

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Rozvoj a vzdělávání pracovníků společnosti XYZ v kontextu talent
managementu

Development and education of employees of XYZ company in the context of
talent management

Adam Lešikar

Vedoucí práce: doc. PhDr. Martin Kursch, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Rozvoj a vzdělávání pracovníků společnosti XYZ v kontextu talent managementu potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 10. 4. 2024

Rád bych tímto poděkoval doc. PhDr. Martinu Kurschovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady, které mi poskytl.

Velký dík patří všem pracovníkům společnosti XYZ za to, že byli ochotni věnovat mi svůj čas a také Lukáši Kouckému ze společnosti QED GROUP za konzultace a pomoc.

V neposlední řadě děkuji i všem spolužákům, rodině a přátelům, kteří mě povzbuzovali a podporovali.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků společnosti XYZ. Jejím cílem je vytvořit pro reklamní agenturu XYZ prakticky využitelný nástroj, který jí usnadní identifikaci talentovaných pracovníků, výběr vhodných adeptů pro vedoucí pozice, posuzování jejich klíčových kompetencí a jejich vzdělávání a rozvoj.

V první části práce jsou na základě analýzy odborné literatury vymezeny základní termíny a teoretická východiska. Jednotlivé kapitoly jsou věnovány talentu a nadání, problematice talent managementu včetně různých přístupů a pojetí, základních procesů a aktuálních trendů, dále využití, tvorbě a hodnocení klíčových kompetencí v oblasti řízení lidských zdrojů a tématice rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Druhá část popisuje samotné kvalitativní výzkumné šetření realizované prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky společnosti XYZ a analýzy poskytnutých dokumentů. Výsledkem je profil talentovaného pracovníka společnosti, kompetenční model obsahující klíčové kompetence pro dvě vybrané pracovní pozice a návrh základního programu vzdělávacích a rozvojových aktivit, které pracovníkům společnosti umožní popsané kompetence získávat a rozvíjet. Navržený kompetenční model je doplněn několika variantami mřížek určených pro hodnocení důležitosti a úrovně kompetencí. Součástí jsou také doporučení pro tvorbu vhodných hodnotících stupnic.

V závěru jsou nastíněny další možné kroky, kterými může společnost XYZ navázat na tuto práci, pokud se jí rozhodne využít v rámci řízení svých talentovaných pracovníků.

KLÍČOVÁ SLOVA

kompetence, klíčové kompetence, nadání, rozvoj pracovníků, talent, talent management, vzdělávání pracovníků

ABSTRACT

The thesis focuses on the development and training of talented employees of XYZ company. Its aim is to create a practical tool for the advertising agency XYZ, which will facilitate the identification of talented workers, selection of suitable candidates for leadership positions, assessment of their key competencies and their training and development.

In the first part of the thesis, the basic terms and theoretical background are defined based on the analysis of the literature. The individual chapters are devoted to talent and giftedness, the issues of talent management including different approaches and concepts, basic processes and current trends, as well as the use, creation and assessment of key competencies in the field of human resource management and the topic of employee development and training.

The second part describes the actual qualitative research investigation conducted through semi-structured interviews with XYZ company employees and analysis of the provided documents. The result is a profile of a talented employee of the company, a competency model containing key competencies for two selected positions and a proposal for a basic programme of training and development activities that will enable the company's employees to acquire and develop the described competencies. The proposed competency model is complemented by several variations of grids designed to assess the importance and level of competencies. Recommendations for the development of appropriate assessment scales are also included.

Finally, possible next steps are outlined for XYZ Company to build on this work if it decides to use it in its talent management.

KEYWORDS

competence, key competencies, aptitude, employee development, talent, talent management, employee education

Obsah

Úvod	7
1 Nadání a talent	9
1.1 Talent a nadání v kontextu talent managementu.....	10
2 Talent management.....	13
2.1 Vývoj talent managementu	14
2.2 Přístupy k talent managementu.....	15
2.3 Význam a přínosy talent managementu.....	18
2.4 Budoucnost talent managementu	20
2.5 Strategie talent managementu	22
2.6 Procesy talent managementu	26
2.6.1 Identifikace a získávání talentovaných pracovníků.....	27
2.6.2 Rozvoj a udržování talentovaných pracovníků	36
2.6.3 Řízení a hodnocení talent managementu.....	38
2.7 Trendy v talent managementu.....	40
3 Klíčové kompetence	43
3.1 Pojetí klíčových kompetencí.....	46
3.1.1 Manažerské kompetence	51
3.2 Význam kompetencí v řízení lidských zdrojů a talent managementu	52
3.2.1 Kompetenční modely.....	53
3.2.2 Identifikace a měření úrovně kompetencí	54
3.2.3 Řízení podle kompetencí	56
4 Rozvoj a vzdělávání pracovníků	57
4.1 Základní pojmy	57

4.2	Význam rozvoje a vzdělávání pracovníků	58
4.3	Rozvoj talentovaných	61
4.4	Metody rozvoje	62
4.5	Řízení a plánování kariéry	66
4.5.1	Plánování nástupnictví.....	68
5	Výzkumné šetření.....	71
5.1	Volba rámcového tématu	71
5.2	Výzkumný cíl a výzkumné otázky.....	71
5.3	Metodologický přístup.....	74
5.3.1	Volba výzkumného vzorku.....	74
5.3.2	Sběr dat.....	77
5.4	Společnost XYZ.....	79
5.5	Výsledky výzkumného šetření.....	81
5.5.1	Identifikace talentovaných pracovníků ve společnosti XYZ.....	81
5.5.2	Klíčové kompetence řídicích pracovníků společnosti XYZ.....	91
5.5.3	Rozvoj a vzdělávání řídicích pracovníků ve společnosti XYZ	110
	Závěr.....	122
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	125
	Seznam příloh.....	129

Úvod

O talent managementu bylo napsáno mnoho knih, studií, článků a dalších textů. Autoři v nich jmenují řadu pádných důvodů, proč by se společnosti měly řízením talentů zabývat. Obvykle se při tom shodují v názoru, že význam této činnosti je pro úspěch organizace zásadní a její přínosy nesporné. Nejen autoři odborných publikací (Koubek, 2015; Horváthová, 2011, Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016; Kursch, 2016 a další), ale i zástupci organizací si uvědomují, že v současné době, která je charakteristická rychlými změnami, jsou lidé, nikoli technologie, tím nejdůležitějším faktorem úspěchu. Podle Kursche (2016), je efektivní využití talentovaných jedinců v konkurenčním prostředí často klíčová výhoda. Přes to, jak potvrzuje například výzkum Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016) nebo studie Horváthové (2011), zdaleka ne všechny organizace talent management využívají. Za hlavní důvod bývá kromě neznalosti, označována především organizační, personální a finanční náročnost. Domnívám se ale, že na vině může být i určitý zmatek, který kolem talent managementu panuje. Odborníci se sice shodují v otázce významu řízení talentů, jinak se ale přístupy k této problematice mnohdy významně liší. Velké množství názorů a pojetí může být pro některé „zájemce“ odstrašující. Podobné je to i v případě v případě klíčových kompetencí a kompetenčních modelů, které jsou jedním z ústředních témat řízení lidských zdrojů, ale i školního vzdělávání a andragogiky (Veteška, 2016; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004).

Společnost XYZ, jejíž přístup k talentovaným pracovníkům je předmětem mé práce, je přední reklamní agentura, pro kterou jsou talentovaní pracovníci zásadní. Na zavedení systému talent managementu ale podle slov zástupců vedení nemá prostor ani prostředky. Protože s touto společností již více než čtyři roky externě spolupracuji, zajímalo mě, jak k talentovaným pracovníkům a jejich rozvoji přistupuje a zda se potýká s problémy, které by bylo možné vyřešit například implementací dílčích procesů talent managementu. Z předběžných rozhovorů s vedením společnosti vyšlo najevo, že obvyklým problémem je povyšování úspěšných pracovníků do vedoucích pozic. To je nutné mimo jiné kvůli jejich udržení a motivaci. Nicméně se často ukazuje, že pracovníkům, kteří jsou schopní a úspěšní ve svém oboru, chybí kompetence potřebné pro vedení lidí.

Cílem této práce je tedy vytvořit praktický nástroj, který společnosti XYZ pomůže rozpoznat vhodné adepty na povýšení, určit co konkrétně musí umět, aby mohli danou pozici

vykonávat a umožnit jim, aby se to naučili, případně se v tom zdokonalili. Jinými slovy jde o sestavení profilu talentovaného pracovníka, definování klíčových kompetencí pro vybrané pracovní pozice a návrh základního programu vzdělávání a rozvoje cíleného na získání a prohlubování těchto kompetencí.

V teoretické části práce vymezují základní termíny, kterými jsou talent, nadání, talent management, klíčové kompetence a rozvoj a vzdělávání pracovníků. Zejména kapitola věnovaná talent managementu je zpracována tak, aby byla nejen teoretickým východiskem pro samotné výzkumné šetření, ale i jakýmsi souhrnem základních poznatků, které by společnost XYZ mohla využít v případě, že by se rozhodla řízením talentů zabývat systematictěji.

Empirická část pak popisuje samotné kvalitativní výzkumné šetření zaměřené na získání dat potřebných k naplnění výše popsaného cíle práce.

1 Nadání a talent

Jednoznačně vymezit pojmy nadání a talent není snadné. Názory odborníků i laické veřejnosti na to, co je nadání a kdo je nadaný, se často liší, podobně jako odpovědi na otázku, zda je talent synonymem nadání či nikoli. Přístupů k oběma termínům existuje mnoho. Například Hříbková (2005) zmiňuje, že již v šedesátých letech L. J. Lucito analyzoval 113 různých definic nadání.

Jedinci, kteří vykonávali určitou činnost rychleji, lépe a snáze než ostatní, zajímali filozofy, lékaře, pedagogy, psychology i další odborníky přinejmenším od starověku. (Hříbková, 2005).

Psychologický slovník definuje nadání jako *„soubor vloh jako předpoklad k úspěšnému rozvíjení schopností; nejčastěji používáno ve spojitosti s jedinci podávajícími nadprůměrné výkony při činnosti tělesné i duševní“* (Hartl, Hartlová, 2009, s. 339).

Havigerová (2011, s. 18) například vnímá nadání jako *„vrozený předpoklad k podávání nadprůměrných výkonů obvykle pouze v jedné dimenzi.“* A dodává: *„Aby se nadání projevilo a jedinec z něj vytěžil maximum, je nezbytné, aby bylo doprovázeno také určitými osobnostními, volními a dalšími charakteristikami.“* Stejná autorka (2011, s. 14) také uvádí, že: *„Nadání je intuitivně nejčastěji chápáno jako dar, který umožňuje člověku přesahovat výkony většiny ostatních, který umožňuje vyniknout, aniž to nadaného jedince stojí neobvykle velké úsilí. Pojem nadání je implicitně nejčastěji spojován s uměním, na druhém místě se sportovním a až na třetím místě s rozumovým nadáním.“*

Některé definice vymezují nadání jako hodnotu IQ přesahující hranici 130. Jiné ho vztahují ke kreativitě a další ho definují jako vysoký stupeň rozvoje speciálních schopností (Hříbková, 2005).

Termín talent má původ ve starověkém Řecku, kde byl používán jako nejvyšší váhová a finanční jednotka (Hroník, 2007). Mnohými je chápán jako synonymum nadání. Tak ho vnímají například Dočkal, Tannenbaum, Mönks či Ypenburg (Hříbková, 2005). Jiní autoři mezi oběma pojmy rozlišují. Podle Gagného (1991, In: Hříbková 2005) jde v případě nadání o biologicky dané schopnosti či vlohy, kdežto talent autor vnímá jako již rozvinuté schopnosti a dovednosti.

Evans, Arnold a Rothwell (2020) zmiňují také kulturní rozdíly. V západních zemích podle nich převládá tendence vnímat talent jako něco vrozeného, kdežto například v Japonsku je talent chápán jako důsledek intenzivního a disciplinovaného tréninku.

Na proměnu nadání v talent má podle Gagného (In: Kursch 2016) vliv celá řada faktorů (katalýz). Kromě prostředí, které zahrnuje i osoby, intervence, aktivity, služby a události, včetně nehod, uvádí také možnosti a příležitosti.

Hříbková (2005) v této souvislosti poukazuje na kvantitativní a kvalitativní rozdíly. „Kvantitativní rozdíl spočívá v tom, že talent je většinou definován jako vysoký stupeň nadání.“ (Musil, 1982, In: Hříbková, 2005, s. 31). Kvantitativní rozdíly pak rozlišuje podle geneticky-vývojového hlediska – nadání je vrozené, talent je výsledkem vývojové reakce s prostředím, obsahového hlediska – nadání se vztahuje k přírodním vědám, talent k oborům humanitním a stupně všeobecnosti – nadání zahrnuje všeobecnější předpoklady (např. všeobecná inteligence), talent úzce vymezené schopnosti (Musil, 1982, In: Hříbková, 2005).

Havigerová (2011) upozorňuje na skutečnost, že některá pojetí talentu a nadání jsou dokonce protikladná. Proto v současné době odborníci pracují, spíše než s jednotlivými definicemi, častěji s tzv. multidimenzionálními modely talentu a nadání, které se snaží postihnout nadanou osobnost v celém jejím rozsahu (Portešová, 2009, In: Kursch 2016).

I těchto modelů ale existuje několik a vzájemně se liší. První, který sestavil Renzulli už v 70. letech 20. století, například zobrazuje nadání a talent jako průsečík inteligence, angažovanosti v úkolu a tvořivosti (Renzulli, 1978, In: Kursch, 2016). Nejnovější – Mnichovský model z roku 2004 je mnohem komplexnější a zahrnuje řadu faktorů, včetně sociálních, osobnostních charakteristik a emocionálních složek (Heller, 2004, In: Kursch, 2016).

1.1 Talent a nadání v kontextu talent managementu

V kontextu talent managementu (viz kapitola 2) je podstatné to, jak si talentovaného představuje ten, kdo ho zaměstnává nebo hledá. Hroník (2007) zdůrazňuje, že každá organizace by měla mít jasnou představu o tom, co pro ni znamená talent. Horvátová (2011) dokonce uvádí, že je nutné, aby si organizace vytvořila vlastní definici talentu, a její

strategický význam vyzdvihuje také Wilcox. Ten prohlašuje, že „*bez jasné a transparentní definice talentu nebudete schopni vybrat cestu, která povede k úspěchu*“ (Wilcox, 2016, s. 163).

Green (2020) jako první krok v rámci talent managementu doporučuje vytvořit „profil úspěchu“, jinými slovy definovat, jaký talent je třeba pro konkrétní pozice. Pak je teprve možné talentované pracovníky vyhledávat a získávat.

Evans, Arnold a Rothwell (2020) ale poukazují na skutečnost, že v mnoha organizacích talent není jasně definován a je s ním nakládáno velmi vágně. Předpokládá se, že všichni vědí, o čem se mluví a mají na věc stejný názor. To pochopitelně řízení talentovaných značně komplikuje.

V souvislosti s talent managementem se pochopitelně objevuje celá řada „obecných“ definic. Za talentovaného pracovníka většinou označují toho, kdo má vysoký potenciál, který může být využit pro zvýšení výkonnosti organizace případně (resp. zároveň) toho, kdo je schopen trvale podávat nadstandardní výkon (Armstrong, 2007). Důležité jsou ale také osobnostní předpoklady, vlastnosti, tvořivost a osobní postoj (Urban, Stýblo a Vysokajová, 2011, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová 2016). Hroník (2007) řadí mezi kritéria talentu i respekt.

Thorne a Pellant (2007, In: Horváthova 2011, s. 23) popisují talentované jako „*tvůrčí, neposedné, houževnaté, jedinečné a odlišné*“ a dodávají, že „*seznam slov popisujících talent je v podstatě nekonečný*.“

V zahraniční odborné literatuře bývají talentovaní označováni také jako „stars“, tedy hvězdy. Například Rosen (In: Collings, Mellahi a Cascio, 2017) popisuje hvězdu jako někoho, kdo podává vysoce kvalitní výkon, případně odvádí větší objem práce v porovnání se svými vrstevníky. Jinými slovy je hvězda produktivnější než průměrní i velmi dobří pracovníci a je obtížné ji nahradit.

Wilcox (2016, s. 37) pak uvádí oficiální definici podle CIPD, tedy The Chartered Institute of Personnel and Development, která praví že: „*Talent tvoří jedinci, kteří mohou ovlivnit výkonnost organizace buď svým okamžitým přínosem, nebo v dlouhodobém horizontu tím, že prokáží nejvyšší potenciál*.“

Horváthová (2011) upozorňuje na různé přístupy k talentovaným. Podle některých odborníků se talent management zaměřuje pouze na schopné pracovníky směřující do vrcholových funkcí (vyšší manažery). Toto pojetí převládá i u nás. Jiní tvrdí, že za talentovaného může být označen v podstatě kdokoli a bylo by chybou omezovat se pouze na malou skupinu „favoritů“.

Ulrich a Smallwood (2012, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová 2016, s. 42) dokonce sestavili jednoduchý vzorec talentu:

„talent = kompetence (competence) x věrnost (commitment) x přínos (contribution)“

2 Talent Management

Talent management je dalším termínem, který není snadné jednoznačně definovat. Navzdory velkému množství názorů, přístupů, pohledů a pojetí se ale odborníci obecně shodují na tom, že jde o systém získávání, udržování a rozvoje talentovaných pracovníků (Horváthová, 2011).

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2020b, In: Taylor 2021, s. 6) popisuje talent management jako: „*Systematické přitahování, identifikaci, rozvoj, angažování, udržování a rozmisťování osob s vysokým potenciálem, které mají pro organizaci zvláštní hodnotu.*“

Podle Armstronga (2007, s. 327) „*řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.*“ Velmi podobně vidí talent management i Horváthová (2010, 2011).

Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 37) považují talent management za „*systematický přístup k obsazování správných pozic těmi správnými lidmi ve správný čas*“.

Capelli (2008, In: Taylor, 2021, s. 7) říká, že: „*Podstatou talent managementu je jednoduše předvídat potřebu lidského kapitálu a následně stanovit plán, jak ji naplnit.*“

Obvyklé definice talent managementu, ač zdaleka nebyly uvedeny všechny, si tedy v alespoň v základu neodporují. Při hlubším zkoumání různých přístupů k řízení talentů jsou už ale rozdíly patrné a jak zmiňuje Kursch (2016, s. 13): „*Neexistuje jednotný konsenzus ani na faktu, co všechno by měl talent management obsahovat.*“

Kursch (2016) se také zabývá otázkou, kam talent management zařadit v systému věd. Vyslovuje názor, že má-li být talent management úspěšný, měl by obsahovat nejen prvky řízení lidských zdrojů, ale i dalších společenských věd, především andragogiky (ve vztahu k rozvoji, vzdělávání a péči o dospělé), pedagogiky (v kontextu práce s talentovanými dětmi a mládeží), psychologie a sociologie.

2.1 Vývoj talent managementu

Řízení talentů je poměrně mladá koncepce, která se objevila až po roce 2000 v důsledku problémů, se kterými se organizace potýkaly při získávání a udržování nadaných lidí (Armstrong, 2007). Od té doby došlo k výraznému vývoji. Turner a Kalman (2015, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016) jako hlavní příčiny uvádějí globalizaci, demografické změny nebo změny ve struktuře organizací.¹

V historickém kontextu talent management navazuje na koncepci řízení lidských zdrojů, která vnímá lidi jako hlavní výrobní kapitál v podmínkách nové ekonomiky (Vojtovič, 2011, In: Kursch 2016), přičemž se zaměřuje na talentované jedince. *„Otázkou je, zda je talent management pouhým nástrojem řízení talentovaných a jednou z komponent koncepce řízení lidských zdrojů, či může být talent management samostatnou koncepcí, filosofií, souhrnem principů s vlastní metodologií a má sílu se postavit jako následník řízení lidských zdrojů“* (Kursch 2016, s. 18).

Talent management jako součást koncepce řízení lidských zdrojů chápe například Armstrong (2007). Kursch (2016) ale upozorňuje, že práce s talentovanými se netýká jen firem a podniků, ale všech organizací a celé společnosti. V tomto kontextu staví talent management na pomezí koncepce řízení lidských zdrojů, pedagogiky, andragogiky a dalších společenských věd.

Další rozpor lze vnímat v názorech na to, koho se má vlastně talent management týkat, resp. na koho se má zaměřit. Například Smilansky (2005, In: Armstrong, 2007) považuje za „cílovou skupinu“ pouze klíčové lidi, tedy výjimečně schopné pracovníky s velkým potenciálem a vlivem na výkon podniku. Armstrong (2007) sám ale poukazuje na to, že každý v organizaci má talent, a řízení talentů by se tedy nemělo omezovat jen na pár favoritů.

Jak zmiňují například Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) nebo Kursch (2016), talent management bývá většinou organizací vnímán především jako nástroj pro rozvoj, zajištění nástupnictví a hledání potenciálních vedoucích pracovníků. Často jsou ale opomíjeni

¹ S termínem řízení talentů je dále v textu nakládáno jako se synonymem talent managementu, přičemž talentem je v tomto kontextu míněn talentovaný pracovník.

talentovaní experti, kteří na vedoucí pozice neaspírují. Přitom jsou to často právě oni, díky komu se organizace odlišuje od konkurence.

2.2 Přístupy k talent managementu

Na základě rozdílů v chápání talent managementu odborná literatura uvádí různé přehledy přístupů.

Například Hatum (2010, In: Kursch, 2016) uvádí tři základní pojetí:

- Talent management jako tradiční praktiky řízení lidských zdrojů – nábor, selekce, trénink, školení, měření výkonu.
- Skloubení talent managementu s řízením lidských zdrojů, s plánem nástupnictví do klíčových pozic, s řízením lidských zdrojů a strategickým plánováním.
- Širší přístup – spojení talent managementu s leadershipem firmy, se skupinami talentovaných (tzv. talent-pools), s jedinci, kteří vykazují potenciál a s rozvojem a udržením talentovaných.

Ve zprávě Asset Skills (2012, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016) je popsáno pět následujících strategií talent managementu:

- Přístup inkluzivní – součástí programu talent managementu jsou všichni pracovníci.
- Přístup exkluzivní – firma využívá talent-pool (viz dále) a v rámci řízení talentů se zaměřuje na vedoucí pracovníky.
- Přístup budoucích leaderů – pracuje se se všemi zaměstnanci organizace, u kterých byly identifikovány předpoklady pro výkon vedoucích pozic.
- Přístup plánování nástupnictví – na základě identifikace klíčových rolí jsou určeni zaměstnanci s potřebnými schopnostmi a dovednostmi, kteří mohou v případě potřeby uvolněné role obsadit.
- Kombinovaný přístup – využívá více uvedených pojetí dohromady.

Collings a Mellahi (2009, in: Kursch, 2016) vyzdvihují čtyři základní filosofické přístupy k talent managementu:

- **Přístup na základě lidí** (kategorizace lidí)
Jedná se elitní přístup, který vychází z hodnocení výkonu. Rozděluje zaměstnance do skupin A, B, C, přičemž ti nejtalentovanější (s vysokým výkonem a potenciálem) jsou zařazeni do první z nich.
- **Praktický přístup** (klíčové praktiky pro řízení lidských zdrojů, metod a procesů)
Podstatou tohoto přístupu jsou metody, nástroje a postupy zajišťující identifikaci, rozvoj a udržování talentovaných pracovníků.
- **Poziční přístup** (identifikace stěžejních pozic)
Tento přístup vychází z kritiky přístupu podle lidí. Není podle něj třeba dělit lidi do skupin, ale naopak identifikovat klíčové pozice, vyžadující talentované lidi. Talent management zde není spojován se strategií a leadershipem.
- **Strategický přístup** (strategické skupiny talentovaných a plány nástupnictví)
Základem tohoto přístupu je teorie lidského kapitálu. Náklady spojené s rozvojem talentovaných jsou brány jako investice do budoucí prosperity firmy. Je zde upřednostňována tvorba „talent-pools“ a zdůrazňováno vědecké rozhodování o talentovaných v organizaci.

Zíková (2010, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 45–46) je pak stručnější a vymezuje pouze dvě pojetí talent managementu – užší a širší. „*V užším pojetí se firma zaměřuje zejména na zaměstnance na klíčových pozicích nebo pracovníky s vysokým potenciálem. Většinou se jedná o pozice manažerské nebo obsazované specialisty. Naopak v rámci širšího pojetí je vyznávána filosofie, že prakticky každý ze zaměstnanců oplývá určitým talentem a je na jeho vedoucím pracovníkovi, aby jej objevil, rozvíjel, vhodně umístil a v poslední řadě dokázal využít.*“

Effron a Ortová (2018) popsali následující čtyři hlavní bariéry efektivního budování talentu v organizacích:

- **Vytváření zbytečně složitých programů**
Výstupem procesu stanovení cílů nemusí být mnohastránkový odstrašujícím

dokument. Přidávání a vrstvení dalších prvků ani náročné průzkumy se stovkami otázek nevedou k efektivnějšímu programu, většinou právě naopak.

- **Program nepřináší žádnou novou hodnotu**

Manažeři a vedoucí pracovníci organizace mnohdy vidí program talent managementu jako něco, co je velmi vzdáleno jejich každodenní práci. Často se musí učit používat nástroje talent managementu, nebo žádat o pomoc pracovníky oddělení HR či jiné odborníky. Místo, aby jim program práci usnadňoval, naopak ji komplikuje a brzdí. Správně vytvořený program talent managementu má vedoucím pracovníkům umožnit dělat lepší a chytřejší rozhodnutí a pracovat efektivněji.

- **Opomíjení vědeckých poznatků**

Talent management má k dispozici mnoho užitečných zdrojů především z oblasti behaviorální věd. Bez jejich respektování může jen těžko fungovat.

- **Chybějící transparentnost a odpovědnost**

Transparentní konverzace a vzájemná zpětná vazba mezi pracovníky a jejich nadřízenými přispívá ke zvýšení výkonu. Mnohde ale chybí, protože se pracovníci bojí následků upřímnosti, případně se od nich upřímnost ani neočekává. Rozhovory s podřízenými mohou být nepříjemné a manažeři je často zanedbávají na úkor jiných aktivit. Měli by si ale uvědomit, že tato činnost má velký význam a rozhodně patří mezi jejich odpovědnosti.

Evans, Arnold a Rothwell (2020) se zaměřují na „osvobození talentu“. To podle nich vyžaduje, aby byly překonány následující výzvy:

- **Mentalita nedostatku**

Talent není tak vzácný, jak se domníváme. Nabídka talentovaných „k okamžitému použití“ je možná nižší, existuje ale spousta lidí, kteří disponují „hrubým materiálem“ a jejich osobnostní charakteristiky, silné stránky a potenciál mohou vyhovovat našim potřebám a cílům. Tyto možnosti je třeba lépe využívat.

- **Kult individuálního hrdiny**

Vysoký a udržitelný výkon je výsledkem práce týmu stejně jako jednotlivců. K vytváření a navyšování konkurenční výhody potřebujeme obojí.

- **Nedostatečná strategická srozumitelnost**

Musíme být připraveni reagovat na změny potřeby talentovaných i celého podnikání. Přístup k různorodým dovednostem, zkušenostem i chování a ochota dosahovat jich různými způsoby nám umožní připravit se na různé budoucí scénáře

- **Převaha formálních procesů**

Formální prvky talent managementu bývají byrokratické a málo flexibilní. Je třeba je vyvážit neformálními přístupy a kulturou, která podporuje rozvoj a zapojení talentovaných a umožňuje hledání řešení.

- **Chybějící polovina příběhu**

Úspěch závisí na partnerství mezi organizací a lidmi. Motivace je klíčovým prvkem výkonu. Je tedy vhodnější hledat společný „prostor“, kde se setkávají individuální potřeby talentovaných a celé organizace než všechno směřovat pouze k naplňování cílů organizace.

2.3 Význam a přínosy talent managementu

„Lidské zdroje a jejich znalosti jsou pro většinu organizací nejdůležitějšími faktory dosažení konkurenceschopnosti a úspěchu v současném konkurenčním prostředí“ (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 21).

Také Koubek (2015, s. 28) potvrzuje, stále častější názor, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím organizace. *„Lidé už nejsou vnímáni jako nákladová položka, ale jako aktiva. A aktiva, bohatství, se musí zhodnocovat a rozmnožovat. Odtud už jen krůček k myšlence investování do lidí, investování do lidského kapitálu. Efektem investování do lidského kapitálu je zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat.“*

S tím souhlasí i Horváthová (2011, s. 93): *„Stále rychlejší a častější změny externího prostředí kladou na organizace stále náročnější požadavky. Pro téměř všechny typy organizací jsou hlavním zdrojem zvládnutí těchto změn lidé. Bez kvalifikované pracovní síly, bez zaměstnanců vyznačujících se potřebnými schopnostmi a znalostmi řada organizací nejenže neudrží krok s konkurencí, ale dokonce nemusí v daných podmínkách přežít.“*

Kursch (2016, s. 70) je přesvědčen, že: „*u dvou organizací s velkou silou odborníků a výkonných manažerů bude ve výhodě ta, která dokáže lépe využít talentované jedince.*“

Podle Financial Times (2006, In: Horváthová, 2011, s. 26) je „*talent nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním světě.*“

Cannon a McGee (2007, In: Horváthová 2011, s. 26) uvádějí následující důvody, proč je nutné zabývat se talent managementem.

- *„Ustavičný růst specializace ve všech oblastech spojený s prudkým nárůstem vzdělání.*
- *Potřeba neustálých inovací, výzkumu a rozvoje.*
- *Limitovaná flexibilita organizací provádět výcvik „na zelené louce“, což podporuje vyhledávání potřebných jedinců mezi zkušenými zaměstnanci na trhu práce.*
- *Nedostatek správných schopností (endemický problém nejvyspělejších průmyslových společností).*
- *Stále menší flexibilita pracovní síly (z důvodu vícekariérních rodin, hledání větší rovnováhy mezi prací a životem, rostoucích nároků na požadavky, které by měly být uspokojeny ideální prací apod.).“*

V české republice význam talent managementu zvyšuje i trvalý trend odlivu mozků a stárnutí populace. Na to upozorňují Horváthová (2011) i Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016).

Správně nastavený a aplikovaný systém talent managementu přináší podle Horváthové (2011, s. 27) organizacím celou řadu výhod:

- *„Talentovaní pracovníci přispívají větší měrou k naplňování strategie a ekonomických cílů organizace.*
- *Klesají náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců.*
- *Organizace se stává pro talentované vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.*
- *Jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci.*
- *Plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zajišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace.*

- *Talentovaní zaměstnanci jsou umístěni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit.*
- *Jsou minimalizovány ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.*“

Nawaz a Parthibha (2013, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 192) přínosy talent managementu dělí do tří základních kategorií. Těmi jsou „*samotní zaměstnanci a jejich kompetence, finanční hledisko a budování značky zaměstnavatele.*“

Konkrétní přínosy jsou pak podle nich následující:

- *„minimalizování ztráty talentovaných zaměstnanců,*
- *zlepšení schopnosti udržet si zaměstnance,*
- *zachování si klíčových kompetencí,*
- *zvýšení angažovanosti zaměstnanců,*
- *prohloubení závazků zaměstnanců vůči cílům organizace,*
- *zvýšení produktivity a ziskovosti,*
- *nižší náklady na náborový proces,*
- *kratší doba náborového procesu,*
- *zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti,*
- *chápaní organizace jako dobrého místa pro práci,*
- *zvýšení atraktivity zaměstnavatele.*“

2.4 Budoucnost talent managementu

Podle Wilkinse (2012, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 48) budoucí vývoj talent managementu ovlivňují následující faktory:

- *„ekonomický vývoj (růst ekonomiky, globalizace, dovednostní mezery a strukturální nezaměstnanost),*
- *změny demografického charakteru (delší průměrná délky života, obecné generační faktory, diverzita na pracovišti),*

- *neustálý technologický pokrok (zvýšené očekávání pracovníků v oblasti technologických vymožeností v pracovním prostředí, digitalizace, vývoj telekomunikačních prostředků).“*

Hatum (2010, In: Kursch, 2016, s. 22) navíc doplňuje ještě:

- *„makroekonomické změny (globalizace, informační technologie, konkurence na bázi znalostí, politická, ekonomická a finanční nejistota),*
- *nové formy organizací (změna tradičních hierarchických struktur na nové zeštíhlené a plošší struktury).“*

Talent management podle něj nabývá na významu v kontextu změn posledních dekad. Současné organizace už nejsou tak stabilní, jako dříve a zaměstnanci v nich nezůstávají po celou dobu své pracovní kariéry. Dnes se vše velice rychle mění, a proto jsou talentovaní lidé strategickou výhodou.

Kursch (2016) zmiňuje, že současná doba se vyznačuje globalizací, rychlými změnami a širokým využíváním nových technologií, díky čemuž se vyrovnávají příležitosti na trhu práce v celosvětovém měřítku. To logicky vede k tomu, že vyhledávání talentovaných pracovníků je a bude stále důležitější, a proto nabývá na důležitosti i koncept talent managementu.

Navzdory uvedeným argumentům ale mnoho organizací talent management stále nevyužívá. Výzkum Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016) ukazuje, že v české republice se řízením talentovaných nezabývá více než polovina organizací. Nejčastějšími důvody jsou neznalost, nedostatek finančních a personálních zdrojů a obava z organizační náročnosti. K podobným závěrům došla ve svém výzkumu i Horváthová (2011).

Finanční náročnost řízení talentů potvrzuje také Kursch (2016), dodává ale, že velké investice sice mohou vést ke značným ztrátám, pokud nebude dosaženo cílů, ale naopak také k významným pozitivním efektům, inovacím a skvělým úspěchům.

Rozhodnutí, zda se talent managementu věnovat a využívat ho, samozřejmě náleží každé organizaci. Cannon a McGee (2007, In. Horváthová, 2011) ale upozorňují, že ty společnosti,

které opomíjejí řízení talentů v době, kdy jsou informace stále významnějším hnacím motorem nejen firem, ale i celých ekonomik, tak činí na vlastní riziko.

Evans, Arnold a Rothwell (2020) poukazují na četná varování před dopady nadcházející „krize talentů“. V roce 2030 podle nich může na trhu chybět více než 80 milionů lidí. Nedostupnost pracovníků s klíčovými dovednostmi uvádějí jako jednu z pěti největších obav generálních ředitelů společností hned za regulacemi, terorismem, geopolitickými nejistotami a kybernetickými hrozbami. Talent management je nástroj, který může pomoci.

2.5 Strategie talent managementu

Pro efektivní řízení talentovaných je třeba vytvořit strategii talent managementu a tu sladit s podnikatelskou strategií organizace. Na tom se shodují Armstrong (2007) Horváthová (2011), Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016), Wilcox (2016), Kursch (2016) i další odborníci.

„Strategie je jednoduše řečeno proces cíleného rozhodování.“ (Wilcox, 2016, s. 29).

