a sdělovat si, jak to každý z nich má na své pobočce. Jako obrovské pozitivum vidí zaměstnanci možnost být v praxi ať už se svým nadřízeným, nebo ještě lépe hodnocena účast s vedoucím, který působí na jiné pobočce. Zároveň dokáží ocenit úzkou spolupráci s koučem. Proto bychom do programu rádi zapracovali více účasti talentů v praxi, přítomnost na poradách týmů, na individuálních pohovorech se zaměstnanci, na připravených týmových workshopech a jiných programech. To vše za účasti zkušeného vedoucího, popřípadě kouče. Tady by alespoň účastník měl zajištěnou relevantní zpětnou vazbu pro svou práci. Každá aktivita byla vyhodnocena jednoznačně jako nejlepší přínos pro talenty a zároveň bylo poptáváno její častější opakování.

Je také otázkou, zda všechna poskytnuta školení a workshopy jsou v dané chvíli pro adepta přínosem. Určitě jde o rozšíření nových znalostí, ale zároveň je možné, že pokud tito absolventi programu nepůjdou do konkrétní pozice v blízké době, mohou tyto vzdělávací aktivity zapomenout, hlavně pokud je nezačnou brzy využívat v praxi. Jedna účastnice právě na tento problém v rozhovoru reagovala. Ona sama ještě v pozici není a přiznává, že si ze školení, kterých se v minulém roce zúčastnila, už nic nepamatuje. Proto je k zamyšlení, zda tyto aktivity nasměrovat k talentům až ve chvíli, kdy pozici vedoucího získají. Protože právě u těch účastnic, které v pozicích jsou, došlo ke shodě, že některá školení (např. vedení porad, vedení lidí a jiných) absolvovaly po svém nástupu do konkrétní pozice znovu.

Poslední zajímavým zjištěním je otázka očekávání účastnic. Ty ve většině případů očekávaly od programu rozvoj a pomoc k postupu do pozice vedoucího. Některé účastnice si sice vyložily možnost být v programu jako pomoc dostat se na danou pozici, jiné však správně pochopily, že samotná účast nezaručuje úspěch a kariéru, a že nejdůležitější bude chuť k rozvoji, získání znalostí, dovedností z praxe apod. Až nabyté znalosti či dovednosti mohou být jakýmsi vodítkem k úspěchu a nové pozici.

Zajímavé je také zamyšlení nad některými reakcemi samotných účastnic při probíhajících rozhovorech. U většiny účastnic jsem cítila uvolnění a pocit bezpečí. K tomuto vedlo jednoznačně prvotní ujištění, že získané informace jsou anonymní a jména účastnic budou změněna. Zároveň si myslím, že bylo dobré nechat výběr prostředí na účastnicích. Každá zúčastněná měla možnost zvolit si místo, kde bude rozhovor probíhat. Pouze u jedné jsem vnímala zvýšenou nervozitu. Ta byla zapříčiněna obsahem sdělovaných informací. Účastnice otevřeně hovořila o svém vztahu s přímou nadřízenou, který nebyl bezproblémový, a proto se u ní projevovala pochopitelná obava.

ZÁVĚR

Obsah této práce je zaměřen na právě ukončený talentový program v bance XY pod názvem Manager star. Cílem výzkumu bylo analyzovat nový talentový program z pohledu nominovaných účastníků.

V teoretické části jsme se zaměřili na lidské zdroje a získávání talentů pro organizaci. Zároveň jsme řešili důležitost péče o tyto zaměstnance. Věnovali jsme se procesům a postupům, které jsou dnes v oblasti talent managementu v odborné literatuře doporučovány. Procesy, či postupy jsme v některých aspektech našli i v naší empirické části, jako například cíle vedení organizace v rámci talent managementu.

V empirické části jsme se věnovali profilu banky XY, jejím programům, které má pro své talenty připraveny. Jedním z těchto programů je již zmíněný program Manager star, který jsme v této práci zkoumali detailněji.

Na základě kvalitativního výzkumu byly interpretovány zjištěné pocity účastníků, kteří sami měli zájem do programu vstoupit, zároveň byli i nominováni svými přímými nadřízenými. Dalším nominačním kritériem byla účast ve výběrovém řízení, které probíhalo formou assessment centra. Úspěšní adepti vstoupili do desetiměsíčního programu pro rozvíjení talentů v bance, speciálně pro obchodní pozice, které mají potenciál růstu do manažerské obchodní pozice pod názvem „Vedoucí obchodního týmu“.

