

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Barbora Eliášová

Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců jako nástroj
talent managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph. D.

Prohlašuji, že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 20. prosince 2017

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Olze Běhoukové, Ph.D. za její čas, odbornost, pečlivost i cenné připomínky, které mi v průběhu tvorby této práce věnovala.

Můj vděk patří také všem respondentům za jejich ochotu a čas při sběru dat, bez kterých by nebylo možno provést empirické šetření.

V neposlední řadě bych ráda vyjádřila poděkování svým rodičům, sestrám a snoubenci Janovi za jejich nesmírnou podporu v rámci celého mého studia.

ABSTRAKT

Identifikace a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců tvoří součást talent managementu, který v současné době patří mezi priority strategického personálního řízení. Podle relevantních výzkumů tvoří vysoce potenciální zaměstnanci necelých pět procent z celkového počtu zaměstnanců. Nejprve se diplomová práce věnuje talent managementu, jeho teoretickým východiskům a historickému vývoji. Následně se zaměřuje, z pohledu personálních manažerů, na problematiku vysoce potenciálních zaměstnanců s cílem zjistit, které kompetence jsou pro tuto skupinu zaměstnanců klíčové. Dílčím cílem je objasnit, nakolik se vybrané společnosti v České republice shodují či naopak liší v pohledu na vysoce potenciální zaměstnance. K prozkoumání obou cílů je použito kvalitativního šetření, které je tvořeno polostrukturovaným rozhovorem s personálními manažery ve společnostech a bodovou škálou. Cílem práce je popsat soubor klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců a odlišit je od souboru kompetencí ostatních zaměstnanců.

Klíčová slova: klíčové kompetence, identifikace, talent, nadání, talent management, rozvoj, vzdělávání, nábor, vysoce potenciální zaměstnanec, společnost, organizační kultura

ABSTRACT

The identification and development of high potential employees is part of talent management, which is currently one of the priorities of strategic human resources management. According to relevant surveys, high potential employees account for less than five percent of the total number of employees. First, the thesis deals with talent management, its theoretical background and historical development. Subsequently, from the point of view of HR managers, it focuses on the issue of highly potential employees in order to find out which competencies are key to this group of employees. The partial objective is to clarify the extent to which selected companies in the Czech Republic agree or differ in terms of high potential employees. A qualitative survey is used to examine both objectives, consisting of a semi-structured interview with company managers and point scale. The aim of the thesis is to describe the set of key competencies of high potential employees and to distinguish them from the set of competencies of other employees.

Key words: key competencies, identification, talent, ability, talent management, development, education, recruitment, highly potential employee, society, organizational culture

OBSAH

0	ÚVOD	7
1	KOMPETENCE	10
1.1	Pojem kompetence	10
1.2	Klíčové kompetence.....	11
1.3	Strategické řízení podle kompetencí	13
2	TALENT MANAGEMENT	16
2.1	Problematika talent managementu	16
2.2	Talent management	18
2.2.1	Historie talent managementu	21
2.2.2	Procesy talent managementu.....	23
2.2.2.1	Získávání talentů.....	23
2.2.2.2	Vzdělávání a rozvoj talentů.....	24
2.2.2.3	Udržení talentů.....	26
2.2.3	Přístupy k talent managementu	27
2.2.4	Modely talent managementu	28
3	IDENTIFIKACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ U VYSOCE POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTANCŮ	30
3.1	Vysoce potenciální zaměstnanec	30
3.2	Identifikace vysoce potenciálního zaměstnance	31
3.3	Klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců	37
3.4	Rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců.....	40
4	ŠETŘENÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ U VYSOCE POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V KONCEPCI TM	43
4.1	Strategie empirického šetření.....	43
4.2	Charakteristika respondentů, etické aspekty šetření a audio záznamy.....	45
4.3	Výsledky empirického šetření.....	47
4.3.1	Přístup zaměstnavatelů k vysoce potenciálním zaměstnancům v rámci talent managementu	47
4.3.2	Klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců.....	52
4.3.3	Přístup zaměstnavatelů k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců	61
4.3.4	Přístup zaměstnavatelů k rozvoji vysoce potenciálních zaměstnanců	64
5	DISKUZE	71
6	ZÁVĚR	76
7	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	79
8	PŘÍLOHY	91

0 ÚVOD

„Nejlepší cesta k předpovědi budoucnosti je její tvorba.“

Peter Drucker

Žijeme v globálním světě, který se neustále mění, transformuje a zrychluje. Dynamika digitalizace, vysoké tempo inovací, flexibilita pracovníků a strategické řízení podle klíčových kompetencí zaměstnanců jsou trendy, na které musí být současný trh práce schopen pružně reagovat. Organizace soupeří o prvenství na pracovním trhu a čelí nedostatku talentovaných pracovníků. Dle Harvard Business Study (2017) není problém v nedostatku talentovaných jedinců uvnitř organizace, ale v neschopnosti tyto talenty rozpoznat, rozvíjet je a udržet si je (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017, s. 86–93).

Aby organizace byly schopné čelit tomuto problému, musí implementovat strategický talent management, který bude schopen za prvé rozpoznat klíčové kompetence potřebné nyní i v budoucnu. Za druhé musí identifikovat vysoce talentované pracovníky s těmito klíčovými kompetencemi, a za třetí musí být schopný tyto jedince udržet, a to prostřednictvím dostatečné motivace a rozvoje jejich jedinečných a silných schopností. Klíčové kompetence patří v posledních letech k intenzivně diskutovaným tématům. Vysoce potenciální zaměstnanci představují pro organizace nejenom hlavní zdroj současných i budoucích lídrů, ale i investice do správných lidí, kteří maximalizují výnosy organizace.

Tato diplomová práce si klade za cíl zjistit, jaké jsou klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců, objasnit nakolik se vybrané organizace v České republice shodují či naopak liší v pohledu na vysoce potenciální zaměstnance, prozkoumat, jak organizace vysoce potenciální zaměstnance identifikují a zjistit, jak své vysoce potenciální zaměstnance organizace rozvíjejí.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se věnuji pojmu kompetence. Nejprve se zaměřuji na problematiku kompetencí obecně, popisuji historii tohoto pojmu a představuji možné definice a vnímání kompetencí z pohledu českých i zahraničních autorů (např. Draganidis, Mentzas, Toffler, McClelland, Le Boterf, Klimeš). Pozornost věnuji klíčovým kompetencím a strategickému řízení podle kompetencí, které

jsou obsahem další kapitoly. Primárně čerpám z odborných článků a studií jak zahraničních autorů (např. Haygroup studie, Deloitte, Harvard Business Review), menšinou i autorů českých (např. Kubeš, Spillerová a Kurnický).

Ve druhé kapitole se zabývám talent managementem (dále TM). Nejprve pracuji s rozбором pojmu talent a jeho chápáním v kontextu personálního řízení, při stanovení terminologie pojmu talent vycházím z odborné literatury především z Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzáles-Cruz, Portešové a Sojky. Vzhledem k nejednotnosti formulace tohoto pojmu uvádím definice českých i zahraničních autorů (např. Armstrong, Koubek, Palán, Elegbe, Cannonm McGee, Farnadale, Scullion a Sparrow). Poté se věnuji TM, jeho historii, procesům, přístupům a modelům. Detailněji se zaměřuji na procesy TM, jako jsou získávání talentů, vzdělávání a rozvoj talentů a udržení talentů (Deloitte, Háša, IBM, Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor, Wright). Literární inspiraci k vývoji a současnému pohledu čerpám v první řadě z Cappelli, Armstronga, Egerové, Lockwooda, Kocianové, Hroníka, Hatuma. Charakterizují tři základní přístupy TM a dva lineární modely.

Třetí kapitola diplomové práce je věnována identifikaci a rozvoji kompetencí u vysoce potenciálních zaměstnanců. V první podkapitole popisují vysoce potenciální zaměstnance, a to z různých pohledů (např. Lombardo, Eichinger, Kelly), s cílem najít jejich společné znaky. Dále se zaměřuji na strategickou identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců, na jejich kritéria identifikace a na doporučené a nejvíce používané nástroje k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců (Downs, Arthur, Day, McNelly, Edens, Rotolo). Poté prezentují nejčastěji používané rozvojové nástroje. K současným trendům v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců patří digitální inovace (jako jsou například e-learning, mobilní aplikace či gamifikace). Na základě reflexe teoretických poznatků, (které jsou detailně popsány v této kapitole) a výsledků empirického šetření, jsou však tyto rozvojové nástroje nejméně účinné.

První tři kapitoly sumarizují existující znalosti v dílčích oblastech zkoumané problematiky a poskytují teoretický základ pro empirické šetření. Kvalitativnímu empirickému šetření je věnována čtvrtá kapitola. Pro sběr dat a vyšší validitu kvalitativního výzkumu byly zvoleny dvě metody, polostrukturovaný rozhovor a sémantický diferenciál, přičemž z oslovených 30 organizací se empirického šetření zúčastnilo celkem 15. V této kapitole shrnuji výsledky a poznatky na o zkoumané

problematice. Popisují, jak organizace k vysoce potenciálním zaměstnancům přistupují, jak velké procentuální zastoupení v organizacích vykazují, jakou terminologii používají, jaké nejúčinnější identifikační nástroje implementují a v neposlední řadě, jak organizace tyto zaměstnance rozvíjejí. Obsahem čtvrté kapitoly je také výčet klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců. Následná diskuze v páté kapitole komparuje výsledky vlastního kvalitativního šetření s teoretickými východisky a poznatky z odborných zdrojů.