Předpoklady pro správně formulovanou strategii talent managementu jsou následující:

- organizační kultura podporující rozvoj talentů;
- propojení strategie talent managementu a strategických cílů organizace;
- nastavení vzdělávacích a rozvojových nástrojů pro podporu talentovaných;
- zapojení nejvyššího vedení, které bude aktivně podporovat talent management;
- nastavení objektivních a standardizovaných postupů hodnocení talentovaných;
- spolupráce s oddělením HR při získávání, hodnocení, rozvoji a rozmisťování talentovaných;
- správná analýza vlivu iniciativ talent managementu;
- nastavení performance managementu pro efektivní měření a zpětnou vazbu o dovednostech a chování pracovníků.

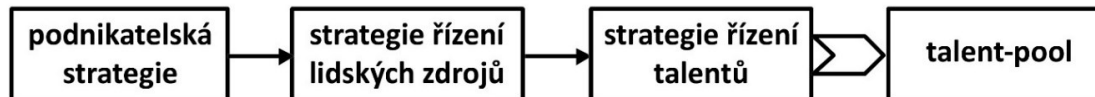
(HR Forum, 2012, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016)

Horváthová (2011) zdůrazňuje význam zavedení tzv. filozofie talent managementu. Jejím cílem je „zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, zabezpečit tzv. talent-pool“. V organizaci je podle ní potřeba „vymezit a komunikovat, podle jakých kritérií budou talentovaní vybíráni, kdo bude garantem jejich programu a kdo a jak bude o talentované pečovat.“ Dodává, že „ještě před výběrem účastníků programů je nutné naplánovat, jaké programy budou talentům nabízeny, za jakých podmínek a v jakých intervalech jim budou přidělovány projekty, nebo kdy a za jakých podmínek se budou posunovat na další pozice“ (Horváthová, 2009, s. 81).

Autorka dodává, že talent management by měl být iniciován týmem vedoucích pracovníků. Programy v oblasti talentů podporované vrcholovým managementem bývají úspěšnější.

Na obrázku 1 je schematicky znázorněn vztah mezi podnikatelskou strategií a řízením talentů.

Obrázek 1: Vztah mezi podnikatelskou strategií a řízením talentů



Zdroj: Horváthová (2011, s. 33), upraveno

Poté, co je definována firemní strategie, by organizace měla provést následující:

- Identifikovat talenty, potřebné ke splnění cílů a talenty, které má k dispozici (zjistit nesoulad mezi aktuálním a požadovaným stavem).
- Vytvořit systémy pro analýzu kompetencí (hodnocení výkonu a potenciálu) talentů, které již má a které potřebuje.
- Získat talenty, které jí umožní odstranit nesoulad mezi stávajícím a požadovaným stavem.
- Rozvíjet existující talenty a dát jim prostor projevit plný potenciál.
- Udržet si cenné talenty, nedopustit, aby z organizace talentovaní lidé odcházeli.
- Využít talenty v organizaci, zajistit, aby se podíleli na dosažení požadované přidané hodnoty.

- Vyhodnocovat úspěšnost celého procesu.

(Horváthová, 2011)

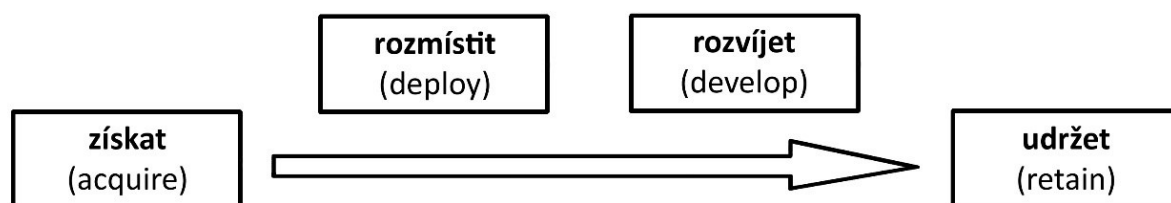
Wilcox (2022) je přesvědčen, že součástí strategie talent managementu je i vymezení samotného talentu, resp. talentovaného pracovníka. Přístupy k vymezení a hodnocení talentu se pochopitelně mohou u různých organizací lišit. Podle Wilcoxe obvykle bývají základem intelektové schopnosti, emoční inteligence, osobní odhodlání a organizovanost.

V praxi se podle zkušeností společnosti Deloitte (In: Horváthová, 2011) nejčastěji využívají dva následující modely talent managementu.

Tradiční lineární model

Jak je patrné z obrázku 2, tradiční lineární model se zaměřuje především na dva koncové body talent managementu – získávání a udržování talentovaných pracovníků. Podle Horváthové (2011) ale vykazuje řadu nedostatků. Například bývá často odtržen od širších podnikatelských a strategických cílů organizace, nesleduje výkon a přínos zaměstnance pro organizaci, neumožňuje talentovaným ani organizaci flexibilní růst a je finančně náročný (mnohem vyšší náklady na nábor než na vzdělávání).

Obrázek 2: Tradiční lineární model talent managementu



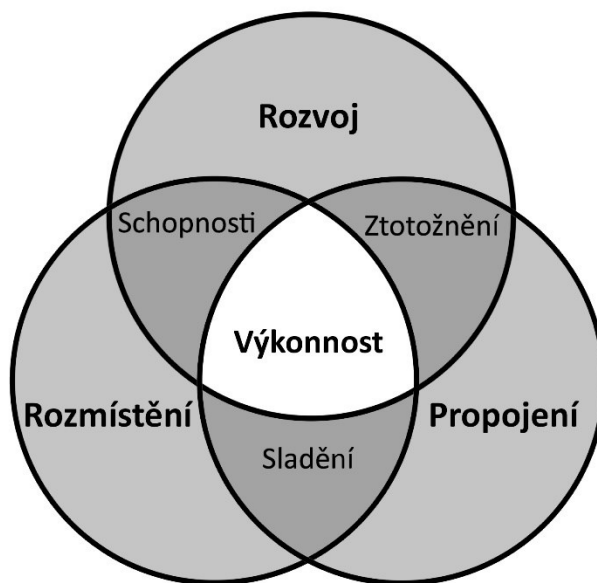
Zdroj: Pocztowski (2008, In: Horváthová 2011, s. 35), upraveno

Model Develop-Deploy-Connect

Tento komplexnější model (viz obrázek 3) se soustředí na jádro problematiky talent managementu – sledování výkonu. Zaměřuje se na systematický rozvoj a motivaci talentovaných v oblastech, které nejvíce přispívají k naplňování cílů organizace, jejich

rozmístování na pozice, kde mohou maximálně využít svůj potenciál a jejich propojování s lidmi, kteří jim mohou pomáhat při plnění úkolů. (Horváthová, 2011)

Obrázek 3: Model Develop-Deploy-Connect



Zdroj: Doeloitte (2004, In: Horváthová 2011, s. 36) upraveno

Zavedení talent managementu je finančně náročný proces, proto je nanejvýš vhodné vytvořit pro něj business case a vyčlenit pro řízení talentů potřebné zdroje. V praxi se to ale často neděje, obvykle z důvodů nedostatku dovedností, slabého vedení a neefektivnosti organizace. (Horváthová, 2011)

Argumenty pro zavedení talent managementu jsou následující:

- **Cena fluktuace**

Náklady na získávání nových pracovníků se odhadují na 100–150 % ročního platu špičkového zaměstnance.

- **Alternativní náklady**

Jedná se o náklady ušlé výhody, kterou by zaměstnanci podávající vysoký výkon mohli organizaci přinést.

- **Ocenění úsilí**

Talent management zaměstnancům dokazuje uznání jejich hodnoty, což je klíčovým faktorem jejich udržení.

- **Volba zaměstnanců**

Talentovaných obvykle bývá nedostatek, mohou si tedy vybírat. Možnost individuálního rozvoje, který je významný pro budoucí kariéru a zaměstnatelnost pracovníků, je stále důležitějším faktorem při výběru zaměstnavatele.

(Horváthová, 2011)

2.6 Procesy talent managementu

Řízení talentů zahrnuje celou řadu různých aktivit a záleží na přístupu jednotlivých organizací, jak ho využívají. Některé ho spojují pouze s výběrem pracovníků, jiné se strategiemi nástupnictví, další používají širokou škálu procesů od výběru pracovníka až po jeho odchod (Faragher, 2006, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová).

Kursch (2016, s. 73) poukazuje na existenci celosvětového konsenzu, který stanovují následující základní procesy talent managementu:

- *„identifikace talentovaných jedinců,*
- *získání talentovaných jedinců,*
- *rozvoj talentovaných jedinců,*
- *udržování talentovaných jedinců,*
- *rozmisťování talentovaných jedinců,*
- *vyhodnocování talent managementu.“*

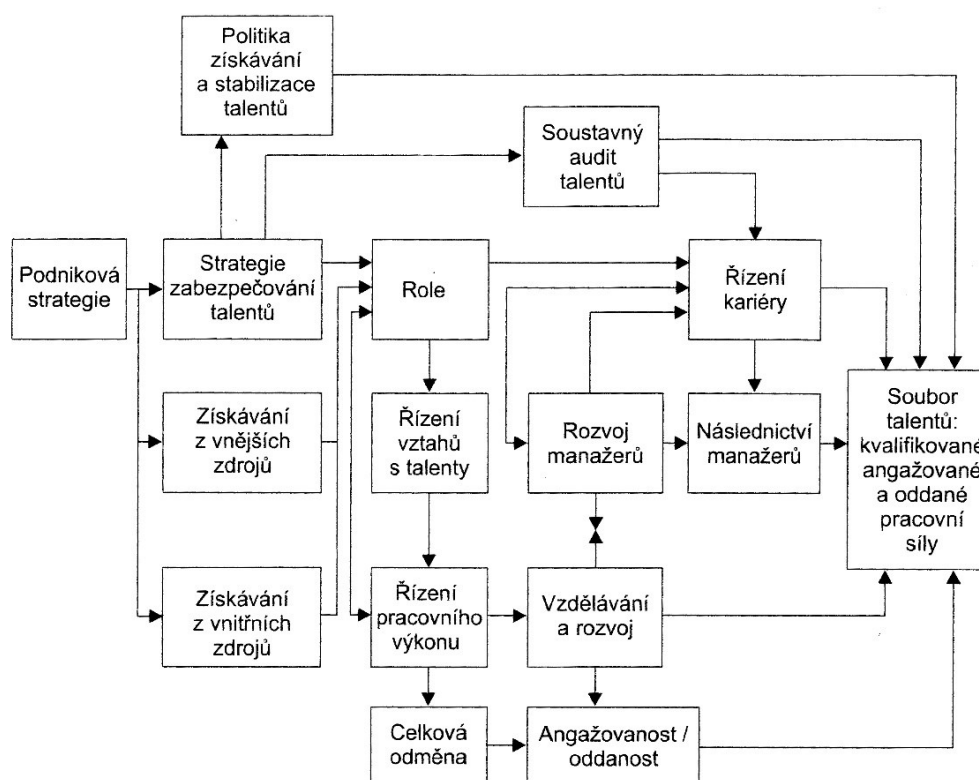
Pojetí konkrétních autorů ale bývají mírně odlišná.

Horváthová (2011) procesy rozděluje do tří základních skupin – získání, rozvoj a udržení talentů, ke kterým přidává čtvrtý – řízení talent managementu. Každý z těchto procesů pak zahrnuje řadu dílčích činností, které budou rozebrány dále.

Hroník (2011) uvádí pět základních procesů – identifikaci, získávání, rozvíjení, udržení a využití talentovaných.

Podrobný a komplexní pohled na jednotlivé složky řízení talentů nabízí Armstrong (2007). Provázanost těchto složek znázorňuje následující schéma.

Obrázek 4: Složky řízení talentů



Zdroj: Armstrong (2007, s. 328)

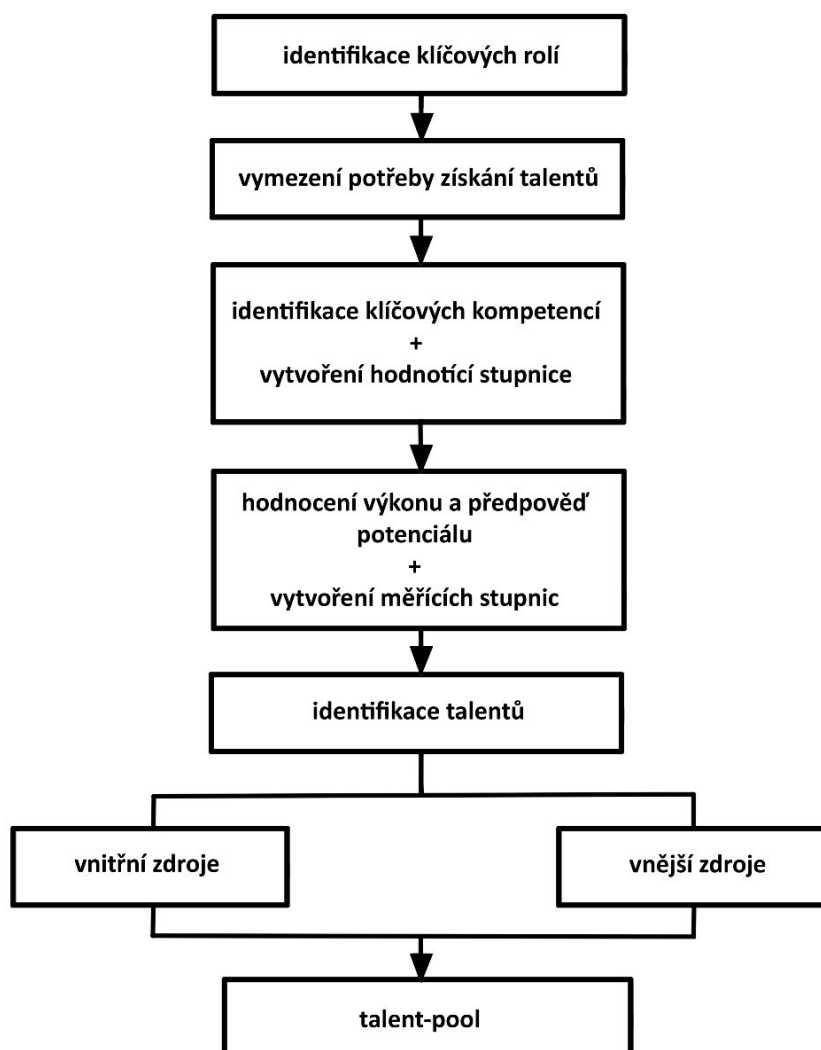
2.6.1 Identifikace a získávání talentovaných pracovníků

Identifikace a získávání talentovaných pracovníků je prvním krokem procesu řízení talentů. Horváthová (2011, s. 50) ho dělí do tří základních kroků:

- „Identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice jejich přínosu pro organizaci.
- Hodnocení výkonu, predikce potenciálu a vytvoření stupnic pro jejich měření.
- Vytvoření talent-poolu.“

Podrobněji pak vymezuje činnosti uvedené v následujícím schématu.

Obrázek 5. Proces získání talentů



Zdroj: Horváthová (2011, s. 51)

Organizace musí nejprve identifikovat klíčové role, tedy ty, které jsou nejdůležitější pro zachování růstu společnosti. Následně musí zhodnotit, zda má k dispozici zaměstnance s klíčovými kompetencemi, kteří jsou a budou zapotřebí (Horváthová 2011). Armstrong (2007, s. 322) jednoduše říká, že „*prvním krokem je rozpoznat, jaký druh lidí organizace potřebuje, pokud jde o jejich vzdělání a zkušenosti i míru, v jaké asi budou vhodné pro kulturu organizace – její hodnoty normy*“.

Klíčové kompetence jsou podle Horváthové (2011) kritické pro úspěch každého zaměstnance, a tedy i celé organizace. Jedná se o kombinaci faktorů vedoucích k úspěchu

organizace na trhu a jejímu odlišení od konkurence. „*Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat, tak, aby to vedlo k užítku organizace, a zároveň umožňuje poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna.*“ (Horváthová, 2011, s. 52).²

Kursch (2016) uvádí následující metody a skupiny metod používané pro identifikaci talentovaných v rámci organizace nebo při vstupu do ní:

- Test inteligence.
- Test emoční inteligence.
- Pohovor s expertem v cílové oblasti, ve které talent hledáme.
- Assessment centrum.
- Delegování.
- Crowdsourcing.
- Průběžné hodnocení.
- Nalezení charakteristik nadání (testy, škály a charakteristiky nadání; 360° zpětná vazba; upozornění vedoucího či kolegy).
- Porovnání zlepšení dovedností v čase.
- Doporučení a reference z minulosti (jiné organizace, školy).

Pokud organizace nemá dostatek potřebných talentovaných pracovníků, musí si je opatřit. Hills (2009, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 90) zmiňuje dva základní přístupy k získávání talentovaných pracovníků. „*Organizace si talent buď mohou koupit z vnějších zdrojů, nebo si jej mohou sami vychovat.*“

Ulrich et al. (2009, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016) jsou ve svém konceptu „6B“ podrobnější a uvádějí následující možnosti získávání talentů.:

- Buy (koupě) – získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, z jiných divizí či oddělení.
- Build (budování) – příprava a rozvoj pracovníků pro aktuální i případné budoucí pozice.

² Problematice klíčových kompetencí je věnována kapitola 3.

- Borrow (půjčka) – získávání znalostí, dovedností a know-how z interních nebo vnějších zdrojů.
- Bind (upoutání) – udržení zaměstnanců s růstovým potenciálem a ocenění jejich talentu.
- Boost (povzbuzení) – povyšování zaměstnanců a jejich kariérní postup v organizaci.
- Bounce (výpověď) – přeložení zaměstnanců s nedostatečným výkonem na jinou pozici, nebo ukončení pracovního poměru.

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Po stanovení klíčových rolí a kompetencí následuje hodnocení výkonu a předpověď potenciálu. Jedná se o měření dosažených výsledků v rámci zodpovědností jednotlivce nebo kompetencí kritických pro výkon práce i úspěch celé organizace (Horváthová).

Martinová a Schmidt (2010, s. 78) upozorňují na to, že sice jen málo pracovníků s nízkým výkonem má vysoký potenciál, není ale možné automaticky přepokládat, že ho má většina vysoce výkonných pracovníků. *„Přes 70 % zaměstnanců dosahujících vrcholného výkonu postrádá klíčové vlastnosti pro úspěch v budoucích rolích. Důsledkem je, že většina investic do talentovaných zaměstnanců se vyplývá na jedince, jejichž potenciál není vysoký.“*

Nejpoužívanější stupnice pro měření výkonu je podle Horváthové (2010, s. 83) následující:

- *„Velmi překračuje očekávání (5).*
- *Překračuje očekávání (4).*
- *Splňuje očekávání (3).*
- *Pod očekáváním (2).*
- *Hluboce pod očekáváním (1).“*

Vysoce výkonný zaměstnanec je podle Cannona a McGee (2007, In: Horváthová, 2011, s. 59) ten, který:

- *„Trvale dosahuje měřitelných výsledků překračujících či velmi překračujících očekávání.*
- *Řídí sám sebe způsobem, který podporuje učení a vysoký výkon.*
- *Stará se o to, aby týmové cíle byly dosaženy v rámci etických a kulturních pravidel.*
- *Řídí a vede týmy, které dávají najevo pocit loajality a komunity.*
- *Usiluje o uspokojení potřeb zákazníků, dokonce i nad rámec jejich požadavků.*
- *Efektivně pracuje se zdroji organizace*
- *Vyznačuje se vysokou odolností, nezlomností.“*

Předpověď potenciálu označuje Horváthová (2011) za prognózu možností postupu zaměstnance. Základem je hodnocení jeho výkonu, rozvoje, kariérních preferencí a úrovně kompetencí.

K tomu je nejčastěji používána tato měřicí stupnice:

- *„Vysoký potenciál (5) → možno povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více,*
 - *Vyšší potenciál (4) → možno povýšit o maximálně dvě úrovně,*
 - *Průměrný potenciál (3) → možno povýšit o jednu úroveň,*
 - *Omezený potenciál (2) → připraven pro laterální přesun,*
 - *Žádný potenciál (1)“ → v současnosti není možno povýšit.*
- (Horváthová, 2011, s. 59)

Podobný popis úrovní potenciálu uvádí i Wilcox (2022)

- Vysoký potenciál – možno povýšit o dvě úrovně v horizontu 36 měsíců
- Slibný potenciál – možno povýšit o dvě úrovně v horizontu 36–60 měsíců
- Povýšitelný – možno povýšit o jednu úroveň
- Žádný aktuální potenciál – ponechat na současné úrovni, soustředit se na výkon

Cannon a McGee (2007, In: Horváthová, 2011, s. 59) pak za pracovníka s vysokým potenciálem označují takového, který:

- *„Má respekt a důvěru jednotlivců na stejné úrovni, nadřízených a podřízených.*

- *Dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí ve své pracovní roli/pozici.*
- *Vyznačuje se zájmem o akci a je aktivním nositelem změny.*
- *Kreativně přemýšlí a řeší problémy.*
- *Je otevřen konstruktivní kritice a zpětné vazbě.*
- *Používá kritický úsudek.*
- *Má široké povědomí o podnikání organizace a své roli v procesu dosazování cílů.*
- *Má velkou kapacitu učit se.“*

Horváthová (2010) upozorňuje na to, že klíčové kompetence používané pro hodnocení výkonu a potenciálu stávajících zaměstnanců lze využít i při získávání talentovaných z externích zdrojů. Měřicí stupnici hodnocení potenciálu není třeba nijak měnit, stupnice hodnocení výkonu je ale vhodné upravit takto:

- *„velmi překračuje ostatní kandidáty (5),*
- *překračuje ostatní kandidáty (4),*
- *rovná se ostatním kandidátům (3),*
- *pod úrovní ostatních kandidátů (2),*
- *hluboce úrovní ostatních kandidátů (1).“*

(Horváthová, 2010, s. 83)

Autorka dále rozlišuje čtyři základní přístupy k měření výkonu:

- **Trait-based** – přístup založený na vlastnostech (např. úsudek, komunikace, vztah k ostatním, autonomie apod.)
- **Behaviour-based** – přístup založený na chování (např. přesně identifikuje silné a slabé stránky, okamžitě řeší problémy...)
- **Knowledge/skill-based** – přístup založený na znalostech a dovednostech (např. vůdcovství)
- **Result-based** – přístup založený na výsledcích (např. uzavření obchodu, zavedení nového výrobku)

(Horváthová, 2011)

Metod hodnocení výkonu, resp. kompetencí, existuje celá řada. Hroník (2006) uvádí následující:

- Motivačně-hodnotící rozhovory
- Management by Objectives (MBO, hodnocení podle stanovených cílů)
- Balanced Score Card (BSC, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti)
- Metoda klíčové události
- Assessment a Development Centra (AC, DC)
- 360°, popř. 180° zpětná vazba
- Sociogram
- Manažerský audit
- Zkouška
- Mystery shopping
- Hodnocení potenciálu
- Supervize a intervize

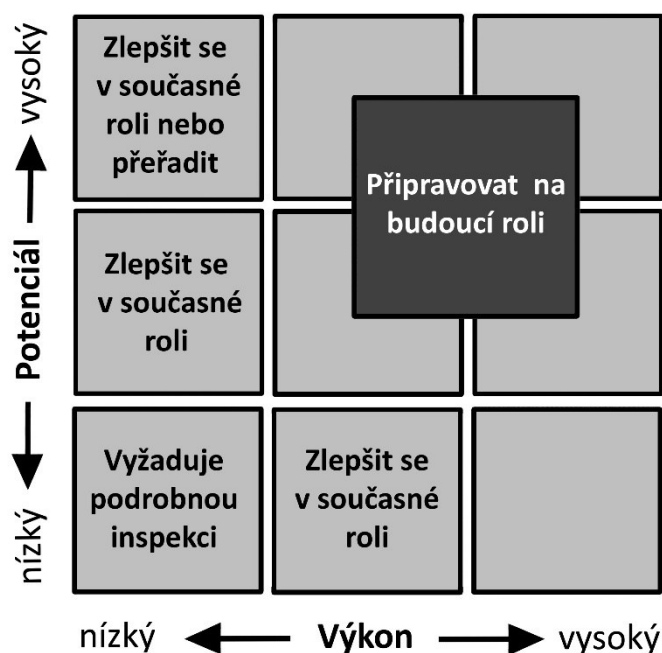
Horváthová (2011) k výše uvedeným doplňuje další, například:

- Systém pravidelného hodnocení
- Testy pracovní způsobilosti
- Práce na projektu
- Dočasné přeložení
- Vykonávaná role

Zobrazením klasifikace talentovaných pracovníků na základě jejich výkonu a potenciálu může být například matice talentů podle Cannona a McGee (2007, In: Horváthová, 2011).

Jiný příklad mřížky hodnocení výkonu a potenciálu uvádějí Sparrow, Scullion a Tarique (2014, in: Kursch, 2016), viz následující obrázek.

Obrázek 6: Mřížka hodnocení výkonu a potenciálu



Zdroj: Sparrow, Scullion a Tarique (2004, In: Kursch 2016, s. 43), upraveno

Volba přístupu ke klasifikaci talentovaných pracovníků a konkrétních metod hodnocení závisí na konkrétní organizaci (Horváthová, 2009).

Talent-pool

Po zhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu dochází podle Horváthové (2011) k vytvoření tzv. talent-poolu, tedy skupiny talentovaných zaměstnanců důležitých pro plnění současných a budoucích cílů organizace. Termín talent-pool bývá překládán jako banka, zásobárna, lavička či rezerva talentů apod. a odborníci na něj mají různý pohled.

Někteří, například Rothwell (2010, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016), ho vnímají jako skupinu pracovníků připravovaných k povýšení. Jiní jako zásobárnu pracovníků, u kterých byl identifikován rozvojový potenciál na počátku profesní dráhy (Tureckiová, 2009).

Horváthová (2011) zdůrazňuje, že do talent-poolu mohou být zařazeni pouze jedinci, kteří splňují předem daná kritéria a mají vysoký výkon i potenciál. Ti mohou být souhrnně

označení za talenty, nebo dále rozdělení do tří skupin na top talenty, talenty a možné talenty. Organizace pak musí sama rozhodnout, zda do programu pro talentované zařadí pouze top talenty nebo i další skupiny.

Podle konkrétních cílů řízení talentů je možné rozlišovat tři typy talent-poolů:

- **Všeobecný** – zaměstnanci s různými dovednostmi, podmínkou vstupu do talent poolu jsou intelektové dovednosti a splnění stanovených kritérií.
- **Vůdcovský** – pracovníci, kteří mají kompetence a předpoklady pro vykonávání vedoucí pozice.
- **Technický** – zaměstnanci se specifickými technickými dovednostmi.

(McGee, 2008, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016)

Význam talent-poolu spočívá v tom, že potenciální vedoucí nebo jiní klíčoví pracovníci budou včas rozpoznáni a rozvíjeni tak, aby byl zajištěn jejich přínos pro organizaci (Howe-Walsh, 2015, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

„V souvislosti s vytvořením talent-poolu by vedení společnosti mělo dát jasně najevo, že talentem se může stát kdokoli, bude-li splňovat předem stanovená kritéria. Program pro talenty by měl být nastaven motivačně, a to nejen pro jeho stávající, ale i pro potenciální účastníky. Talenti by měli o své místo v programu zdravě soupeřit a měli by vědět, že přestanou-li splňovat požadovaná kritéria, může být do programu na jejich místo nominován někdo jiný“ (Horváthová, 2010, s. 85).

Ne všichni odborníci jsou příznivci talent-pools. Například Davies a Kourdi (2012, In: Kursch, 2016) upozorňují, že členění zaměstnanců do skupin podle výkonu (A, B, C) a řazení talentů do talent-pools může vést ve společnosti k jisté formě elitářství, která k rozvoji nepřispívá. Michalels, Handfield-Jones a Axelrod (2001, In: Kursch, 2016), ale na podobné názory reagují otázkou, zda tedy společnosti nemají obsazovat klíčové pozice talentovanými, nerozvíjet je a neinvestovat do nich více než do ostatních. Kursch (2016, s. 61) se domnívá, že řešením je transparentnost. *„Talentovaní jsou vzácní, a je tedy nutné je podporovat, pokud chce mít organizace prospěch z jejich činnosti. Tento fakt by měl být potom všeobecně sdílen všemi zaměstnanci a sloužit k jasnému vysvětlení rozdílnosti*

výkonnosti, a tedy následně i rozdílnosti investic do zaměstnanců a jejich rozvoje, které by měly druhotně přispět k prosperitě organizace.“

2.6.2 Rozvoj a udržování talentovaných pracovníků

Jak lze vyrozumět z textů Horváthové (2011), Armstronga (2007), Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016), Kursche (2016) i dalších, rozvoj a udržování talentovaných jsou procesy vzájemně úzce provázané nejen mezi sebou, ale zároveň i s procesem získávání talentovaných pracovníků. Pokud totiž firma nabízí talentovaným zaměstnancům kvalitní a efektivní programy rozvoje, přispívá tím k jejich spokojenosti. Firma, v níž jsou zaměstnanci spokojeni, je atraktivní i pro potenciální zájemce o místo, a je tedy pro ni snazší získávat nové talentované pracovníky.

Propojení rozvoje a udržování pracovníků vyzdvihuje například Horváthová (2011). Zdůrazňuje, že pokud firma nechce, aby ji talentovaní opouštěli, musí jim nabídnout odpovídající náročnou práci a zároveň poskytnout možnost dalšího rozvoje, aby tak mohli získávat schopnosti pro výkon v komplexnějších pracovních pozicích.³

Udržení a stabilizace talentovaných pracovníků patří mezi priority mnoha současných organizací, které si uvědomují, že talentovaní jim dávají hlavní konkurenční výhodu. Proto je nutné zajistit, aby takový zaměstnanec v organizaci zůstával. To vyžaduje podporu ze strany vedení organizace, které musí iniciovat aktivity vedoucí ke zvyšování loajality zaměstnanců. Loajální a spokojení pracovníci totiž nebudou mít tendence odcházet ke konkurenci (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

„Každý pracovník je pět minut vzdálen od podání výpovědi a 150 hodin vzdálen od odchodu za lepší nabídkou. Neexistuje nic takového jako celoživotní zaměstnání a dnešní pracovníci nemají moc výčitek svědomí, když opouštějí zaměstnavatele kvůli zelenějším pastvinám... Průměrná délka zaměstnání ve Velké Británii je šest let“ (Reed, 2001, in: Armstrong, 2007, s. 332).

³ Problematice rozvoje a vzdělávání pracovníků v rámci talent managementu je věnována celá 4. kapitola této práce.

Odchody talentovaných pracovníků mají na chod organizace velmi významný negativní dopad, proto je třeba jim předcházet. „*Aby lidé v organizaci chtěli pracovat, měla by tato být uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi, soubor propojených a fungujících hodnot; měla by být známa jako organizace, která má dobrou pověst*“ (Horváthová, 2011, s. 116).

Armstrong (2007), stejně jako Horváthová (2011), Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) i další autoři jsou za jedno v tom, že organizace by se měla snažit být atraktivním zaměstnavatelem a skvělým pracovištěm, tedy místem, kde lidé pracují rádi a mají tam pro svou práci dobré podmínky. Jinými slovy jde o budování dobré značky organizace. Ta hraje významnou roli nejen při získávání a stabilizaci talentovaných pracovníků, ale zároveň je efektivním marketingovým nástrojem (Saini et al., 2014, Elving et al, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Faktory, které napomáhají tomu, aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem, jsou podle Horváthové (2011,) následující:

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

Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) zdůrazňují, že je důležité, aby byli zaměstnanci přesvědčeni o smysluplnosti své práce a jejího významu (potřebnosti).

Coleman a Russel (2009, In: Horváthová 2011) z výše uvedených vyzdvihují především tři faktory, které mají podle nich na udržení zaměstnanců největší vliv:

- Příležitost k postupu v kariéře
- Nabídka zajímavé práce, která přináší uspokojení
- Zajištění příležitosti k výcviku a rozvoji

Na význam uvedených faktorů poukazuje i Kursch (2016) a označuje je za nejdůležitější metody stabilizace talentovaných. Dále doplňuje, že podle většiny autorů patří mezi nejefektivnější metody také individuální přístup k talentovaným jedincům. Ten zahrnuje zmiňovanou rovnováhu mezi prací a soukromým životem, ale také metody rozvoje, plánování kariéry apod. V této souvislosti pak Kursch upozorňuje na fakt, že jedním nejvýznamnějších faktorů ovlivňující efektivitu je přímý nadřízený. „Říká se, že lidé neopouštějí své zaměstnavatele, oni opouští svého přímého nadřízeného“ (Davies a Kourdi, 2012, s. 131, In: Kursch 2016, s. 109).

Zaměstnanci hledají „dobrého šéfa, který naslouchá a poskytuje určitou autonomii, ale také pomáhá jako kouč a rádce“ (Purcell a kol., 2003, In: Armstrong, 2007, s. 330).

Panczaková (2010) zmiňuje naopak faktory, které udržení talentovaných pracovníků brání. Patří mezi ně mimo jiné nedostatečná, neupřímná či mlžící komunikace, „neviditelnost“ vrcholového vedení a v neposlední řadě i tzv. nepotismus, tedy „bratříčkování“ na úkor opravdových kvalit a výkonů.

Význam popsaných faktorů a metod potvrzuje například i analýza organizací ze žebříčku „100 Best Companies to Work“ (In: Horváthová, 2011, s. 119). Podle této analýzy jsou pozitivními ukazateli společnými pro úspěšné zaměstnavatele tyto:

- „Vedoucí pracovníci věnují pozornost tomu, co říkají zaměstnanci.
- Je skutečně respektována rovnováha mezi pracovním a soukromým životem.
- Je odmítána kultura dlouhé pracovní doby.
- Pokud je to možné, jsou využívány flexibilní formy práce.
- Na zaměstnance se pohlíží jako na důvěryhodné osoby.
- Vedoucí pracovníci jsou pověřováni pro ně významnými úkoly.
- Zaměstnanci jsou dotazováni, jaký výcvik by uvítali.
- Jsou zdokonalovány přenositelné dovednosti zaměstnanců.“

2.6.3 Řízení a hodnocení talent managementu

Kromě získávání, rozvoje a udržení talentovaných popisuje Horváthová (2011) ještě čtvrtý důležitý proces v kontextu řízení talentů. Označuje ho jako řízení talent managementu.

Mimo řízení jednotlivých segmentů talentů (top talentů, talentů a možných talentů) tak, aby byly splněny jejich priority, zahrnuje tento proces i řízení toku talentů. Jednoduše řečeno jde o to, aby „*správní lidé dělali správnou práci ve správný čas.*“ (Cannon a McGee, 2007, In: Horvátová, 2011, s. 125). Tento proces ale, jak autoři dodávají, ve skutečnosti jednoduchý rozhodně není. Vyžaduje uplatnění řady kompetencí, a ne vždy je možné dosáhnout ideálního stavu.