Z uskutečněného šetření jsme zjistili, že obecně jsou účastníci s programem spokojeni a vnímají ho jako dobrý. Po detailnějším rozboru jednotlivých aktivit jsme zjistili, že některé aktivity by účastníci rozšířili, jiné by zase z programu vyloučili. Největší spokojenost a nadšení vyjadřovali účastníci již při zjištění, že byli úspěšní na výběrovém řízení. Toto vnímání bylo u většiny povzbuzující a motivující k dalším výkonům v programu. Účastnice programu si zažily pocit úspěchu, zároveň při zahájení programu, kdy se účastnily celorepublikového setkání s vedením banky, zažívaly pocit důležitosti a sounáležitosti s bankou. Co se týká samotného obsahu programu, jednoznačně za největší přínos pro účastnice byly považovány stáže na pobočce, ať už na své domovské, nebo na pobočce jiné. Zde se účastnice setkaly přímo s praxí a vyzkoušely si pracovní činnosti vedoucího v rámci jednoho celého pracovního dne. Navzdory tomu, že možnosti jednotlivých účastnic byly v tomto směru různé, v souhrnu lze říci, že tato aktivita programu, společně s účastí kouče, byly považovány jako nejpřínosnější.

Pro účastnice bylo rovněž důležité strávit tento den i s účastí kouče, který jim poskytoval relevantní zpětnou vazbu. Je tedy zřejmé, že kvalita těchto pracovníků je na takové úrovni, že sami dokáží rozpoznat důležitost zpětné vazby při jejich rozvoji.

Naopak menší podporu a motivaci pociťovaly účastnice od svých nadřízených. Byly však připraveny spolehnout se na motivaci vlastní, což považují za velmi důležité. O pomoci a podpoře přímých nadřízených hovořily obecně kladně.

Z doporučení, o kterých se zmínily v rozhovorech samy účastnice, je důležité si uvědomit, že většina hovořila o tom, že v plánu programu bylo více rozvojových aktivit, které se ve skutečnosti vůbec nekonaly. V budoucnu by bylo určitě lepší, kdyby zahrnuté aktivity v programu, byly v konečné fázi taktéž uskutečněny a nevynechávaly se.

Přinese to zvýšení důvěry účastnic, stejně tak jako to, že některé účastnice by přivítaly, aby některé rozvojové aktivity neprobíhaly pouze v Praze, ale byly organizovány i na Moravě.

Po komplexním zjištění by bylo dobré, kdyby banka využila některé připomínky od účastníků a zaměřila aktivity programu více na praktickou stránku. Doporučujeme držet se pravidla 70:20:10, kdy 70 % konkrétních aktivit bude zaměřeno na praxi a klíčové činnosti „Vedoucího obchodního týmu“ (jako například vedení porad, individuální rozhovory, zpětná vazba), 20 % bude tvořit stínování, mentoring, koučink a inspirativní setkání a zbylých 10 % budou tvořit různé formy tréninků. Teoretická školení bychom v této části buďto vynechali, nebo je organizovali v menší míře. Až po nástupu do nových pozic bychom aktérům tato školení zajistili, či doporučili.

Je tedy důležité si uvědomit, že tento program bude zorganizován i v letošním roce a že jeho úkolem bude zvyšovat a rozšiřovat dovednosti vybraných talentů. Jen pomocí takových programů, jakým je právě Manager star, si banka může zajistit motivovaného talenta, který je spokojený, vnímá zájem firmy o jeho práci a o něho samotného. Pokud procesy věnující se talentům budou v bance nadále řešeny a vylepšovány, bude si banka moci nadále říkat, jak je úspěšná.

POUŽITÁ LITERATURA

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

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. Management studium. ISBN 978-80-87197-34-9.

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.

DRILL TALENT MANAGEMENT. *Drill* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.drill.cz/?item=231>

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

EISEL, Juraj. Talent Management na pozadí ekonomické krize. *Mediasres* [online]. 2014 [cit.2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1888-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>

FREEMANTLE, David. *Superšéf: o úspěšném řízení lidí od A do Z*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-72-1.