1 KOMPETENCE

V současnosti je běžnou praxí sledování kompetencí u nových adeptů na pracovní pozice. Do oblasti personálního řízení a do pozornosti veřejnosti se kompetence dostaly až koncem druhé poloviny 20. století. První zmínky o hodnocení kompetencí (spíše ve smyslu fyzických) lze však najít již za antického Říma, kde byli do římské armády vybíráni vojáci, kteří měli určité schopnosti, vlastnosti (Draganidis, Mentzas, 2006, s. 51). V roce 1973 americký psycholog McClelland publikoval článek, ve kterém poprvé upozornil na nedostatky inteligenčních testů a kritizoval jejich rozmach a oblíbenost nejenom v oblasti personálního řízení a pedagogice (McClelland, 1973, s. 1–14). Do té doby byly inteligenční testy, metriky nebo výsledky známek z předchozího studia rozhodující pro nábor, vzdělávání, rozvoj a hodnocení jedinců. Sedmdesátá léta znamenala počátek soustředění pozornosti širšího publika na posuzování kompetence jako alternativy k inteligenčnímu testování. Hodnocení kompetence přispělo k rozpoznání a rozvíjení talentovaných jedinců (McClelland, 1973, s. 1–14).

Dle Tofflera (1981) je toto období změny orientace na jedincovy kompetence označováno jako „třetí vlna“. Tradiční byrokratické struktury s přesně definovanými funkcemi jsou zastaralé a na pracovním trhu neatraktivní a to hlavně díky informační revoluci, technokracii, globalizaci, vyšší poptávce po uspokojování nejenom potřeb společnosti ale i seberealizace jedince práci a možnosti přijmout zodpovědnost, růst a zajímavé úkoly. Naopak organizace, které pružně reagují na potřeby pracovníků, sledují jejich kompetence a snaží se je rozvíjet, jsou schopny ve „třetí vlně“ přežít (Toffler, 1981, s. 226–290).

1.1 Pojem kompetence

Pojem kompetence je v českém jazyce chápán dvěma způsoby. První z nich má kořeny v Německu a Francii a znamená právo, oprávnění, rozsah působení, příslušnost (Klimeš, 2010, s. 381). Myšleno především právo či pravomoc poskytnuté od příslušné autority (samospráva, pověřený jedinec). Druhý význam pojmu kompetence má kořeny v anglosaských zemích a začal se používat především v publikacích zpracovaných na téma manažerské řízení, kde je užíván ve významu být v konkrétní oblasti kvalifikovaný tzv.

schopnost vykonávat speciální činnost. Etymologicky má svůj význam v anglickém jazyce, kde je slovem „competence“ chápáno být schopen něco udělat a mít na to potřebné znalosti. V kontextu TM se pod pojmem kompetence rozumí právě tento druhý význam.

Celkově jde především o vnitřní kvalitu jedince, která se rozvíjí skrze vzdělávání a rozvoj. Skrze své kompetence pak zaměstnanec podává žádoucí vysoký a efektivní výkon. Kompetence nemusí zahrnovat pouze jednu schopnost či oprávněnost, častěji znamenají soubor vlastností, vědomostí, postojů, motivací nebo zkušeností, tzv. „magický soubor vlastností“, které by měl pracovník vlastnit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 15). KSA (Knowledge, Skills, Abilities) oblíbený a v zahraniční literatuře známý koncept definuje kompetence jako soubor schopností, související se znalostmi a atributy, které pracovníkovi umožňují úspěšně vykonávat úkoly nebo aktivity v rámci projektu. Koncept pojmenovává čtyři komponenty kompetencí. Jedná se o vědomosti, postoje, mimořádné výkony a soubor konkrétních dovedností (Tripathi, Grawal, 2014, s. 351).

Le Boterf (1998) dodává, že kompetence nejsou zdrojem pocitu vědomí, jakým způsobem jednat. Kompetence tyto zdroje mobilizují, integrují a organizují. Důležitou roli hraje osobnost a charakteristika jedince (Le Boterf, 1998, s. 143–151).

1.2 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence lze vymezit jako soubor vědomostí, dovedností, postojů, hodnot a schopností, které jsou klíčové u zaměstnance v dané pracovní pozici. Pro účel této práce zahrnují do klíčových kompetencí i charakteristické vlastnosti jedince, které jsou vrozené nebo získané, nehledě na to, zda je lze či nelze rozvíjet.

McClelland (1973) pracoval se dvěma nástroji („specifikami“), které mu umožnily klíčové kompetence sledovat. Prvním specifikem jeho výzkumu bylo sledování dvou odlišných skupin ve společnostech. Jednalo se o zaměření na kompetence nejlepších jedinců ve firmě (high potentials) a následné porovnání kompetencí těchto jedinců s kompetencemi průměrných pracovníků. Cílem srovnání těchto dvou skupin bylo zjistit, jaké klíčové kompetence odlišují nejvíce výkonné pracovníky od pracovníků průměrných. V praxi tyto výsledky mohou pomoci při náboru a predikci budoucích úspěchů či neúspěchů jedinců ve společnosti (Draganidis, Mentzas, 2006, s. 52).

McClelland (1973) se dále ve výzkumu snažil porozumět tomu, co opravdu vede lidi k úspěchu. Zjišťoval nejen, co jedinci vykonávají, jaké praktické a technické dovednosti mají, ale hlavně jejich pocity, myšlenky, které jsou impulzem k vysokému výkonu. Tento proces pozorování, tzv. měkkých dovedností pojmenoval jako BEI (Behavioral Event Interview) a snažil se skrz tento proces sledovat tyto kompetence u uchazečů o pracovní místo a u zaměstnanců ve společnosti, jako primární zdroj k hloubkovému rozpoznání jedince (Haygroup, 2003, s. 1–5). Ve výzkumu zjistil, že se vrcholoví manažeři liší od manažerů na nižších úrovních řízení převážně kompetencemi, jako jsou mezilidská vnímavost, pozitivní přístup a empatie (Draganidis, Mentzas, 2006, s. 52).

Stejně jako u McClellanda i v Hay Group studii (2003) jsou měkké klíčové kompetence považovány za zásadní pro vysoký výkon jedince. Měkké kompetence jsou méně viditelné, ale zato mají hluboký dopad. Jedná se především o sociální role, které člověk zastupuje na veřejnosti a které zrcadlí jeho hodnoty, jako například oddanost, věrnost a pracovitost. Dále o způsob nahlížení na sebe sama, odráží identitu jedince, jako například vidět se jako odborníka nebo manažera. Důležité jsou typické osobnostní rysy, tzv. charakteristiky vystihující, jak na pracovníka nahlíží ostatní lidé (například „je spolehlivý“ nebo „je přizpůsobivý“). Další z nich je motiv ke konkrétnímu činu, tzv. nevědomé myšlenky a preference, které řídí vědomé chování (Hay Group, 2003, s. 1–2).

Do manažerských kompetencí, které jsou zřetelněji rozpoznatelné, patří vědomosti a konkrétní dovednosti. Názorně bývá v tomto kontextu použita paralela s ledovcem. Stejně jako některé prvky jsou snadno identifikované a měřitelné nad povrchem (vědomosti a konkrétní dovednosti), existuje několik prvků pod povrchem ledovce, které jsou méně viditelné, za to jsou ale ve většině případů významnější. Může se jednat například o emoční inteligenci nebo spolehlivost (Hay Group, 2003, s. 2–3).

Odlišení výše zmíněných vrstev ledovce je důležité a ovlivňuje strategické plánování v organizaci. Viditelné vrstvy (vědomosti a konkrétní dovednosti) se dají rozvíjet či vytrénovat, naopak hlubší vrstvy ledovce (sociální role, jedincovy rysy a charakter, hnací motivy k činu) se velmi těžko mění a přizpůsobují potřebám firmy. Proto je důležité se při náboru zaměřit na tyto spodní vrstvy a upřednostnit jedince, kteří jimi

disponují. Horní vrstvy mohou být společností časem rozvíjeny dle jejích potřeb (Hay Group, 2003, s. 3–4).