Aby bylo možné identifikovat případné problémy a nedostatky a následně navrhnout nápravná opatření, je třeba, aby byl talent management hodnocen. Na tom se shodují Horváthová (2011), Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016), Kursch (2016) i další.

Horváthová (2011) navrhuje dva základní způsoby hodnocení:

- **Audit talent managementu**

Jedná se o činnost, která umožňuje identifikovat správně a nesprávně nastavené oblasti talent managementu a navrhnout způsoby, jak odstranit nedostatky. Jde o diagnostický nástroj, jehož prostřednictvím lze hodnotit systém řízení talentů v dané organizaci a porovnat ho s obecnými „best practices“ (Talent institute, 2013 a Talent guard 2011, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016). Podle Horváthové (2011) by měl být audit proveden po zavedení celkové strategie talent managementu nebo její dílčí etapy a následně opakován pravidelně, ideálně jednou ročně. Měl by být také základem tvorby strategie talent managementu.

- **Hodnocení úspěšnosti**

Pro průběžné hodnocení, společně s úvodním auditem talent managementu, lze použít systém „LAMP“ (Logic, Analysis, Measures, Process), který umožňuje posouzení úspěšnosti talent managementu, hodnocení zlepšení znalostí a chování a dopadu těchto charakteristik na organizaci. Tento systém byl vypracován jako podpůrná metodologie jednoho z novějších přístupů k talent managementu, který bývá označován jako „Talentship“ (Kursch, 2016).

2.7 Trendy v talent managementu

Především v zahraniční odborné literatuře i v praxi se objevují různé trendy spojené s řízením talentů. Kursch (2016) jich uvádí hned dvanáct, přičemž je sám původcem jednoho z nich (viz dále). Patří mezi ně například:

Zdůraznění talentovaných expertů

Oproti nejrozšířenějšímu pojetí talent managementu, které se zaměřuje především na manažery a zajišťování nástupnictví, je podstatou tohoto trendu zdůrazňování významu talentovaných odborníků. Ti mnohdy nemají ambice na řídicí pozice, a přesto mohou mít a mívají v organizaci nejdůležitější roli. Přicházejí totiž s inovacemi, které jsou zásadní pro konkurenceschopnost firmy. Zároveň jsou velmi žádaní, a mohou si tedy vybírat, takže při náznačce nespokojenosti první odcházejí za lepším. Talentovaní experti mají obvykle vysokou sebemotivaci a dokáží se řídit sami, je tedy třeba respektovat jejich osobnost, omezit kontrolu a rozvíjet jejich odborné znalosti a dovednosti (Linden a Teece, 2014, In: Kursch, 2016). Podle Kursche bude tento trend v budoucnu nabývat na významu.

Talent mindset (ztotožnění se s postojem k talentu)

V souladu s tímto trendem nemá být talent management řízen pouze personalisty a „odborníky na talent“. Je třeba, aby byl podporován všemi v organizaci a vnímán jako součást její kultury. Hatum (2010, In: Kursch, 2016) vyzdvihuje nutnost, aby se talentovanými zabývali a podporovali je všichni, včetně nejvyššího vedení, které má být zárukou, že se talent management bere vážně na všech úrovních organizace. To se ale podle Daviese a Kourdiho (2012, in: Kursch 2016) často neděje, protože v organizaci chybí správný „talent mindset“.

Smart talent management

Tento trend má podle Kursche (2016) velmi blízko andragogice, protože jeho podstatou je „vzdělávání dospělých talentovanými a hledání vhodných metod pro šíření znalostí.“ „*Smart talent management se snaží posilovat lidský potenciál organizací šířením znalostí všemi směry (horizontálně i vertikálně), kdy talentovaní mohou být jedni z nejlepších v systematickém šíření těchto znalostí*“ (Kursch 2016, s. 52). Talentovaní se mají dělit o své znalosti, dovednosti, myšlenky, a nápady, mají být zdrojem inspirace a inovace. Tím

umocňují potenciál rozvoje organizace. Schutz a Carpenter (2008, In: Kursch, 2016) v této souvislosti hovoří o potřebě synergie talent managementu, managementu znalostí a projektového managementu.

Tailor Made Management – TM2 (talent management na míru)

S pojmem Taylor Made Talent Management přišel poprvé Kursch (2014, In: Kursch, 2016). Vychází z poznatků Cliffa a Hirda (2014, In: Kursch, 2016), kteří poukazují na problémy generických programů a ustálený procesů talent managementu. Zevšeobecňování v řízení talentů podle nich není vhodná cesta. Na podobných předpokladech stojí i jiný trend, tzv. „resource based talent management“ tedy talent management budovaný na bázi zdrojů (Cliff a Hird (2014, In: Kursch, 2016). Na rozdíl od něj Kursch ve svém TM2 používá obecné metody talent managementu, které ale přizpůsobuje na míru konkrétní organizaci i konkrétním talentovaným jedincům.

„TM2 se zaměřuje na talentovaného jedince jako na ústřední bod a propojuje jeho aktivity tak, aby byla naplněna očekávání organizace. K tomu zabezpečuje nutné podmínky pro tvůrčí a inovační činnost talentovaného. Výhodou je, že metody rozvoje jsou samozřejmě známé metody, avšak právě talentovaný se rozhoduje o jejich výběru a jak a kdy je využívat“ (Kursch 2016, s. 151).

TM2 má podle Kursche (2016) tři základní předpoklady:

1. Zabezpečení potřebných faktorů pro rozvoj a podporu talentovaných.
2. Přizpůsobení metod pro práci s talentovanými konkrétnímu jedinci.
3. Stanovení konkrétních cílů sladěných se strategií organizace pro konkrétního talentovaného pracovníka společně se všemi účastníky procesu, který doprovází kroky k dosažení tohoto cíle.

Kursch (2016, s. 141) dále uvádí tři *„nejdůležitější faktory, které pozitivně ovlivňují rozvoj a podporu talentovaných v organizaci“*:

- Prostředí a zdroje
- Volnost
- Zpětná vazba

Teorie TM2 vychází z následujících myšlenek:

- Talentovaný je zdrojem inovací, zlepšování a geniality.
- Talent je vzácný a jeho nositel je obvykle unikátní osobnost.
- Aby mohl talentovaný efektivně pracovat, je třeba zajistit veškeré faktory podporující rozvoj talentu (viz výše).
- Výsledků je dosahováno s pomocí talentovaného, který není řízen, ale konzultován a částečně usměrňován skrze zpětnou vazbu, ve které jsou ukotvena očekávání organizace.
- Talent management je současně managementem rizik. Je třeba si uvědomovat rizika zhodnocení investic.
- TM2 může přinést skvělé výsledky, inovace, nápady a zlepšení.

(Kursch, 2016)

3 Klíčové kompetence

S termínem kompetence se v oblasti vzdělávání, ale i řízení lidských zdrojů pracuje už více než padesát let (Veteška, 2016; Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004). Přesto stále neexistuje jednoznačný konsenzus o tom, co přesně kompetence je a čím je tvořena. „*Termín kompetence se používá jako deštník, pod který se vejde vše, co může přímo nebo nepřímo souviset s pracovním výkonem*“ (Woodruffe, 1992, In: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 26).

Jak zmiňují například Veteška a Tureckiová (2020a), slovo kompetence je v češtině poměrně běžné, má ale různý význam a použití. Především laická veřejnost obvykle chápe kompetenci jako pravomoc nebo oprávnění v něčem rozhodovat, rozsah působnosti, případně možnost se k něčemu vyjádřit. Druhým výkladem je kompetence jako schopnost vykonávat nějakou činnost, tedy v podstatě kvalifikace. Tento přístup je dnes obvyklý ve vzdělávací, manažerské a ekonomické terminologii, kde bývá kompetence definována jako „*specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec používá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho životních aspirací*“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 19).

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) zjednodušeně shrnují, že první význam popisuje něco, co je člověku dáno zvenku, kdežto druhý zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje a umožňuje mu podat určitý výkon.

Hroník (2007) ale upozorňuje na nutnost rozlišovat mezi anglickými termíny *competence* a *competency*, které nemají stejný význam. První, tedy *competence*, spojuje s formulacemi standardů práce. Jde v podstatě o odborné či provozní způsobilosti, nebo také minimální kvalifikační požadavky. Druhý – *competency* – překládá jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými je dosahováno výkonu.

Veteška (2016) vykládá termín *competence* jako způsobilost, kompetenčnost a neformální kvalifikaci, kdyžto *competency* označuje za soubor kvalit potřebných ke kompetentnímu výkonu.

Veteška a Tureckiová (2008, s. 21) kompetence definují jako „jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností, životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“.

Tight (2003, In: Veteška 2016, s. 234) vysvětluje, že „kompetence představuje to, co lidé dokážou, nikoli to, co vědí. To má několik implikací: za prvé, je-li kompetence o konání, pak musí mít kontext; za druhé, kompetence je výsledkem, (...) nevypovídá o procesu učení, kterým jedinec prošel; za třetí, abychom mohli spolehlivě změřit něčí schopnost konat, musí existovat jasně definované a obecně přístupné standardy, podle nichž je možné měřit a hodnotit výkon; za čtvrté, kompetence je míra toho, co někdo dokáže udělat v daném okamžiku“.

Podle Hroníka (2007, s. 64–65) kompetence reflektuje skutečnost, že stejnou věc mohou různí lidé dělat různými způsoby, a přitom je to tak v pořádku. „Kompetenční model tedy není cestou tvorby standardu, ale cestou řízení diverzity a výkonu.“ Autor dodává, že kompetence mají být tvořeny na základě toho, co pracovník dělá, nikoli toho, jakými vlastnostmi disponuje.

S tím souhlasí i Washington a Griffiths (2015), kteří jsou přesvědčeni, že kompetence je spojena s explicitním chováním (co člověk dělá a jak se projevuje) a výkonem (rozhodnutí, akce, výsledky).

Už v roce 1982 upozornil Boyatzis (In: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004), že pro pochopení kompetence je třeba odlišit proces od výsledku, tedy rozlišovat mezi tím, co je třeba udělat a tím, jaké chování je třeba, aby byl úkol splněn velmi dobře.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) jsou toho názoru, že „kompetence se projeví pouze v interakci člověka s konkrétním úkolem. Na základě dosaženého výsledku můžeme odhadovat úroveň kompetencí, které pracovník ke splnění úkolu použil. Pokud je shoda výsledku s očekáváním vysoká, můžeme učinit závěr, že manažer má kompetence, které jsou na dané pozici vyžadovány.“

Tyron (2003, In: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004) dělí kompetence podle typu práce a s ním spojenými potřebnými dovednostmi. Výsledný profil každé pozice je kombinací dovedností z následujících tří kategorií.

- Manažerské kompetence – řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování apod.
- Interpersonální kompetence – aktivní naslouchání, empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů apod.
- Technické kompetence – podle konkrétní funkce, např. sběr dat, analýza a sumarizace, programování, finance, sestavování rozpočtu, účetnictví apod.

Veteška a Tureckiová (2008) upozorňují na rozdíl mezi kompetencí a schopností. Schopnost definují jako předpoklad k výkonu, resp. jeden ze zdrojů, který má člověk k dispozici a který se obvykle váže na konkrétní činnost. Mít určitou schopnost ale nezaručuje úspěch v konání. Ne každý, kdo má potřebné znalosti, dovednosti a duševní schopnosti, je umí efektivně využít. Schopnost je tedy vlastně vstupem (potenciál k akci), kdežto kompetence výstupem (efektivně zvládnutá akce).

„Jediná kompetence v sobě může obsahovat nejrůznější skladbu schopností“ (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 28).

Charakteristické znaky kompetence podle Vetešky a Tureckiové (2008):

- Kompetence je vždy kontextualizovaná – zasazená do konkrétního prostředí nebo situace.
- Kompetence je multidimenzionální – skládá se z různých zdrojů (informací, znalostí, dovedností, představ, postojů...) a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji. Kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení, které jsou považovány za kontinuální a celoživotní.

3.1 Pojetí klíčových kompetencí

Podobně jako v případě kompetencí je i k termínu klíčové kompetence přistupováno různě.

Jak připomíná Veteška (2016), termín klíčové kompetence se objevil v prostředí firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, později se ale stal ústředním termínem školního vzdělávání. Obvykle bývá používán ve dvojitým významu:

- v užším pojetí jako nejdůležitější (nezbytná) kompetence pro další fungování jedince nebo organizace;
- v širším pojetí jako průřezová, druhově (profesně či odvětvově) nesespecifické nebo generické kompetence, která otevírá dveře úspěchu v různých oblastech či profesích.

Podle Vetešky a Průchy (2014, s. 154) klíčové kompetence „*představují přenosný a univerzálně použitelný soubor vědomostí, dovedností a postojů, jež potřebuje každý jedinec pro své osobní naplnění a rozvoj, pro zapojení se do společnosti a úspěšnou zaměstnatelnost*“.

Úřední věstník Evropské unie (2018, s. 7–8) v doporučení rady ze dne 22. 5. 2018 vymezuje klíčové kompetence jako: „*kompetence, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, zaměstnatelnosti, sociálnímu začlenění, udržitelnému způsobu života, úspěšnému životu v pokojných společnostech, zvládnutí životních nároků s vědomím významu zdraví a aktivnímu občanství. (...)*“

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 35) se dívají na problematiku z pohledu firem, kde klíčové kompetence „*slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebám firemní kultury a k očekávání výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti byznysu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji*“.

Veteška a Tureckiová (2020a, s. 42–43) definují klíčové kompetence jako „*specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků, které:*

- *byly předem identifikovány jako nejvýznamnější v situaci, ve které se organizace nachází, a jsou i do budoucna považovány za žádoucí a signifikantní pro další efektivní naplňování vize a poslání organizace (...);*
- *Sdílejí (mají rozvinuty) a ve své činnosti alespoň do určité míry využívají všichni členové organizace a které jsou projevem kultury organizace jako nástroje řízení a chování pracovníků a jež pozitivně ovlivňují jejich pracovní výkon;*
- *Jsou svojí povahou multidimenzionální (...);*
- *Mají rozvojový potenciál a mohou být dále zdokonalovány dle potřeb organizace, týmu anebo jednotlivce v souladu s cíli organizace a individuálními aspiracemi;*
- *Byly předem popsány, standardizovány a byla pro ně stanovena kritéria měření a vyhodnocování (...).“*

Horváthová (2011) považuje za klíčové kompetence ty, které jsou kritické pro úspěch každého zaměstnance, a tedy i celé organizace. Vidí je jako „*kombinaci faktorů, které organizaci umožňují dosahovat trvalého úspěchu na trhu a odlišují ji od konkurence.*“ Identifikaci klíčových kompetencí považuje autorka za velmi důležitý krok v rámci talent managementu. „*Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat, tak, aby to vedlo k užitku organizace, a zároveň umožňuje poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna*“ (Horváthová, 2011, s. 52).

Možností, jak klíčové kompetence určit, uvádí Horváthová (2011) několik. Manažeři organizace mohou vybrat z nějakého obecného, již existujícího seznamu kompetencí a rozhodnout, které jsou pro jejich firmu nejdůležitější. Mohou ale také provést analýzu pracovních funkcí a úkolů, tedy zkoumat nejdůležitější požadavky klíčových rolí. Třetí možností je pozorování pracovních situací a porovnávání pracovníků, kteří podávají vynikající výkon s těmi ostatními. Při tom je třeba zaměřit se na to, co odlišuje špičkové zaměstnance od jiných, v čem je jejich výkon výjimečný, čím jsou motivováni a jak přemýšlejí. Dále je možné využít expertů – nadřízených určité pozice, těch, kteří na pozici úspěšně působili nebo působí, případně externích konzultantů v oblasti lidských zdrojů a nechat je generovat charakteristiky – identifikovat klíčové kompetence. Často bývají využity dvě skupiny expertů, které vzájemně posuzují své výstupy.

Přehledů klíčových kompetencí od různých autorů existuje celá řada. Příkladem mohou být následující:

Komplexní spektrum kompetencí od Lombarda (2000, In: Veteška a Tureckiová, 2008):

- nápaditost a vynalézavost,
- zvládání úkolů v komplexnosti,
- rychlé čerpání nových vědomostí,
- rozhodnost,
- vedení spolupracovníků,
- vytváření rozvojového prostředí,
- schopnost zvládat a řešit konflikty,
- týmová orientace,
- získávání talentovaných zaměstnanců,
- vytváření a vylepšování mezilidských vztahů,
- soucit, takt a citlivost,
- přímočarost a otevřenost,
- rovnováha mezi soukromým životem a prací,
- sebeuvědomění,
- mezilidské vztahy,
- flexibilita a vyrovnanost,

Složky individuální kompetence k jednání podle Belze a Siegrista (2001, in: Veteška a Tureckiová, 2020b, s. 41):

- *„schopnost komunikovat a kooperovat,*
- *schopnost řešit problémy a být kreativní,*
- *samostatnost a výkonnost,*
- *schopnost přijmout odpovědnost,*
- *schopnost přemýšlet a učit se,*
- *schopnost zdůvodňovat a hodnotit.“*

Berger a Berger (2003, In: Horváthová 2009) vybírají z mnoha následujících devět reprezentativních klíčových kompetencí:

- Orientace na činnost
- Komunikace
- Kreativita/schopnost inovace
- Kritický úsudek
- Orientace na zákazníka
- Interpersonální dovednosti
- Vůdčovství
- Týmová práce
- Technická/funkční kvalifikace

Každá kompetence má být podle nich popsána a obodována podle relativního přínosu pro organizaci. Tabulka v tabulce 1 představuje příklad hodnotící stupnice pro kompetenci „komunikace“. Podobná stupnice má být podle Horváthové (2011) vytvořena pro každou klíčovou kompetenci, přičemž je třeba stanovit minimální úroveň kompetence potřebnou pro vykonání dané práce.

Tabulka 1: Hodnotící stupnice pro kompetenci komunikace

Definice komunikace: Dokáže dobře komunikovat jak ústně, tak písemně. Efektivně sděluje informace a myšlenky ostatním. Pečlivě naslouchá a chápe různá hlediska. Myšlenky podává jasně a výstižně. Umí vystihnout detaily předkládaných informací.					
1	2	3	4	5	6
Zřetelně a vhodně vyjadřuje svá přání a potřeby.	Má dobré schopnosti v oblasti ústní a psané komunikace, umí naslouchat.	Komunikaci dokáže přizpůsobit požadavkům posluchačů tak, aby došlo k optimálnímu pochopení sdělovaného.	Aktivně prezentuje informace a myšlenky, ostatní podněcuje k témuž.	Podporuje otevřené vyjadřování myšlenek a podněcuje komunikaci bez negativní zpětné reakce.	Je považován za někoho, kdo efektivně vysvětluje a komunikuje klíčové/strategické informace.

Zdroj: Berger a Berger (2003, In: Horváthová 2010, s. 83), upraveno

Následující tabulka představuje příklad tzv. kompetenční mřížku (kompetenční model, viz podkapitola 3.4.1), ve které jsou hodnotící stupnice všech klíčových kompetencí aplikovány na různé pracovní pozice podle jejich přínosu pro organizaci.

Tabulka 2: Kompetenční mřížka

Kompetence	Pozice						
	generální ředitel	finanční ředitel	ředitel lidských zdrojů	ředitel výzkumu a vývoje	operační manažer	prodejce	úředník
Orientace na činnost	6	5	5	5	4	3	1
Komunikace	6	6	6	5	4	3	1
Kreativita/schopnost inovace	6	6	5	6	4	2	1
Kritický úsudek	6	6	6	5	4	2	1
Orientace na zákazníka	6	5	5	5	4	3	1
Interpersonální dovednosti	6	5	6	5	4	3	1
Vůdcovství	6	6	5	5	4	2	1
Týmová práce	6	6	6	5	4	2	1
Technická/funkční kvalifikace	6	6	6	5	4	3	1

Zdroj: Berger a Berger (2003, In: Horváthová 2010, s. 83), upraveno

Kompetence a kompetenční modely by měly být definovány „na míru“ dané společnosti. Samozřejmě se ale můžeme setkat i s tzv. univerzálními kompetencemi. Například Washington a Griffiths (2015) zmiňují rozsáhlou zprávu W. Arthura, který se svými spolupracovníky shrnul poznatky 168 assessment center a na jejich základě určil šest univerzálních dimenzí kompetencí společných pro nejefektivnější vedoucí pracovníky. Washington a Griffiths (2015) je označují za tzv. velkou šestku („The Big Six“):

1. Budování vztahů a citlivost (emoční inteligence)
2. Řešení problémů a rozhodování (kreativní analýza a dobrý úsudek)
3. Vliv (akumulace a dovedné využívání moci)
4. „Drive“ a energie (nadšení pro výkon)
5. Organizování a plánování (efektivita a soustředění energie a zdrojů na správné věci)
 - time management
 - delegování
6. Komunikační „trs“ (jasné a srozumitelné informace podávané správnou formou a často)
 - aktivní naslouchání

- komunikativnost
- neformální komunikace
- prezentační dovednosti
- písemná komunikace

Tyto univerzální kompetence, jak autoři dodávají, jsou nejen podloženy rozsáhlým výzkumem, ale zároveň jsou intuitivní. To je možné jednoduše demonstrovat. Výjimečného manažera nebo spolupracovníka by nejspíš většina z nás popsala jako empatickou (citlivost), motivovanou (energie a „drive“), efektivně pracující (organizace a plánování) a silnou (vliv na ostatní) osobnost, s dobrým úsudkem (organizování, plánování a řešení problémů) a dobrými vyjadřovacími schopnostmi (komunikační dovednosti).

K výše uvedeným šesti pak autoři doplňují ještě sedmou kompetenci – technickou a funkční odbornost (odborné znalosti, zkušenosti). Ta dodává vedoucímu pracovníkovi autoritu a také kontext potřebný pro jeho agendu.

3.1.1 Manažerské kompetence

Cílem této práce je identifikovat a definovat klíčové kompetence pracovníků na řídicích pozicích (viz podkapitola 5.2), jde tedy především o kompetence manažerské a vůdcovské. Veteška a Tureckiová (2020a, s. 110) je označují za „*specifické kompetence pracovníků organizace, kteří se podílejí na zajištění jejího fungování (stabilita organizačního systému) a na řízení změn (dynamika organizačního systému)*“.

Prokopenko a Kubr (1996, In: Veteška a Tureckiová, 2020a) popisují manažerské kompetence jako komplex znalostí, povahových rysů, postojů, dovedností, zkušeností, technických kompetencí a kompetencí v jednání s lidmi.

Mužík (1998, In: Veteška a Tureckiová (2020a) uvádí, že požadavky na manažery, byť se mohou měnit například podle odvětví nebo konkrétní organizace, je možné obecně rozdělit od následujících skupin:

- analyticko koncepční schopnosti (co dělat);
- manažerské procesní dovednosti (jak to dělat);

- osobnostní rysy a vlastnosti;
- „know-how“ daného odvětví.

Mezi důležité osobnostní rysy a vlastnosti manažerů řadí Prokopenko a Kubr (1996, In: Veteška a Tureckiová, 2020a) především pracovitost, schopnost práce v týmech, vlastní hierarchii hodnot, tvořivost, cílevědomost, osobní kouzlo, přizpůsobivost, empatii, důslednost, sebejistotu a další osobnostní a profesní rozvoj (vzdělávání, sebevzdělávání, schopnost učit se).

Důležitá je také orientace manažerů na projevy etického chování a jednání, tedy tzv. etika manažerských kompetencí. Ta je podle Vetešky a Tureckiové (2020a) východiskem pro jejich správné vymezení a uplatňování.

3.2 Význam kompetencí v řízení lidských zdrojů a talent managementu

Podle Washingtona a Griffithse (2015) jsou kompetence v současnosti převládající metodou používanou pro definování ideálních pracovníků a staly se základní součástí systémů talent managementu napříč organizacemi.

V posledních třech dekadách se kompetence staly nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, od řízení výkonu až po stanovování kompenzací. Více než 90 % organizací dnes využívá kompetenční modely, a dokonce vznikl celý „průmysl“, který personalistům pomáhá vytvářet, implementovat a měřit kompetence. Jejich popularita je ale poněkud v rozporu se skutečností, že panuje značný zmatek v tom, co vlastně kompetence jsou a žádná věda přesvědčivě neprokázala, že fungují (Effron a Ortová, 2018).

Effron a Ortová (2018) dále zmiňují, že kompetence se v současné době vážou na všechny aktivity spojené s řízením talentovaných. Velmi často jsou přitom rozpracovány do až příliš detailních a mnohavrstvých modelů. Ukazuje se ale, že složité kompetenční modely přinášejí jen malou hodnotu, manažeři jim totiž často buď nerozumí, nebo je ignorují. Pokud jsou ale kompetence definovány správně a srozumitelně, mají obrovský potenciál akcelarovat růst talentovaných v organizaci. Především kompetence vedoucích pracovníků mohou výrazně ovlivnit výkon jednotlivců i celé organizace.

Autoři jsou přesvědčeni, že sestavy desítek kompetencí jsou zbytečné, až kontraproduktivní. Navíc, jak se ukazuje, bývají u většiny organizací v podstatě stejné. Správnou cestou je jasně a srozumitelně formulovat menší množství široce použitelných kompetencí. Zásadní je určit ty, které „dělají rozdíl“. Kompetence by měly být stručné, intuitivní a inspirující a měly by být popsány jazykem, který se v organizaci běžně používá, nikoli řečí odborníků na řízení lidských zdrojů. Zároveň by měly být formulovány tak, aby je mohli využít manažeři a vedoucí pracovníci na všech úrovních. Takové kompetence pak mají být aplikovány do všech procesů organizace.

Effron a Ortová také upozorňují, že kompetence nejsou neměnné. Vzhledem k tomu, že mají odrazet obchodní strategii organizace, je třeba je upravovat, pokud se tato strategie mění.

3.2.1 Kompetenční modely

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence“ (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 60).

Podobně to vidí Washington a Griffiths (2015, s. 9), kteří kompetenční model popisují jako sadu vědomostí, dovedností a motivace potřebnou pro naplnění cílů konkrétní pracovní role.

Podle Hroníka (2007) je kompetenční model soubor vybraných a podle určitého klíče uspořádaných kompetencí, který musí navazovat na obchodní i personální strategii, ale také na jednotlivé personální činnosti. Zároveň se jedná o jakýsi most mezi hodnotami společnosti a popisem práce.

Kompetenčních modelů existuje více druhů. Příkladem může být tzv. model ústředních kompetencí (core competencies), které jsou společné pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici či roli. U firem poskytujících služby je typickou ústřední kompetencí orientace na zákazníka.

Jiný typ kompetenčního modelu může identifikovat například kompetence manažera na konkrétní pozici v konkrétní firmě. V takovém případě se jedná o specifický model. (Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004)

Obecný model kompetencí vytvořený Greenspamem a Gransfieldem (In: Veteška a Tureckiová, 2008) obsahuje kompetence instrumentální (složka intelektuální a motorická) a sociální. Ital a Knörfel (In: Veteška a Tureckiová, 2020a) pak základní kompetence dělí na:

- Odborné - např. schopnost používat, široký repertoár metod a technik, provádět pracovní úkony se zručností a jistotou apod.
- Osobnostní – např. schopnost stanovit priority, přijmout rozhodnutí a chopit se iniciativy; rozvíjet základní etické postoje a obhajovat je v konkrétní situaci; být přístupný změnám a novinkám apod.
- Sociální – např. schopnost vyjadřovat se přiměřeně situaci, motivovat se k učení, poukázat na změny chování a postoje a správně je podporovat; zaobírat se konflikty a řešit je apod.

Podle Rothwella a Lindholma (1999, In: Kubeš, Spillerová a Kurnický, 2004, s. 63) je možné přístupy k tvorbě kompetenčních modelů rozdělit do tří základních skupin:

- *„preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup,*
- *kombinovaný přístup,*
- *přístup šitý na míru.“*

Volba závisí na mnoha faktorech, přičemž těmi nejvýznamnějšími jsou obvykle časové a finanční zdroje.

3.2.2 Identifikace a měření úrovně kompetencí

Identifikovat kompetence a měřit jejich úroveň lze mnoha způsoby. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) uvádějí následující možnosti:

Behaviorální přístup

Pozorování pracovníků v různých situacích speciálně vyškolenými pozorovateli.

Metoda pozorování má tři komponenty:

- Indikátory chování.
- Podnětové situace.
- Hodnocení.

Analogové metody – podle podobnosti mezi situací, v níž jsou kompetence pozorovány a reálnou situací.

- Skupinová cvičení.
 - Hraní rolí.
 - Prezentace.
 - Případové studie.
- apod.

Další metody

- Competency based interview.
- 360° zpětná vazba.

Příklad hodnotící stupnice měření úrovně kompetence znázorňuje tabulka 1 na straně 50.

Obvyklými přístupy k identifikaci a analýze kompetencí jsou podle Vetešky a Tureckiové (2020a) především:

- analýza výkonu nejlepších pracovníků;
- analýza výkonu co největšího počtu pracovníků;
- využití expertního názoru týmu složeného ze zástupců organizace;
- kompilace externích modelů;
- převzetí obecného modelu kompetencí.

3.2.3 Řízení podle kompetencí

Jak zmiňují Veteška a Tureckiová (2008) řízení podle kompetencí (*competency-based management* – CBM) je relativně nový, moderní a progresivní model personální práce v organizacích. Podílejí se na něm, a také z něj mohou profitovat, všichni členové organizace, často za pomoci externích specialistů na tvorbu kompetenčních modelů.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 274) zmiňují, že řízení podle kompetencí „*je v současnosti považováno za nejprogresivnější systém personální práce v organizacích.*“

Armstrong (2007) CBM popisuje jako systém řízení lidských zdrojů, který sdružuje strategické procesy řízení lidských zdrojů do jednoho celku, přičemž integrujícím prvkem je soustava kompetencí, jejíž jádro tvoří klíčové profesní kompetence.

Předpokladem zavedení a fungování CBM je podle Vetešky a Tureckiové (2008) především jasná a na cíl zaměřená strategie organizace, způsobilosti členů organizace a angažovanost.

4 Rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků

4.1 Základní pojmy

Učení

„Učení je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program a rozšiřuje možnosti jedince, jeho smyslem je přizpůsobování se novým situacím“ (Hartlová a Hartl, 2009, s. 637).

Průcha a Veteška (2014, s. 277) doplňují, že *„učení je jedním z nejdůležitějších psychických procesů, je základní podmínkou vývoje jedince i celé společnosti.“* A dodává, že v souladu s pojetím kognitivní psychologie *„učení u jednotlivce spočívá hlavně ve vytváření znalostí, s jejichž využíváním člověk mění své formy chování, obsahy svých činností, vlastnosti své osobnosti i vztahy k jiným lidem.“*

Hroník (2007, s. 31) definuje učení (se) jako *„proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se organizovaně i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající se organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání.“*

Rozvoj

Rozvojem rozumíme *„dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difusních) rozvojových programů“ (Hroník, 2007, s. 31).*

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová 2016, s. 113) doplňují, že *„rozvoj je zaměřen obecněji, klade si za cíl ‚vychovat‘ pracovníka s variabilními vědomostmi, dovednostmi a postoji, které budou později využity v jeho osobním růstu.“*

„Rozvoj pracovníků je individuálně zaměřený na oblast způsobilostí, zejména koncepčních, metodických, řídicích vůdcovských a na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Jedná se zároveň spíše o investici do budoucnosti, o vzdělávací aktivity za měřené na budoucí potřeby kariéry jedince, které usměrňují jeho potenciál. Tím je ovšem rozvoj jedinců

zprostředkovaně orientován i na potřeby organizace, především na zajištění jejího budoucího úspěšného fungování“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 240).

Vzdělávání

„Vzdělávání je učením zprostředkované přejímání dosavadních zkušeností lidstva, chování a hodnotových systémů“ (Hartlová a Hartl, 2009, s. 687).

Podle Hroníka (2007, s. 31) je vzdělávání *„jedním ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) – mají svůj začátek a konec.“*

Pojem vzdělávání (nejen v kontextu podniku) se podle Tureckiové (2004, s. 96) používá pro *„označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role“*. Typickými znaky vzdělávání jsou podle autorky procesuální charakter, dlouhodobý průběh, primární zaměření na potřeby jednotlivce.

Vzdělávání podle kompetencí (competency-based-education)

Přístup ke vzdělávání na základě osvojování a rozvoje kompetencí (competency-based approach, CBA) má počátky ve druhé polovině 20. stol. v USA. Vzdělávání je v tomto pojetí organizováno nikoli podle obsahu učiva, ale podle toho, jaké kompetence je u učících se žádoucí rozvíjet.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 38) jde o vzdělávání, jehož hlavním cílem je *„aby učící se jedinec byl schopen úspěšně (efektivně a smysluplně) zvládat nejrůznější situace a úkoly, které bude aktuálně či ve vzdálenější budoucnosti řešit a aby se postupně stával autonomnějším při dosahování různých osobních i společenských cílů“*.

4.2 Význam rozvoje a vzdělávání pracovníků

Koubek (2015, s. 252) zdůrazňuje, že *„požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“*. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností je podle něj celoživotní proces, ve kterém organizace hrají stále

významnější úlohu. Předpokladem úspěchu jakékoli organizace je totiž flexibilita a připravenost na změny, přičemž základem jsou flexibilní lidé, kteří změnu akceptují a podporují. V tomto kontextu se v současnosti formování pracovních schopností pracovníků stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Autor také poukazuje na skutečnost, že tradiční způsoby vzdělávání (zácvik, doškolování, přeškolování apod.) už dnes nestačí. Na významu nabývají aktivity, které formují širší spektrum znalostí a dovedností než ty, které jsou důležité pro momentálně vykonávanou práci. Je také třeba formovat osobnost pracovníků, jejich hodnoty a přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

Hlavní důvody, proč se organizace musejí věnovat rozvoji pracovníků:

- Vznik nových poznatků a technologií a rychlé zastarávání znalostí a dovedností.
- Proměnlivost lidských potřeb, a tedy i trhu.
- Častější změny techniky a technologií v organizacích. Rozvoj informačních technologií.
- Častější organizační změny (organizace práce, povaha i způsoby řízení).
- Větší důraz na kvalitu výrobků a služeb.
- Globalizace a internacionalizace.
- Nutnost snižování nákladů a efektivnější využívání techniky i technologií.
- Změny hodnotové orientace lidí a orientace na kvalitu života.
- Zlepšování zaměstnavatelské pověsti organizace (snazší výběr i udržení pracovníků).