HAID, Michael. Why You Need a Talent Strategy. *Talent management* [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.talentmgt.com/articles/why-you-need-a-talent-strategy>

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

HROMÁDKOVÁ, Šárka a Eva ČAVOJSKÁ. Nejlepší zaměstnavatelé míří na talenty. *Hospodářské noviny*[online]. 2007 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/cesko-skolstvi/c1-20834920-nejlepsi-zamestnavatele-miri-na-talenty>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

INTERNÍ ZDROJ BANKY. 2014

KAZDOVÁ, Alena. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2006 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-18950420>

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LANCE A. BERGER, DOROTHY R. BERGER., Lance A. Berger, Dorothy R. Berger. *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. Handbook (Instructor's). New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 9780071414340.

MAXWELL, Joseph Alex. *Qualitative research design: an interactive approach*. 2nd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2005. Applied social research methods series, vol. 41. ISBN 0-7619-2607-0.

MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES a Beth AXELROD. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2001. ISBN 1578514592.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ROTHWELL, William J. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* [online]. 3rd ed. New York: AMACOM, American Management Association, 2005 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf>.

STÝBLO, Jiří. Inovace je výzvou pro rozvoj talentů. *Mzdová praxe* [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d38657v48610-inovace-je-vyzvou-pro-rozvoj-talentu/?search_query=talent&search_results_page=

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

ZÍKOVÁ, Šárka. Práci s talenty výchova nástupců teprve začíná. *KarieraWeb.cz* [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-55506280-praci-s-talenty-vychova-nastupcu-teprve-zacina>

Získávání a udržení talentů: Jak přilákám a udržím ty nejlepší lidi? *HayGroup* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/challenges/index.aspx?id=7056>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi starou a novou realitou	13
Tabulka č. 2 Kompetenční mřížka	29
Tabulka č. 3 Časový harmonogram assessmentu	48
Tabulka č. 4 Výsledky výzkumu podle kategorií	60

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií a talent-polem	19
Obrázek č. 2 Schéma tradičního lineárního modelu	19
Obrázek č. 3 Schéma modelu Develop-Deploy-Connect.....	20
Obrázek č. 4 Matice talentů	31
Obrázek č. 5 Schéma rozvojového programu Kosmas banky XY.....	45
Obrázek č. 6 Schéma průtokem programu Manager Star	49

SEZNAM PŘÍLOH

1. Seznam se zpracování poskytnutých dat
2. Úryvek rozhovoru

PŘÍLOHA 1

Souhlas se zpracováním poskytnutých dat pro potřeby diplomové práce

Souhlasím s poskytnutím dat pro potřeby diplomové práce, pro paní Ivetu Hrišovou. Rozhovory byly provedeny na téma Zjištění přínosu a význam nového talentového programu banky XY z pohledu nominovaných účastníků.

Datum:

podpis:

PŘÍLOHA 2

Pavla 1

T: Takže Pavli, ty už víš, já jsem s tebou mluvila, že bych s tebou ráda udělala rozhovor na téma mé DP, které zní Talentový program Manager star a tvoje pocity a vnímání jeho přínosu. Ty jsi jedním z účastníků toho programu, takže proto jsem si tě vybrala a chtěla bych se zeptat na pár otázek. Ráda bych tě ujistila, že co si tady řekneme, bude použito jen pro účely mé DP, a informace nebudou nikde zveřejněny, poprosila bych tě tedy o otevřenost.

T: Jak jsi tehdy vnímala program ty? Myslím zpočátku, když ses rozhodovala, jestli do toho půjdeš?

P: Tak já jsem se ani sama moc nerozhodovala, mě na tu myšlenku přivedl spíše můj šef, můj oblastní ředitel. Já jsem to ani nevěděla, že něco takového probíhá, na druhou stranu, když mi to řekl a já jsem se s tím více seznámila, tak jsem neváhala ani chvíli, protože jsem chtěla dělat něco, co mě po nějaké době, co tu pracuji, zase posune dál. A mě teda hodně potěšilo, že mi to řekl on, jako že mě tam vidí, to pro mě bylo takové příjemné, že si vybral mě. No tak, jsem se pak do toho programu přihlásila, a uspěla jsem, to pak bylo pro mě ještě lepší, byla jsem na sebe tak trochu pyšná. A zase jsem pak právě dostala ZV od svého šéfa, že je rád, že tam jsem, tak to jsem vnímala jako hodně motivující. No a že je ten program přichystán, to jsem taky vnímala dobře, chtěla

jsem se někam posunout

a byla to příležitost. Tak jsem do toho šla bez dlouhého rozmýšlení.