Stejné poznatky jsou potvrzeny i ve studii Deloitte (2015), ve které jsou měkké dovednosti identifikovány jako klíčové priority pro společnost. Do této skupiny patří kulturní sounáležitost, angažovanost, motivace k vlastnímu rozvoji a leadership (Deloitte, 2015, s. 7). Autoři studie Harvard Business Review (2010) pojmenovávají tyto měkké dovednosti jako faktory „x“ a říkají, že se jedná především o nehmotné a často nenápadné kompetence (Ready, Conger, Hill, 2010, s. 78–84). Mezi tyto klíčové kompetence jsou řazeny:

- Snaha neustále vyniknout. Tato snaha je typická pro jedince, kterým nestačí být „jenom dobrý“ a jsou schopni jít za hranice svých možností, i když to bude omezovat jejich osobní život.
- Schopnost katalytického učení. Katalytickým učením se myslí především schopnost vstřebávat nové myšlenky, kognitivní schopnost je rozpoznávat, analyzovat, vyhodnocovat a následně je transformovat do produktivního činu.
- Podnikový duch. Tímto se rozumí prozkoumávání nových kariérních možností a příležitostí, riskování a dovednost učení se novým věcem za účelem kariérního posunu.
- Dynamický snímač. Snímačem se rozumí především touha nalézat nové způsoby řešení problému, které by se mohly potenciálně stát. Nebát se poskytnout zpětnou vazbu, která slouží k efektivnějším výkonům, a mít neustále snímač, který rozpoznává nové výzvy a příležitosti pro organizaci (Ready, Conger, Hill, 2010, s. 78–84).

1.3 Strategické řízení podle kompetencí

Problematika vztahu mezi požadavky práce a možnostmi zaměstnanců, kdy požadavky kladené na práci často neodpovídají aktuálním možnostem jedince, se objevuje na začátku 80. let. Vystihnout a komplexněji řešit tuto problematiku se snaží od 90. let, tzv. strategické řízení podle kompetencí (Competence Based Management; dále již CBM).

CBM praktikuje všechny své aktivity v souladu s celkovou strategií organizace (Veteška, 2011, s. 111).

Mezi základní oblasti CBM patří identifikace kompetencí, které společnost potřebuje k naplnění své strategie a svého cíle. Další částí jsou kompetenční modely, které mají velký dopad na cíle a výsledky společnosti. Jedná se o popis kompetencí, které by daná pracovní pozice (skupina, oddělení nebo jiný pracovní uskupení) mělo mít. Součástí CBM je hodnotící systém kompetencí zaměstnanců, který má za úkol rozpoznat případný nesoulad mezi požadovanými a dosaženými kompetencemi zaměstnanců. Poslední částí CBM je rozvoj a vzdělávání, který má za cíl zamezit zmíněnému případnému nesouladu mezi požadovanými a dosaženými kompetencemi jednotlivce (Draganidis, Mentzas, 2006, s. 52).

K identifikaci klíčových kompetencí může manažer použít existující seznam kompetencí a určit, které jsou pro organizaci důležité. Druhým způsobem, jak identifikovat klíčové kompetence, je analýza pracovních míst a vyhodnocení klíčových požadavků pro daná pracovní místa a role. Zásadní je vybrané kompetence přesně specifikovat. Třetí způsob je klíčové kompetence zhodnotit pomocí pozorování pracovních situací. Tento způsob porovnává průměrného pracovníka s excelentním pracovníkem. Zjišťuje kompetence skrze otázky: Co odlišuje excelentního pracovníka od průměrného? V čem je excelentní pracovník výjimečný? Co ho motivuje? Jak přemýšlí? Výsledkem je definice klíčových kompetencí společnosti. Další možností je spolupráce s externí konzultantskou společností nebo se zaměstnanci, jež vysoké pozice zastávali v minulosti. Tito zaměstnanci na základě empirie generují seznam charakteristik, které by měli mít pracovníci s klíčovými kompetencemi (Horváthová, 2011, s. 55). V souladu s těmito poznatky je postupováno v empirickém šetření (viz 4.5.2).

Identifikace kompetencí ve společnostech může vést k vytvoření kompetenčního modelu charakteristického například pro určitou pracovní pozici. Jedná se o popis konkrétních kombinací znalostí, schopností a dalších kvalit jedince, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů. V případě, že společnost hledá kompetence, které jsou potřebné proto, aby je vlastnil každý pracovník, jedná se o tzv. ústřední kompetence (Core Competencies) a jsou potřeba na všech pracovních pozicích. Mezi tyto kompetence může patřit například orientace na zákazníky (v případě, že se jedná o společnost z oblasti

služeb), flexibilita, interpersonální kapacita, preciznost (Kubeš, Spillerová, Kurnický,
2004, s. 60).

2 TALENT MANAGEMENT

2.1 Problematika talent managementu

Etymologicky má slovo talent původ v řeckém slově tálanton znamenající „váhu“ (Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzáles-Cruz, 2013, s. 292). Jako první pojem tálanton začali používat Asyřané, kteří tak pojmenovali jednotku označující množství stříbra. V antickém a helenistickém Řecku a Římě pojmem talent také vyjadřovali hmotnostní jednotku. Ta představovala 327 gramů (12 uncí). Ve středověku pojem tálanton představoval 240 kusů mincí (Portešová, 2003, s. 41). V 15. století byl pojem silně ovlivněn křesťanstvím a v novozákonních textech byl významově spjatý s hřivnou. Hřivna v bibli ztvárňovala bohatství, cennosti, resp. mentální schopnosti a vázalo se na ni podobenství, které uzavírá, že kdo má, dostane ještě přidáno (Hroník, 2007, s. 108). Od této doby byl talent synonymem výrazu „dar Boží“ a vyjadřoval všechny dary od Boha, se kterými se jedinec narodil a které mu pomáhaly vykonávat určitou činnost, tzn. nadání (Portešová, 2003, s. 41). V 17. století je pojem talent chápán jako vrozené schopnosti rozličného druhu jedince nebo jedincova specifická dovednost (zpěv, malba, obratnost). Stále se uchovává chápání talentu jako nezištného daru od Boha, který má sloužit k obohacení mentální schopnosti jedince. Až v 19. století se pojem talent začal používat jako něco nebo někdo, kdo je schopný (talentovaný).

Chápání pojmu talent se v průběhu století měnilo. V současnosti je talent determinován interdisciplinárně. Množství definic pojmu talent, objevující se v odborné literatuře, mají většinou shodné prvky, avšak prozatím neexistuje jednotně akceptovaná definice (Sojka 2013, s. 4).

V psychologickém kontextu se pojem talent často vyskytuje s dalšími pojmy, jako je nadání, schopnosti. I z hlediska personálního řízení se pojem talent nevyskytuje sám a doprovází ho často spojení „talent management“, „plánování kariéry“, „řízení talentů“, „Talent Pool“ (viz 2.2.2).

Ve výkladovém slovníku lidských zdrojů je talent definován jako „přirozená schopnost, dispozice vykonávat určité schopnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevené nadání“ (Palán, 2002, s. 210). Palánova definice je podobná pohledům na talent z psychologického kontextu a definuje

něco „abstraktního“. Vyjadřuje talent jako „balíček“ určitých schopností. Pro nalezení významu pojmu talent v personálním řízení, je zprvu třeba se podívat na pojem talent z různých úhlů pohledu. V rámci personálního řízení lze rozlišit dva úhly pohledu (Koubek, 2007, s. 29).

První skupina odborníků chápe talent jako výjimečného jedince s vysokým potenciálem, který může mít velký vliv na chod firmy. V tomto případě se pojem talent týká pouze vybraných pracovníků, či úzké skupinky zaměstnanců, kteří svým talentem aspirují na vysoké manažerské posty nebo na vedení celé společnosti. Toto chápání talentu jako mimořádně nadaného jedince v České republice převažuje (Horváthová, 2011, s. 22). Tento názor potvrzuje i Smrčková (2007), která říká, že Česká republika definuje za talenty pouze jedince, kteří by potenciálně mohli dosahovat vyšších manažerských pozic. Sama dodává, že pohled na talenty v České republice je omezený a za talent by se měli považovat nejenom vysoce postavení jedinci (manažeři), ale i specialisté či dělníci, kteří jsou dobrými lídry a mají možnost vést své podřízené (podle Horváthová, 2011, s. 23).

Druhá skupina odborníků nerozeznává pracovníka s talentem a bez talentu. Domnívají se, že talent má každý a řízení talentů by se nemělo vymezovat na malý počet upřednostňovaných a vyvolených jedinců. Argumentují tím, že každý zaměstnanec (talent) přispívá k prosperitě společnosti a záleží pak jenom na tom, jak se jeho talent bude rozvíjet. Buď jeho přičiněním (snaha, píle, motivace), nebo externími činiteli, jako například řízené školení, pracovní stáže atd. (Koubek, 2007, s. 29). Dle Armstronga (2007) má každý pracovník ve společnosti talent, přičemž někteří jedinci ho mají větší a mají schopnost ho rozpoznat a prezentovat navenek. Proto by se nemělo zacházení s talenty jen zúžit na několik vyvolených (Armstrong, 2007, s. 327).

V zahraniční literatuře slovo talent často představuje jedince, vlastníka čtyř druhů kapitálu. Jedná se o kapitál lidský, politický, intelektuální a reprezentativní. Lidský kapitál znázorňuje znalosti, profesní, osobnostní i tělesné schopnosti. Sociální kapitál představuje množství kontaktů (zdrojů) v reálném i online světě (sociální sítě), které mohou být použity k prosperitě celé společnosti. Třetím je politický kapitál, pod kterým se myslí určitá moc nad lidmi či schopnost řízení spolupracovníků. Čtvrtá cenná dovednost na talentech je reprezentativní kapitál, tedy zděděné či přenesené kulturní zvyky z generací (Farndale, Scullion a Sparrow, 2010, s. 163–166).