(Koubek, 2015)

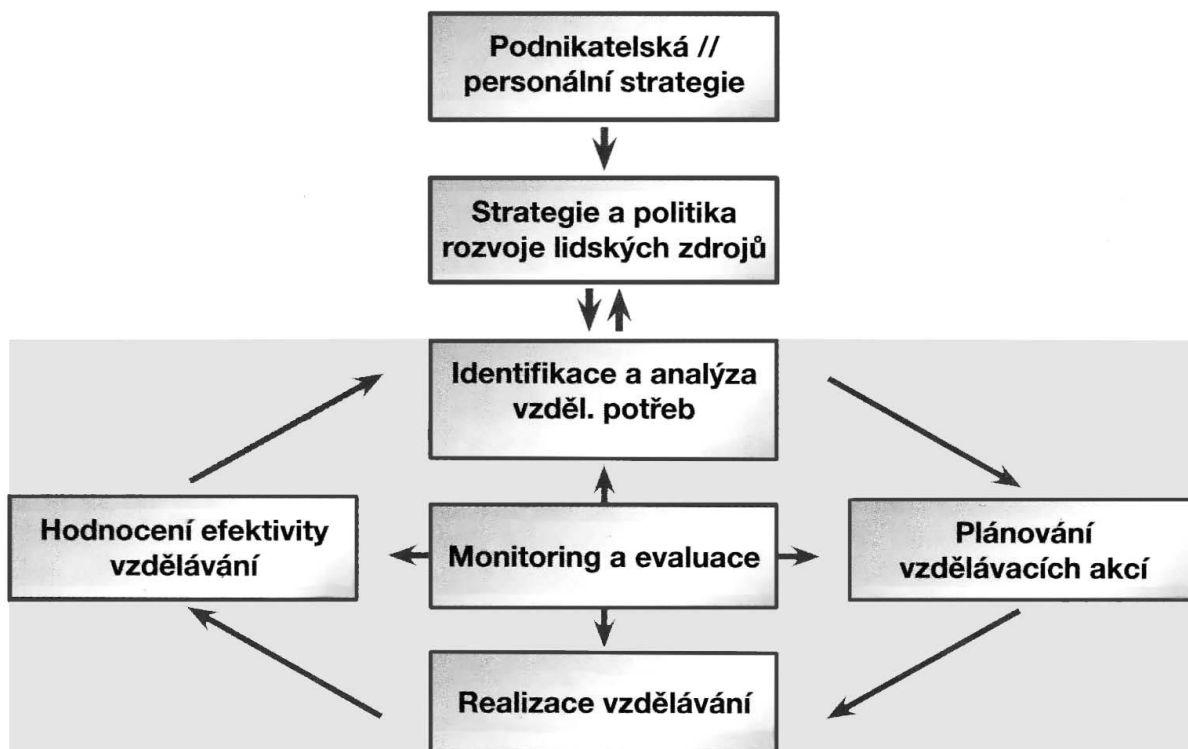
Poslední bod poukazuje na to, že vzdělávání a rozvoj nejsou jen nástroji k překonávání technologických i jiných změn, ale také důležitými prostředky stabilizace pracovníků. To zdůrazňuje i Horváthová (2011), která upozorňuje, že pokud si chce organizace udržet talentované lidi, musí jim nejen nabídnout náročnou a smysluplnou práci, ale také možnost dalšího rozvoje, a tedy získávání schopností potřebné pro komplexnější pracovní pozice.

Podle Greena (2020) má organizace, která je známá tím, že investuje do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, větší šanci přitáhnout a udržet si kvalitní talentované pracovníky. Benefitem jsou tedy nejen kompetentní a kvalifikovaní zaměstnanci, ale i „dobrá značka“.

Veteška a Tureckiová (2008) považují za základní nástroj rozvoje pracovníků podnikové (firemní) vzdělávání. Tento termín se běžně používá pro vzdělávací aktivity zajišťované organizací, resp. k tomu vyhrazeným úvarem nebo pracovníkem. Kromě funkce vzdělávací a rozvojové plní podnikové vzdělávání také funkci orientační, adaptační, integrační a retenční a vede k rozvoji výkonnosti, efektivity a konkurenceschopnosti podniku. Zároveň přispívá ke zvýšení mobility zaměstnatelnosti (uplatnitelnosti) pracovníků a jejich vnější i vnitřní mobility.

Cyklus firemního vzdělávání podle Tureckiové (2009) představuje následující schéma.

Obrázek 7: Cyklus firemního vzdělávání



Zdroj: Tureckiová (2009, s. 82), upraveno

4.3 Rozvoj talentovaných

Horváthová (2011) je přesvědčena, že organizace by měla své talentované pracovníky podporovat a odměňovat různými pobídkovými programy, umožnit jim práci na zajímavých projektech, kde mohou uplatnit své schopnosti a kvality. Je třeba poskytnout talentovaným možnost rozvíjet jejich silné stránky, zlepšovat výkon, posilovat kompetence, zvyšovat motivaci a zároveň rozvíjet kariéru. Pro talentované by měl být navržen ve spolupráci s jejich manažery speciální a ucelený rozvojový program jako nadstavba běžné rozvojové nabídky. Tento program může být podle Horvátové kombinací různých metod a nástrojů, tak, aby odpovídal specifickým potřebám organizace.

Autorka doporučuje spíše krátkodobé, ale dobře navržené a přesně cílené programy, a to z důvodu rychlejší návratnosti investic. Dlouhodobé programy nejsou doporučovány s ohledem na rychle se měnící podmínky a zkracující se délku zaměstnání.

Základní kroky potřebné k vytvoření takového programu:

- Zajištění podpory vrcholového vedení organizace a jejího zájmu investovat do talent managementu.
- Zapojení klíčových stakeholderů, především přímých nadřízených, kteří budou muset obětovat svůj čas rozvojovým aktivitám (např. koučinku a mentoringu)
- Definování kompetencí odlišujících vysoký výkon v klíčových rolích.
- Zhodnocení současného výkonu a budoucího potenciálu zaměstnanců a identifikace talentu důležitého pro budoucí rozvoj a úspěch organizace.
- Naplánování aktivit programu vedoucích k rozvoji kompetencí, které přinášejí přidanou hodnotu a odlišují organizaci od konkurence.
- Stanovení délky programu a zajištění logické posloupnosti rozvoje jednotlivých kompetencí.
- Stanovení způsobu konstruktivního hodnocení výkonu účastníků programu, definice cílového stavu a identifikace konečného výkonu.
- Realizace programu včetně názorného prokázání logiky přístupu a objasnění, proč je program zaměřen na konkrétní jednotlivce (role).

- Zhodnocení celého rozvojového programu. Posouzení nabytých znalostí účastníků a růstu jejich způsobilosti. Cílem je zjistit, zda program přispěl k udržení účastníků a zároveň zda přinesl organizaci komerční prospěch. (Horváthová, 2011).

Hroník (2007) v kontextu talent managementu uvádí dva základní typy programů:

- **Trainee programy**
Účastníci programu se obvykle po dobu jeho konání stávají zaměstnanci firmy. Pro každého z nich je určen rozvojový plán s rozmanitou strukturou. Program obvykle trvá půl roku až rok a po skončení je úspěšným účastníkům nabídnut další kontrakt. Horváthová (2011, s. 80) doplňuje, že tento program je obvykle určen absolventům škol a organizace při výběru účastníků často spolupracují s externími agenturami nebo poradenskými firmami specializovanými na identifikaci talentovaných studentů.
- **Talent development**
Tento program je určen talentovaným, kteří již ve firmě pracují, stojí ale na počátku kariéry a potřebují najít její směr.

Hroník (2007) dále dodává, že programy talent managementu slouží především k tomu, aby účastníci pochopili nejrůznější firemní kontexty. Cílem je, aby porozuměli souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.

4.4 Metody rozvoje

Rozvojové programy mohou zahrnovat různé metody nástroje a aktivity. Ty mohou být realizovány přímo na pracovišti (tzv. on-the-job) nebo mimo něj (of-the-job nebo také external training), přičemž větší důraz je podle Horváthové (2011) obvykle kladen na metody on-the-job.

Nejpoužívanějšími metodami vzdělávání na pracovišti jsou:

- Koučink
- Mentoring
- Counselling
- Instruktaž
- Stínování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Práce na projektech
- Stáž, dočasné přeložení

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště patří především:

- Přednášky
- Semináře
- Demonstrování
- Simulace
- Případové studie
- Workshopy
- Manažerské hry
- Hraní rolí
- Developement centre
- e-learning
- Outdoor training

Tyto metody podrobněji popisují například Hroník (2007) Bartoňková (2010), Tureckiová (2004), Horváthová (2011) nebo Koubek (2015).

Kursch (2016) řadí mezi základní metody rozvoje a podpory talentovaných i speciální školení, posilování emoční inteligence (EQ), vypisování soutěží, speciální program pro společnost nadaných, metody rozvoje tvůrčího myšlení, individuální plán rozvoje, ale také oceňování (finanční) a odměňování (nefinanční).

Autor také uvádí řadu faktorů ze sociální psychologie, které souvisí s interakcí s druhými a mohou pozitivně či negativně ovlivnit rozvoj talentovaných. Jinými slovy faktory, které mohou posílit vlastnosti podílející se na talentu, nebo naopak talentované jedince oslabit či zablokovat a zastavit jejich růst. Patří mezi ně:

Sociální facilitace

Jedná se o v podstatě o jakousi rivalitu či soutěžení, které lze jako posilující faktor využít ve skupině vybraných talentovaných (talent-pools) pro dosažení dynamičtějšího myšlení a rozvoje.

Sociální lenivost (social loping)

Tento faktor působí opačně vůči sociální facilitaci. Může způsobit, že talentovaní zůstávají v pozadí (v útlumu), neprojevují se a jejich výkon se snižuje v důsledku činností skupiny a jejich aktivních vůdců. Aby k tomu nedocházelo, je třeba správně nastavit cíle skupiny, vybrat vhodného moderátora a řídit skupinu tak, aby došlo k synergickému efektu a aktivizaci talentovaných.

Konformita skupiny

I v tomto případě jde o faktor spíše negativní, který může rozvoj talentovaných komplikovat a potlačovat. Příčinou bývá uniformita (best practice) a další faktory, které podporují konformitu skupiny a blokují žádoucí divergentní myšlení. Talentovaní se snaží přizpůsobit skupině a jejím „pravidlům“, aby se vyhnuli případným negativním důsledkům v organizaci (kritice, konfliktům). To je brzdi „v rozletu“ a blokuje jejich rozvoj.

Pověření manažerskou funkcí

Rozvoj talentovaných může negativně ovlivnit i jejich „poslušnost v práci“ ve smyslu přijetí manažerské role a snahy přizpůsobit se jejím požadavkům. Talent (zejména kreativita) může být blokován administrativní zátěží, kterou vedoucí pozice přináší, a povýšení může být tedy ve vztahu k rozvoji talentovaného kontraproduktivní. To je v rozporu s pojetím talent managementu jako nástupnictvím ve funkcích. K popsanému negativnímu efektu ale nemusí dojít a talentovaný může být v manažerské roli vynikající. Svůj talent nadále rozvíjí, dělí se o své schopnosti s ostatními a efektivně je vede. Tento faktor tedy může působit negativně, ale i pozitivně.

Odpor vůči formální autoritě

Talentovaní mívají často tendenci vymezovat se vůči formálním autoritám a jejich přístupu, který může rozvoj talentu potlačovat. Toho je ale možné využít i v pozitivním smyslu. Nakupenou negativní energii lze při vhodném a citlivém řízení situace mobilizovat a nasměrovat správným směrem. Talentovaným je možné dát prostor ke kritice a při tom podchytit konstruktivní myšlenky a nápady. Je ale nutné správně nastavit pravidla hry, talentovaný se totiž nesmí cítit záměrně manipulován. Kursch (2016, s. 87) ale dodává, že *„obecně je jakákoli autorita, která potlačuje myšlenky a nápady talentovaných spíše negativním jevem.“*

Skupinová polarizace

Walach, Kodan a Bem (1962, In: Kursch, 2016) vysvětlují skupinovou polarizaci jako difúzi zodpovědnosti. Jedná se o další faktor, který může mít pozitivní i negativní efekt a talentované tedy může pomáhat rozvíjet, ale naopak i brzdít. Kursch (2016) je přesvědčen, že pro rozvoj talentovaných je obvykle třeba, aby skupina přijímala riskantnější nápady a zároveň i riziko při jejich prosazení a rozvoji. To umožňuje lepší rozvoj myšlenek a posílení spolupráce. V opačném případě může dojít k potlačení rozvoje unikátních nápadů a rozvoje talentovaných jedinců v tomto směru.

Skupinová komunikace

Komunikace má zásadní vliv na rozvoj talentovaných. Interakce s kolegy a otevřená komunikace napříč různými úrovněmi organizace je pro talentované jedince důležitá a inspirativní. Jedná se tedy o posilující faktor v rámci jejich rozvoje.

Skupinové myšlení

skupinové myšlení, podobně jako konformita skupiny, ovlivňuje rozvoj talentovaných spíše negativně. Podle Janise (1972, In: Kursch, 2016) k němu může dojít, pokud je rozhodující skupina velmi soudržná, izolovaná od informací zvenčí, nezvažuje při rozhodování systematicky všechny možnosti, je pod tlakem, protože se musí rozhodovat rychle a má dominantního vůdce.

Vůdcovství

Nelze jednoznačně odpovědět, zda je pro rozvoj talentovaných vhodnější autoritativní či spíše liberální vedení. Kursch (2016) se domnívá, že nejvhodnější je vytvoření

individuálního plánu pro každého talentovaného. K tomu je ale třeba důkladně poznat jeho osobnost, dovednosti, vědomosti, struktury talentu, ale i zájmy, postoje, role a potřeby. Na základě toho je pak možné talentovanému přiřadit vhodného vůdce. To pochopitelně není snadné a v některých organizacích ani možné. Přinejmenším je ale dobré přemýšlet tímto způsobem.

Role moderátora a pasivní kreativita

Pro identifikaci a rozvoj talentovaných je podle Kursche (2016) klíčové, aby pracovníci, kteří se v organizaci věnují práci s talentovanými, dokonale znali problematiku talent managementu a sociální psychologie. Především by měli být dobrými moderátory, přičemž by si měli osvojit důležitou metodu pasivní kreativity. Jinými slovy by měli být schopni rozpoznat nadání, talent a kreativitu, aniž by sami nutně museli být kreativní. „*Vedoucí pracovník musí umět rozlišit nadané a talentované díky jejich nápadům a mnohdy i díky jejich nekonvenčnímu chování*“ (Kursch, 2016, s. 89).

4.5 Řízení a plánování kariéry

Kariérou obvykle rozumíme část životní dráhy spojenou s pracovní aktivitou člověka a jeho zařazením do činností organizace či více organizací. V této souvislosti bývá kariéra také vnímána jako pracovní postup, obvykle směrem vzhůru. Kromě typické „lineární“ existuje i kariéra expertní, spirálová či přechodná (Tureckiová, 2009).

Řízení kariéry, které zahrnuje plánování kariéry a plánování nástupnictví úzce souvisí s rozvojem talentovaných. Umožňuje jim „*růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně*.“ Cílem je „*dosáhnout toho, aby v současnosti i v budoucnosti byl k dispozici potřebný počet talentovaných jednotlivců*“ (Horváthová, 2011, s. 91).

Základem je podle autorky definování klíčových rolí, což jsou pozice, jejichž neobsazení vede k vážnému narušení fungování organizace, tedy role kritické pro její úspěch. Úkolem talent managementu je identifikovat vhodné pracovníky pro tyto pozice. Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců v klíčových rolích je pak podstatou plánování nástupnictví.

Tureckiová (2004, s. 98) uvádí následující cíle řízení kariéry:

- Na úrovni jednotlivce – „*rozvoj pracovní motivace zaměstnanců, kteří mohou dobře odhadovat svoji ‚perspektivu v podniku‘ a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního (lidského) potenciálu*“.
- Na úrovni firmy – „*trvalý rozvoj jejího ‚lidského kapitálu‘ a zajištění kontinuity řídicích procesů (plánováním a zajišťováním nástupnictví v manažerských funkcích)*“.

Armstrong (2007) jmenuje tři základní složky řízení kariéry:

- Poskytování příležitosti ke vzdělávání a rozvoji
- Plánování kariéry (career planning)
- Plánování následnictví (succession planning)

Tureckiová (2009, s. 76–77) vidí plánování kariéry spíše jako „*aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení vlastní ‚cesty životem‘ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků*.“ Řízení kariéry pak podle ní „*umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál prostřednictvím využití prostředků, které mu k tomu organizace, jejímž je členem, spoluvytváří*.“

Poněkud jinak popisuje plánování kariéry Armstrong (2007, s. 339). Tento proces podle něj „*používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře a mentoringu*.“

Základní metodou plánování kariéry je podle Hroníka (2007) rozvojový (kariérový) plán. Ten navazuje na hodnocení pracovníků, na jehož základě se nadřizený a hodnocený dohodnou na cílech a oblastech rozvoje.

Koubek (2015, s. 119–120) vysvětluje, že úkolem plánování kariéry je „*stabilizovat potřebné zaměstnance, dát jim jasnou perspektivu v organizaci a v maximální míře se snažit o sladování jejich individuálního plánu se zájmy organizace*“. Plán kariéry pak autor popisuje jako „*sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit, které zahrnují neformální*

i formální vzdělávání, osvojování si takových znalostí a zkušeností, které posléze umožní pracovníkovi získat náročnější, odpovědnější, prestižnější a lépe placenou práci. Součástí procesu je i průběžná a periodická kontrola a hodnocení pracovníka z hlediska plnění úkolů předpokládaných plánem“.

Hroník (2007) uvádí tři směry rozvoje kariéry – postup v hierarchii, získávání další odbornosti a prohlubování odbornosti. V rámci jedné kariéry je možné postupovat všemi těmito směry.

Horváthová (2011) k tomu doplňuje, že oproti dřívějším dobám, kdy byli zaměstnanci méně mobilní a organizace stabilnější jako dlouhodobí zaměstnavatelé, je v současnosti typická kariéra pestřejší. Obvykle zahrnuje více pozic, více změn a práci pro různé organizace.

„Plánování kariéry může mít pozitivní vliv na motivaci pracovníků, jejich angažovanost, identifikaci s organizací, výkonnost a stabilizaci“ (Kociánová, 2010, s. 177, In: Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 120).

4.5.1 Plánování nástupnictví

„Plánování nástupnictví je proces, pomocí něhož organizace určuje jednotlivce, kteří budou k dispozici jak nyní, tak také v budoucnosti, aby obsadili určité pracovní role či poskytli klíčové kompetence pro budoucí organizační udržitelnost a růst. Je to také proces, který určuje, jak bude nástupnictví řízeno. Jinými slovy, plánování nástupnictví slouží k plánování a pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých, nejčastěji klíčových rolích“ (Horváthová 2011, s. 97).

Armstrong (2007, s. 338) popisuje plánování nástupnictví jako *„proces hodnocení a auditu talentů v organizaci, aby bylo možno odpovědět na tři základní otázky:*

- 1. Jsou k dispozici potenciální nástupci – existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role.*
- 2. Jsou dostatečně dobří?*
- 3. Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?“*

Příčiny, které vedou organizace k plánování nástupnictví podle Cannona a McGee (2007, In: Horváthová 2011, s. 98–99).

- *„Identifikace a rozvoj schopností a kompetencí, které organizace potřebuje mít k dispozici, aby byl zajištěn její úspěch jak v současnosti, tak v budoucnosti.*
- *Porovnání potřeb organizace v oblasti talentů s existujícím talent-pooem s cílem zjištění potenciálního nesouladu a z toho plynoucího ovlivnění priorit v oblasti výcviku a rozvoje.*
- *Minimalizace či eliminace času, který je potřeba k odstranění nesouladu mezi současným a požadovaným stavem, vzniklého odchodem zaměstnanců zastávajících klíčové role.*
- *Pomocí poukázání na možnost kariérního růstu stimulace rozvoje jednotlivců a jejich spolupráce se zaměstnavatelem na řízení jejich kariéry.*
- *Zachycení kritických znalostí a intelektuálního kapitálu a zajištění jejich kontinuity.*
- *Vytvoření přizpůsobivé organizace schopné naplnit různorodé, komplexní a někdy i nepředvídatelné obchodní scénáře.“*

Informace potřebné pro plánování nástupnictví lze získat prostřednictvím auditu talentů, hodnocení pracovního výkonu a předpovědi potenciálu nebo prognózy poptávky a nabídky (Horváthová, 2011).

Autorka na základě svého průzkumu upozorňuje na skutečnost, že mnohé české organizace nepřístupují k práci s talenty koncepčně a systematicky a nástupce obvykle hledají až v kritické chvíli. Programy nástupnictví, pokud nějaké existují, občas selhávají, protože nástupci, kteří na povýšení čekají příliš dlouho, odcházejí hledat příležitost jinde. Trend přípravy jednoho člověka na konkrétní pozici je překonán a vhodnější je mít „v zásobě“ více vhodných kandidátů, přičemž příležitost dostává ten nejlépe připravený. Pakliže se neosvědčí, dostane příležitost náhradník. Tato praxe je ve světě běžná, u nás se s ní setkáváme především u zahraničních společností (Kejhová, 2007, In: Horváthová 2011).

Organizace, která si prostřednictvím efektivního plánování nástupnictví zajišťuje talentované pracovníky se správnými dovednostmi a schopnostmi, kteří jsou schopni naplňovat její strategické cíle, tak může získat důležitou a dlouhodobou konkurenční výhodu (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Effron a Ortová (2018) považují za základ úspěchu plánování nástupnictví pravidelné hodnocení talentů (talent review). To organizaci pomáhá zjistit, jakými talenty disponuje a jaké jí naopak chybí a umožňuje jí zaměřit se na obojí. Zároveň se organizace dozví, kde investice do rozvoje talentů přinášejí největší výnosy a kde je naopak lepší šetřit.

5 Výzkumné šetření

5.1 Volba rámcového tématu práce

Vzhledem k tomu, že již téměř čtyři roky externě spolupracuji s významnou českou reklamní agenturou (dále v textu nazývanou jen XYZ), zajímalo mě, jak tato firma přistupuje k talentovaným pracovníkům a zda využívá talent management nebo alespoň některé z jeho základních procesů. Proto jsem si jako rámcové téma diplomové práce zvolil „Výzkum talent managementu ve vybrané organizaci“. Prostředí reklamní agentury, která přinejmenším z velké části zaměstnává kreativní lidi, případně s nimi spolupracuje, mi pro takový výzkum připadalo ideální.

Před dalšími kroky jsem samozřejmě nejprve oslovil vedení firmy a zeptal se, zda mi provedení výzkumu umožní. Setkal jsem se při tom s velmi vstřícným přístupem a souhlas jsem získal.⁴

5.2 Stanovení výzkumného cíle a výzkumných otázek

Před samotným stanovením výzkumného cíle a formulování výzkumných otázek jsem nejprve provedl prvotní rešerši literatury, jak doporučují Novotná, Špaček a Šťovíčková (2019) nebo Svobodová (2020) a prostudoval základní dostupné zdroje, abych se zorientoval v problematice talent managementu.

Následně jsem v únoru roku 2023 provedl předběžný průzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda a do jaké míry se společnost XYP talent managementu věnuje. Za tím účelem jsem realizoval rozhovory se třemi zástupci vedení firmy včetně generálního ředitele. Tyto rozhovory se uskutečnily v rozmezí jednoho měsíce a nebyly nahrávány. Jejich prostřednictvím jsem se chtěl pouze zorientovat a najít vhodný cíl výzkumu, který by nejen odpovídal rámcovému tématu práce, ale zároveň byl přínosný a užitečný i pro společnost XYZ.

⁴ Nadále v textu nerozlišuji mezi termíny firma, společnost a organizace a v zájmu čtivosti textu je používám jako synonyma, aby neodcházelo k příliš častému opakování stejných pojmů ve větách.

Hned z prvního rozhovoru jsem vyrozuměl, že společnost XYZ talent management jako systém nevyužívá. Talentovaným pracovníkům se samozřejmě věnuje, ale spíše „intuitivně“. V současné době firma nemá ani svého specializovaného personalistu a o zavedení talent managementu neuvažuje. Důvody jsou především finanční, organizační a personální.

Na základě tohoto zjištění jsem mohl upustit od prvotního záměru navrhnout pro společnost XYZ systém talent managementu na míru. Pominu-li skutečnost, že by se nejspíš jednalo o úkol přesahující mé schopnosti, časové možnosti a rozsah této práce, i v případě, že bych uspěl, by firma systém s největší pravděpodobností do svého provozu neimplementovala.

Zaměřil jsem se tedy na hledání toho, co firmu v kontextu tématu práce nejvíce „pálí“, abych mohl cíl soustředit na konkrétní segment talent managementu (například získávání, udržování nebo rozvoj talentovaných).

Všiml jsem si při tom, že generální ředitel společnosti (dále Jakub) a stejně tak jeho kolegyně, se kterými jsem mluvil dříve, zmiňují jako častý problém povyšování pracovníků do vedoucích pozic. Mnohdy se tak děje z víceméně motivačních důvodů. Pokud by měl ambiciózní pracovník déle setrvat na stejné pozici, pravděpodobně by nebyl spokojen a z firmy by časem odešel. Vzhledem ke skutečnosti, že u některých konkrétních pozic ve společnosti je kariérní dráha poměrně plochá, bývá v podstatě jedinou možností postup na pozici vedoucí. Stává se ale, že pracovníci, kteří byli ve své předchozí roli úspěšní (například grafici, textaři) si s vedením lidí a týmů nevědí rady.

Navíc, jak Jakub zmínil, je dnes „jiná doba“. Dříve se ve velkých zahraničních firmách dostávali na vedoucí pozice pracovníci s mnoha lety zkušeností a praxe v dané firmě. Mezi vrcholovými manažery a řediteli byl zřídka někdo mladší padesáti let. „*Dnes chce být každý do třiceti ředitelem*“, říká Jakub. A dodává, že pokud se jím dotyčný nestane, odchází jinam. Další důvod povyšovat i ty, kteří pro vedení lidí nejsou připraveni a dostatečně kvalifikováni.

Po konzultaci s Jakubem jsem dospěl k závěru, že užitečným cílem výzkumu by mohlo být definování klíčových kompetencí pracovníků na vybraných vedoucích pozicích a návrh programu vzdělávání a rozvoje, který by jim pomohl tyto kompetence získávat a rozvíjet.

Následně jsem zvolil, opět po poradě s vedením firmy, pracovní pozice, pro které mají být definovány klíčové kompetence navržen program vzdělávání. Jedná se o pozice *account director* a *creative director*. České ekvivalenty těchto názvů se ve firmě (ani jinde, jak jsem později zjistil) nepoužívají, budu se tedy nadále držet těchto anglických. Jejich pracovní agenda je blíže popsána v podkapitole 5.3.1.

Původně jsem zamýšlel zahrnout i pozici *account manager*, v průběhu rozhovorů jsem ale vyrozuměl, že navzdory názvu se nejedná v pravém slova smyslu o řídicí (resp. vedoucí) pozici. Řízení se v tomto případě vztahuje k procesu realizace zakázky, nikoli k lidem (pracovníkům).

Na základě výše zmíněných poznatků jsem v souladu s doporučením Novotné, Špačka a Šťovíčkové (2019) stanovil výzkumný problém a naformuloval konkrétní téma práce, výzkumný cíl a výzkumné otázky.

Téma práce:

Rozvoj a vzdělávání pracovníků společnosti XYZ v kontextu talent managementu

Výzkumný cíl:

Vytvořit pro společnost XYZ nástroj na míru – kompetenční mřížku a konkrétní program rozvoje a vzdělávání, který jí usnadní výběr talentovaných pracovníků a jejich přípravu pro konkrétní řídicí pozice.

Výzkumné otázky:

- *Jak identifikovat talentované pracovníky vhodné pro řídicí pozice?*
- *Jaké klíčové kompetence pracovníků společnost XYZ jsou předpokladem pro jejich uplatnění na řídicích pozicích.*
- *Jaké rozvojové a vzdělávací aktivity jsou vhodné a žádoucí v rámci získávání klíčových kompetencí řídicích pracovníků společnosti XYZ?*

5.3 Metodologický přístup

Z výzkumných otázek je patrné, že se jedná o popisný (deskriptivní) výzkumný problém (Svobodová, 2020), proto jsem nestanovil žádné hypotézy.

Cílem práce není standardizované srovnávání, kvantifikace vztahů mezi proměnnými nebo popis variability, ale spíše podrobnější studium fenoménu se zaměřením na interpretace a procesy (Punch, 2015), rozhodl jsem se tedy jít cestou kvalitativního výzkumu a jako metodologický rámec (výzkumný design) jsem zvolil případovou studii. Ta je podle Hendla (2016, s. 104) vhodná pro studium organizací a institucí s cíli jako jsou: „*hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn a adaptace*“. Jako metody sběru dat jsem zvolil polostrukturovaný rozhovor a analýzu dokumentů.

Po volbě tématu a cíle práce jsem zpracoval rešerši odborné literatury, ze které jsem následně vycházel především (nikoli pouze) při zpracování teoretické části této práce. Kromě odborné metodologické literatury jsem se zaměřil především na zdroje věnované talentu a nadání, talent managementu, kompetencím a rozvoji a vzdělávání pracovníků.

5.3.1 Volba výzkumného vzorku

Volbu účastníků výzkumu (dále aktérů) mi značně usnadnila skutečnost, že s reklamní agenturou XYZ již téměř čtyři roky aktivně spolupracuji jako externista, a znám poměrně dobře její prostředí i osoby, které v ní působí. V mém případě se tedy v základu jednalo o účelový výběr (účelové vzorkování), jako ho popisují Novotná, Špaček a Šťovíčková (2019) nebo Hendl (2016).

První tři aktéry, které jsem oslovil už v první fázi předběžného průzkumu na začátku roku, jsem zvolil na základě doporučení kolegů. Následně jsem využil nabalování neboli tzv. metodu sněhové koule, o které hovoří například Hendl (2016). Jinými slovy, jednotliví dotazovaní mi doporučovali další kolegy, kteří jim připadali vhodní. Ve výsledku jsem k původním třem aktérům, kteří byli všichni ochotni poskytnout mi další, tentokrát nahrávaný rozhovor, přidal ještě čtyři.

Aktéry jsem volil pouze na základě vztahu k tématu, nikoli např. věku nebo pohlaví. Jedná se tedy o vzorek heterogenní (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2019). Klíčem k jejich výběru bylo především pracovní zařazení a zkušenosti. Výsledkem je relativně pestrý vzorek, který obsahuje zástupce vrcholového vedení firmy a dále osoby, které pracují či v minulosti pracovaly na pozicích, pro něž mají být definovány klíčové kompetence a program rozvoje. V případě těch druhých jsem volil tak, aby byli zahrnuti zkušenější řídicí pracovníci, ale i ti, kteří byli povýšeni v nedávné době, a dá se u nich předpokládat, že se aktuálně potýkají s „problémy“ souvisejícími s vedením lidí.

Výsledný výzkumný vzorek tvoří sedm aktérů. Výběr jsem ukončil ve chvíli, kdy už jsem se z rozhovorů nedozvídal nic nového.

Aktéři rozhovorů

Všechna jména účastníků rozhovorů byla po dohodě s nimi nahrazena pseudonymy.

Jakub – CEO (chief executive officer) – ředitel společnosti XYZ

V agentuře pracuje 28 let, nastoupil v roce 1994 na pozici account executive bez předchozí pracovní zkušenosti. Ředitelem je přibližně 18 let. Jeho agenda zahrnuje řadu činností. Jde především o stanovení vize společnosti, tvorbu dlouhodobých i krátkodobých plánů, interní komunikaci a zajištění obsazení klíčových pozic správnými lidmi (kteří podle Jakubových slov „vědí, co mají dělat a jsou spokojeni“) a udržování vztahů s klienty.

Mirka – COO (chief operation officer) – provozní ředitelka

Ve firmě pracuje se třemi mateřskými přestávkami dvacet let. Nastoupila jako account executive a prošla si pozicemi account manager, account director, group account director a client service director. Má na starosti provoz organizace, procesy, clientský servis (je nadřízená všem „accountům“) a zároveň, protože agentura nemá samostatné oddělení HR ani personalistu, se stará také o řízení lidských zdrojů. Před nástupem do agentury pracovala krátce jako junior brand manager v kosmetické firmě.

Ludmila – group account director

Do agentury nastoupila před necelými dvaceti lety jako traffic manager v kreativním oddělení, posléze se přesunula na pozici account manager, poté account director a přibližně

před čtyřmi lety postoupila na post group account director. Na starosti má několik oddělení agentury (ATL, BTL, Online a Social) a v kooperaci s jednotlivými account direktory řídí jejich práci. Zároveň komunikuje s řediteli na straně klienta. Od začátku své kariéry pracovala v reklamě a zhruba jeden rok také v oblasti marketingu.

Tamara – creative director – kreativní ředitelka

V XYZ pracuje deset let. Donedávna byla externí seniorní textařkou (senior copywriter) a nyní je kreativní ředitelkou největšího týmu celé agentury. Kromě toho, že má na starosti vedení členů týmu, je zodpovědná za veškeré kreativní výstupy oddělení a zastupuje tým při jednání s klientem. Před nástupem do agentury žila několik let v zahraničí, kde pracovala jako copywriter.

Vojta – creative director – kreativní ředitel

Ve firmě pracuje asi tři roky. Nastoupil jako art director a na začátku tohoto roku byl povýšen na pozici creative director. Jeho práce zahrnuje tvůrčí činnosti (vymýšlení kampaní a jejich realizace) a vedení týmu. Zodpovídá za to, aby kreativní výstupy odpovídaly zadání klienta, se kterým také komunikuje z pozice kreativce, usměrňuje práci týmu a poskytuje jeho členům zpětnou vazbu. Dříve pracoval ve třech různých reklamních agenturách jako grafický designer a art director. Má také předchozí zkušenosti s vedením lidí.

Václav – creative director – kreativní ředitel

Do agentury XYZ nastoupil před necelými třemi lety jako seniorní copywriter, kreativním ředitelem je zhruba půl roku. Náplň jeho práce je v podstatě stejná jako v případě Vojty, pouze má na starosti jiný tým a jiné klienty. Má za sebou zkušenost ze dvou různých reklamních agentur, kde působil především jako textař.

Linda – account manager

V XYZ začala pracovat před pěti lety jako account executive v nejmenším oddělení agentury, později postoupila na pozici account manager. Poslední tři roky zastává stejnou

pozici v největším oddělení firmy. Má na starosti konkrétního klienta a stará se o jeho zakázky (projekty) od zadání až po finální zveřejnění.⁵

Po transkripci a analýze rozhovorů s výše uvedenými aktéry vyvstaly další otázky, na které jsem potřeboval odpovědi. Proto jsem dodatečně oslovil ještě dva pracovníky společnosti. Rozhovory s nimi nebyly nahrávány. Šlo jen o doplnění konkrétních informací potřebných k definování klíčových kompetencí a návrhu programu vzdělávání. Aktéři těchto dodatečných rozhovorů byli:

Jarka – CFO (Chief Financial Officer) – finanční ředitelka

Radek – Client Service/HR director – ředitel klientského servisu a lidských zdrojů

Radek převzal agendu po Mirce, která v mezičase ze společnosti odešla.