T: Co jeho obsah? Jaký snímáš přínos pro tebe?

P: Jako nejpřínosnější z toho všeho, co tam bylo, vnímám práci s mým nadřazeným vedoucím obchodního týmu, a s tím modelem, protože přímo práce v terénu mi přišla nejzajímavější. Tak praxe je nejlepší a nejpřínosnější, to určitě. Mně se osobně líbila i ta koučovací kavárna, to bylo takové pro nás motivující, za odměnu.

T: Jak to hodnotíš teď, po ukončení?

P: No já dobře, já se během toho programu na tu pozici dostala, a myslím, že mi to k tomu i pomohlo. Některá školení byly fajn, třeba 4 elementy, ty mě bavily, líbily se mi a jsou hodně použitelné v praxi. Vzhledem k tomu, že už pozici vykonávám od loňského podzimu, tak jsem s programem moc spokojená, protože to bylo všechno tak čerstvé

a hned jsem to mohla použít do praxe, WS na vedení porady, na vedení lidí a tak.

Vytáhla jsem svoje zápisky a opravdu se k tomu vracím. Bylo tam hodně zajímavého,

kromě té praxe i ty WS různé. Co bych já ještě chtěla asi více, byla práce s tím

vedoucím a bylo vždy fajn, když u toho byl i kouč, ten mi dával fajn ZV a z toho já jsem čerpala a mohla změnit třeba to, co bylo špatně.

ANOTACE

BC. IVETA HRIŠOVÁ

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Talent management v bance XY.

Vedoucí práce: Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Počet znaků: 129978

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 34

Klíčová slova: talent management, program, Vedoucí obchodního týmu, koučink, mentoring

Keywords: talent management, the program, the heat of the business team, coaching, mentoring

Cílem diplomové práce je analýza nového talentového programu Manager Star, z pohledu nominovaných účastníků. Důležitá je interpretace z paradigmatu účastníků projektu a samotný význam programu Manager Star pro jejich další rozvoj. V konkrétní bance XY, která je dnes ryze obchodní firmou, je potřeba věnovat maximální úsilí všem zaměstnancům, a vzhledem ke konkurenčnímu boji, jenž se v českých bankách odehrává, a který zasahuje právě i do personální oblasti je potřeba, aby banka věnovala nadaným a schopným zaměstnancům maximální úsilí. Právě tímto krokem, může zamezit jejich častým odchodům ke konkurenci. V teoretické části budeme informace čerpat z odborné literatury a statí, které se věnují lidským zdrojům, managementu a talent managementu. V praktické části představujeme konkrétní program banky XY a metodou polostrukturovaného rozhovoru zanalyzujeme pocity účastníků programu. Pomocí otevřeného kódování a kategorizací dat vyhodnocujeme přínos pro uvedené pracovníky. Na základě zjištěných poznatků navrhne konkrétní doporučení, vedoucí k pozitivním změnám, které mohou být do programu zapracovány pro další období.

ANOTACION

The aim of the thesis is to analyse the new talent programme, Manager Star, from the perspective of the nominated participants. What is important is the interpretation from the paradigm of the project participants, as well as the significance of the Manager Star programme itself in their further development. At XY bank (which is now a purely commercial company), maximum attention needs to be given to employees, and, given the competitive struggle taking place among Czech banks that also affects the work force, it is essential that the bank devotes maximum attention to talented and capable employees. This step in particular can help prevent employees frequently leaving to join competing institutions. In the theoretical section of the document, we will draw on information from the scholarly literature and articles dedicated to human resources, management, and talent management. In the practical section, we will introduce XY bank's specific programme, and, using semi-structured interview methods, we will analyse the perspectives of the programme participants. Open coding and data categorisation will then assist in the evaluation of the benefits for the listed employees. Based on our findings, we will propose specific recommendations leading to positive changes that could be incorporated into the programme in the future.