Další chápání talentu v rámci personálního řízení může být pojetí hodnotové. Talent je v tomto smyslu chápán jako schopnost produkovat hodnoty a může se vytvořit za jakýchkoliv podmínek v kterýkoliv čas. Musí jít ruku v ruce s tvrdou prací, příležitostí, štěstím, správným načasováním, podporou spolupracovníků a náhodou. Autoři tohoto konceptu dodávají, že „talentovaný“ je pracovník, který vykazuje mimořádné úsilí už ve své stávající pozici a ne pouze uchazeč o vyšší pozice s potenciálním výkonem (Davies, Kourdi, 2010, s. 15–36). Příkladem může být pracovník schopný nastavovat procesy, vést projekty nebo být dobrým lídrem už nyní v současné pozici. Dle Elegbe (2010) je talent vrozený (Elegbe, 2010, s. 175). Důležité je, jak je talent rozvíjen a využíván, měl by sloužit nejenom pro jedincův vlastní prospěch, ale i pro prospěch celé společnosti. Talent může být vysvětlován různými definicemi. Definice by měly mít ale společný fundament, tedy že v sobě talent zahrnuje duševní sílu, nadání, schopnosti a zděděné predispozice, které čekají na rozvoj (Elegbe, 2010, s. 175).

V praxi záleží na každé firmě, jak sama definuje talent. Zda se jedná o charakteristiku vyvolených pracovníků nebo hromadné označení pro skupinu pracovníků (Cannon, McGee, 2007, s. 406). Benefity, které společnost získá tím, že si sama vytvoří definici talentu, jsou nejenom investicí do řízení firmy, ale i námětem k celé personální strategii firmy. Společnost tak může srovnávat talenty s konkurenčními společnostmi, přesněji finančně ohodnotit zaměstnance, objasnit zaměstnancům smysluplnost sebehodnocení a zpětné vazby, komunikovat uvnitř firmy vzdělávání jako prioritu, může pomoci rozvíjet zaměstnance dle konkrétních potřeb a pečovat tak přesněji o strategické rozmístění zdrojů (Horváthová, 2007, s. 24).

2.2 Talent management

V současné době transformace společnosti do společnosti vědění, ve které dominují vědomosti, rozvoj informačních technologií, neustálé změny a nové trendy v otázce pracovní síly, čelí pracovní trh mnoha výzvám. Mezi hlavní změny, které se dostávají do organizačního prostředí, patří globalizace, virtuální svět, diverzita, převládající autonomie, spokojenost a samostatnost jedinců. Porozumění těmto změnám je rozhodující pro organizaci, která chce úspěšně pracovat s talenty a již nyní, ale především v budoucnu z nich těžit (Sojka, 2013, s. 91–101). V přístupech mnoha organizací lze vidět

nekonzistentní postupy, kdy jsou jednotlivé techniky TM mnohdy vytrženy z kontextu a užívány jednotlivě bez dlouhodobé strategické vize.

Kvalita lidského kapitálu, jeho správné rozmístění a rozvoj, jsou klíčovými faktory úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. Společnosti nemohou konkurovat bez vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a bez dlouhodobější investice do lidského kapitálu. Úspěch společnosti plně závisí na silné skupině talentovaných jedinců a jejich výjimečných dovednostech. Jedna z největších výzev organizací v současné době je umět rozpoznat, rozvíjet, organizovat a efektivně řídit talentované jedince. Dle aktuálních trendů se stává řízení talentovaných jedinců ve společnostech jedním z hlavních ukazatelů schopnosti prosadit se na soutěživém pracovním trhu (Deloitte, 2015, s. 45).

Souvislosti mezi výkonem talentovaných jedinců a celkovým výkonem společnosti popisuje studie společnosti McKinsey (2001). Účastnilo se jí více než 6000 mezinárodních společností. Cílem studie bylo zjistit, z jakého důvodu se nejúspěšnější společnosti zařadily na žebříček nejbohatších a nejefektivnějších na pracovním trhu, a jakým způsobem dosáhly dostatku či přebytku talentovaných jedinců (McKinsey & Company, 2001, s. 9; Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, s. 44–57). Mezi hlavní předpoklady výzkumníků patřila domněnka, že nejefektivnější organizace mají lépe přizpůsobenou a konkrétně navrženou strategii personálního řízení, která přesně koresponduje se strategií celé společnosti. Předpokládali, že právě toto bude důvod jejich úspěchu na světovém trhu. Navzdory předpokladu bylo zjištěno, že procesy v personálním řízení u efektivních společností byly na stejné úrovni jako v méně produktivních firmách. Při kvalitativní analýze prováděné s manažery nejefektivnějších firem se zjistilo, že nastavené procesy personálního řízení (úspěšné plánování, hodnocení výkonnosti, plánování nástupnictví, motivace, vzdělávání, rozvoj a jiné nástroje spadající pod personální řízení) nebyly důvodem úspěchu. Důvodem úspěchu sledovaných společností bylo jejich přesvědčení, že právě talentovaní jedinci jsou klíčovou podmínkou k úspěchu celé společnosti (Egerová, Sojka, 2013, s. 10–42). Vynikající řízení talentů není pouze formální proces personálního managementu, ale musí to být převážně vnitřní nastavení mysli a aplikace přístupu orientovaného na talenty u celého vedení společnosti. V zahraniční literatuře se často používá pojem „Talent Mindset“ (Egerová, Sojka, 2013, s. 10–42).

V širším kontextu se pod pojmem TM rozumí zavádění integrovaných strategií a systémů vedoucích k vyšší produktivitě skrze přilákání, rozvíjení, motivování a udržování talentovaných jedinců. Přičemž úspěch tkví v propojenosti strategií TM se strategií celé společnosti a v roli liniových manažerů (Lockwood, 2006, s. 5). Kocianová (2012) chápe TM jako vztah k vrcholovým pozicím, k manažerům nebo absolventům (v oblasti odborných praxí) nebo jako efektivní ovládání všech perspektivních pracovníků (Kocianová, 2012, s. 110).

TM může být také chápán jako souhrn aktivit, které zaručují, aby společnost získávala, pěstovala, motivovala, školila a rozvíjela talenty, které potřebuje ke svému fungování. Hlavním záměrem je zabezpečit proud talentů do společnosti a uvědomovat si, že patří k hlavnímu zdroji podniku (Armstrong, 2007, s. 327).

Podobný pohled na TM jako Armstrong mají konzultanti Vašák a Holá ze společnosti Training & Consulting Center (2008), kteří nahlíží na TM jako na sjednané principy o toku talentovaných jedinců, které jsou vytvořeny individuálně dle konkrétních potřeb společnosti (podle Horváthová, 2011, s. 25). Tuto definici doplňují zástupci společnosti INS Consulting, spol. s r. o. (2008) a pojmenovávají hlavní cíl TM, který spočívá v přilákání, rozvíjení, udržení a využívání jedinců se znalostmi a dovednostmi pro nynější i budoucí potřebu společnosti (podle Horváthová, 2011, s. 25). Sama Horváthová (2011) souhlasí s uvedenými definicemi a nabízí svoji vlastní definici pojmu TM. „TM je vzájemně propojený soubor činností organizace, jejichž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích podnikatelských cílů.“ (Horváthová, 2011, s. 26)

TM může být také považován za nástroj řízení kariéry s cílem maximalizovat potenciál vybraných jedinců, upevnit jejich pozice ve společnosti a zajistit konkurenční výhody na pracovním trhu (Hroník, 2007, s. 45). Jako nástroj vidí TM i Kursch (2016), který pracuje s talentovanými z oboru IT více než deset let a podotýká, že je TM realizován v praktickém duchu to znamená, že TM zastává více rolí řemesla než vědy (Kursch, 2016, s. 38).

Definice českých i zahraničních autorů se víceméně shodují. V praxi je situace složitější. Záleží na způsobu, jak je TM organizován, realizován a v jakém kontextu se nachází. Jen hrstka společností se může chlubit integrací a fungováním TM v duchu výše

zmíněných definic a většina společností realizuje TM po svém s mnohdy velmi spornými výsledky (Kursch, 2016, s. 38). Nejčastěji definice slouží jako „ideální stav“, ke kterému vede dlouhá cesta. Dle Hatuma (2010) řada společností vnímá TM pouze jako přímočarý proces lákání, udržování a vzdělávání jedinců. Hatum (2010) vytvořil dynamický model, kde jsou všechny komponenty TM (atraktivita, sladění, rozvoj, udržitelnost, udržování a vylepšení). Všechny komponenty jsou propojeny, ovlivňovány a jako výsledek vzniká „lepší výkon“ (Hatum, 2010, s. 124).