5.3.2 Sběr dat

Data pro výzkumné šetření jsem získával především prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Při tvorbě podkladů pro rozhovory jsem se držel osnovy, kterou doporučují Novotná, Špaček a Šťovíčková (2019):

- Úvod – představení výzkumu
- Základní pasportizace – identifikace účastníka
- Otázky
- Závěr – důležitá témata, která nezazněla, otázky aktéra
- Poděkování, ukončení

Součástí každého rozhovoru bylo samozřejmě verbální potvrzení souhlasu s nahráváním.

Pro rozhovory jsem si připravil sadu otevřených otázek, které jsem rozdělil do tří tematických okruhů – nadání a talent; klíčové kompetence; rozvoj a vzdělávání pracovníků.

⁵ Byť pozice account manager není v pravém slova smyslu vedoucí, a z výsledné kompetenční mřížky jsem ji proto vyřadil, rozhovor s Lindou jsem použil jako doplňující zdroj informací.

Toto rozdělení mi usnadnilo následnou analýzu získaných dat, především tvorbu kategorií a kódování.

Ve všech případech jsem používal stejné otázky a v základu i jejich pořadí. Pochopitelně jsem ale reagoval na odpovědi a průběh rozhovoru jsem přizpůsoboval aktuální situaci. Několikrát se například stalo, že aktér svou úvahou zodpověděl i otázky, které teprve měly padnout. Ty jsem tedy následně vynechal. Zároveň jsem spontánně pokládal doplňující dotazy podle potřeby. Jinak jsem se ale snažil příliš nezasahovat a nechat aktéry mluvit, aby šlo opravdu o rozhovor, nikoli jen jakýsi verbální dotazník.

Protože všechny účastníky osobně znám (některé lépe, jiné přinejmenším od vidění), bylo pro mě snadné domluvit se s nimi na průběhu rozhovorů tak, aby se při nich cítili pohodlně a nebyli nervózní nebo pod tlakem. Navíc, protože ve firmě je zvykem, že si všichni tykají, probíhaly rozhovory v uvolněné a příjemné atmosféře. Všichni aktéři se mi snažili vyjít vstříc a zdálo se, že je zkoumaná problematika zajímá. V jednom případě mi dokonce aktérka dodatečně telefonovala, protože ji otázky na téma talent a nadání zaujaly natolik, že se k nim chtěla ještě vrátit.

Rozhovory proběhly mezi 21. 6. a 8. 11. 2023.

Kromě rozhovorů jsem data získával také z dokumentů, které mi společnost XYZ poskytla. Především se jednalo o náborové materiály (inzeráty) používané při výběru nových pracovníků z externích zdrojů, pokud pozice nelze obsadit někým, kdo už ve firmě pracuje a může být povýšen. Předpokládal jsem, že mi tyto dokumenty pomohou získat představu o tom, na jaké kompetence se firma u nových pracovníků zaměřuje. Po jejich prostudování jsem ale zjistil, že jsou formulovány spíše obecně a obsahují jen minimum použitelných informací. Respektive, nenašel jsem v nich k tématu nic víc než to, co jsem zjistil z rozhovorů.

Dále mi byla poskytnuta prezentace představující firemní přístup k rozvoji pracovníků (dále jen „prezentace rozvoje“). Tento dokument byl pro výzkumné šetření mnohem užitečnější, protože obsahuje mimo jiné přehled měkkých a tvrdých dovedností, které jsou žádoucí nejen u vedoucích pracovníků agentury. Tato data jsem porovnával s daty získanými z rozhovorů a použil je jako základ pro formulaci klíčových kompetencí.

Transkripce a analýza rozhovorů

Vzhledem k povaze šetření jsem nepovažoval za nutné pořizovat doslovný přepis rozhovorů. V souladu s cílem práce mi šlo především o obsah a témata, nikoli o jednotlivé věty a interakce nebo „citové zabarvení“ odpovědí aktérů. Nakonec jsem se ale rozhodl využít bezplatného nástroje pro přepis textů z nahrávek, který je součástí programu Microsoft Word. Takto získaný doslovný přepis jsem následně editoval a pracoval s ním spíše jako se shrnujícím protokolem (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2019). Text jsem redukoval a zaměřil jsem se pouze na pasáže odpovídající cíli šetření.

Identifikaci témat, segmentaci a kódování dat (Novotná, Špaček a Šťovíčková, 2019) mi velmi usnadnila předem připravená struktura rozhovoru. Témata totiž byla v podstatě daná (viz výše). V rámci analýzy dat šlo tedy především o to, najít vztahy a společné prvky v odpovědích aktérů a zjistit v čem se shodují nebo naopak rozcházejí. Ve výsledku jsem se takto získaná data pokusil interpretovat tak, aby byly zodpovězeny výše uvedené výzkumné otázky.⁶

5.4 Společnost XYZ

Společnost XYZ je českou pobočkou stejnojmenné, americké reklamní agentury, která vznikla na počátku minulého století v New Yorku a postupně se rozrostla v rozsáhlou globální síť agentur se zastoupením ve více než 120 zemích světa.

V Praze byla společnost XYZ založena v polovině devadesátých let, původně jako malá firma o několika lidech. V následujících letech se z ní stala jedna z největších a nejúspěšnějších reklamních agentur v Čechách, která se může pochlubit celou řadou tuzemských i mezinárodních prestižních ocenění. V současné době má více než 120 zaměstnanců a stálých externích spolupracovníků (převážně kreativců) z Čech i ze zahraničí.⁷

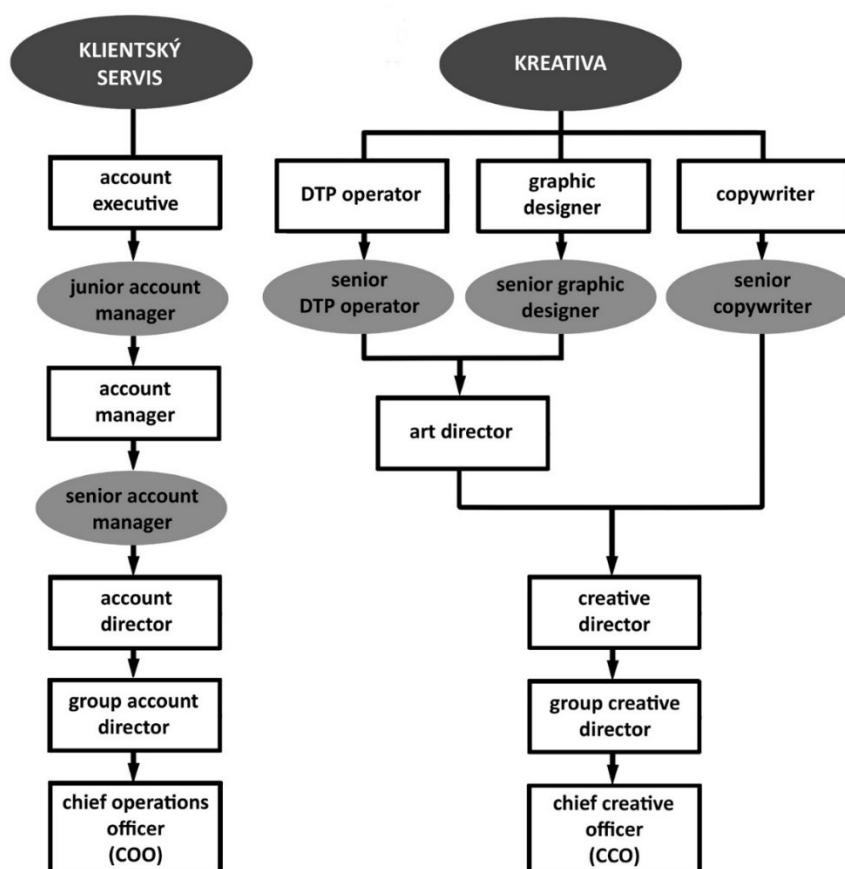
⁶ Ačkoli pro společnost XYZ pracuji, a s jejími členy mám tedy i jisté osobní vazby, veškerá získaná data interpretuji v této práci maximálně objektivně a bez jakéhokoli vědomého zkreslení popsaných skutečností.

⁷ Tyto informace jsem získal částečně přímo od pracovníků společnosti XYZ a částečně z jejích internetových stránek. Vzhledem k tomu, že je společnost v této práci anonymizována, záměrně neuvádím její stránky v seznamu použitých informačních zdrojů.

Společnost je rozdělena do několika oddělení, která se s starají o jednotlivé klienty či skupiny klientů. V každém oddělení jsou obsazeny všechny role potřebné k realizaci zakázek. Oddělení ale v případě potřeby spolupracují a mají společné vrcholové vedení.

Ve vztahu k cíli práce nepovažují za nutné podrobně popisovat strukturu celé společnosti. Podstatná je „linie“ možného kariérního postupu, která zahrnuje cílové pracovní pozice, tedy account director a creative director. Tuto linii představuje níže uvedné schéma.

Obrázek 8: Struktura možného kariérního postupu pro vybrané pozice ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní tvorba

Výše uvedené schéma zahrnuje v části „kreativa“ také pozici art director. Navzdory poněkud matoucímu názvu se však, podobně jako v případě account managera, nejedná o vedoucí pozici. Art director má v porovnání s o stupeň nižšími pozicemi DTP operátora a grafického designéra na starosti komplexnější kreativní práci, přičemž spolupracuje s copywriterem či

creative directorem. Nevede však tým, ani nemá přímé podřízené. Termín „director“ je tedy v tomto případě spíše prestižní označení.

Kterákoli z vyšších pozic může být, pokud je to nutné, obsazena uchazečem „z venku“. Byl jsem ale vedením společnosti ujištěn, že je rozhodně upřednostňováno povyšování stávajících zaměstnanců. Externí zdroje volí agentura v případě „startovacích“ pozic (account executive, copywriter, DTP operator) nebo v situaci, kdy aktuální situace neumožňuje povýšit nikoho z interních pracovníků.

5.5 Výsledky výzkumného šetření

5.5.1 Identifikace talentovaných pracovníků ve společnosti XYZ

V první části rozhovoru jsem se zaměřil na termíny talent a nadání obecně. Aktérů jsem se ptal, zda vnímají mezi oběma termíny rozdíl a co si pod nimi představují, kdo je podle nich talentovaný pracovník a čím se liší od ostatních, zda mají pocit, že talent je pro firmu důležitější než píle, snaha a nasazení a nakonec, zda má agentura XYZ nebo oni sami nějaký systém, jak talent rozpoznat. Cílem bylo zjistit, jak je v agentuře definován a jak jsou identifikováni talentovaní pracovníci.⁸

Jak se dalo předpokládat, někteří účastníci vnímají talent a nadání jako synonymum, jiní mezi pojmy vidí rozdíl.

Jakub: „*Já to asi to vidím skoro jako synonyma. (...) „Obě ty věci jsou vlastně nějaký jako nastavení člověka. V nějaký oblasti, kde mu to umožňuje fungovat výrazně líp než běžná populace. Takže taky odlišnost od běžný populace. A ten talent může bejt v jakýkoliv oblasti.“* (...)

Ludmila: „*Pro mě je to hodně jako podobná záležitost. (...) „Vidím to stejně. Já mám asi pocit, že talent je anglicismus nadání, že je to přeložený slovo nadání.“* (...)

⁸ V uvedených výňatcích z rozhovorů jsem s ohledem na srozumitelnost a čtivost textu otázky i odpovědi stylisticky upravil a zestručnil. Jejich obsah ale zůstává nezměněn. Pro grafické odlišení jsou úryvky uvedeny v uvozovkách a sázeny kurzivou, byť nejde vždy o zcela doslovné citace.

Mirka: „Já si myslím, že nadání a talent asi nebudou úplně stejná věc. Nadání je něco, pro co mám nějaký dispozice, k čemu jsem se narodila, co mi jako nadělily geny a pánbůh. Ten talent vidím jako spojení nadání, ale taky nějakýho úsilí a potřeby dalšího rozvoje. To nadání je daný trošku jako defaultně, že každéj máme něco trošku daný do vinku. A talent je tohle plus nějaká jako pílě a schopnost to rozvíjet a schopnost to vidět a jít si za tím.“

Tamara: „Vždycky jsem to brala jako jedno slovo. (...) Mám pocit, že talent je nějaká jakoby predispozice, se kterou se člověk narodí. A asi, věřím tomu, že to je daný i geneticky, když se ohlídnu do řad předků, tak tam myslím, že něco takovýho asi bude zachytitelný. Zároveň si myslím, že talent jde velmi snadno rozvíjet a posunovat dál. Takže si myslím, že jednak se s tím člověk narodí, ale jsem přesvědčená o tom, že třeba o 50 % ten talent může ještě vyrůst, pokud se na něm pracuje.“

Vojta: „Já tam vnímám malej rozdíl v tom, že talent mi přijde silnější než nadání. Nadání mi přijde, že to je jenom vlastně takovej jako nějaký hint, kterej cejtíš a je potřeba na něm víc pracovat. Kdežto u toho talentu mi přijde, že třeba pro ty talenty je to automatický dělat. Třeba jsou úžasný talentovaný fotbalisti, který, jak se říká, to mají od pána. Ale to nadání mi přijde, že je potřeba trošku víc vydupat z tý hlíny. Jako to je takovej malej rozdíl, kterej tam cejtím. Ale pořád je to v tom ranku, jakože příroda ti něco nadělila a můžeš na tom pracovat.“

Václav: „Asi to vnímám plus mínus jako synonyma. Talent bych vnímal jako určitou dispozici, kterou člověk má k určitý oblasti, ať už je jakákoliv. Určitě je část tý dispozice něco vrozenýho a pak je samozřejmě to, jak s tím člověk jakoby pracuje, jak ten talent vlastně rozvíjí. A jak je schopnej nechat ho vyniknout a prosadit se díky tomu talentu. Protože asi všichni víme, nejsnazší je podle mě vždycky přirovnání ke sportu, že i ty třeba nejtalentovanější, nebo který se na první pohled jeví jako nejtalentovanější, sportovci, který mají takzvaně dáno od boha, tak ne vždycky potom ten talent dokážou jako prakticky přetavit v to, aby to bylo využitelný, ať už v tom sportu nebo, když si tu analogii necháme jako pro tu práci, že se to určitě musí spojit i s dalšíma věcma.“

Linda: „Já myslím, že talent je možná takovej vyšší level, taková nadstavba toho nadání.“

Ve vztahu k cíli práce je ale podstatnější, kdo je talentovaný pracovník z pohledu společnosti XYZ a čím se liší od těch ostatních.

Jakub hodnotí talent především podle výsledků práce. Talentovaný je podle něj ten, kdo dosahuje opakovaně nadprůměrných výsledků. Zároveň je to člověk, který je ostatními vyhledáván v případě, že potřebují pomoc nebo radu a chtějí s ním pracovat. *„A jestli je to věc talentu nebo jako usilovný práce? Ono to je jako obojí. A dokonce bych řekl, že v té naší branži je to častěji ta sebedisciplína, usilovná práce, ochota se učit, zkoušet nové věci, experimentovat, který jako ty lidi posouvá neustále dál, než jako takový to já mám talent, já nemám talent. Viděl jsem spoustu talentovaných lidí, který to vlastně nikam nikdy nedotáhli. Protože si mysleli, že ten talent něčemu pomůže automaticky. A ono to tak není, je to práce, práce, práce.“*

Ludmila: *„Já si pomůžu tím, že se budu soustředit na jedno odvětví. Tak třeba kreativa. Když postavím vedle sebe dva textaře nebo art directory, tak ten řadovej, si myslím, že je schopnej prostě odbavovat takovej ten day to day business a klient je vlastně spokojenej a všechno jde bezvadně. Žádný problém, dostáváš v podstatě bezvadný hodnocení. A ten talentovanej do toho přináší něco navíc, je schopnej myslet jako za hranice toho zadání. Přichází s inovativním řešením a objevuje nástroje, se kterejma ten řadovej pracovník ani nemá potřebu přicházet do styku, nevyhledává je. (...) A že asi překračuje hranice té běžný práce. Já to беру tak, že v podstatě v tom našem oboru si ani nemůžeš vlastně dovolit, byť se to samozřejmě někdy stane, zaměstnávat podprůměrný lidi. Pro nás by i průměr měl bejt skvělej a měl by mít skvělý hodnocení.“*

Mirka: *„Talent se skládá asi ze dvou věcí. Jsou to nějaký hard skills, ty dovednosti, které jsou potřeba pro tu danou roli a potom jsou tam soft skills. A v rámci těch soft skills hraje strašně důležitou roli attitude a postoj k té práci, k životu obecně. To strašně ovlivňuje ten talent i to, jak potom přistupuješ k tomu člověku. Ať už když ho nabíráš, nebo jak potom s ním pracuješ tady, v rámci agentury. Takže za mě to je hrozně důležitý komponent ta attitude. Když je jako správná, tak potom se dá hrozně moc věcí dohnat, který třeba nejsou dokonalý úplně na začátku. (...) Ale pokud nebudeš mít dobrou attitude a nebudeš se chtít pořád sám učit, tak zakrniš a můžeš bejt pořád na začátku. Před pěti lety jsi mohl bejt talent a mít obrovskéj potenciál, ale pokud nepůjdeš a sám do toho nebudeš investovat, tak to*

vlastně jako zabiješ. Myslím si, že attitude a taková ta chuť jít a ty věci zlepšovat a dělat jinak a samozřejmě naslouchat jako jiným je hrozně jako důležitá.“ (...) „A možná taky otevřenost. A strašně velkou roli hraje tolerance k tomu, že různí lidi viděj různé věci jinak. Myslím si, že my tady nechceme mít lidi, který maj postoj, jako dobře už bylo a takhle se to dělalo, takhle se to bude prostě dělat pořád. To je cesta rovnou do pekel. (...) Ideální je, když máš nadání a potom ten nějaký vnitřní motor to rozvíjet, bejt otevřenej a chtít. A potom je varianta, kdy člověk chce, ale třeba mu není dáno úplně do vínku, tak to je furt taky dobrý. S tím se dá pracovat. Myslím si, že to je jako správně. To jsou takový ty lidi, který potom, když to správně rozpoznáš, tak se na tom dá pracovat. Blbý je, když ty lidi nemaj talent, ani nechtěj. Takový ani nenabíráme.“ (...) A potom je zajímavá skupina, která je obrovsky nadaná, obrovsky opravdu, ale nemaj ten správný přístup a postoj a můžou bejt třeba potom i toxický.“

Tamara: „Já v tom cítím obrovské rozdíly. Mám pocit, že talentovaný člověk tu potřebu má a ten, kterej si sem chodí vydělávat peníze, tak tady sedí v rámci pracovní doby a vlastně to dělá jenom proto, že mu někdo řekl, že to má dělat, že si tím plní nějakou pracovní smlouvu. Kdežto talentovaný člověk sem chodí, protože se vlastně našel v té práci, není to pro něj práce, ale je placenej za něco, čím žije a stejně by to dělal. A ta výhoda je, že za to dostává ještě zapláceno. (...) Já si myslím, že kreativně zaměřenej člověk je specifická osobnost, která prostě má vnitřní potřebu se nějakým způsobem projevit tím, že neustále o něčem přemýšlí a obchází jakoby ztvárnění, který jsou klišé a snaží se zajímavým způsobem z toho udělat nějaký výstup, kterej je zajímavý. Jak pro sebe, tak i pro jeho okolí.“

Vojta: „Mně to splývá trošku i do teritoria jako je motivace a nejenom to nadání. Když se budeme bavit o reklamě, tak chtít dělat kampaně, který zboří svět, o kterých se bude mluvit, chtít dělat vizuály, který budou jiný než ostatní, chtít vyhrávat ceny. (...) Podle mě primární věc je motivace a ten excitement tu práci dělat. Protože s tím přicházejí ty nápady. Když jsi nadšenej tím, co děláš, když jsi zaujatej svojí prací, tak tvůj mozek funguje na jiný vlně, než když se do té práce nutíš a musíš jako ve frustrovaným vztahu k té práci prostě složitě hledat motivaci. Těžko se mi vysvětluje, co by měl mít talentovaný pracovník, protože pro mě ten talent je vlastně jenom jeden z mnoha faktorů, který ovlivňují ve finále ten výsledek. I když jako důležitěj. Ale je to podle mě za a) žít tím, jako mít rád tu práci, vědět, proč jí dělám

vědět, kam směřuju. (...) A pak je to podle mě o tý pili a o tom prostě držet, i když si myslíš, že to nikam nevede. Prostě se snažit tu věc zlomit, když věříš tomu, že jsi na správný cestě. A poslouchat instinkty. No a pak jsou takový ty hard skills, jako když se budu s bavit o vizuálních věcech, tak je to o tom mít přehled, znát filmový režiséry, znát reklamní tvůrce, vědět, co se dělá ve světě, vědět, jaký fotografové jsou dobří. Vědět, co je teď trend, čemu se vyhnout a tak dál. Umět pracovat s barvama. Ale to už jsou takový ty details, který podle mě spíš získáš zkušenostma. “

Václav:

„Myslím si, když to popíšu na XYZ a možná i obecně na reklamní agentuře, tak je to někdo, kdo velmi rychle navnímá to prostředí a kdo samozřejmě, pokud se jedná o tu kreativní stránku věci, má dobrý nápady, dobrý zdroje, ví, kam si sáhnout pro inspiraci. A je neustále jakoby plnej novejšch nápadů. To jsou takový první známky toho talentu, že se ten člověk nezalekne nového zadání a umí si v něm vždycky něco najít, i když je to třeba zadání, který mu osobně zrovna sedí málo. A potom si myslím, že velkou část toho, jak se prokazuje talentovaněj člověk, je nějaká empatie. Vlastně z pohledu toho, že je schopnej si to přeložit, jestli má vůbec ten nápad smysl pro toho klienta, jestli má smysl pro cílovou skupinu. Jakoby se vcítit i do kůže toho klienta, co on potřebuje, i do té cílový skupiny. A že to není jenom nějakej vlastně náhodnej nápad, kterej může bejt sebevíc kreativní, ale že ten nápad má určitej smysl. Takže já bych jako velkou část toho talentu nebo nadání, viděl právě i tu empatii, která pak dodává určitou smysluplnost tomu, co děláme. Protože tu nejsme proto, abychom vymejšleli ty nejdivočejší a nejbizarnější nápady. I když samozřejmě by nás to asi nějakou dobu bavilo. Ale ty nápady musej taky splňovat nějaký kritéria, musej bejt srozumitelný pro lidi a tak dále. (...) Těžko se to vyjadřuje něčím objektivním, protože i u toho, jak rozlišuješ průměrnej nápad od toho suprovýho, je to často o nějakým faktoru X, takovým, když si mám jako pomoct tímhle přirovnáním, že to prostě jakoby cítíš, že to je ono. Nejsou tam často ty kritéria, že podle tohohle měřítka je to lepší a horší a myslím si, že co odlišuje toho talentovaného od průměrného je, že je ti schopnej tyhle ty nápady nosit jako pravidelně, že to není prostě náhoda, že se to stane jednou z deseti, ale že je to třeba sedmkrát z deseti, kdy si fakt jako řekneš, tyjo, tohleto je dobrý. Je to určitě i ta konzistence. Tam podle mě poznáš ten talent. Občas se to povede každému, jako vystřelit nějakou super věc, ale

pokud je někdo opravdu talentovanej, tak si myslím, že je to schopnej doručovat relativně konzistentně.“

Všichni aktéři se shodují na tom, že důležité je nejen nadání či talent „od Boha“, ale rozhodně i píle, snaha, odhodlání, nasazení a tvrdá práce. Z tohoto úhlu pohledu pak talentovaným pracovníkem nemusí být jen ten, kdo má „něco navíc od přírody“, ale i ten, kdo dělá poctivě a zodpovědně svoji práci. Pro úspěch firmy jsou podle všech aktérů důležití jak talentovaní (myšleno výjimeční), tak dřiči.

Jakub: *„Myslím, že spousta lidí, který mají menší talent, ale větší ambice a chtějí to někam dosáhnout a pracujou na sobě, to dotáhnou často dál než lidi, který maj jenom ten talent.“*
(...) „Lidi, který jsou ochotný procházet si něčím, co není úplně příjemný, aby dosáhli něčeho, čeho chtějí dosáhnout, to v životě někam dotáhnou. Lidi, který vlastně jenom tak čekaj, až jim někdo něco v životě nadělí, tak... Většinou se to nestane.“

Ludmila: *„To je strašně zajímavá otázka. Já mám hrozně ráda knížku Radikální otevřenost od Kim Scottové. Tam rozdělujou pracovníky na takzvaný rockstars a superstars. Rockstars jsou přesně ty lidi, který miluju svoji práci, maj absolutní nasazení, prostě udělali by cokoli. A vůbec neprahnou po nějakým povýšení, prostě si chtěj jenom dělat dobře svoji práci. Versus ty superstars, který jsou jako talenti a strašně prahnou po tom uznání, jenže vydržej maximálně tak rok na stejný pozici, potřebujou růst dál a posouvat to. A teď, kde je ta hranice a co je přínosnější pro tu firmu? Logicky dospěli k tomu, že potřebuješ mít obě tyhle pozice. Protože prostě ty superstars jsou skvělý, ale dost často nedotahují věci, takže potřebuješ mít ten balanc. Ale zase na druhou stranu mají tu schopnost táhnout ten tým, motivovat, inspirovat. A je problém, když ta firma, protože chce růst a má velký ambice, tíhne k tomu, aby měla jenom ty talenty a zapomíná na ty dřiče, který opravdu makaj.“*

Mirka: *„Já si myslím, že hrozně důležitý je, kam takovýhle lidi strukturálně zaparkuješ a jaký pozice jim dáváš. Vlastně se ptát, v čem ty lidi jsou jako výjimeční, co oni chtěj, kde oni se cejtěj jako vlastně komfortně a kde oni viděj tu svoji největší přidanou hodnotu. A když to takhle správně poskládáš, tak je to strašně důležitěj aspekt. Protože je jasný, že pokud ten člověk nebude extrovertní showman a nebude v tom ta jeho síla, tak ho nepošleš na ty největší tendry, prezentace pro board room nějakých exekutivních šéfů klienta. To prostě neuděláš, protože to nedopadne asi úplně dobře. Ale zase víš, že on je prostě bezvadnej tady v backendu*

a odpracuje to a rád si to odkliká na tom počítači, protože tam udělá tu hodnotu a tam je komfortní a tam je vlastně bezvadnej.“

Tamara: *„Podle mě jsou důležitý oba. To je takovej jako živej organismus, kterej se doplňuje. Já si myslím, že to je jak houby a stromy, který prostě žijou jeden z druhýho. Myslím si, že to je, jak říkáme ty rockstars a superstars, že ta agentura potřebuje obojí, protože nemůžeme tady mít všechny jakoby hvězdy, což zase to za sebou jako nese nějaký souboje eg a vytváří to nějakou nezdravou konkurenci. Já myslím, že je dobře, že si tady necháváme ty lidi, který jsou spokojení s tím, co dělají a nepotřebujou se posunovat. Myslím, že je v pořádku nemít ambice. (...) Těch talentovaných lidí je míň, tak to беру, že asi v rámci společnosti to procento bude menší. A samozřejmě si ale myslím, že jsou potřeba, protože tu společnost a vůbec jako lidstvo posunujou dopředu a bez nich by to asi nešlo.“*

Vojta: *„Podle mě oboje. Protože znám ze svýho okolí, z jinejch agentur lidi, který maj úžasnej talent. Jednoho konkrétního si teďka vybavuju. To je úplně úžasnej copywriter, kterej je prostě linej a vůbec se mu nechce makat. Ale má úžasnej, neuvěřitelnej talent psát skvělý skripty, dobrý copy, fakt jako mu to pálí, protože je to chytrej člověk, vzdělanej. Ale zároveň se moc nepředře. Nemá důvod. Ale vždycky, když dostane nějaký zadání, tak prostě z něj vypadne skvělá, zábavná, vtipná věc v několika variantách. Úžasný. Ale zároveň prostě potřebuješ i ty dřiče, protože tohle je příklad hvězdy, která ale zároveň nemá ambice třeba vést tým a tak dál. Prostě je mu dobře tam, kde je a kde využívá ten talent. A ta firma si ho váží. Ale zároveň vzhledem k tomu jeho přístupu pravděpodobně nikdy nepovede lidi. Vždycky tam bude v nějaký pozici toho talentu a otázka je, kam to pak jako směřuje. Jestli to prostě v 50 zabalí a otevře si pizzerii... Nevím. Ale myslím si, že ty dřiči pak jako získávají skills, který třeba se týkaj spíš kompetentního vedení toho týmu, protože chápou, v čem je síla dobrý kreativy, v čem je síla dobrý strategie a tak dál a jsou schopný třeba víc jako pochopit, když jim to někdo prezentuje, kde se skrývá to dobrý jádro toho konceptu. Kdežto ty talenti jsou dobrý v těch jako bodovejch věcech, ale zas podle mě neuměj, pokud s tím nepracujou, tolik obsáhnout ten celek. Takže já si myslím, že ty potřebuješ oba dva. Podle mě je to spíš, že talent je nějaký jako koření, ale pak potřebuješ okolo nějakej hard working team. Podobně jako v tom fotbale, to je podle mě skvělej průměr. Vem si, jak nikdy nefungujou týmy, kde jsou prostě hvězdy jenom. Přestože to jsou hvězdy v obraně, v záloze, v útoku. Když*

je dáš dohromady, tak to nefunguje. Protože ty talenti jsou velmi často individualisti, kdežto dřiči jsou často naopak týmový hráči. Což je taky důležitý.“

Václav: *„Myslím, že záleží, kam se chceš dopracovat. Myslím si, že ta cílevědomost, disciplína, to, že člověk odevzdává věci včas a tak dále, je pro většinu lidí podle mě v tomhle oboru vlastně ve finále důležitější než to nadání, který bylo na začátku. Jde o to, jakou si vybuduješ tu auru toho, že seš spolehlivěj člověk. To je strašně důležitý. Ale myslím si, že pokud se člověk chce dostat úplně na vrchol, tak tam samozřejmě ten talent hraje roli. Nebo to nadání na začátku a jeho správný rozvinutí do toho talentu pak hraje obrovskou roli a bez něj to nejde. A pokud se samozřejmě k tomu naučíš i ty ostatní věci, jako je ta cílevědomost, samostatnost, to že doručuješ ty věci. Tak potom si myslím, že tam se to potká, a to je ta správná konjunktura, na kterou když si člověk dostane, tak má možnost vypracovat se na úplnej vrchol v týhle oblasti. (...) Kdybych měl mít třeba tým šesti lidí, tak bych asi chtěl dva řekněme super talenty a čtyři takový, u kterejch bych třeba věděl, že to nadání je o něco menší, ale naopak mají tu tvrdou práci a tu jako pracovní etiku, morálku v sobě, aby se to tak správně nakombinovalo.“*

Identifikace a vyhledávání talentovaných ve společnosti XYZ je podle odpovědi většiny aktérů spíše intuitivní. Žádný organizovaný a systematický postup ani jasně definovanou metodiku agentura nevyužívá. Z odpovědi Mirky, která má ve firmě lidské zdroje na starosti, ale vyplývá, že k této problematice přistupuje pečlivě a promyšleně.

Jakub: *„Z mého pohledu asi nemáme úplně jako dostatečnej systém. V management týmu, o kterej se starám já primárně, máme hodnocení od týmů. A feedback, kterej dostáváme, s tím, pracujeme.“*

Ludmila: *„Já si úplně nemyslím, že to je jako systém. (...) Určitě to není nějakej univerzální proces. Velkou roli v tom hraje nějaká ta recognition, buď jako klientská, že jako ten člověk má prostě dobrý reference a pak určitě soutěže. Má ze sebou to portfolio plný nějakých medailí a cen, světovějch, ideálně. Ale i tak se může stát, že vezmeš skvělýho člověka a on není fit v tom týmu, protože každá ta agentura, byť děláme stejný věci, tak to má trochu jiný. Takže je možný, že ten člověk nezapadne a ten talent je nevyužitej. Myslím si, že je hrozně důležitý, a na tom se snažíme taky pracovat, abys na začátku dobře definoval, v jaký roli toho člověka budeš využívat. Poznat ten talent. A to ještě jako neznamená, že když zjistíš, že*

je skvělejší grafik nebo animátor a dáš ho na nějakýho klienta, že tam musí být fit s tou značkou a s tím klientem, potažmo s tím týmem, se kterým bude dělat, potažmo s tím šéfem, pod kterým bude dělat, aby ten talent byl dobře využit.

Mirka: „Tím, že nemáme kapacitu, ani velikost, ani finance na to, abysme měli člověka, kterej má vyloženě HR na starosti, tak nemáme vyloženě proces a systém nebo metodiku, jak bysme to dělali. My to děláme, ale trochu intuitivně a srdcařsky. Protože jak jsi slyšel, já mám hrozně moc věcí na starosti a Ludmila, která má tady na starosti learning and development, tak je vlastně šéfka ... (název firmy klienta) týmu, takže ona to taky dělá trochu jako bokem. Děláme to, protože vidíme, jak moc důležitý to je, a protože nás to děsně baví. Děláme to proto, protože ty lidi za to stojí. Protože sem podle mě chodíme kvůli tomu, že tady jsou fantastický, chytrý, nadaný lidi. Jo, takže vlastně vyloženě tohle nemáme. Myslím si, že ale lidi jako jsem já, jako je Ludmila, který jsou do tohodle zahrnutý, do toho people managementu, jsou pro to natolik zapálení, že jsou schopný ten talent i na základě těch rozhovorů a pohovorů docela dobře identifikovat. Protože co mi z Ludmilou máme za obrovskou výhodu, že nás jako bavěj lidi a že je neškatulkujeme hnedka. To znamená, i když nám přijde někdo na ten pohovor, kdo je zajímavěj, ale třeba se lehce jako vymyká nějakýmu standardu, nebo je trochu jako vyšinutej nebo trochu divnej, tak nás zajímá. Víme, že celej ten náš byznys je o zajímavějch jinejch přístupech, jinejch příbězích a tak. Takže k tomu jsme tolerantní a víme, že právě ta, byť to může znít jakoby buzzword, ale ta diverzita a ta a inkluze těch různějch lidí je strašně důležitá, kór pro ten náš byznys, pro to vytvářet ty příběhy a tu kreativitu. Takže to si myslím, že my tohle vlastně fakt jako máme. A jak s ním potom dál pracujeme, tam už si myslím, že ten proces máme hezky zvládnutej a máme ho. Je to intuitivní, ale musím říct, že vlastně jako strategicky připravený. My si opravdu vždycky někdy na podzim každýho roku sedneme a plánujeme budgety. A tomu vždycky předchází nějaký naše interní výzkumy, co ty lidi chtěj, co ty lidi potřebujou. A to dáme dohromady s tím, co máme k dispozici ze sítě. To, co víme, co se děje na trhu, jaký trendy jsou. A to jsou veškerý vstupy, který dáváme dohromady, abychom následně udělali plán vzdělávání a rozvoje těch talentů. Takže si myslím, že je to objektivní a podložený datama. Jasně, není to jako nějakěj super sofistikovanej proces, ale vlastně je to strategická koncepční věc.