Řada externích faktorů může podporovat odlišnosti ve využití TM v praxi. Existuje šest základních faktorů, mezi které se řadí: zrychlující se změny na pracovním trhu, posun spolupráce směrem k rozvíjejícím se trhům (Čína, Brazílie, východní Evropa), odstraňování hranic (vznik týmů s ploššími organizačními strukturami), neustálý vznik nových pracovních pozic, vůdcovské modely produkující nové styly vedení, nedostatek kvalifikovaných odborníků na specializované pracovní pozice (Egerová, Sojka, 2013, s. 15). K těmto faktorům autoři často řadí také globalizaci, společnosti vědění, přetváření pracovního prostředí, demografické změny a změny na poli technologie. Příčinou globalizace se zvyšuje množství mezinárodních korporátních společností s vysokou diverzitou. To s sebou přináší rozmanitost, stále silnější soutěživost a odlišné styly vedení. Jedinci se specifickými vědomostmi jsou na trhu práce ceněni a stále více vyhledáváni. Například banky mají problém sehnat velice specializovanou profesi pojišťovacího matematika nebo IT odborníky. Důvodem je nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovních sil, nárůst globální a virtuální pracovní síly. Dalším rysem externích faktorů je stárnutí populace. Společnosti musí čelit velkým věkovým rozdílům mezi pracovníky a zvyšování odlišných pracovních schopností, nasazení a předpokladů. Technologie mají nesporně na TM významný vliv. Díky novým technologiím je tempo vývoje společností rychlejší a také pracovní trh se stává propojenějším (Egerová, Sojka, 2013, s. 12).

2.2.1 Historie talent managementu

Začátky TM směřují do padesátých let 20. století, kdy byl TM prováděn velice neformálně v podobě 360° zpětné vazby, rotačních programů a speciálních praktik pro vysoce potenciální zaměstnance (Cappelli, 2008, s. 1–3).

Neustálé změny na pracovním trhu vyžadovaly jedince, kteří jsou vysoce efektivní a dokážou pružně reagovat na příchozí změny. Personální řízení vyžadovalo transformaci stávající strategie. Nová strategie řízení orientovaná na talenty se stala konkurenční výhodou a postupně nahradila zastaralé praktiky (Egerová, Sojka, 2013, s. 10–42). Důraz byl kladen na strategické plánování a rozvoj interní provázané politiky. Do personálního řízení se dostaly novinky, které představovaly například flexibilní pracovní dobu, práci z domova, různé typy odměňování, diversity management a počátky TM (Kocianová, 2010, s. 12). Většina pracovníků očekávala, že v jednom zaměstnání zůstanou celý život, proto rozvoj a vzdělávání zaměstnanců představovalo klíčovou roli.

Koncem sedmdesátých let pokračuje zájem o rozvoj personálních činností a zahrnuje všechny činnosti včetně neformálního TM (Cappelli, 2008, s. 4). Dle Cappelli (2008) přišel v tomto období obrat a praktiky TM pružně nereagovaly na podmínky, které jim udával pracovní trh. Ekonomický trh vstupoval do recese, avšak organizace na to nedokázaly pružně reagovat. Bohatě investovaly do procesů TM. Na trhu pak nastala situace převisu nabídky talentovaných a vzdělaných pracovníků (bílých límečků) nad jejich poptávkou a organizace neměly kapacitu tyto talenty využívat (Cappelli, 2008, s. 2).

„V osmdesátých letech ovšem přišla prudká ekonomická recese, která tuto politiku organizací definitivně ukončila. Restrukturalizace a reengineering narušily koncept celoživotního zaměstnání u jednoho zaměstnavatele, neboť organizace ve velkém propouštěly pracovníky na všech úrovních.“ (Nováková, 2016, s. 15) Praktiky TM se omezily a organizace začaly ustupovat i od samotného vzdělávání svých pracovníků.

Koncept TM se intenzivněji začal rozvíjet od 80. let 20. století jako reakce na měnící se pracovní prostředí. Až na konci devadesátých let se talent vymezil v rámci personálních činností a nastal jeho rozkvět. V roce 1997 vznikla studie od MsKinsey „Válka o talenty“ (viz. 2.2.1), která poprvé definovala talentované pracovníky jako klíč k úspěchu celé organizace (Collings, Mellahi, 2009, s. 56). Důraz byl kladen převážně na nábor talentovaných pracovníků a organizace si často vypomáhaly spoluprací s personálními agenturami. Organizace mezi sebou bojovaly o získávání nejtalentovanějších pracovníků a prováděly velkolepé náborové akce vně organizace, aniž by plně vytěžily svých interních možností. Externí náborové akce zvyšovaly nespokojenost interních pracovníků, která se pak projevila vysokou fluktuací (Kocianová, 2010, s. 84) a zároveň měly za následek vysoké finanční náklady (Cappelli, 2008, s. 2).

Jako reakce na tuto studii a nové poznatky se objevuje v roce 2000 celostní koncepce řízení talentovaných pracovníků, která se snaží komplexně řídit talenty v organizaci od náboru, rozvoje, udržení až po využití jejich potenciálu. „*Ve své podstatě celostní koncepce TM není novinkou, snaží se o aplikaci tradičních postupů řízení lidských zdrojů.*“ (Bárta, 2014, s. 10) K problematice přistupuje komplexně a dílčí činnosti sjednocuje v jeden navzájem propojený celek (Armstrong, 2007, s. 327).

V současné době jsou komplexní praktiky TM běžnou praxí oddělení personálního řízení většiny organizací (Cappelli, 2008, s. 2).

2.2.2 Procesy talent managementu

Strategie TM vyúsťuje do tří základních oblastí směřující k dosažení cíle TM. Jedná se o získávání, rozvoj a udržení talentu. Každý z procesů zahrnuje činnosti, které budou detailně popsány v následujících kapitolách.

2.2.2.1 Získávání talentů

V anglickém jazyce je proces získávání talentů označován termíny „attracting“, „recruitment“, „staffing“ a patří mezi první kroky, které by společnost měla podniknout, aby měla dostatečné množství talentovaných jedinců. Výsledky ze studie Deloitte (2017) pokládají důležitost procesu získávání talentů za třetí nejdůležitější výzvu, kterou čelí současné organizace, přesněji 81 % všech respondentů studie ji pokládá za důležitou až kritickou (Deloitte, 2017, s. 6). „*Nejúspěšnější firmy počátku 21. století vnímají získávání lidí jako nejvýznamnější HR funkci. Dokonce na ni dávají dva-až třikrát více peněz než do vzdělávání (například Google). Proč? Vzdělávání je stále chápáno jako záležitost samotného pracovníka, který investuje do sebe, a tím zvyšuje svoji hodnotu na trhu práce. Pokud přijmete takového pracovníka, nemusíte ho vzdělávat.*“ (Háša, 2016, s. 83)

Součástí personálního procesu získávání talentů je nejen získávání talentovaných jedinců, ale i práce na rozvoji reputace personálního řízení, což vytváří celkový dojem na potenciálního zaměstnance při náborovém procesu (Tarique, Schuler, 2010, s. 127). Studie z roku 2007 se zaměřila na otázku, proč se reputace oddělení HR stává stále důležitějším aspektem tvorby organizačních schopností a jak následně ovlivňuje úspěch v získávání

talentů (Hannon, Milkovich, 1996, s. 405–424). Z vysledovaných faktorů vyšlo, že zásadní roli hraje velikost oddělení a individuální přístup ke kandidátovi (Holland, Sheehan, 2007, s. 247–262).

Úkolem personalisty je identifikovat klíčové role a zhodnotit, zda má společnost dostatek existujících zdrojů s klíčovými kompetencemi, anebo zda musí tyto talenty nalézt z externích zdrojů. Příležitostí k získávání talentovaných jedinců má společnost mnoho. Může se jednat o rozpoznání talentů uvnitř společnosti, hledání talentovaných jedinců u konkurence, identifikace talentů u stážistů nebo čerstvých absolventů, kontaktování dřívějších zaměstnanců, skrze „referenční“ program (doporučení jedince od zaměstnance), vyhledávání v databázích personálních agentur nebo spolupráce s nimi, vyhledávání skrze internetové portály a sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Twitter), propagace a navazování kontaktu při veletrzích a odborných konferencích (Horváthová, 2011, s. 46).

Cannon a McGee (2007) rozdělili strategii získávání talentů do pěti základních typů. Jedná se o získávání talentů skrz bývalé zaměstnance; oportunistické získávání (získávání nových talentů více do Talent Poolu než na konkrétní pozice); možnosti polovičního pracovního úvazku; outsourcing/offshoring (spolupráce s headhuntery, personálními agenturami); interní provizorní týmy (Cannon, McGee, 2007, s. 406).

Společnosti si vybírají a nabírají talenty do tzv. “Talent Pools“, aniž by pro nové zaměstnance měly konkrétní místa. Tento způsob vyžaduje precizní selektivní proces při náboru. Naopak vyhledávání a získávání specifických jedinců na specifická místa už nepatří mezi trendy na trhu práce (Tarique, Schuler, 2010, s. 127).

2.2.2.2 Vzdělávání a rozvoj talentů

Podstatnou složku procesu TM tvoří proces vzdělávání. Organizace se snaží čelit vysoké míře fluktuace skrze kvalitní rozvojové nástroje. K tomu jim mohou pomoci strategické rozvojové plány. Talentovaní zaměstnanci by měli mít možnost využívat tyto rozvojové programy a měla by jim být dána možnost se účastnit projektů, které by jim umožňovaly se rozvíjet, jít za své hranice komfortní zóny a posouvat se vpřed. Rozvoj by se měl především týkat jejich silných stránek, individuálního výkonu a schopností, podpoření jejich motivace a přispět k rozvoji jejich kariéry (Horváthová, 2011, s. 78).

Společný prvek pro všechny úspěšné organizace je jejich pevný závazek k rozvoji a vzdělávání v leadershipu. Například v IBM investují více než 700 milionů dolarů na roční investice do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců. Zaměstnanci stráví přibližně 16 milionů hodin každý rok (přibližně 50 hodin každý zaměstnanec) v rámci formálního vzdělávání, přičemž zaměstnanci s vysokým potenciálem se nejvíce účastní speciálně pro ně vytvořených leadership programů (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Philip, Trevor, Wright, 2012, s. 25–42).

Sofistikované vzdělávací programy a nástroje TM samy o sobě nejsou dostačující. Organizace se v TM snaží „zakořenit“ učící kulturu do společnosti a snaží se vzdělávací programy prezentovat jako nedílnou součást jejich „filosofie“ a aktivně zapojovat do tohoto nastavení mysli (Mindset) a přístupu především všechny vedoucí pozice a manažery. Například Lafley, generální ředitel společnosti P&G, je přesvědčen, že neexistují vzdělávací nástroje, které jsou oddělené od jeho každodenní práce. Všechno, co vykonává v každodenní práci, vnímá jako rozvoj. Říká, že nic nemá větší a dlouhodobější dopad pro společnost, než pomáhat rozvíjet další lídry a manažery (Holstein, 2005, s. 16–20).

Jedním z neúčinnějších nástrojů využívaných k rozvoji a vzdělávání talentovaných v organizacích je zapojení jejich přímého nadřízeného. Linioví manažeři na všech úrovních řízení se mají podílet na náboru a rozvoji talentů a umožnit tak stínování svých pozic a zvýšit tak potenciál dalšího růstu jedince ve společnosti. Kulturně orientovaná společnost na talenty vytváří povědomí, že každý talentovaný pracovník je zodpovědný za svoje vlastní vzdělání a rozvoj, včetně hledání náročnějších úkolů (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor, Wright, 2012, s. 14). K metodám rozvoje jsou řazeny jak aktivity na pracovišti během výkonu práce, tzv. on-the-job, tak také aktivity mimo pracoviště, tzv. off-the-job. Mezi nejčastější rozvojové metody realizované na pracovišti patří například koučink, mentorink, stínování, pověření úkolem, rotace mezi pracovními místy, účast na projektech, flexibilní plnění náročných a předem neplánovaných úkolů, stáže, dočasné přeložení a přenášení dovedností a sdílení. Off-the-job metody jsou pak přednášky, semináře, případové studie, modelování, workshopy, tréninky v přírodě, e-learning, samostudium (Horváthová, 2011, s. 81–85).

2.2.2.3 Udržení talentů

Jedna z hlavních výzev současného TM je spojena s udržením a retencí talentů v organizaci. Cílem udržení talentů je, aby talenti zůstávali oddaní své práci, angažovaní v úkolech a neodcházeli z organizace. V rámci procesu uchování talentů je potřeba si prvně položit otázku, co vede talentovaného zaměstnance k odchodu. Většina společností sleduje dobrovolnou odchodovost z dlouhodobého hlediska, avšak zanedbávají sledování náhlých a neplánovaných odchodů (Bryan, Joyce, Weiss, 2006, s. 98–109).

Přilákání talentovaných zaměstnanců od konkurence a dostatečné finanční ohodnocení je zcela běžný proces získávání a udržení talentů. Avšak stále více společností uznává, že řádné finanční ohodnocení je pouze jeden z mnoha prvků úspěchu. Talentovaní zaměstnanci preferují nepeněžní a nehmotné benefity („intrinsic“). Finanční odměny nemohou kompenzovat vzrušující, zajímavou a smysluplnou pracovní náplň, dlouhodobý kariérní růst nebo pozornost od liniových a manažerů na vysoké pozici. Vytváření a zavádění tzv. hodnoty zaměstnavatele (Employee Value Proposition), se stává pro současný TM kritické. Výrazná a úspěšná hodnota zaměstnavatele v sobě zahrnuje hmotné i nehmotné prvky, jako je inspirativní prostředí, atraktivní firemní kultura, ve které talentovaní jedinci mohou růst, pracují na výzvách, mají vysoký stupeň samostatnosti a svobody v práci, jsou jim nabízeny možnosti kariérního růstu a v neposlední řadě jejich liniový manažer projevuje prvky kouče a mentora (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor, Wright, 2012, s. 17).

Watson a Wyatt (2004) ve svém výzkumu, kterého se účastnilo 1700 talentovaných jedinců, zjistili, že k nejvýše postaveným faktorům spokojenosti ve společnosti patří spravedlivá odměna za dobře vykonanou práci, porozumění, úcta od svého manažera a kolegů, účast na zajímavých pracovních úkolech a touha si udržet dobrou pověst ve společnosti (Watson, Wyatt, 2004, s. 3–20).

Pro snížení fluktuace talentovaných jedinců ve společnostech a zvýšení jejich spokojenosti je podstatné investovat do vzdělání a rozvoje, rozšířit rozvojové možnosti, zajistit excelentní firemní kulturu a inspirující prostředí (Heath, 1999, s. 25). Heath (1999) dále doporučuje nabídnout talentovaným možnosti kariérního růstu a jedinečnou

hodnotovou nabídku, která by emočně navázala talenty k cíli a poslání společnosti (Heath, 1999, s. 25–62).

2.2.3 Přístupy k talent managementu

Dle Lewise a Heckmana (2006) existují tři základní přístupy k TM. Kursch (2016) doplňuje tyto přístupy o jeden další. Tyto přístupy pak inspirují a pomáhají managementu s implementací a realizací TM ve společnosti (Kursch, 2016, s. 40).

První z nich přistupuje k TM jako souboru typických činností personálního řízení, kam patří nábor, výběr, rozvoj, plánování kariéry a udržení talentovaných v organizaci. V tomto tradičním přístupu personálního řízení je TM často nahrazen klasickými praktikami personálního řízení (Lewis, Heckman, 2006, s. 140). Dochází k tendenci více se zaměřovat na dílčí procesy v personálním řízení (např. výběr zaměstnanců, vzdělávání) a v těchto dílčích procesech rozvíjet v zaměstnancích talent (Cohn, Khurama, Reeves, 2005, s. 64).

Druhý přístup chápe TM jako systematický proces výběru těch nejtalentovanějších, a vytváří tak skupinu talentovaných jedinců (koncept Talent Pool). Tento přístup zdůrazňuje, že je důležité vytvořit soubor procesů určených k zajištění přiměřeného a dostatečného toku talentovaných zaměstnanců do společnosti (Kesler, 2002, s. 32–44). Velkou výhodou je zajištění následovnictví a snaha umístit konkrétní talentované jedince na nejlépe vhodné pozice jak pro společnost tak i pro ně samotné. Hlavním nedostatkem přístupu je velká soustředěnost na řízení nástupnictví, ale opomíjení ostatních dimenzí personálních praktik. Při kariéřním postupu se často zaměstnanec musí vypořádat s mnoha administrativními záležitostmi, které mu brání se v práci rychle zaučit a využít plně svoje nadání a potenciál (Kursch, 2016, s. 41).

Třetím přístupem je pohled na TM jako na řízení jedinců, kteří všichni vlastní do určité míry talent. Talent je společností vnímaný jako cenný zdroj (výkon). Záleží pak, do jaké míry lze talent rozvinout a pracovat s ním. Zastánci tohoto přístupu kladou velký důraz na měření hodnocení výkonnosti a následně rozpracování vzdělávací metody. Hodnotit jednotlivce lze pouze na základě výkonu a ne na základě identifikace talentovaných jedinců (Lewis, Heckman, 2006, s. 141). Dle výkonu rozdělují jedince do tří

skupin, kde každá skupina má pak odlišný rozvojový plán a přistupuje se k ní individuálně. Třemi skupinami jsou:

- skupina A: vysoce talentovaní, tzv. „denote top“
- skupina B: zdatní, tzv. „competent“
- skupina C: málo výkonní, někdy označování jako „players“ (Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001, s. 80–88).

Čtvrtý přístup, který pojmenovává Kursch (2016), se dívá na TM jako na součást strategického plánu celé společnosti. Nejprve je potřebné stanovit po detailní analýze strategii společnosti a dle této strategie vybudovat přístup k TM. V současné praxi je nejvíce aplikován a podporován předními vědci v oboru personálního řízení (Kursch, 2016, s. 41).

Vedle členění podle Kursche (2016), Lewise a Heckmana (2006) lze TM rozčlenit na čtyři přístupy dle dominující filosofie. Jedná se o:

- přístup na základě jedinců („People Approach“, TM jako rozčleňování lidí),
- praktický přístup („Practice Approach“, TM jako praktické nástroje personálního řízení),
- poziční přístup („Position Approach“, TM jako rozpoznání klíčových pozic),
- strategický přístup („Strategic Pools Approach“, TM jako tvorba „Talent Pools“ a strategické vzdělávání konkrétních skupin) (Collings, Mellahi, 2009, s. 304).