Protože všechno tady děláme tak jako velice přirozeně. Ale myslím si, že ta hodnota v tom je obrovská.

Tamara: *„Ono se to změnilo hodně s příchodem Luka (nový CCO z USA). On je takovej jako tank, kterej projel tím kreáčem, ale má to samozřejmě vliv na i na to account oddělení, a to se úplně změnilo. Takže teď je to opravdu tak, že on začal ty lidi jako analyzovat sám pro sebe a postupně se ten kreativní tým začal čistit. Takže si myslím, že teď je tady nejvíc talentů, co kdy v XYZ bylo, protože prostě ta nová vize novýho XYZ je taková, že tady zůstanou lidi, který to chtějí dělat, a který prostě ten talent mají.“*

Vojta: *„Systém zatím úplně ne, ale tak jsou takový úplně typický rysy, který ti tohle jako spojujou. První je zájem o tu práci. Protože ty lidi ti sami od sebe třeba píšou, zajímá je, co si myslíš o tom, co udělali, chtěj se s tebou sejít a sdílet s tebou nápady. Chtěj ti něco ukázat. Mají spoustu všetečnejch dotazů. To je všechno hrozně pozitivní. Protože to vyjadřuje o tom člověku, že se chce učit, že ho ta práce baví, že chce něčeho dosáhnout, že ho to zajímá. A to je přesně ono. Protože ve finále já jsem přesvědčeněj o tom, že kreativitu se může člověk naučit.“*

Václav: *„Myslím, že většina toho, a je to tady i v agenturách, co jsem zažil předtím, se děje jako organicky. Protože samozřejmě jsou tady systémy vzdělávání a jsou i další přidružený věci, ale nakonec nejvíc se to vždycky ukazuje na tý každodenní práci. Takže je to o tom, jak vnímavej je vlastně ten tým okolo, jak vnímavej je ten člověk, kterej tě vede a jak dobře je schopnej identifikovat v čem ten tvůj talent je. Protože si myslím, že vlastně všichni lidi plus minus, kteří tady jsou, nějakěj určitej talent držej v nějaký oblasti a je to jenom o tom dobře ho rozvíjet, popřípadě ho přenést i do oblastí dalších.“*

Linda: *„Určitě ty lidi, který tady jsou těch 20 let, to dokážou prostě mnohem rychleji odhalit, protože si myslím, že na interview lidi často lžou a jejich kreativita se pak po tejdnu po dvou tejdnech projeví, když jim tu práci zadáváš a vidíš, jak ji do hloubky dělaj. To si myslím, že je strašně důležitý. A jestli se tomu někdo věnuje, tak je to určitě někdo z kreativy, kdo je nahoře, jako aby tyhlety věci věděl a znal a rozpoznal je co nejdřív, aby se netratil čas.“*

Závěry:

Talentovaný pracovník z pohledu společnosti XYZ je ten který:

- opakovaně dosahuje nadprůměrných výsledků;
- má sebedisciplínu, je ochoten usilovně pracovat, vzdělávat se a rozvíjet;
- nebojí se změn, je ochoten zkusit nové věci a experimentovat;
- je schopen vidět „za hranice“ zadání klienta;
- přichází s inovativními řešeními a hledá (objevuje) nestandardní nástroje k jejich dosažení, má chuť věci zlepšovat a dělat je jinak;
- je otevřený, tolerantní a empatický;
- má nadšení pro svou práci a dělá ji, protože ho baví a naplňuje;
- je motivovaný a chce dělat velké věci, dosahovat ohromujících výsledků;
- je konzistentní – kvalitní výstupy dodává pravidelně, úkoly dotahuje do konce;
- má potřebné tvrdé dovednosti (hard skills) na vysoké úrovni.

5.5.2 Klíčové kompetence řídicích pracovníků společnosti XYZ

V následujícím textu jsou klíčové kompetence pojímány jako vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje nezbytné pro úspěšné vykonávání určité pracovní role. Tedy víceméně tak, jak je v užším pojetí popisuje Veteška (2016) a jak s nimi pracují například Effron a Ortová (2018), Washington a Griffiths (2015), Horváthová (2011) nebo Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004).

V rámci definování klíčových kompetencí pro pracovníky na pozicích account director a creative director jsem se zaměřil především na tzv. „soft skills“ (měkké dovednosti). Hned několik aktérů v rozhovorech potvrdilo můj předpoklad, že pracovník, který má být povýšen na řídicí pozici, už základní „hard skills“ (tvrdé dovednosti) má. Například art director, který se má stát creative directorem, musí pochopitelně skvěle ovládat potřebné grafické programy, typografii a vše, co jeho práce obnáší. V opačném případě by se mohl jen těžko stát adeptem na povýšení. Mnohdy mu ale, podle výpovědí aktérů, chybí schopnost efektivně komunikovat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, delegovat práci nebo organizovat svůj tým i svůj osobní čas apod. Právě tyto schopnosti a dovednosti, jak z rozhovorů vyplývá,

jsou nebo by měly být, základem klíčových kompetencí a na jejich získávání, prohlubování a rozvoj by pak také měly být cíleny základní vzdělávací aktivity.

Aktérů jsem v této souvislosti nejprve pokládal otázku, co si pod pojmem klíčové kompetence představují.

Jakub: „*Tak to je to, co ten člověk umí, no. Znalosti, dovednosti. (...) Jako to, co je asi z pohledu té pozice potřeba umět.*“

Ludmila: „*Já si pod tím představuju nějakou jako balíček schopností, který potřebuješ pro vykonávání své práce, ať to jsou jakoby ty naučený nebo ty vrozený schopnosti.*“

Mirka: „*Kompetence jsou asi nějaký jako dovednosti. Ty měkký i ty tvrdý dovednosti, který potřebuješ k výkonu daný role. Předpokládám, že jsou to ty nezbytný, opravdu ty nutný, abys mohl vykonávat tu pozici nebo tu roli, kterou máš.*“

Tamara: „*Vím, co jsou moje kompetence. Je to nějaká jako náplň práce a jednotlivý kroky v rámci dne, který mám dělat, aby ten tým nějakým způsobem šlapal. Takhle to vnímám já. (...) Chápu to jako zodpovědnost, protože si myslím, že bych se na ten post bez té kvalifikace a bez těch schopností nedostala. Takže jakmile jsem na tom postu, tak se předpokládá, že už jako něco umím, tudíž to nevnímám, že to je ta kompetence, ale kompetence je, co můžu přinést tomu týmu za sebe, aby to šlo tak, jak si to vedení představuje. Takže spíš tu zodpovědnost.*“

Vojta: „*Když je někdo kompetentní, tak to znamená, že rozumí tomu tématu. A že, pokud se tím tématem začne zabírat a něco řešit, tak to bude řešit asi správným způsobem. Má vhled do toho tématu, rozumí tomu, co se po něm požaduje, a je tím pádem schopnej dělat efektivní a dobrý rozhodnutí. Takhle vnímám kompetenci.*“

Václav: „*Hele asi nedám úplně přesnou definici, ale za mě to jsou jakoby práva i povinnosti, který souvisejí s tou rolí. (...) Já si myslím, že je to mix toho obojího a samozřejmě ta zodpovědnost s tím souvisí, ale je to vlastně něco, co bys měl umět, abys tu práci mohl dělat.*“

Linda: „*Tady se asi o tom tak jako nemluví, že bys měl kompetenci, tady tak nějak všichni mají zažito, že se to prostě udělá. Ale je to prostě určitá věc, za kterou seš jakoby zodpovědněj a měl bys ji udělat. Přes to nejede jako vlak, tak nějak bych to laicky řekla.*“

Aktéři z řad vedení agentury (Jakub, Mirka a Ludmila) tedy všichni vnímají klíčové kompetence jako nezbytné dovednosti a vlastnosti vyžadované danou rolí. U ostatních se názory mírně liší. Václav a Linda kompetence chápou především jako oprávnění a odpovědnosti, Tamara jako náplň práce a Vojtěch jako předpoklady k výkonu práce a správnému rozhodování.

Další okruh otázek směřoval k formulaci konkrétních klíčových kompetencí pracovníků na pozicích Account Director a Creative Director.

Jakub: „Account, to je vlastně oddělení služeb zákazníkům, kde většina těch dovedností a kompetencí jsou jako komunikovat dobře a srozumitelně a schopnost spoluformulovat s tím týmem a s klientem nějaký cíle. A schopnost působit na to, aby vznikl nějaký rozumnej plán, kterej k těm cílům vede a dávat feedback a bejt schopnej spočítat peníze k tomu, ziskovost toho týmu, ziskovost projektu, nákladovost projektu. A schopnost řešit problémy, který nutně vzniknou v tom týmu a inspirovat lidi. Důležitý je, aby ty lidi měli nějaký hodnoty, aby šli sami příkladem. To je za mě je jeden z mála způsobů, jak se dá někdo vůbec vést, vlastně jít příkladem. Ty lidi se prostě chovají tak, jaký je a jak se chová to vedení k nim. Takže to je to v tom accountu. V kreativě to ještě jako daleko víc o schopnosti mít nějakou jako kreativní vizi pro ten projekt pro tu konkrétní část toho projektu a bejt schopnej ty lidi inspirovat. Čili možná míň je potřeba bejt zorganizovanej a víc mít tu schopnost jednou za rok přijít s nějakým opravdu unikátním projektem, kterej slouží jako inspirace všem lidem kolem.

Na dotaz, jaké osobnostní předpoklady by měl mít dobrým řídicí pracovník, Jakub odpovídá:

„Za prvý bejt schopnej naslouchat, vnímat a bejt přítomnej. A dělat rozhodnutí a srozumitelně komunikovat a řešit problémy. (...) A pak je to jako ochota. Ta práce v reklamě je hodně náročná tím, že vlastně lidi nesmí vyčerpávat neustálá změna. (...) Musí být schopnej odpočívat, mentálně se od toho odstříhnout a odněkud čerpat energii. Ideálně by čerpali tu energii přímo z tý práce, z tý tvorby, což jako část lidí má, část lidí nemá. (...)

Dále Jakub zmínil problematiku delegování práce, ke které se později vrátil, když jsme hovořili o vzdělávacích a rozvojových aktivitách.

„Já jsem na začátku hodně lidem jako radil, protože jsem měl pocit, že jim pomůžu. Vůbec jsem nepřemýšlel nad tím, že vlastně, když člověk něco dělá sám, protože si na to sám přijde, tak do toho přirozeně dá xkrát víc energie a že vlastně člověk má víc chválit a pak třeba říct jenom, a to tahle drobnost by se mohla udělat jinak. Takže jsem lidem zpochybňoval vlastnictví projektu. To jsem dělal hodně často a myslím si, že jsem i hodně dbal na pořádek těch věcí. Takže jsem dostával ty lidi pod termíny a nebyl jsem ochotnej diskutovat. Pak jsem zase v jednu chvíli měl pocit, že jsem tvůrčí, tak jsem jim vnucoval svoje nápady. Takže asi jako nejtěžší je nechat ty lidi, ať se říděj sami. Jenom tam pro ně bejt a pomáhat.

Ludmila: „Pro accounta si myslím, že jako klíčová kompetence schopnost komunikovat, nějaká ta asertivita prostě. Mít nějaký strategický přemýšlení. (...) Já bych asi i zodpovědnost brala za tu kompetenci. Flexibilitu. (...) Myslím si, že by tam měla být rovnováha mezi těma měkkejma dovednostma a mezi těma teda hard dovednostma. Určitě by měl být expert v nějaký tý svý disciplíně. Ale především asi ta největší schopnost je znát svůj tým, se kterým pracuje. Vědět dobře, v čem jsou schopnosti těch jednotlivých členů toho týmu a umět je jako dokonale namotivovat, inspirovat a vybrat na konkrétní činnosti. Měl by mít empatii, mělo by mu záležet na těch lidech. Měl by v podstatě veškerý svý nasazení věnovat tomu, aby ten tým pod ním prosperoval a měl šanci prostě doručit ty nejlepší výsledky. (...) Měl by mít nějakou vizi a schopnost, přesně, motivovat, inspirovat ten tým. Měl by být schopen mentorovat ty lidi, nějakým způsobem je koučovat, nebo minimálně bejt připravenej, že s nimi bude na pravidelný bázi komunikovat a posouvat je dopředu. Měl by bejt schopnej rozpoznat, v čem tkví talent těch lidí a rozvíjet ho s nima a měl by bejt schopnej určitě poradit lidem v dennodenní práci. A zároveň by měl bejt schopnej upozadit svoje ego a nechat ty lidi, aby se mohli sami rozvíjet a pracovat, protože jako je strašně důležitý, aby ty šéfové byli schopný opustit tu svoji stávající pozici a nechat to dělat ty lidi pod nima. (...) Podle mě je tam hrozně důležitý umět dávat a přijímat zpětnou vazbou a naslouchat. Potom asi to organizování, mít organizační dovednosti. (...) Já mám pocit, že to všechno zahrnuje ty komunikační dovednosti. (...) Musíš mít jako určitě širší přehled o tý značce, pro kterou jdeš konkrétně dělat. A asi mít jako nějaký všeobecný přehled. (...) Musíš určitě pracovat i na svém sebevědomí, to je určitě důležitý. Někdo se s ním narodí a někdo na to musí tvrdě pracovat. (...) Určitě nějaký prezentační dovednosti jsou důležitý. Ty už musíš mít na vyspělejší úrovni. No a nejdůležitější jsou podle mě asi ty organizační schopnosti a ta

schopnost nasetupovat si ten správný tým pro konkrétní zakázky. A nějaký strategický uvažování, který se v průběhu těch let učíš.“

Mirka: *„Tak já si myslím že ten account director už musí rozumět marketingu a marketingový komunikaci. A rozumět byznysu svého klienta. Mít schopnost získat si důvěru toho klienta, takovou, aby ten klient s ním sdílel možný příležitosti nebo ohrožení toho byznysu. Protože to je úplně zásadní. Ty nemůžeš dělat komunikaci na něco, když vlastně nevíš, co se děje, na co vlastně odpovídáš. To je nezbytný. (...) Je nezbytný chápat finance. Myslím ty interní. To znamená být schopnej mít v pořádku finance a trackovat profitabilitu, předvídat a znát tu pipeline. Business acumen, financial acumen je strašně důležitý. No a potom je opravdu hrozně důležitý být silnej v tom people managementu. A to jak na stranu klienta, protože ten náš byznys je hrozně o té důvěře a o tom poslouchání, tak směrem ke svému týmu. Protože tam si myslím, že je to taky klíčový být schopnej motivovat tým, naslouchat mu, posouvat ho. Dát mu vlastně tu možnost ty věci dělat. No a potom poslední věc, která, je taky absolutně klíčová, je být fakt otevřenej. Jít příkladem a být velkou inspirací pro ten tým i pro toho klienta.“*

Tamara: *„Já si myslím, že je to přesně o tom šikovným vedení lidí, který musej denně tu práci nějakým způsobem zvládat. A je to o tom přístupu k nim. Je to o tom, jak já s nima mluvím, když za mnou přijdou s něčím, tak jakým způsobem já jim dám nějaký feedback. Myslím si, že to je hodně o mojí komunikaci s lidma. Jak já je nějakým způsobem potom posouvám, tak aby jako odváděli co nejlepší práci. A zároveň musí myslet na to, jak oni se v té pozici cejtěj. (...) Myslím, že musí jít příkladem. Ale jako sympatickým příkladem. Ta kompetence je ukazovat jinejm, jak se to dá dělat a zároveň s nima být v nějaký... Když uvedu konkrétní příklad, tak já jsem často trpěla tím, že jsem nad sebou měla lidi, o jejichž kompetencích jsem nebyla přesvědčená a pro toho člověka na té nižší pozici je to potom frustrující a myslím si, že nepracuje tak dobře, jako když má nad sebou někoho, koho naprosto respektuje a vidí v něm nějaký vzor a chce se mu připodobnit. Takže z téhle optiky to vnímám. Já se snažím ten tým vést, abych je nenaštvala, abych je nějakým způsobem inspirovala a motivovala a tu cestu jim ukazovala, jak se to dá dělat a oni se v tom cejtí komfortně. (...) Vždycky si říkám, vciť se do rolí těch lidí, neber to tak, jak si to měla ty, ne každá je taková jako ty. Vždycky se prostě snažím respektovat ty lidi jako individuality*

a snažím se přemejšlet o tom, jak oni se asi musej cejtít. Takže určitě empatie. (...) Já si myslím, že to vedení při výběru posuzuje, jestli třeba je ten člověk jakoby klidnej, jestli je schopnej řešit ty stresový situace, protože stres je na denní bázi. Prostě jestli je to pevná osobnost, která se nerozsype hned při prvním problému.“ (...) Nekonfliktnost, schopnost pochválit.“

Vojta: *„People skills. To znamená umět dobře mluvit s lidma a dávat dobrej feedback. Myslím, že to je velmi často problém a já s ním taky bojuju. Naučit se dát feedback někomu, s kým pracuju tak, aby ho pochopil a aby tu práci odvedl tak jak já si ji představuju. To znamená, že ten člověk musí dobře znát i sebe, mít dobře zpracovaný svoje emoce, mít dobře zpracovaný svoje touhy a vize, protože jedine v tu chvíli je schopnej předávat dál pak nějaký příkazy a feedbacky a podobně. Směřovat ty lidi okolo sebe někam, protože víš, kam je směřuješ. Taky schopnost bejt empatickej s těma zaměstnancema. Vědět, že někdo potřebuje víc ten bič a někdo víc cukr a tak. Dál umět rozpoznat charaktery lidí, protože se nemůžeš ke každému chovat úplně stejně. (...) Jedna věc je sdělovat všem stejnou vizi a druhá věc je potom komunikace jeden na jednoho. (...) Hard skills nechme stranou, to, že aspoň trochu rozumíš jako trhu rozumíš strategii, malinko máš přesah do všech věcí, který tu reklamu tvoří, s tím se jako asi automaticky počítá, ale kdež se bavíme o těch people skills, tak nejenom jako vztah dovnitř firmy, ale taky reprezentativní vztah k tomu klientovi a chápání jeho potřeb, to si myslím, že je základ. To znamená jako netlačit jenom svojí vizi a snažit se pochopit tu vizi jako toho klienta a pak ji transformovat nějak. Často se třeba stává, že lidi ve vedoucích funkcích příliš tlačej svojí vizi a svoje nápady, a to jak na ty klienty, tak na ty zaměstnance okolo, který třeba přinášejí svoje nápady a ty jejich nápady nerezonujou s tím vedoucím, ale zároveň nedostávají nikdy feedback na tu svojí práci. To je zase ten people management, kdy se snažíš taky motivovat ten tým. Myslím, že ten vedoucí by měl ideálně pomáhat lidem, dostat se k tomu výsledku společněma silama a zasahovat třeba jenom v nejhorší fázi. Když prostě vidí, že se to řítí z kopce a je potřeba vybrat zatáčku. (...) A asi jako přirozená autorita. To znamená mít nějakej track record za sebou, nějaký výsledky, který ty lidi znaj, viděj, a tím pádem tomu člověku automaticky můžou důvěřovat, protože vědí, co se po nich bude chtít. (...) A určitě bejt schopnej dávat jako zcela upřímněj feedback, když je to potřeba, a to klidně tvrdej, ale zároveň prostě nechávat volnost těm pracovníkům tak, aby se necítili pod nějakým jako dohledem prostě nějakýho policajta.“*

Na mou zmínku o tom, že někteří z dalších aktérů uváděli jako důležitou kompetenci schopnost delegovat práci, Vojta zareagoval:

„To je pravda. Já s ním mám taky problém, možná proto jsem to nezminil, ale to je strašně důležitý. Taky se to učím. Nicméně je to určitě důležitá součást toho pracovního procesu. Protože ty bys tam měl fakt zajišťovat to, aby ta práce směřovala k tomu společnému cíli, ale nemůžeš dělat všechno. A je to jedinej způsob, jak se ty lidi okolo tebe můžou učit novy věci a získávat zkušenosti. Takže zásadní součást.“

Na dotaz, zda se domnívá, že je pro creative directora důležité mít „finanční dovednosti“, které zmiňovali jiní aktéři v souvislosti s pozicí account director, Vojta odpovídá:

„Jo, určitě. Nebo minimálně jako chápat konsekvence těch rozhodnutí. Samozřejmě pro ty accounty je to ještě mnohem důležitější, protože ty se zabýváš těma číslama, ještě když nejsou account directors, takže to jde jenom nahoru. Myslím si, že u tý kreativy to tak úplně není. Než se staneš nějakým creative directorem, tak to v podstatě neřešíš vůbec. Prostě, já si to navrhnu hezký a vy mi zjistíte jak, kde a s kým to uděláme. Ale od tý chvíle, kdy jsi už v roli toho creative directora, tak to podle mě musíš začít vnímat mnohem jako kontextuálně a rozumět tomu, co znamená každý to rozhodnutí. No a mít nějaký aspoň všeobecný přehled. Na druhou stranu furt seš v tý kreativě a veškerý přemejšlení o penězích vždycky limituje kreativitu, takže je dobrý mít to nějak vhodně nastavený, aby sis tím nelimitoval svoje vlastní přemejšlení.“

Václav: *„Tak je to určitě do nějaké míry odolnost, si myslím. Nemyslím, že kreativní ředitel je nutně člověk, kterej je lepší v kreativě než senior copywriter nebo art director. To samý platí vlastně, si myslím, i pro tu accountskou stránku věci, že samozřejmě částečně se to odměřuje nějakou jako odpracovanou dobou, ale myslím si, že to vyžaduje víc než jenom, teď si to teda vztáhnou na to kreativní oddělení, než nějakou tu jako kreativní excelenci nebo nadřazenost. Je to spíš o těch měkkých, v uvozovkách, vlastnostech, který s tím jdou v ruku v ruce. To znamená, je to nějaká odolnost vůči stresu, schopnost trošku ten tým managovat, feedbackovat, nasměrovat a tak dále. A tohle jsou vlastně, si myslím, vlastnosti, který i trošku bolej, v uvozovkách, nebo vybudovat si je i trošku bolí. Proto třeba i spousta skvělejších copywriterů nebo art directorů, designérů nechce ten další krok udělat a řeknou si, že zůstanou v tomhle ranku, budou seniorní, super seniorní... Budou to fakt ty esa v oblasti,*

budou mít to řemeslo jako perfektně zvládnutý, ale nebudou na to muset přidávat tyhle ty měkký manažerské vlastnosti, který ta role dobrýho kreativního ředitele vyžaduje. Nechtějí se třeba učit, jak dávat lidem zpětnou vazbu a tak, a chtějí si to víc dělat po svém. Protože tohle je pak samozřejmě o hledání kompromisů, o nějaký trošku diplomacii, že nemůžeš někomu prostě desetkrát říct, tohle je blbě jenom proto, že si to představuješ jinak, ale musíš jako umět dát ty důvody, proč. Myslím si, že to, co dělá ten rozdíl, jsou ty měkký vlastnosti a ochota se vůbec učit. (...) Měl by to bejt asi člověk, kterej v sobě má předpoklad pro takový to lídrovství. Kterej dokáže jako strhnout lidi, dokáže jim ukázat tu cestu. Myslím si, že to je ta empatie k tomu týmu. To je nějaká schopnost diplomaticky s těma lidma jednat, aby se člověk dopracoval k tomu výsledku. Protože ne vždycky funguje metoda zlýho policajta. Pokud chceme z lidí dostat to nejlepší, je potřeba s každým pracovat individuálně. Takže si myslím, že i schopnost to rozpoznávat může bejt jednou z těch klíčovejch kompetencí. (...) Je nutnej mix těch věcí.“ (...)

„Přidal bych k tomu asi osobní organizovanost, která je podle mě docela nutná, protože člověk si může nějakou dobu dovolit v tý kreativní struktuře bejt takovej sólista, až trošku chaotik, a někdo jinej to povede za něj. Ale pokud už se dostaneš na tuhle vedoucí roli, tak tam už si to úplně dovolit nemůžeš, protože pak samozřejmě přenášíš ten chaos na všechny ostatní a začne taková nepříjemná disrupce v tom týmu. Takže osobní organizovanost. A odolnost vůči těm tlakům nebo vůči stresu. To je taková ta první vlastnost, kterou si každěj dá do CV, ale není to vlastně úplně samozřejmý. Je to o tom nezbortit se z toho negativního feedbacku, třeba od klienta, a najít v něm něco konstruktivního. A je to trošku role, kde to prostě schytáváš ze všech stran. Musíš občas dělat i nepopulární rozhodnutí, takže nějaká odolnost je tam jako důležitá.

S tím, že je důležité umět delegovat práci Václav také souhlasí:

„Úroveň delegování je podle mě to to správný slovo. Do čeho člověk ještě má zasahovat. To samozřejmě je taky důležitá vlastnost. Já bych to asi viděl jako součást tý osobní organizace, jak jsem říkal, protože samozřejmě člověk ví, že má nějakej omezenej čas, že nemůže dělat úplně všechno. A tak ti samozřejmě vždycky něco vzadu v hlavě našeptává, že když si to uděláš sám, tak to bude prostě rychlejší a budeš to mít tak jak to chceš. Takže určitě naučit se dobře delegovat je samozřejmě stěžejní vlastnost a myslím si, že tady je před náma všema

obrovský učení, že to je jedna z těch nejtěžších věcí, kterou se vlastně všichni dost oháníme a pak ve výsledku a v praxi je to pro nás jako dost těžký.“ (...)

„Work-life balance je taky něco, co by člověk v sobě měl mít, už když jde na tu na tu roli. Protože jsou lidi, který to začnou dělat a mají takovou tu mánii a dokážou ty ostatní strhnout, ale vlastně se to začne velmi brzo těm lidem zajídat. Prostě chtít po někom neustále večery a víkendy rozhodně není správný. Takže umět si nastavit jako balanc v tomhle, by měla bejt jedna z těch kompetencí.“

Prezentační schopnosti jsou podle Václava důležité, ale nepovažuje je za zcela zásadní pro práci kreativního ředitele.

„Nemyslím si, že to je kompetence nutná pro tuhleto roli. Respektive ano potřebuješ už bejt na nějaký úrovni v prezentačních schopnostech, ale myslím si, že to jde už jako od začátku toho, kdy se člověk začne projevovat v těch kreativních strukturách, tak samozřejmě, pokud máš dobrý prezentační vlastnosti, tak to člověku pomáhá.“ (...)

„Finanční dovednosti“ Václav nepovažuje na postu creative director za klíčové, ale jejich důležitost nezpochybňuje.

Linda: „No, tak jednoznačně by to měl bejt spíš jako lídr než boss. Bossing není dobrej pro nikoho. Lídr by určitě měl dokázat lidi motivovat k tý práci. Ať už proto, že jsou up and downs prostě denně, týdně, takže by k tomu měl asi mít takovej zdravěj odstup a podívat se na to z tý strany, že jsou pod ním lidi, který jsou jenom lidi. Že to nejsou jenom jako stroje nebo prostě šachový figurky. Současně si myslím, že by měl mít pořádek ve svých věcech, jakože za které je kompetentní. A k tomu patří taková jako nějaká dochvilnost, jako respekt vůči lidem nad sebou, lidem pod sebou, respekt k jejich času i ke svému času. (...) No a musí mít proklientský chování.“

Závěry

Aktéři v rozhovorech uvedli celou řadu kompetencí, které jsou podle nich důležité pro vedoucí pracovníky. Níže je uveden jejich přehled. Tučně jsou zvýrazněny ty kompetence, které byly zmiňovány nejčastěji, a proto je považuji za nejdůležitější.

- **komunikační a prezentační dovednosti;**
- **schopnost stanovovat a formulovat cíle s týmem a s klientem;**
- **schopnost strategicky uvažovat** a proaktivně plánovat v souladu s cílem;
- proaktivní vidění, stanovování ambiciózních cílů;
- **schopnost dávat a přijímat zpětnou vazbu** a naslouchat, vnímat a být přítomný;
- **finanční dovednosti** (finanční řízení týmu a zakázek);
- **schopnost jít příkladem, mít správné hodnoty, inspirovat, inspirovat tým i klienta, mít vizi;**
- **organizační dovednosti/schopnosti, osobní organizovanost;**
- schopnost dělat rozhodnutí a řešit problémy;
- schopnost odpočívat a využívat principy „**work-life balance**“;
- **schopnost delegovat práci;**
- **ochota se učit;**
- **asertivita;**
- zodpovědnost;
- flexibilita;
- **empatie;**
- důvěryhodnost, schopnost získat si důvěru;
- odolnost vůči stresu, schopnost řešit stresové situace;
- nekonfliktnost, schopnost pochválit;
- přirozená autorita;
- sebevědomí;
- otevřenost;
- expert dovednosti ve své disciplíně;
- **znalost svého týmu a schopností jeho jednotlivých členů, schopnost vybírat správné lidi na konkrétní činnosti.**
- schopnost mentorovat, koučovat, komunikovat se členy týmu na pravidelné bázi, **motivovat je, inspirovat** a posouvat je dopředu;
- **schopnost rozpoznat, v čem tkví talent lidí a rozvíjet ho s nimi;**
- znalost trhu a strategií, přesah do všech věcí, které tvoří reklamu, všeobecný přehled;

- **znalost marketingu a marketingové komunikace, porozumění byznysu klienta;**
- **dovednosti v oblasti people managementu** (ve vztahu ke klientovi i ke svému týmu);
- proklientské chování, reprezentativní vztah ke klientovi a chápání jeho potřeb;

Výše uvedené kompetence jsem porovnával s následujícími soft skills a hard skills, tedy měkkými a tvrdými dovednostmi uvedenými v „prezentaci rozvoje“.⁹

Žádoucí soft skills:

- Time management (plánování času)
- Asertivity (asertivita)
- Presentation skills (prezentační dovednosti)
- Managers & leadership skills (manažerské a vůdcovské dovednosti)
- Negotiation skills (dovednosti vyjednávání)
- Conflict management (řešení konfliktů)
- Team cooperation and communication (týmová spolupráce a komunikace)
- Personal coaching (osobní koučování)
- Motivation (motivace)
- Work-life balance (rovnováha mezi prací a osobním životem)
- Mental health (v tomto kontextu lze asi vnímat spíše jako „psychickou vyrovnanost“ než „duševní zdraví“)

Žádoucí hard skills:

- Finances & budgeting (finanční řízení a sestavování rozpočtu)
- Strategy (strategie)
- Pitching (prezentování s cílem přesvědčit)

Definovat na základě dat získaných z rozhovorů a poskytnutých dokumentů pouze několik klíčových kompetencí se ukázalo jako zdaleka nejnáročnější část celé práce. Velké množství informací a různých přístupů popsanych v odborné literatuře (částečně zmíněných

⁹ „Jedná se o interní dokument společnosti, který není nikde oficiálně zveřejněn. Navíc obsahuje logo s názvem společnosti a také reálná jména jejích pracovníků. Proto „prezentaci rozvoje“ neuvádím v seznamu použitých informačních zdrojů.

v teoretické části této práce) tento úkol příliš neusnadňuje, spíše naopak. Vybrat si jedinou vhodnou cestu, kterou se ubírat, je bez předchozích praktických zkušeností opravdu těžké.

Hlavním zdrojem pro identifikaci klíčových kompetencí a tvorbu kompetenční mřížky mi byly expertní názory zástupců organizace (aktérů rozhovorů) v kombinaci s kompilací externích modelů popsanych v literatuře. Tyto přístupy, mimo dalších, uvádějí například Veteška a Tureckiová (2020a) nebo Horváthová (2011).

Vzhledem k tomu že společnost XYZ s kompetenčními modely nepracuje a, jak jsem z rozhovorů vyrozuměl, aktuálně to ani neplánuje, nesnažil jsem se vytvořit sofistikovaný model, který by odpovídal všem obecným požadavkům popsanych v knihách. Usiloval jsem o to, aby výsledkem byl jednoduchý a praktický nástroj, který společnosti pomůže při výběru a posuzování vhodných kandidátů na pozice account director a creative director.

Autoři jako Veteška a Tureckiová (2008, 2020a, 2020b) nebo Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) se shodují na tom, že nedílnou součástí kompetenčního modelu je škála pro efektivní měření úrovně kompetencí. Vytvořit takovou škálu na míru je ale úkol, který by vydal na samostatné výzkumné šetření. Přinejmenším pokud by šlo o podrobnou hodnotící stupnici formulovanou pro každou dílčí kompetenci, tak jak ji uvádí například Horváthová (2011) v tabulce 1 v kapitole 3.1 této práce. Domnívám se ale, že v tomto případě to ani není nutné. Nedá se předpokládat, že by agentura začala využívat například assessment centrum nebo 360° zpětnou vazbu, aby pracovníky podle takové škály hodnotila. Jak vyplývá z rozhovoru s Mirkou, která měla v době šetření v XYZ na starosti lidské zdroje, společnost na tyto aktivity nemá prostor ani prostředky. Mirčin nástupce Radek sice zmínil, že vedení plánuje inovace systému řízení lidských zdrojů, jde ale spíše o pořízení efektivnějšího softwaru pro evidenci pracovníků než o změnu strategie řízení.

Zaměřil jsem se tedy především na definování klíčových kompetencí a k měření jejich úrovně, bude-li prováděno, doporučuji využít některou z „univerzálních“ škál (viz dále), které popisují Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) nebo Kazík, Murinová a Konvičný (2012).

Pokud bude společnost XYZ v budoucnu chtít ve svém provozu zavádět řízení podle kompetencí a využívat kompetenční modely, může tuto práci použít jako základ a inspiraci

pro vytvoření vlastní hodnotící škály, kterou si sestaví sama, nebo s pomocí externích specialistů. Níže uvádím vybrané příklady hodnotících stupnic.

Stupnice důležitosti kompetencí podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 263–264):

- „1 – Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonosti marginální význam.*
- 2 – Kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonosti důležitá.*
- 3 – Kompetence je pro dosažení excelentní úrovně výkonosti velmi důležitá.*
- 4 – Kompetence má pro dosažení excelentní úrovně výkonosti vysoce rozhodující význam.“*

Stupnice pro hodnocení úrovně kompetencí podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 284):

- „Úroveň 1 = Slabá = Žádné znalosti, dovednosti a schopnosti v dané kompetenci.*
- Úroveň 2 = Základní = Základní znalosti, potřebuje vedení a podporu pro použití kompetence.*
- Úroveň 3 = Střední = Je schopen používat danou kompetenci, ale potřebuje určité rady a pomoc.*
- Úroveň 4 = Vysoká = Dobré znalosti a dovednosti, pracuje samostatně, má určité zkušenosti s používáním kompetence.*
- Úroveň 5 = Excelentní = Pokročilé znalosti a dovednosti. Poskytuje návod a určuje směr ostatním.“*

Stupnice pro hodnocení úrovně kompetencí podle Kazíka, Murinové a Konvičného (2012, s. 91)

- „6 – Perfektní, není důvod něco zlepšovat*
- 5 – Velmi dobrá, zlepšit jen pár drobností*
- 4 – Dobrá, vytvořeny správné návyky*
- 3 – Průměrná, zvládá základní principy*
- 2 – Slabá, minimální zvládnutí*
- 1 – Velmi slabá, chybí základy“*

Autoři ale uvádějí i jiné příklady hodnotících stupnic, viz obrázek níže.