2.2.4 Modely talent managementu

Modely TM se odvíjí od strategie společnosti a přístupu jednotlivých manažerů. Mezi nejčastěji objevující se modely v praxi dle studie Delloite (2015) patří tradiční lineární model a Develop-Deploy-Connect model (Delloite, 2015, s. 5–11).

Východiskem tradičního lineárního modelu je orientace na dva základní procesy TM. Jedná se o zajištění dostatečně talentovaných lidí na pracovním trhu a následné zaručení, že ve společnosti zůstanou co nejdéle. Model se zaměřuje pouze na dva body (klasické nástroje TM) a nesnaží se obsáhnout celou kariérní cestu jedince. Dle Horváthové (2011) je tento model omezený a nedostačující pro strategii TM (Horváthová,

2011, s. 35). Strategie TM musí odpovídat celé strategii společnosti a to tento model nesplňuje. Lze zde najít více nedostatků. Za prvé je model velice finančně náročný a naprosto opomíjí vzdělávání. Za druhé je zkosnatělý a neumožňuje pracovníkům posouvat se po kariérním žebříčku. Za třetí si model více všímá výsledků z měření a neakceptuje konkrétní lidské touhy. Za čtvrté je omezený pro korelaci s celou strategií organizace. Za poslední nesleduje jedincův dlouhodobý výkon (Horváthová, 2011, s. 35). Linearita v modelu znamená především strnulost v možnosti rozvoje a kariérním posunu jedince. Další problematika spočívá v tom, že model nepočítá s tím, že pracovník může „utéct“ do jiné společnosti, kde bude mít lepší podmínky kariérního posunu nebo vzdělání. V současné době, kdy je na trhu práce málo kvalifikovaných pracovníků a společnosti se o ně přetahují, by měly od tradičního lineárního modelu odstoupit a aplikovat Develop-Deploy-Connect model, který se snaží tento nedostatečný model doplnit a vylepšit.

Dle Staňkové a Kazdové (2006) Develop-Deploy-Connect model sleduje neustále jedincův výkon a snaží se maximálně využít jeho talent, schopnosti a potenciální růst (podle Horváthová, 2011, s. 34). Snaží se propojovat jedince s lidmi, kteří jsou tyto jedincovy schopnosti a potřeby schopni rozeznat a zaměřit na dosažení vytyčených cílů. V praxi se jedná o rozvojové manažery (Horváthová, 2011, s. 34). Model zdůrazňuje, že maximální hodnota společnosti nastává tehdy, když se dosahuje maximální motivace a rozvoje jedince. Především pak jedince s talentem, protože tím dochází i k naplnění samotné strategie společnosti. Oproti tradičnímu lineárnímu modelu se tento model převážně zajímá o rozvoj schopností talentovaných jedinců, jejich rozmístění (na takové pozice, kde budou moci svůj talent nejenom uplatnit ale i rozvíjet a nejvíce využívat svůj potenciál) a na propojení s rozvojovými manažery (Horváthová, 2011 s. 36).

3 IDENTIFIKACE A ROZVOJ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ U VYSOCE POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTANCŮ

Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí u vysoce potenciálních zaměstnanců je aktuálním trendem a důležitým tématem moderní vědecké i aplikované personalistiky. Dle závěrů publikovaných na konferenci pořádané Executive Board Company (2015) jsou vysoce potenciální zaměstnanci pro organizaci dvakrát cennější ve srovnání s těmi, kteří za vysoce potenciální identifikováni nebyli, a zároveň mají o 75 % vyšší pravděpodobnost, že uspějí na vedoucí pozici (Downs, 2015, s. 349). Právě proto je identifikace a rozvoj klíčových kompetencí u vysoce potenciálních zaměstnanců jeden z hlavních úkolů personálního řízení.

Dle studie DDI (2014) patří mezi soudobé výzvy TM nejen identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců, ale i vytváření vhodného prostředí a podmínek, aby se mohl pracovník rozvíjet a plně využít svůj potenciál (DDI, 2014, s. 38). Studie z Harvard business review (2010), která zkoumala 45 mezinárodních společností na světě, zjistila, že 98 % všech zkoumaných společností cíleně identifikuje vysoce potenciální zaměstnance pro budoucí rozvoj organizace. Zejména pak pokud jsou pracovní a finanční kapacity omezené, je kladen velký důraz na rozvoj těchto „budoucích lídrů“ (Ready, Conger, Hill, 2010, s. 78–84).

3.1 Vysoce potenciální zaměstnanec

Charakterizovat vysoce potenciálního zaměstnance (High Potentials, Hi-Po) je snahou mnoha tuzemských i zahraničních autorů. Definic profilu vysoce potenciálních zaměstnanců je bezpočet a z větší části se svým obsahem překrývají. Dle Rebeťáka a Farkašové (2015) se může definice vysoce potenciálních zaměstnanců v organizaci lišit a vždy záleží na klíčových faktorech (jako je například činnost podnikání, organizační struktura, postavení jedince ve společnosti), které v organizacích dominují. Je proto obtížné a do jisté míry nepřesné určit obecně platnou definici vysoce potenciálního zaměstnance (Rebeťák, Farkašová, 2015, s. 868). V definicích lze vyzorovat dominující prvky, jako jsou například určité klíčové kompetence, vysoký výkon a vysoký potenciál.

Autoři z Harvard Business Review rozumí pod pojmem vysoce potenciálního zaměstnance především jedince, který pravidelně a významně překonává svým výkonem své kolegy v pracovním prostředí při různých okolnostech. Při dosahování těchto vynikajících výsledků projevuje chování, které odráží firemní kultury a hodnoty. Navíc vykazuje silnou vůli a schopnost osobního a profesního růstu daleko rychleji a významněji než jeho pracovní kolegové. Dle studie Harvard business review (2010) tvoří tuto skupinu 3–5 % jedinců v organizaci (Ready, Conger, Hill, 2010, s. 78–84).

„Vysoce potenciální zaměstnanec je ten, který byl identifikován jako zaměstnanec s velkým potenciálem, schopnostmi a snahou si udržovat pozici vedoucího v organizaci.“ (Kelly, 2013, s. 3) Jakmile jsou jedinci identifikováni jako vysoce potenciální, jsou na ně soustředěny rozvojové programy za cílem připravit je na budoucí pozice (Kelly, 2013, s. 3).

O vysoce potenciálních zaměstnancích jako o budoucí investici pro organizaci mluví vedle Kellyho (2013) i Rebeťák a Farkašová (2015) a definují tuto specifickou skupinu jako: *„zaměstnance, kteří mají excelentní vědomosti pro obsazování klíčových pozic v organizaci převážně v dlouhodobém horizontu.“* (Rebeťák, Farkašová, 2015, s. 868)

Dle Lombarda a Eichingera (2000) znamená vysoce potenciální zaměstnanec jedince, který vlastní vzácné vlastnosti a dovednosti. Speciální vlastnosti a dovednosti spočívají v tom, že je pracovník schopen skrz svůj potenciál rozvíjet a učit se pro budoucí cíle organizace (Lombardo, Eichinger, 2000, s. 321–329).

3.2 Identifikace vysoce potenciálního zaměstnance

V posledních letech se rozšířilo využívání identifikačních postupů zjišťujících potenciál zaměstnance mezi specialisty personálního řízení. Rostoucí důraz na talenty v organizacích na začátku tisíciletí (viz 2.2.1) zvýšil povědomí o žádoucím zaplnění zásadních pozic v organizaci talentovanými jedinci. Z toho vyplývá několik změn ve struktuře a personálního řízení v organizaci. Vedle vytváření nových pracovních pozic nebo rozšířenější delegování pravomocí do podřízených pracovních útvarů také došlo

k většímu zaměření na identifikaci vysoce talentovaných zaměstnanců ve společnostech (Scott, Reynolds, 2010, s. 81–108).

Rozpoznání vysoce potenciálních pracovníků se řadí do úspěšné strategie TM. Patří do něj nejenom identifikace jedinců s vysokým potenciálem a schopností vést, ale i zajištění jejich dostatečného rozvoje a vzdělávání. Takový proces vede k dosažení vyšších stupňů vedoucích pozic, což v důsledku zajišťuje konkurenční výhodu a dlouhodobý pozitivní dopad pro společnost. I přes to, že dle výzkumu UNC realizovaným Kenan-Flagler Business School (2013) roste potřeba a požadavek na efektivní a úspěšné řízení vysoce potenciálních pracovníků, v praxi se stává, že jejich řízení je spíše neúspěšné a neefektivní (Kelly, 2013, s. 2). Příčinou mohou být omezené finanční prostředky, nedostatek vyškolených interních pracovníků nebo absence správné strategie se silnou oporou ze strany vedení.

Proces identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců lze někdy chápat spíše jako schopnost předpovídat potenciálního růstu jedince a jeho dlouhodobý příslib k plnému zapojení pro společnost (Rogers, Smith, 2007, s. 2). Takto vidí proces identifikace i Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser (2017), kteří říkají, že je potřeba předpovědět jedince, který se stane budoucím hnacím motorem organizace neboli takové jedince, kteří budou kontinuálně generovat nadměrné výstupy a ovlivňovat tak úspěch či neúspěch organizace (Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser, 2017, s. 3).