Tabulky 3 a 4: Příklady stupnic pro hodnocení úrovně kompetencí

Příklad A

Stupeň	Označení stupně	Popis stupně
6	Generování dovedností	Tvůrčí a autorská úroveň, schopnost učit druhé
5,5		Umí se adaptovat na krizi
5	Mistrovské využití	Zvládá nestandartní situace
4,5		Zvládá mírné změny podmínek
4	Rutinní využití	Dlouhodobě dobře zvládá
3,5		Zřídka potřebuje konzultaci
3	Samostatné využití	Občas potřebuje konzultaci
2,5		Umí pod stálým dohledem
2	Asistované využití	Umí s menší mírou pomocí
1,5		Umí s výraznou pomocí
1	Není vyžadována	Neumí nic

Příklad B

Stupeň	Hodnocení	Vědomosti „zná“	Schopnost „umí“	Postoj „chce“
6	Výrazně nadstandardní	Schopnost učit druhé	Schopnost rozvíjet druhé	Stimuluje jiné, je leadrem
5	Částečný nadstandard (občas nad rámec požadavků)	Rozumí souvislostem	Zvládá nestandartní situace	Projevuje vytrvalé úsilí
4	Požadovaný standard (zcela odpovídá požadavku na plně kvalifikovaný výkon)	Zná nutné pro nerutinní užití	Dlouhodobě dobře zvládá	Kompletní pochopení souvislostí s vlastními zájmy
3	Ne zcela v požadovaném standardu (s občasnými výhradami)	Má přehled o věci	Občas potřebuje konzultaci	Kompletní uznání správnosti
2	Snížená způsobilost (naplňuje požadavky pouze částečně, s vážnými výhradami)	Ví, kde se dozvědět	Umí s dopomocí	Pochopení podstaty
1	Nezpůsobilost	Nemá tušení	Neumí nic	Bez vztahu k věci

Zdroj: Kazík, Murinová a Konvičný (2012, s. 91)

Ukázku konkrétně formulovaných úrovní pro kompetenci „komunikace“ představuje obrázek 7 v kapitole 3.2.

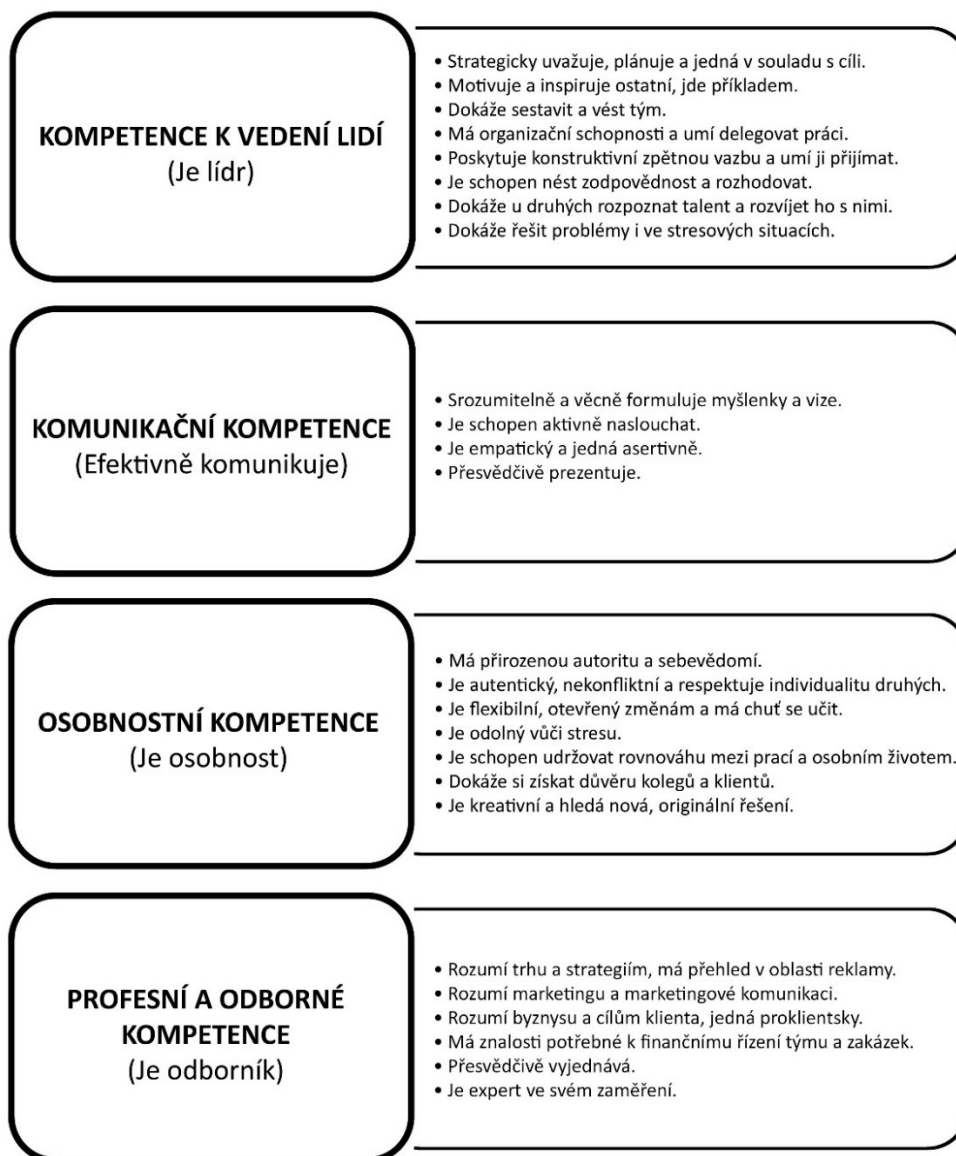
Při formulaci klíčových kompetencí jsem vycházel především z doporučení Effrona a Ortové (2018). Snažil jsem se, aby kompetencí nebylo mnoho a byly popsány jednoduše a srozumitelně, jazykem, kterým se ve firmě běžně hovoří. Jinými slovy, aby byl výsledný model praktickou pomůckou pro ty, kdo by s ním měli pracovat, nikoli odstrašujícím mnohastránkovým dokumentem, kterému se raději každý vyhne.

Z kompetencí uvedených v rozhovorech jsem v první řadě vybral ty, které aktéři zmiňovali nejčastěji, respektive na kterých se shodovali. Doplnil jsem je těmi, na které sice nezazněly ve většině rozhovorů, ale aktéři (především ti z vedení společnosti) na ně kladli největší důraz. Takto získaný soubor kompetencí (uvedený v podkapitole 5.4.2) jsem následně porovnal s požadovanými „soft a hard skills“ uvedenými v dokumentu „prezentace rozvoje“. Výsledkem je třicet dílčích kompetencí, které aktéři považují za klíčové pro vybrané vedoucí pozice.

Nejen Effron a Ortová (2018) jsou přesvědčeni, že velké množství kompetencí je spíše kontraproduktivní. Mnohem efektivnější je podle nich definovat menší množství široce použitelných kompetencí. Proto jsem se získané kompetence pokusil rozdělit do několika základních kategorií, z nichž každá obsahuje několik dílčích kompetencí. Vycházel jsem přitom především z modelů, které popisují například Veteška a Tureckiová (2020a, 2020b), Mužík (1998, In: Veteška a Tureckiová, 2020a) nebo Horváthová, Bláha a Čopíková (2016). Výsledek představuje následující obrázek.¹⁰

¹⁰ Na základě studia odborných publikací (např. Horváthová, 2011, Horváthová, Bláha Čopíková, 2016) jsem vyrozuměl, že pojmy kompetenční model a kompetenční mřížka lze považovat za synonyma. Já dále termín kompetenční model používám pro přehled klíčových kompetencí spojených s konkrétní pracovní pozicí a kompetenční mřížkou označuji tabulku určenou pro posuzování důležitosti nebo hodnocení úrovně kompetencí.

Obrázek 12: Návrh kompetenčního modelu pro pozice account director a creative director ve společnosti XYZ



Zdroj: vlastní tvorba

Pro tyto klíčové kompetence jsem vytvořil tři varianty kompetenční mřížky. První (viz tabulka 5 a příloha 2) je určena k posouzení důležitosti kompetence pro danou pracovní pozici, druhá umožňuje hodnocení úrovně kompetencí konkrétního pracovníka a třetí kombinuje obojí. Společnost XYZ si tak může vybrat mřížku, která jejím potřebám vyhovuje nejlépe. Všechny tři mřížky jsou součástí přílohy této práce.

Tabulka 5: Ukázka mřížky k hodnocení důležitosti kompetencí pro dané pozice

Důležitost kompetence pro danou pozici			
Hodnotící stupnice: 1 – Kompetence má pro výkon pozice marginální význam. 2 – Kompetence je pro výkon pozice důležitá. 3 – Kompetence má pro výkon pozice rozhodující význam.			
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Account director	Creative director
Kompetence k vedení lidí (Je lídr)	Strategicky uvažuje, plánuje a jedná v souladu s cíli.		
	Motivuje a inspiruje ostatní, jde příkladem.		
	Dokáže sestavit a vést tým.		
	Má organizační schopnosti a umí delegovat práci.		
	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a umí ji přijímat.		
	Je schopen nést zodpovědnost a rozhodovat.		
	Dokáže u druhých rozpoznat talent a rozvíjet ho s nimi.		
	Dokáže řešit problémy i ve stresových situacích.		
Komunikační kompetence (Efektivně komunikuje)	Srozumitelně a věcně formuluje myšlenky a vize.		
	Je schopen aktivně naslouchat.		
	Je empatický a jedná asertivně.		
	Přesvědčivě prezentuje.		
Osobnostní kompetence (Je osobnost)	Má přirozenou autoritu a sebevědomí.		
	Je autentický, nekonfliktní a respektuje individualitu druhých.		
	Je flexibilní, otevřený změnám a má chuť se učit.		
	Je odolný vůči stresu.		
	Je schopen udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem.		
	Dokáže si získat důvěru kolegů a klientů.		
	Je kreativní a hledá nová, originální řešení.		
Profesní a odborné kompetence (Je odborník)	Rozumí trhu a strategiím, má přehled v oblasti reklamy.		
	Rozumí marketingu a marketingové komunikaci.		
	Rozumí byznysu a cílům klienta, jedná proklientsky.		
	Má znalosti potřebné k finančnímu řízení týmu a zakázek.		
	Přesvědčivě vyjednává.		
	Je expert ve svém zaměření.		

Zdroj: vlastní tvorba

V odborných publikacích se můžeme setkat s mnoha příklady „balíčků“ základních manažerských kompetencí. Jejich rozsáhlý přehled uvádí například Szczepańska-Woszczyńska (2021). Níže uvádím pro srovnání různá pojetí několika autorů.

Lara (2015, In: Lara & Salas-Vallina, 2017):

- Obchodní vize
Dokáže rozpoznat a využít příležitosti, nebezpečí a vnější síly, které ovlivňují konkurenceschopnost a efektivitu podniku.
- Orientace na zákazníka
Rychle a účinně reaguje na potřeby a návrhy zákazníků.
- Vyjednávání
Umí dosáhnout dohody, která uspokojí zájmy obou stran.
- Delegování
Stará se o to, aby členové týmu měli možnost rozhodovat o zdrojích potřebných k dosažení svých cílů.
- Proaktivita: Kreativita
Generuje inovativní přístupy a řešení problémů, kterým čelí.
- Proaktivita: Optimismus
Nahlíží na situace a problémy ze té nejpříznivější stránky.
- Vedení lidí: Time management
Stanovuje si priority svých cílů, správně plánuje své činnosti a provádí je podle harmonogramu.

Whetten, Cameron 2011 (In: Szczepańska-Woszczyńska, 2021):

- Kreativní řešení problémů
- Skupinové rozhodování
- Sebeuvědomění
- Zvyšování produktivity zaměstnanců
- Delegování
- Řízení (zvládání) konfliktů
- Zvládání stresu

- Schopnost získávat moc a vliv
- Budování podpůrné komunikace

Konigová, Urbancová a Fejfar (2012):

- Zkušenosti s vedením
- Komunikační dovednosti
- Časová flexibilita
- Reprezentativní chování a prezentační dovednosti
- Spolehlivost a zodpovědnost
- Organizační schopnosti
- Nezávislost
- Sebevědomí
- Dynamická osobnost s proaktivním přístupem
- Vyjednávací schopnosti
- Analytické schopnosti
- Pracovitost
- Orientace na cíl
- Odolnost proti stresu
- Dovednosti v oblasti projektového řízení
- Loajalita
- Kreativita
- Přesnost
- Systémové myšlení
- Rozhodovací schopnosti
- Ochota se učit
- Cílevědomost a chápání smyslu
- Orientace na proces

Jak je vidět, uvedené přehledy manažerských kompetencí se liší rozsahem i obsahem. Na mnohých kompetencích se ale autoři (nebo alespoň někteří z nich) shodují, byť je ne vždy formulují stejně. Jde především o vůdčí schopnosti, kreativitu a flexibilitu, řešení problémů, organizační a komunikační dovednosti, odolnost proti stresu apod. Všechny tyto kompetence zahrnuje i model, který jsem navrhl pro společnost XYZ na základě analýzy dat získaných v průběhu výzkumného šetření. Ačkoli tedy z rozhovorů vyplývá, že aktéři rozhodně nejsou s kompetenčními modely zvyklí pracovat (vyrozuměl jsem, že přinejmenším většina z nich se s nimi ani dříve neselekala), zdá se, že představu o tom, co by měl umět a jaký by měl být dobrý vedoucí pracovník, mají podobnou jako zástupci jiných firem a autoři relevantních odborných textů.

5.5.3 Vzdělávání a rozvoj řídicích pracovníků společnosti XYZ

V „prezentaci rozvoje“ je uveden výsledek průzkumu (dotazníkového šetření), podle kterého pracovníci společnosti XYZ přisuzují osobnímu rozvoji a vzdělávání velký význam. Jeho důležitost byla na škále od 1 do 10 hodnocena průměrně 7,3 body.

Společnost XYZ nabízí svým zaměstnancům i externím spolupracovníkům poměrně široké spektrum možností vzdělávání a rozvoje. Podrobně mě o nich informovala především Ludmila, která má ve firmě vzdělávání na starosti.

Ludmila: „Tak je tady ta globální platforma Spark určená pro zaměstnance. V podstatě je to je takovej akcelérátor všech možnejch vzdělávacích serverů od LinkedIn po TedEx a jsou tam podcasty, videa, články, ale zároveň je tam i zvláštní kanál, kterej je vytvářenej přímo jako XYZ Worldgroup, takže tam jsou z centrály studie a XYZ dělá i nějaký masterclass hodiny.

Potom přispíváme 50 procenty na studium cizích jazyků. Máme jazykové školy, se kterejma spolupracujeme, ale když člověk přijde s tím, že má svého učitele nebo školu, tak ta možnost tu taky je.

Pak tam jsou takový jako ad hoc věci. Spolupracujeme s Akou (AKA – asociace komunikačních agentur), která má svůj systém vzdělávání a jednou měsíčně dělá workshop na nějaké téma a většinou v nějaký reklamní agentuře v Praze. A funguje to tak, že buď to

pošlu mezi vybraný specialisty, kterých se zrovna to téma týká, nebo si to lidi sami najdou na stránkách AKA a kontaktujou mě, že by se chtěli zúčastnit.

A pak už vlastně třetím rokem spolupracujeme s QED GROUP. První rok jsme s nima budovali něco, čemu jsme říkali leadership akademie. A to bylo vyloženě pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Soustředili jsme se právě na měkký dovednosti, který pořád chybějí nejvíc. Bohužel je problém, že se těch školení účastnili pořád ty stejní lidi, který by se vlastně školit ani moc nemuseli. A ty, který by to potřebovali, mají pocit, že jsou v pořádku. No a potom z tý leadership akademie jsme z vytvořili formát, kterej navazoval na naši Akademii, což byl jako další systém, kterej jsme si vyvinuli před asi sedmi rokama, kdy jsme se každý pondělí sešli jako celá agentura na hodinu až hodinu a půl a věnovali se nějakýmu tématu z oboru. Buď to prezentoval někdo interní, nebo jsme si zvali externí hosty. To se chytlo. Pak v covidu, protože byly jenom online meetingy, jsme tu Akademii hodně upozadili, protože už to byl jenom další online meeting a lidi už to tak nebavilo. Nicméně teď v tom pokračujeme, protože už nikdy jsme se nestali úplně offline agenturou. Takže, když chceme, aby se toho účastnilo víc lidí, tak je prostě lepší to dělat online. A s tím QEDem se teda jednou měsíčně věnujeme nějakýmu takovému softovýmu tématu.

No a s QEDem máme ještě možnost sezení jeden na jednoho. To taky vzniklo po covidu, kdy narostl počet lidí, který potřebovali one to one koučování. A tím, že ty naši šéfové v tom nejsou úplně kovaný, nabídli jsme tuhle možnost. Člověk mě na vyžádání kontaktuje, já ho propojím s QEDem a je možnost to využít.

A taky spolupracujeme s Laurou, která je teď už naše kolegyně a stará se primárně o komunikaci s centrálou, protože tam je spousta témat, kterým se tady až tak do hloubky nevěnujeme – diverzita, inkluze... Ona u nás začínala jako kouč, takže i tu je možný kontaktovat. Akorát je to v angličtině, což je samozřejmě komplikovanější.

No a pak jsou různý jako oborový konference, kdy spolupracujeme s brand managementem. Když já jsem začínala v oboru, tak tohle byly věci, který byly za odměnu. Teď se mi dost často stane, že vidím kyselej výraz. Lidi to berou jako povinnost, a tak by to rozhodně nemělo bejt. Ale je pravda, že ne vždycky to stojí za to, protože s téma konferencema se prostě protrhl pytel, takže to devaluje.

No a potom tady jsou ještě nějaký další formy vzdělávání typu třeba digitální akademie. V rámci boomu jako digital first v podstatě většina XYZ prošla touhle formou vzdělání. To je jako semestr na soukromý škole. Prošli tím primárně naši senioři, protože ty mladý lidi už jsou jako „native“ tady v tom oboru. Takže tohle bylo spíš vzdělávání pro ty seniory, aby se jim trošku přiblížili v digitální oblasti.

No a pak je tu ještě jedna možnost vzdělávání, a to je ta E-Aka, evropská asociace komunikačních agentur, která je primárně zaměřená na juniory, který jsou třeba kratší dobu než dva roky v reklamě, takže je možnost si udělat nějaký mezinárodní certifikát. A to už je asi všechno.“

Navzdory široké nabídce možností ale nejen Ludmila zmiňuje, že o vzdělávací aktivity, především v rámci platformy Spark, není zdaleka takový zájem, jak se očekávalo. Důvodem může být podle ní velká vyčerpání pracovníků firmy a upřednostňování práce před vzděláváním. Vojta ale uvádí ještě jeden možný důvod – možností je příliš mnoho a je obtížné s v nich orientovat.

Vojta: *„Moje zkušenosti s tím, že mi firma nařizuje nebo říká, co bych se mohl učit a dává mi nějaký tools... Je hrozně těžký pak jakoby v tom pralese těch možností se nějak jako vyznat. Mně vždycky fungovalo to, že jsem si řekl, co bych chtěl. Ať už to bylo nějaký 3D, nebo třeba AI, cokoli. To mi fungovalo líp.“*

Je třeba dodat, že společnost umožňuje pracovníkům i vlastní výběr vzdělávacích aktivit. Pokud je požadavek rozumně zdůvodněn, přispívá i na aktivity mimo výše zmíněný nabízený rámec.

Z rozhovorů jasně vyplývá, že všichni aktéři považují vzdělávání a rozvoj za velmi důležité až klíčové, byť to někteří ve svých odpovědích neformulují explicitně.

Jakub: *„Jako nikoho nikdo nedonutí, aby se učil nebo něco naučil. Ty lidi musej chtít. Ale je fakt, že když sice chtěj, ale nemají dostatečnou vůli a schopnost se organizovat, tak pak podlehnou tomu dennodennímu běhu. A za 5 let ne vzdělávání se stávají irelevantní, což je strašný. Takže si myslím, že to musí bejt kombinace. Jako lidi musí jasně vědět kam ta firma směřuje, jaké dovednosti, znalosti, schopnosti potřebujou, aby byli úspěšní, aby klientům pomáhali, aby oni sami rostli. A zároveň je povinností manažerů, který s nima dělaj, jim*

velmi srozumitelně j komunikovat, kde jsou a co potřebují zlepši. Aby si uvědomovali tu naléhavost toho. Protože když se někdo nezlepšuje, neučí se nový věci, třeba 5 let, tak je fakt na polovině výkonu a za šest, sedm, osm let pak vlastně mizí z té firmy, protože už není tak efektivní nebo tak produktivní jako kolegové, který se učej nový věci, nový postupy nový nástroje.

Ludmila: „Vzdělávání je věnovaná čím dál tím větší pozornost, zejména od té naší grupy XYZ. A já si myslím, že to je strašně důležitý, protože ten byznys a všechno se neustále mění. Takže ty nemáš úplně možnost se to učit jako po cestě. To pak velmi snadno jako zkoroduješ, protože jsi vlastně spokojenej, děláš svojí práci dobře, ale mezitím ti venku utíká svět. Takže je to zodpovědnost té firmy. Pokud se chce rozvíjet, musí dát tu možnost těm zaměstnancům.“

Mirka: „Je to absolutně klíčový. My teďka vlastně říkáme, že to je benefit a za chvíli, věřím, že to bude vlastně jako hygiena, jo. Že ty lidi fakt se musej rozvíjet. Ta doba je strašně rychlá a bez toho to prostě nejde.“

Mirka se také domnívá, že dříve nebo později centrála společnosti stanoví vzdělávání (především prostřednictvím Spark) jako KPI (klíčové ukazatele výkonu).

Linda: „Má jako velkej význam, protože člověk má tendenci prostě furt jenom makat, makat, makat a na sebe trošku zapomínat. Když teda nedělá něco úplně mimo, co by ho samotnýho zajímalo. Ale v té práci je důležitý jako sledovat ty nový trendy. Ale současně i ty soft skills.“

Názory na to, jaká forma vzdělávání v rámci firmy by byla nejvhodnější, se už ale pochopitelně liší. Aktéři se většině případů shodují v tom, že je lepší pracovníkům poskytnout možnosti a nechat je volit si aktivity, než jim vzdělávání „nařizovat“. Mirka dokonce naráží na to, že ochota vzdělávat se může být ukazatelem toho, zda je pracovník pro agenturu vhodný: „Já si myslím, že je značka ideál nemít tu lidi, který sami nechtěj. Protože si myslím, že když nechtěj a nebudou to dělat, tak nepřežijeme. Nepřežijou oni, nepřežijeme my.“

Například Tamara se ale domnívá, že úplná volnost není ideální:

Tamara: „Myslím si, že když se to nechá jen, tak se vždycky najde jako důležitější věc, co dělat. Takže jako pro mě to, že se to naplánuje, dává smysl, protože vím, že jedině tehdy se člověk k něčemu dostane, nebo přinutí. Jako že to má v tom kalendáři a pokud chce, tak prostě na to jde. A pak zjistí, že to je skvělý, že se zrovna tomu ten den věnoval. Takže já jsem jako pro disciplínu. Jako vím, že když člověk jen může, tak to prostě neudělá, protože je vždycky něco důležitějšího.“

Aktéři se v podstatě shodují v názoru, že důležité je jak učení se praxí, tak cílené a organizované vzdělávání, byť někteří kladou větší důraz na jedno nebo druhé.

Jakub: „Já nejsem schopen ty věci moc oddělit. Za mě je to celoživotní vzdělávání. Část toho probíhá tak, že se vlastně lidi učí někde víc systematicky. Myslím si, že nejvíc se ty lidi naučí opravdu tím, že ty věci dělají a experimentují. Ale samozřejmě v nějakých chvílích je potřeba mít k tomu tu teorii a někdy je potřeba mít ty teorie víc, protože naráz se něco změní. Já si třeba pamatuju doby, kdy nebyl internet. Takže jako příchod digitálního marketingu... A teď máme zase umělou inteligenci. To zase úplně změní to, jak budu pracovat. A k tomu se ty lidi musí ty věci naučit. Část z nich se učí tak, že prostě jdou do toho a část z nich je prostě systematicky studuje. A asi je důležitý, aby si každý sám hlídal, kam se chce v tom životě dostat. To za něj neudělá nikdo. A v nějakou chvíli prostě potřebuje k tomu, aby udělal nějaký další větší krok, si něco nastudovat, aby se tam dostal.“

Rozdíly jsou patrné především v odpovědích na otázku, zda aktéři upřednostňují spíše individuální nebo skupinové vzdělávací aktivity. Zde záleží na osobních preferencích a nelze tedy asi jednoznačně říct, že určité metody a formy vzdělávání jsou v kontextu společnosti XYZ lepší či horší. Lze ale vyvodit závěr, že online vzdělávací aktivity nejsou podle aktérů tak efektivní jako ty, kde jsou účastníci i lektori fyzicky přítomni.

Vojta: „Já mám určitě rád živý přednášky. Baví mě, když se z toho stane událost, když někde třeba musím jet. Protože už jenom to, že se seberu a někde odjedu, znamená, že přepínám mozek do jiného režimu, než když sedím v kanclu nebo doma v pracovně a připojím se na nějakou call. Podle mě se hrozně často podceňuje prostředí, kde se tyhle věci dělají. A přitom to má zásadní vliv na to, jak my přemýšlíme nad tím, kde jsme, co je kolem nás a tak. Mě

baví na tyhle věci někam jezdit, protože to přepíná mozek do jiný fáze. Prostě zapínáš: OK teď jedu na přednášku, je to tady na tom místě a tam se jdu něco učit. Není to jako prostě pouštím Teams, ale furt při tom koukám na net nebo na maily, který mi neustále choděj.“

Dále jsem se aktérů ptal na to, které absolvované vzdělávací aktivity považují za nejprínosnější ve vztahu k práci na vedoucí pozici, případně, které si jejich podřízení nejvíce chválí.

Jakub: *„Nejvíc si chválej soft skills, což je asi tím, jak je nastavenej vzdělávací systém v Čechách a pravděpodobně i na celým světě. Vlastně velmi málo předmětů se věnuje sebeporozumění, práci sám se sebou a zvládání stresu, zvládání kritiky, komunikace. Různý aspekty odolnosti a práce s radostí, práce s neštěstím. Lidi neumí zvládat sami sebe a nikdo je to neučí. Takže na ty přednášky QEDu, mám hodně pozitivní odezvu. A mentální zdraví je v důsledku těch obrovských změn a náporu na lidi strašně akutní a pomáhá v týchle oblasti.*

No a pak druhá část jsou fakt jako praktický věci k užití různých nástrojů, analýz, automatik. Ale to si myslím, že se hodně lidí dokáže naučit samo. Prostě si stáhnou ten novej nástroj, podívají se na ten update, zjistěj, že něco se dá zautomatizovat, udělat jednodušeji. A vlastně to dělají, posouvají se sami přirozeně, prostě den za dnem. Protože kdyby to nedělali den za dnem tak pak za pár let to už nedoženou.“ (...)

„Pro mě byl zlomovej byl jeden leadership kurz, kterej jsem absolvoval v Americe, kde nás vlastně učili tomu základu, jak delegovat, jak rozdělovat práci, jaký jsou role, jaký jsou různý profily lidí, jak důležitý je důvěřovat ostatním. Takže to byl asi největší jako skok v mym pohledu, vlastně na svět.“

Ludmila za nejprínosnější považuje školení „klientského profilování“ v Londýně organizované centrálou společnosti, které jí přineslo spoustu praktických poznatků, ale také potřebné sebevědomí. Z těch dalších Ludmila uvádí následující: *„Za mě bylo jedno z nejdůležitějších školení na tu zpětnou vazbu, co jsme dělali s tím QEDem. A pořád o tom přemejšlim. Vlastně musím říct, že asi ze všech školení, kterýma jsem kdy prošla, tohle ve mně zanechalo největší dojem. Prostě to mám někde vrytý. Já si myslím, že to je fakt jedna z nejzásadnějších věcí. A když se o tom bavím i třeba s klientama, tak se vlastně na tomhle všichni shodnou. To je jako alfa a omega, pro nějaký další rozvoj.“ (...)*

„No a teď jsem byla na školení v Londýně v rámci programu leadership 2.0, což je půlroční systém školení, koučinku, rad, online, offline a to se týkalo koučování týmu. To bylo taky hrozně dobrý, protože těch systémů je hrozně moc a ty si musíš najít tu vlastní cestu a pochopit, co jsi za člověka. Protože ne každému sedí úplně všechno. Bylo tam pár technik, který mi připadaly skvělý. (...) To delegování je určitě taky skvělý, si myslím. I ten profiling, protože ten se ti hodí jak na klienty, tak na ten tým.“

Mirka nezmiňuje žádnou konkrétní vzdělávací aktivitu, ale jako největší problémy, se kterými se potýkala, když postoupila na vedoucí pozici, uvádí delegování a mikromanagement.

Tamara v této souvislosti také uvádí spíše problémy, na které po povýšení narazila. Tím hlavním bylo získat autoritu a respekt u kolegů, ze kterých se najednou stali podřízení.

„Ty musíš bejt najednou pro ně příklad, ty musíš bejt jejich boss. Ale já jsem byla jako vlastně jejich kamarádka. Takže, jak s nima mluvit? Když to řeknu jemně, když to řeknu jako kamarádka, tak oni to třeba neudělaj, protože si řeknou, že to tak necejtěj.“

Tamara také zmínila, že by ráda zlepšila své prezentační dovednosti, aby byla v jednání přesvědčivější a zbavila se nervozity.

Vojta: *„Já nevím jak se to jmenovalo, ale bylo to time managementu a work managementu. (...) To bylo hrozně přínosný, protože ta slečna nebo ta paní, co nám to prezentovala, měla hrozně dobře vymyšlený nějaký systémy práce, ze kterejch ses mohl jako inspirovat. Já jsem z toho něco začal používat tenkrát. Udělal jsem si takovou tabulku, kam si od té doby píšu vlastně pracovní joby. Mám to rozdělený do kategorií. Co je důležitý, co musí bejt hned, a co není a nemusí, co může bejt až za tejdén, na co je dobrý jenom myslet, a tak. Prostě mi to strašně pomáhá.“*

Václav: *„Skvělej byl workshop na zpětnou vazbu, ze kterýho jsem si myslím odnesl fakt hodně.“*

Linda: *„Hrozně zajímavý bylo školení o vyjednávání a obchodování, což je pro mě strašně důležitý, protože to je moje práce. Přednášející to podal úplně z jinýho pohledu. A myslím si, tím, jak on to podal, že i já jsem se po dlouhý době na to podívala, na to vyjednávání, úplně jinak. To pro mě bylo přínosem.“*

A ze začátku jsem tady taky dělala tu DigiAku. Což je další věc, co tady můžeme. Ta byla náročná, ale současně mi dala hroznej přehled o tom digitálu jako takovým, i když ho nepotřebuju, ale každej account by to měl znát.“

Zaujalo mě, že ani jeden z aktérů, kteří byli na vedoucí pozici povýšeni v nedávné době (Tamara, Vojta, Václav) neabsolvoval v přímé souvislosti se svým kariérním postupem žádnou cílenou vzdělávací aktivitu zaměřenou na rozvoj soft skills vedoucích pracovníků. V podstatě byli všichni „hozeni do vody“.

V závěru rozhovoru jsem se aktérů ptal, zda by byli schopni uvést několik konkrétních vzdělávacích aktivit, které by budoucím nebo čerstvě povýšeným vedoucím pracovníkům doporučili.

Jakub: *„Měli by vědět, jak dávat a přijímat zpětnou vazbu. To je úplnej základ. A měli by chápat dynamiku týmů, jak fungujou týmy a jak funguje to, že někomu dám tu pravomoc k tomu, aby něco dělal sám. Zároveň by si měli uvědomovat, jak důležitý je jít příkladem, mít správný hodnoty. Pak ještě jak definovat role v týmech, jak ty týmy skládat dohromady. Často skládáme projektový týmy, tak jak určit, kdo jakou roli má. Vlastně pracovat na srozumitelnosti cílů a bejt schopný chápat, že různý lidi jsou různý a vyznat se v různěch profilech lidí a jak s těma lidma hovořit, tak aby tomu rozuměli. A to se týká taky klientů. Jako bejt schopný komunikovat s klienty, pomáhat klientům. Celá sada dovedností, který se v angličtině říká konzultative selling. A co ještě? Bejt schopnej jako proaktivně vidět, co se má dělat, stanovovat ambiciózní cíle. Nebát se jich, komunikovat je.“*

Pak si myslím, že se musí naučit věřit lidem. A musí se naučit pracovat s tím týmem, motivovat ho. A pak vlastně ještě, co jsem neřekl předtím, je umět pracovat s financema. Čili bejt schopnej, bejt kompetentní k tomu řídit ten tým finančně a vědět, kolik mám peněz, jak to mám nacenit, jak to prodat klientovi. Account director už musí vědět, kolik těch lidí zhruba bude potřebovat v průběhu roku, kdy je bude potřebovat, jaký lidi potřebuje, co dělat, aby ten tým vydělával peníze.“

Ludmila: *„Určitě to delegování. A ten profiling, protože ten se ti hodí jak jako na klienty, tak na ten tým. Jak si jako ty lidi rozdělit do různěch kategorií a na základě těch kategorií jsi schopnej potom i vědět, jak k nim přistupovat a jak s nima mluvit. A ta zpětná vazba, to*

je to je prostě důležitý. Dosáhnout schopnosti zaprvý jako přijmout zpětnou vazbu na sebe, vstřebat ji nějakým způsobem, pracovat s ní. Součástí je určitě i naslouchání. A schopnost dát zpětnou vazbu, kdy jí musíš dát sám ze sebe, prostě jak ji cítíš, konstruktivně, aby toho člověka někam navedla, abys ho nezničil. Potom určitě nějaký to koučování, si myslím, že je taky důležitý. Dalo by se říct genericky jako leadership dovednosti, který pod sebou skrývají prostě další dalších deset věcí, nebo i víc.

Mirka: *„Myslím, že důležitá věc je, že bysme měli pěstovat v těch lidech, aby byli autentičtí. Myslím si, že i dobrý lídr se ukáže v tom, že nechá ty lidi bejt takový, jaký jsou. Viděla jsem spoustu directorů, který očekávali, že ty lidi pod ním budou jako oni. A to není ta cesta, jako to dřív nebo pozděj ten člověk zklame. Každý jsme fakt jinej. Někdo je analytičtější typ, někdo je zase víc jako empatictější a na lidi. A to je na tom to krásný. No a co se týče takovýho jako toho minima, to hrozně záleží na tý roli. Myslím si, že v případě třeba account directora jsou to vlastně asi ty kompetence, který jsem zmiňovala. Myslím si, že je důležitý, aby ten člověk uměl aktivně naslouchat, protože tam to začíná a padá jak s klientem, tak s tím týmem. A na to jsou školení. Feedback je hrozně důležitěj. Potom jsou to určitě takový ty hygieny. Je opravdu nutný rozumět základnímu marketingu, marketingový komunikaci. Já si myslím, že je to hrozně důležitý. Jak se s tebou ten klient baví, chápat, jaký má cíle byznysový, marketingový, komunikační. Když ten director tomu nerozumí, tak to je blbý. Prostě si myslím, že bude nekomfortní. Ta komfortní zóna musí bejt hrozně důležitá. Potom si myslím, že opravdu potřebuje rozumět, jak fungujou finance v kontextu jeho práce. Naše Jarka dělá vždycky školení, aby to ty lidi pochopili. Protože musíš třeba pochopit, proč to fičko, který jako účtuješ klientovi, je takový, z čeho se skládá, kde se vzalo. Ten klient tě nemůže nachytat. To prostě neexistuje. Ty to počítáš, tak tomu musíš rozumět, to je strašně důležitý. No a potom opravdu jsou to ty jako důležitý softový věci. A musím říct, že to to je jako těžká disciplína a myslím si, že v tom na sobě musíš pracovat pořád.*

Tamara: *„Určitě komunikační dovednosti.“*

Vojta: *„Já myslím, že delegování a time management. To spolu vlastně hodně souvisí, protože ten svůj čas jsi schopnej vyřešit díky tomu, že třeba ty věci deleguješ. A myslím si, že zásadní je i ta komunikace. Všeobecně ty people skills a prezentační skills jsou strašně důležitý. Schopnost rychle formulovat svoji vizi do několika krátkých údernejch vět.*

Vojta také, stejně jako většina ostatních aktérů, zmiňuje, že je důležité umět přijímat a poskytovat zpětnou vazbu.

Václav: „Ty prezentační schopnosti si myslím, že by si tam zasloužily vyjmenovat, protože, i když jsem říkal, že je to nějaká součást věci, myslím, že určitej předpoklad už tam jako musí bejt, tak samozřejmě vždycky se dá zlepšovat. Druhá je taková víc soft věc, řekl bych tomu work life balanc, jako školení. Aby si uměli nastavit tu úroveň, kdy zatím stojí jít a kde už to jako pouštět, aby to bylo dlouhodobě udržitelný. Protože samozřejmě člověk může tý práci dávat strašně moc a nějakou dobu se to tváří jako naplňující, ale pak se to může vrátit jako bumerang a je dost možný, že člověk nevydrží dlouho takovejhle tlak. Dobře si nastavit, co jsou ty věci, za kterejma se stojí za to hnát. A jak si nastavit celkově ten balanc v životě. Taky samozřejmě pomůže, když ti někdo ukáže, že problémy, který tady řešíme, samozřejmě jsou jako reálný, na druhou stranu, když se na to koukneš perspektivou problémů, co řešej lidi ve světě, tak se ti vlastně zdaj malicherný. Takže opravdu tenhleten jako work-life balanc nebo nadhled. Protože si myslím, že to, co má přicházet s tou rolí, je, že dokážeš ty ostatní nějakým způsobem jako inspirovat, strhnout, přinést jim nějakou čerstvou perspektivu na tu dennodenní práci. A to taky úplně nejde, když je člověk prostě deset, dvanáct hodin denně furt v něčem jako ponořenej. Takže jak získat ten odstup, jak se umět efektivně zregenerovat a jak se sebou vůbec pracovat, aby člověk prostě za rok za dva nevyhořel.“

I Václav je přesvědčen o důležitosti zvládnutí delegování práce a dávání i přijímání zpětné vazby.

Linda: „Veškerý takový ty obchodní a prostě psychologicko... školení ve vyjednávání. To mi přijde jako důležitý, protože ty lidi na to zapomínaj a myslím si, že to by ten člověk jako měl mít. Že si nemůže myslet, že to jako zvládne jenom proto, že najednou byl povýšenej. Měl by se v tom vzdělávat dál.“

Závěry:

Nejdůležitějšími tématy vzdělávání a rozvoje vedoucích pracovníků jsou podle aktérů tyto:

- Zpětná vazba
- Dynamika týmů a práce s týmem, profilování lidí v týmu i na straně klienta, srozumitelné definování rolí, sestavování týmů

- *Leadership* dovednosti, koučování
- Autenticita („Dobrý lídr je ten, který nechá lidi, aby byli sami sebou.“)
- Komunikační dovednosti (komunikace s týmem a s klienty, aktivní naslouchání)
- Vyjednávání (především obchodní)
- Prezentační dovednosti (stručné a jasné formulování vize)
- *Time management* a *work-life balance*
- Finanční řízení týmu a zakázek (fungování financí v kontextu práce account directora a creative direktora)
- Základy marketingu a marketingové komunikace

Výše uvedená témata jsem po konzultaci s Radkem, který je v XYZ ředitelem pro lidské zdroje, rozdělil do dvou skupin. První zahrnuje ta, která lze pokrýt interně, odpovídající vzdělávací aktivity tedy mohou realizovat vybraní stávající pracovníci agentury. Ve druhé skupině jsou témata, která vyžadují (oslovení externích specialistů (lektorů, koučů).

A) Témata vzdělávacích aktivit realizovatelných interními pracovníky agentury:

- Finanční řízení týmu a zakázek
- Základy marketingu a marketingové komunikace
- Prezentační dovednosti

B) Témata vzdělávacích aktivit realizovatelných externími specialisty:

- Zpětná vazba
- Dynamika týmů a práce s týmem, profilování lidí v týmu i na straně klienta, srozumitelné definování rolí, sestavování týmů
- *Leadership* dovednosti, koučování
- Autenticita
- Komunikační dovednosti
- Vyjednávání
- *Time management* a *work-life balance*

Vzhledem k tomu, že má agentura XYZ v oblasti školení dlouhodobě dobré zkušenosti s již zmiňovanou společností QED GROUP, která se zaměřuje především na tzv. soft skills, rozhodl jsem se obrátit přímo na tuto společnost. Oslovil jsem jednoho z jejích konzultantů a poprosil ho, zda by nebyl ochoten na základě dodaných témat (z druhé skupiny) navrhnout konkrétní vzdělávací program, který by pak XYZ mohla pro své vedoucí pracovníky využívat. Na základě této prosby jsem od QED GROUP obdržel návrh vzdělávacích aktivit, které uvádím v příloze této práce jako součást programu rozvoje talentovaných pracovníků s potenciálem pro postup na pozici account a creative director.

Zda a jakým způsobem agentura XYZ využije navrhovaný kompetenční model a program rozvoje talentovaných pracovníků samozřejmě záleží jen na ní, resp. na rozhodnutí vedení společnosti.

Osobně navrhuji následující postup:

1. Výběr skupiny vedoucích pracovníků, kteří budou provádět následující kroky.
2. Ohodnocení důležitosti klíčových kompetencí prostřednictvím navržené stupnice v tabulce Důležitost kompetence pro danou pozici (příloha 2).
3. Výběr vhodných adeptů na pozice account a creative director na základě pozorování a rozhovorů.
4. Hodnocení úrovně klíčových kompetencí vybraných adeptů prostřednictvím stupnice v tabulce Kompetenční mřížka – hodnocení úrovně kompetencí (příloha 2) na základě pozorování a rozhovorů.
5. Doporučení vzdělávacích a rozvojových aktivit z navrženého programu na základě zjištěné úrovně kompetencí adeptů.
6. Hodnocení úrovně kompetencí po absolvování vzdělávacího programu (rozhovory) a stanovení dalšího programu rozvoje pracovníka.
7. Průběžné hodnocení úrovně kompetencí pracovníků (pozorování a pravidelné hodnotící rozhovory) a aktualizace plánu rozvoje pracovníka.

Závěr

Hlavní cíl této práce byl ryze praktický – usnadnit společnosti XYZ identifikaci a výběr talentovaných pracovníků, a především jejich přípravu pro konkrétní řídicí pozice prostřednictvím vhodně cílených vzdělávacích a rozvojových aktivit. Nesnažil jsem se navrhnout komplexní systém talent managementu, ani vytvořit obecné kompetenční modely, které by odpovídaly všem požadavkům popsáním v odborné literatuře. Už proto, že společnost XYZ v současné době nemá v plánu implementaci systému talent managementu, ani kompetenčních modelů do procesu řízení lidských zdrojů. Šlo mi o to, využít poznatků z oblasti talent managementu a klíčových kompetencí k řešení problému, na který společnost XYZ naráží při povyšování pracovníků na vedoucí pozice, za účelem jejich udržení a motivace. Ne všichni schopní odborníci totiž mají potřebné kompetence k vedení lidí a týmů. Proto jsem se na základě analýzy rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti pokusil sestavit profil talentovaného pracovníka, formulovat klíčové kompetence pro vybrané vedoucí pozice a navrhnout program vzdělávacích aktivit vhodných pro získání a rozvoj daných kompetencí.

I v poměrně rozsáhlé teoretické části práce, kde jsem se pokusil vymezit termíny talent a nadání a přiblížit problematiku talent managementu, klíčových kompetencí a vzdělávání a rozvoje pracovníků, jsem postupoval tak, aby byl výsledný text užitečný pro společnost XYZ. Především kapitolu věnovanou talent managementu jsem koncipoval jako souhrn poznatků, které by společnosti mohly sloužit jako teoretický základ v případě, že by se systematickému řízení talentů v budoucnu rozhodla věnovat. Popisuji v ní tedy různé přístupy k talent managementu, jeho přínosy i úskalí, základní procesy, ale také aktuální trendy.

Samotné výzkumné šetření potvrzuje některé skutečnosti psané v odborné literatuře. Z malého výzkumného vzorku pochopitelně není možné vyvozovat obecná tvrzení, nicméně z rozhovorů vyplývá, že pracovníci společnosti XYZ chápou termíny nadání a talent různě. Někteří je vnímají jako synonyma, jiní mezi nimi vidí rozdíly. Obecně se ale shodují na tom, že talentovaný pracovník je ten, který opakovaně dosahuje nadprůměrných výsledků, je ochoten usilovně pracovat, vzdělávat se a rozvíjet, má nadšení a motivaci a je otevřený změnám. Vidí ho tedy spíše jako motivovaného dříče než někoho, komu bylo „shůry dáno“.

Jsou také zajedno v tom, že kromě opravdových „super stars“, tedy těch, kdo mají jakýsi dar dělat svou práci výrazně lépe než jiní (obvykle vztaženo především ke kreativě), jsou pro společnost velmi důležití i pracovníci, kteří nemají ambice stoupat a zářit, ale spolehlivě plní své, byť často méně atraktivní úkoly.

Rozdíly v názorech se projevily i v případě klíčových kompetencí. Všichni aktéři se s tímto termínem již setkali, ačkoli ve firmě se s ním běžně nepracuje. Někteří kompetence chápou jako schopnosti a dovednosti, jiní spíše jako odpovědnosti a pravomoci, případně kombinaci obojího. Po ujasnění pojetí, které je v souladu s cílem této práce, mi odpovědi aktérů umožnily definovat pro vybrané pracovní pozice čtyři základní klíčové kompetence, z nichž každá zahrnuje několik dílčích kompetencí.

Následně jsem vypracoval tři kompetenční mřížky. První umožňuje hodnocení důležitosti klíčových kompetencí pro konkrétní pozici, druhá hodnocení úrovně kompetencí konkrétního pracovníka a třetí kombinuje obě možnosti. Společnost si tak může vybrat tu, která jejím potřebám vyhovuje nejlépe. Je třeba zdůraznit, že použité hodnotící škály jsou zjednodušené a pouze obecné, inspirované odbornou literaturou. V případě hodnocení důležitosti kompetencí se domnívám, že taková škála může stačit. Pro opravdu efektivní hodnocení úrovně kompetencí pracovníků je ale nanejvýš vhodné vytvořit specifickou stupnici s konkrétně popsány úrovněmi každé dílčí kompetence. Takový úkol by ale vyžadoval mnohem více informací, než se mi podařilo z rozhovorů získat. Bylo by tedy zapotřebí další výzkumné šetření a jsem přesvědčen, že i hlubší praktické zkušenosti výzkumníka. Tvorbu hodnotící stupnice považuji za vhodný další krok, navazující na tuto práci.

Klíčové kompetence definované podle potřeb společnosti XYZ jsem následně pro zajímavost porovnal s několika příklady sestav manažerských kompetencí vybraných z různých odborných publikací.

Posledním výstupem výzkumného šetření je návrh základního programu vzdělávání a rozvoje pro adepty na vybrané vedoucí pozice. Témata doporučených vzdělávacích aktivit jsem formuloval opět na základě analýzy rozhovorů a poskytnutých dokumentů. Vybíral jsem ta, na kterých se vždy shodlo více aktérů, a která odpovídala definovaným klíčovým kompetencím. Vzdělávací aktivity jsem poté rozdělil na ty, které dokáže společnost

realizovat interně, tedy s využitím vlastních „lektorů“ a ty, pro které je třeba využít služeb externích specialistů. Ve druhém případě jsem problematiku konzultoval se společností QED GROUP, se kterou agentura XYZ dlouhodobě spolupracuje především v oblasti školení tzv. měkkých dovedností. Výsledkem je tedy přehled doporučených témat „vzdělávacího minima“, které umožní adeptům na vybrané pozice získat a rozvíjet potřebné klíčové kompetence. Součástí je i doporučení, jak by mohla společnost XYZ při výběru, posuzování a rozvoji pracovníků postupovat.

Vhodným dalším krokem by podle mého názoru mělo být konkrétnější rozpracování vzdělávacího programu včetně časových dotací, organizačních forem, metod a prostředků vzdělávání, a především vytvoření systému hodnocení efektivity vzdělávání.

Tato práce sice nepřináší převratné nové poznatky o talent managementu, řízení podle kompetencí nebo rozvoji a vzdělávání pracovníků, nebylo to ale ani jejím cílem. Šlo mi o to využít stávající poznatky ze zmíněných oblastí, popsané v odborné literatuře, propojit je s výsledky výzkumného šetření a vytvořit tak pro exitující společnost XYZ nástroj, který jí pomůže lépe identifikovat talentované pracovníky, vybírat vhodné adepty pro vedoucí pozice, posuzovat jejich kompetence a volit pro ně adekvátní vzdělávací a rozvojové aktivity. Domnívám se, že tento cíl byl splněn.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- COLLINGS, D. G., K. MELLAHI & W. F. CASCIO, 2017. *The Oxford Handbook of Talent Management*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-875827-3.
- EFFRON, M. & M. ORT, 2018. *One page talent management: eliminating complexity, adding value*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 978-1-63369-641-9.
- EVANS, M., J. ARNOLD & A. ROTHWELL, 2020. *From Talent Management to Talent Liberation: A Practical Guide for Professionals, Managers and Leaders*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-429-27920-1.
- GREEN, R. J., 2020. *Strategic Talent Management*. New York: Routledge. ISBN 978-00-367-42691-0.
- HARTL, P. a H. HARTLOVÁ., 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-303-X.
- HAVIGEROVÁ, J. M., 2011. *Pět pohledů na nadání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Pedagogika. ISBN 978-80-247-3857-4.
- HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., 2010. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue [online], **13**(2), 77-95 [cit. 2023-02-27]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: doi:10.7327/cerei.2010.06.02
- HORVÁTHOVÁ, P., 2011. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.

- HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Dotisk 4., 1. vyd. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŘÍBKOVÁ, L., 2005. *Nadání a nadání: pedagogicko-psychologické přístupy, modely, výzkumy a jejich vztah ke školské praxi*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 80-7290-213-X.
- KAZÍK, P., L. MURINOVÁ a M. KONVIČNÝ, 2012. *Tvorba firemní akademie, aneb, Klíčové postupy pro kvalitní vznik firemního vzdělávání*. Vyd. 1. Frýdek-Místek: AHRA - Consulting, 2012. 180 s. ISBN 978-80-260-3537-4.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KONIGOVÁ, M., H. URBANCOVÁ a J. FEJFAR, 2012. Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations. *Journal of competitiveness*. March 2012, Vol.4 (1), p. 129-142, Article 129. ISSN 1804-1728
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů / M. Kubeš, D. Spillerová, R. Kurnický*. Praha: Grada Publishing. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- KURSCH, M., 2016. *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost. Česká a slovenská andragogika; svazek 13. ISBN 978-80-905460-5-9.
- LARA, F. J. & A. SALAS-VALLINA, 2017. Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of business research*, October 2017, Vol. 79, p. 76-77. ISSN: 0148-2963

- MARTINOVÁ, J. a C. SCHMIDT, 2010. *Proč se ztrácejí hvězdy?: talent management. Ekonom: týdeník Hospodářských novin*. Praha: Economia. 54(32-33), 78-79. ISSN 1210-0714.
- NOVOTNÁ, H., ed., O. ŠPAČEK, ed. a M. ŠTOVÍČKOVÁ, 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Vydání první. Praha: FHS UK. ISBN 978-80-7571-025-3.
- PANCZAKOVÁ, Z., 2010. *Nadání utíkají, chytte je: talent management*. Ekonom: týdeník Hospodářských novin. Praha: Economia. 54(32-33), 76-77. ISSN 1210-0714.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4748-4.
- PUNCH, K., 2015. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0980-5.
- SZCZEPAŃSKA-WOSZCZYNA, K., 2021. *Management theory, innovation, and organisation: a model of managerial competencies*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-48552-8.
- SVOBODOVÁ, Z., 2023. *Základy metodologie výzkumu – kvalitativní přístup*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-256-9.
- TAYLOR, S., 2021. *Resourcing and Talent Management: The Theory and Practice of Recruiting and Developing a Workforce*, London: Kogan Page. ISBN 978-1-3986-0050-8.
- TURECKIOVÁ, M., 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.
- VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vydání první. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-54-9.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020a. *Kompetence ve vzdělávání a profesním rozvoji*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-5-8.

VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2020b. *Kompetence ve vzdělávání a strategie profesního rozvoje*. První vydání. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-907809-1-0.

URBANCOVÁ, H., L. VNOUČKOVÁ a H. SMOLOVÁ, 2016. *Talent management v organizacích v České republice: praktické využití a přínosy*. Vydání první. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Monografie VŠEM. ISBN 978-80-87839-64-5.

ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE, 2018. *Doporučení rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení*. Lucembursko: Úřad pro publikace Evropské unie. ISSN 1977-0863

WASHINGTON, E., & B. GRIFFITHS, 2015. *Competencies at Work: Providing a Common Language for Talent Management*. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-60649-969-6.

WILCOX, M., 2016. *Effective Talent Management: Aligning Strategy, People and Performance*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-3155-7894-1.

Seznam příloh

Příloha 1 – Podklady pro polostrukturovaný rozhovor

Příloha 2 – Kompetenční mřížky vytvořené pro společnost XYZ

Příloha 3 – Program vzdělávacích a rozvojových aktivit od společnosti QED GROUP

Podklady pro polostrukturovaný rozhovor

Úvod:

Představení výzkumníka a výzkumu, informovaný souhlas s nahráváním rozhovoru.

Identifikace účastníka:

Jméno, pozice, jak dlouho pracuje na této pozici, zda na ni nastoupil/a, nebo před tím vykonával/a ve stejné firmě jiné pozice, kde pracoval/a před tím, jakou agendu má na starosti.

Okruhy a otázky:

1. Identifikace talentů:

- Jak bys definoval/a talent. Co si pod tímto termínem představuješ?
- Jak bys popsal/a talentovaného pracovníka?
- Co podle tebe odlišuje opravdu talentovaného pracovníka od řekněme „řadového“? Co musí mít, aby to byl opravdu talent?
- Existuje v této firmě nějaký konkrétní způsob, jak talenty identifikovat a jak s nimi dále pracovat (rozvíjet je, udržovat...)? Pokud ne, myslíš, že by měl?
- Máš nějaký svůj osobní „způsob“ jak talent rozpoznat? Čeho si v tomto kontextu na pracovnících všímáš?
- Budeme-li brát talent jako rozvinuté vrozené nadání, myslíš, že je sám o sobě důležitější než nasazení, píle, odhodlání a cílevědomost? Resp. domníváš se, že opravdu talentovaní jedinci jsou pro firmu přínosnější než ti, kterým „není dáno“, ale jsou to dřiči?

2. Klíčové kompetence:

- Setkal/a ses někdy s termínem kompetence, resp. klíčové kompetence? Co si pod ním představuješ. Jak bys klíčové kompetence definoval/a?
- Jaké schopnosti a dovednosti by podle tebe měl mít zaměstnanec, aby byl úspěšný na řídicí pozici. Jaký „talent“ by měl v tomto ohledu mít?
- Jaké jsou podle tebe osobnostní předpoklady pro vykonávání řídicí pozice?
- Můžeš se pokusit naformulovat kompetence, které podle tebe „musí“ mít ten, kdo má řídicí pozici vykonávat?

- Pokud bys měl/a definovat 4-6 klíčových kompetencí pro každou z následujících pracovních pozic, které by to byly? (*Account Director, Creative Director*)

3. Vzdělávací program:

- Jaký význam v kontextu této firmy přikládáš cílenému vzdělávání a rozvoji pracovníků? Je podle tebe důležitější než „učení se praxí“?
- Je podle tvé zkušenosti přínosnější organizované a plánované vzdělávání pracovníků, které je v podstatě povinnou součástí jejich práce (tj. posíláme je na školení...), nebo je lepší ponechat vzdělávání v jejich vlastní režii (tj. dáváme jim prostor se vzdělávat)?
- Jaké možnosti vzdělávání a rozvoje tato firma pracovníkům nabízí? Máš přehled o tom, které se setkávají s největším ohlasem a které pracovníci považují za nejužitečnější?
- Absolvoval/a jsi v rámci svého postupu na řídicí pozici nějaké konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity (přednášky, kurzy, školení, koučink, mentoring...)? Pokud ano, dokážeš říct, které z nich byly pro tebe nejpřínosnější a proč?
- Co ti při nástupu na řídicí pozici dělalo největší problémy a jak se ti je podařilo překonat?
- Považuješ za efektivnější (přínosnější) spíše individuální rozvojové aktivity (koučink, mentoring...) nebo skupinové (přednášky, školení, kurzy...)?
- Jaké konkrétní vzdělávací a rozvojové aktivity bys na základě vlastní zkušenosti a praxe rozhodně doporučil/a pracovníkům, u kterých je plánován přesun na řídicí pozici, nebo byli čerstvě povýšeni?
- Pokud bys měl/a podmínit postup na řídicí pozici absolvováním konkrétních vzdělávacích a rozvojových aktivit, které by to byly? Jinými slovy, které by, podle tebe, měly být „povinné“?
- Pokud bys měl/a navrhnout základní „balíček“ nejdůležitějších vzdělávacích a rozvojových aktivit, které by měl absolvovat pracovník, který má být nebo byl čerstvě povýšen na řídicí pozici, které by to byly?

Závěr:

Důležitá témata, která nezazněla, otázky účastníka.

Poděkování a ukončení

Příloha 2 – Kompetenční mřížky vytvořené pro společnost XYZ

Důležitost kompetence pro danou pozici			
Hodnotící stupnice:			
1 – Kompetence má pro výkon pozice marginální význam.			
2 – Kompetence je pro výkon pozice důležitá.			
3 – Kompetence má pro výkon pozice rozhodující význam.			
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Account director	Creative director
Kompetence k vedení lidí (Je lídr)	Strategicky uvažuje, plánuje a jedná v souladu s cíli.		
	Motivuje a inspiruje ostatní, jde příkladem.		
	Dokáže sestavit a vést tým.		
	Má organizační schopnosti a umí delegovat práci.		
	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a umí ji přijímat.		
	Je schopen nést zodpovědnost a rozhodovat.		
	Dokáže u druhých rozpoznat talent a rozvíjet ho s nimi.		
	Dokáže řešit problémy i ve stresových situacích.		
Komunikační kompetence (Efektivně komunikuje)	Srozumitelně a věcně formuluje myšlenky a vize.		
	Je schopen aktivně naslouchat.		
	Je empatický a jedná asertivně.		
	Přesvědčivě prezentuje.		

Důležitost kompetence pro danou pozici			
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Account director	Creative director
Osobnostní kompetence (Je osobnost)	Má přirozenou autoritu a sebevědomí.		
	Je autentický, nekonfliktní a respektuje individualitu druhých.		
	Je flexibilní, otevřený změnám a má chuť se učit.		
	Je odolný vůči stresu.		
	Je schopen udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem.		
	Dokáže si získat důvěru kolegů a klientů.		
	Je kreativní a hledá nová, originální řešení.		
Profesní a odborné kompetence (Je odborník)	Rozumí trhu a strategiím, má přehled v oblasti reklamy.		
	Rozumí marketingu a marketingové komunikaci.		
	Rozumí byznysu a cílům klienta, jedná proklientsky.		
	Má znalosti potřebné k finančnímu řízení týmu a zakázek.		
	Přesvědčivě vyjednává.		
	Je expert ve svém zaměření.		

Kompetenční mřížka – hodnocení úrovně kompetencí			
Stupnice úrovně kompetencí: 1 – slabá úroveň 2 – základní úroveň 3 – střední úroveň 4 – vysoká úroveň 5 – excelentní úroveň		Minimální požadovaná úroveň kompetence pro danu pozici	
		Pozice	
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Account director	Creative director
Kompetence k vedení lidí (Je lídr)	Strategicky uvažuje, plánuje a jedná v souladu s cíli.		
	Motivuje a inspiruje ostatní, jde příkladem.		
	Dokáže sestavit a vést tým.		
	Má organizační schopnosti a umí delegovat práci.		
	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a umí ji přijímat.		
	Je schopen nést zodpovědnost a rozhodovat.		
	Dokáže u druhých rozpoznat talent a rozvíjet ho s nimi.		
	Dokáže řešit problémy i ve stresových situacích.		
Komunikační kompetence (Efektivně komunikuje)	Srozumitelně a věcně formuluje myšlenky a vize.		
	Je schopen aktivně naslouchat.		
	Je empatický a jedná asertivně.		
	Přesvědčivě prezentuje.		

Kompetenční mřížka – hodnocení úrovně kompetencí			
		Pozice	
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Account director	Creative director
Osobnostní kompetence (Je osobnost)	Má přirozenou autoritu a sebevědomí.		
	Je autentický, nekonfliktní a respektuje individualitu druhých.		
	Je flexibilní, otevřený změnám a má chuť se učit.		
	Je odolný vůči stresu.		
	Je schopen udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem.		
	Dokáže si získat důvěru kolegů a klientů.		
	Je kreativní a hledá nová, originální řešení.		
Profesní a odborné kompetence (Je odborník)	Rozumí trhu a strategiím, má přehled v oblasti reklamy.		
	Rozumí marketingu a marketingové komunikaci.		
	Rozumí byznysu a cílům klienta, jedná proklientsky.		
	Má znalosti potřebné k finančnímu řízení týmu a zakázek.		
	Přesvědčivě vyjednává.		
	Je expert ve svém zaměření.		

Kompetenční mřížka pro pozice account a creative director

Stupnice úrovně kompetencí: 1 – slabá úroveň 2 – základní úroveň 3 – střední úroveň 4 – vysoká úroveň 5 – excelentní úroveň		Důležitost kompetence pro pozici: 1 – Kompetence má pro výkon pozice marginální význam. 2 – Kompetence je pro výkon pozice důležitá. 3 – Kompetence má pro výkon pozice rozhodující význam.		
Jméno pracovníka:		Pozice pracovníka:		
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Hodnocení	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Kompetence k vedení lidí (Je lídr)	Strategicky uvažuje, plánuje a jedná v souladu s cíli.			
	Motivuje a inspiruje ostatní, jde příkladem.			
	Dokáže sestavit a vést tým.			
	Má organizační schopnosti a umí delegovat práci.			
	Poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a umí ji přijímat.			
	Je schopen nést zodpovědnost a rozhodovat.			
	Dokáže u druhých rozpoznat talent a rozvíjet ho s nimi.			
	Dokáže řešit problémy i ve stresových situacích.			
Komunikační kompetence (Efektivně komunikuje)	Srozumitelně a věcně formuluje myšlenky a vize.			
	Je schopen aktivně naslouchat.			
	Je empatický a jedná asertivně.			
	Přesvědčivě prezentuje.			

Kompetenční mřížka pro pozice account a creative director				
Klíčové kompetence	Dílčí kompetence	Hodnocení	Cílová hodnota	Důležitost kompetence
Osobnostní kompetence (Je osobnost)	Má přirozenou autoritu a sebevědomí.			
	Je autentický, nekonfliktní a respektuje individualitu			
	Je flexibilní, otevřený změnám a má chuť se učit.			
	Je odolný vůči stresu.			
	Je schopen udržovat rovnováhu mezi prací a osobním životem.			
	Dokáže si získat důvěru kolegů a klientů.			
	Je kreativní a hledá nová, originální řešení.			
Profesní a odborné kompetence (Je odborník)	Rozumí trhu a strategiím, má přehled v oblasti reklamy.			
	Rozumí marketingu a marketingové komunikaci.			
	Rozumí byznysu a cílům klienta, jedná proklientsky.			
	Má znalosti potřebné k finančnímu řízení týmu a			
	Přesvědčivě vyjednává.			
	Je expert ve svém zaměření.			

Rozvoj pro manažery a budoucí manažery

Program vzdělávacích aktivit navržený společností QED GROUP

1 Forma:

- **Individuální**
 - Většinou klient + lektor
 - Individuální rozvoj bývá kratší a více zaměřen na konkrétní potřeby klienta, na druhou stranu je ochuzen o diskuze s ostatními klienty a spolupráci s nimi v různých aktivitách.

- **Skupinová**
 - Většinou 3–12 osob
 - Skupinový rozvoj bývá delší, aby vznikl prostor pro všechny účastníky, vyžaduje facilitaci, aby se ke slovu dostali všichni, a bývá obecnější, aby vyhovoval všem co nejvíce. Výhodou je možnost sdílet s ostatními své názory, slyšet v diskuzích jejich pohled na téma a spolupracovat s ostatními klienty v aktivitách procvičujících trénovanou dovednost.

2 Obsah:

- **Zpětná vazba**
 - Workshop je zaměřen na dovednost přijímat a poskytovat zpětnou vazbu, což je v manažerské roli každodenní a nezbytná aktivita.
 - Příjem zpětné vazby je podpořen zvyšováním všímavosti k různým informacím z okolí a podporou okamžitého nereagování na zpětnou vazbu.
 - Poskytování zpětné vazby je podpořeno prací se záměrem, aby bylo zřejmé, že zpětná vazba slouží druhému, a ne naší vlastní pohodlnosti, a dále tréninkem tzv. já výroku, který učí hovořit o svých pocitech a pohledech na danou situaci, čímž se vyhýbá výčtkám.
 - V rámci workshopu je možné zpětnou vazbu poskytnout i dostat od ostatních účastníků workshopu.

- **Sestavování odolných týmů a diverzita**
 - Workshop pomáhá manažerům pochopit, co vše tvoří diverzitu mezi lidmi v týmu (odbornost, osobnost, věk, pohlaví, národnost apod.). Cílem workshopu je zvýšit k diverzitě všímavost a pracovat s diverzitou ve prospěch odolnosti týmu. Smyslem není tvořit diverzifikované týmy a očekávat okamžitý úspěch. Smyslem je pracovat s různorodostí a zároveň s efektivní komunikací, protože kde je různorodost, je i větší příležitost pro nedorozumění.

- V rámci workshopu lze pracovat například s osobnostním dotazníkem 4Elements, psychometricky kvalitním dotazníkem, který ukazuje rozdílnost členů týmu a zároveň i cesty vedoucí k tomu, aby rozdílnost týmu pomáhala.
- **Motivace lidí v týmu a koučování**
 - Workshop nabízí dva cíle – vysvětlit zákonitosti motivace a zvýšit úroveň koučovacích dovedností účastníků.
 - V rámci workshopu jsou vysvětleny rozdíly mezi stimulací a motivací, jsou ukázány zákonitosti motivace a demotivace a je kladen důraz na zvýšení motivace účastníků, protože obtížně může motivovat druhé manažer, který sám není motivován.
 - Workshop zároveň učí dovednost koučování, a to především klást dobré otázky a vést rozhovor. Otázky, zájem manažera a možnost o tématech přemýšlet a hovořit jsou totiž samy o sobě velkým motivátorem.
- **Leadership**
 - V rámci workshopu je představeno více leadershipových přístupů, každý se orientuje na jiné oblasti, každý vychází z jiné teorie. Všechny ale mohou manažery obohatit.
 - Autentický
 - Situační
 - HOST
 - Servant
 - Resonanční
 - Situačnímu leadershipu je věnováno více pozornosti a je vysvětlen princip, na jehož základě je pro manažera snazší se v každé situaci dobře rozhodnout. Rozhodování je v tomto konceptu ta nejdůležitější dovednost manažera a situačně je třeba vždy zvážit, zda se manažer rozhodne sám, s podporou svých lidí nebo přenechá rozhodnutí na nich. Správným rozhodováním zvyšujeme motivaci v týmu, nesprávným demotivujeme.
- **Komunikační dovednosti**
 - Workshop v sobě zahrnuje mnoho témat užitečných pro efektivní komunikaci. Hlavní téma je vytváření dobrých a efektivních dohod s druhými lidmi, tzv. kontraktů. Tyto dohody pomáhají předcházet falešným očekáváním, a tedy i zklamáním, která v pracovní i osobní sféře často kazí vztahy.
 - Další témata workshopu jsou aktivní naslouchání, kladení vhodných otázek, sdělování nepříjemných zpráv a řešení konfliktních situací mezi lidmi.

- **Vyjednávání WIN-WIN**
 - Smyslem workshopu je představit dva různé přístupy k vyjednávání a zdokonalit účastníky v přístupu vedoucím k win-win dohodám.
 - První přístup je poziční, často využívaný, kde jedna strana vyhraje a druhá prohraje. Tento přístup vede k úspěchům, ale dlouhodobě kazí vztahy, a proto se nedoporučuje zvláště v prostředí, kde chce manažer dlouhodobě vytvářet dobré vztahy.
 - Druhý přístup je integrativní, opřený o hledání zájmu a win-win řešení pro obě strany. Je postaven na reciprocitě, vhodných otázkách a hledání alternativ.

- **Osobní efektivita**
 - Workshop pomáhá účastníkům nastavovat drobnosti v každodenním životě tak, aby nebraly energii a pomáhaly a udržovaly zdravý work-life balance. Některá témata se týkají hodnot každého z účastníků, jiná jsou více technická a řeší drobnosti v každodenní práci - tzv. time management. Smyslem workshopu je podpořit účastníky, aby nad svým časem, svou pozorností a svým konáním uvažovali a vybírali v daném kontextu tu nejvhodnější možnost. Jedna z teorií, která workshop podporují je Getting Things Done od D. Allena.