Dle Downse (2015) je potřeba si před samotným identifikováním, neboli před předpovídaním růstu a hledání příslibu u vysoce potenciálních zaměstnanců, vymezit rozdíl mezi „vysokým potenciálem“ a „vysokým výkonem“ a stanovit si kritéria, kdo se může v konkrétní organizaci stát vysoce potenciálním zaměstnancem (Downs, 2015, s. 349). Stanovená kritéria by měla být platná v dlouhodobém horizontu a měla by odpovídat na otázky, které si definují profesionálové v oblasti personálního řízení jako součást svojí personální strategie. Tyto otázky jim mohou pomoci vyjasnit současné a budoucí potřeby organizace. Vždy musí jít personální strategie ruku v ruce s celkovou strategií společnosti (Kelly, 2013, s. 7). Kritéria identifikace vysoce potenciálního zaměstnance mohou být strukturovány následovně:

- Jakou pracovní pozici by vysoce potenciální zaměstnanec mohl zastávat?
- Jaké klíčové kompetence k tomu budou zapotřebí?

- Jaké klíčové kompetence či dovednosti odlišují průměrného pracovníka od vysoce potenciálního?
- Jaké klíčové kompetence budou zapotřebí v budoucnu? (Ruggiero, 2008, s. 18).

Dalšími kritérii mohou být na první pohled velice direktivní charakteristiky jako stupeň vzdělání nebo určité dosažení výsledků (Burke, 1997, s. 20). Samotný rozdíl mezi vysokým potenciálem a vysokým výkonem je pak možné si představit jako rozdíl mezi „hloubkou“ a „šířkou“, přičemž hloubka představuje vysoce potenciální zaměstnance a šíře představuje vysoce výkonné zaměstnance.

Vysoce výkonní zaměstnanci se řadí mezi hnací motory organizace. Mohou se pyšnit šířkou dlouhodobých znalostí a klíčovou odborností, kterými vynikají nad ostatními. Pokud by společnost ztratila tyto zaměstnance, jen stěží by našla náhradu. Díky tomu se stávají vyhledávanými zdroji. Vlastní tzv. kmenové znalosti, které jsou klíčové pro společnost. Tito vysoce výkonní zaměstnanci jsou i externí odborníci, kteří často organizace zastupují na konferencích a píší články nebo příspěvky do odborných časopisů, novin nebo sociálních sítí, a tím prezentují společnost navenek (Downs, 2015, s. 350).

Vysoce potenciální zaměstnanci nemusí vlastnit specifickou a dlouhodobou odbornost, jako vysoce výkonní zaměstnanci. Jsou to naopak jedinci, kteří mají bezprostřední odbornost a schopnost se učit snadno novým věcem, činnostem, zvykat si na nové pracovní pozice a rozšiřovat své zkušenosti uvnitř celé organizace. Pracují snadno a nemají problém pracovat se soudobou charakteristikou světa, která se vyznačuje nestálostí, složitostí, nejednoznačností a nejistotou, tzv. VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Mají obecně větší toleranci k podstupování rizikových situací, protože si jsou vědomi a přijímají na sebe zodpovědnost důsledků svého jednání a rozhodnutí. Díky své bystrosti a zvědavosti se často hlásí na vyšší vedoucí pozice (Downs, 2015, s. 350).

Pro vyjasnění rozdílu mezi těmito dvěma pojmy je důležité dodat, že vysoce výkonní jedinci nevlastní vždy vysoký potenciál, ale naopak vysoce potenciální zaměstnanci mají tendenci být i vysoce výkonní (Downs, 2015, s. 350). Je zcela zásadní pro organizace, aby si při obsazování pracovních pozic uvědomily tento rozdíl. Dle Downse (2015) často organizace obsazují pracovní pozice, v rámci kterých potřebují nutné kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců. Tyto pozice jsou obsazovány vysoce výkonnými zaměstnanci, což může udělat více škody než užitku. To, že zaměstnanec má

vysoký výkon, neznamená, že vlastní schopnosti dobře vést lidi (Downs, 2015, s. 350). Výsledky z High-Potential Management výzkumu pořádaný CEB (2012) ukazují, že je pouze 29 % vysoce výkonných zaměstnanců i vysoce potenciálních a 93 % vysoce potenciálních zaměstnanců i vysoce výkonných zaměstnanců (Downs, 2015, s. 351).

V čase neustále roste význam a efektivita metod a nástrojů k vyhodnocení vysoce potenciálních zaměstnanců. Původ individuálních hodnotících nástrojů sahá až do dob antického Řecka, s těmi aktuálními přišel až Hugo Münsterberg. Tvrdil, že pokud chce organizace dosáhnout nejlepšího efektu a úspěchu, musí nalézt nejlepšího jedince, který zajistí nejlépe vykonanou práci (Madden, 1980, s. 153). K identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců mohou organizace využívat různé nástroje. Je zcela zásadní, aby výběr kritérií a nástrojů byl konzistentní a založen na pravdivých faktech. Jinak se vystavuje riziku, že identifikace bude subjektivní, nahodilá a bude vykazovat chybné výsledky (Downs, 2015, s. 350). Mezi nástroje patří:

- pravidelné vyhodnocování výkonu, které umožňuje porovnat zaměstnance mezi sebou, zjistit, zda zaměstnanec splnil jeho cíle nebo sledovat trendy na „výkonnostním trhu“ a zjistit, kde se daný zaměstnanec nachází. Pravidelné vyhodnocení výkonu se zpravidla provádí jednou ročně, dvakrát za rok nebo každý kvartál, vždy záleží na potřebách organizace (Downs, 2015, s. 350).
- 9 bodová matice (viz Příloha A) je většinou realizována s pomocí externí konzultantské společnosti. Tento nástroj poskytuje detailní identifikace jedince a jeho umístění na škále výkonu a potenciálu. Matice se skládá z 9 polí (3 x 3), kde na ose X je zaznamenaný výkon a na ose Y se nachází potenciál. Prostřednictvím podrobných vyhodnocení TM, složený často z top managementu, liniových manažerů a externích poradců, provádí posouzení výkonnosti a potenciálu jedinců, kteří jsou považováni za možné kandidáty na výkonné pozice. Prostřednictvím těchto úvah je kandidátovi přiřazena jedna z devíti políček v matici, díky které je zaznamenaný stav, kde se nachází a možné doporučení, jak postupovat. Například nejvyšší číslo na obou osách značí „budoucího lídra“, který má hledat možnosti, jak být povýšen a vzdělávat se. Naopak nejnižší číslo na obou osách značí „špatný nábor“, který by měl změnit pozici nebo ukončit pracovní poměr (Day, 2009, s. 159).

- individuální rozvojové plány slouží především jako pomocný „nástin“ k představě rozvojových potřeb a kariérových plánů jedince. Mnoho společností požaduje, aby každý zaměstnanec měl aktualizovaný plán, který tvoří společně se svým liniovým manažerem. Některé plány se zaměřují na rozvoj zaměstnance ve své aktuální pozici, jiné jako příprava na svoji budoucí roli (Downs, 2015, s. 350).
- simulace a Assessment Centra. Jejich oblíbenost nikdy příliš neklesla i přes jejich velké náklady na realizaci. Největší rozmach využívání simulací a Assessment Center v rámci organizací byl na začátku 60. let, který trval až do 80. let, kdy se díky technologii začaly nabízet jiné a levnější nástroje výběru a identifikace zaměstnanců. Navzdory vyšším investicím do organizace nicméně Assessment Centra a simulace stále zůstávají jedním z nejlepších prediktorů výkonnosti a potenciálu (Arthur, Day, McNelly, Edens, 2003, s. 125–153). V praxi se častěji Assessment Centra realizují mimo hlavní pracoviště společnosti a díky náročnosti si na samotný proces organizace najímají externí konzultantské společnosti.
- 360° zpětná vazba. Podoba 360° zpětné vazby se v průběhu let velice změnila a postupně se stala jedním z hlavních nástrojů TM. Organizace ji používají pro rozmanité účely. V rámci personálního řízení se 360° zpětná vazba může sbírat od kolegů, liniového manažera, top managementu nebo externího a nezávislého poradce, přičemž se doporučuje alespoň 10 výstupů z každé skupiny hodnotitelů (Bracken, Timmreck, Church, 2001, s. 15–67). Zpětná vazba se využívá v současné době i pro jiné účely než identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců. Mezi ně patří například hodnocení výkonu, cílené koučování pro změnu chování, systémové řízení výkonnosti, organizační účely nebo pro analýzu vzdělávacích či jiných potřeb. Jedním z pozitiv je, že pokud je zpětná vazba dobře realizovaná, celý průběh a výsledky mohou povzbudit motivaci zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost (DeNisi, Kluger, 2000, s. 129).
- osobnostní a kognitivní testy. Kognitivní i osobnostní schopnosti ovlivňují prakticky všechny aspekty pracovního výkonu a potenciálu, a proto je toto testování zcela zásadní součástí identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců (Rotolo, 2013, s. 201). Ať už se využívají různé typy osobnostních a

kognitivních testů. Jedná se například o FFM (pěti faktorový model) nebo GMA (test obecným kognitivních předpokladů), tak jejich výsledky umožňují hodnotitelům zkoumat hlubší poznatky a například řešit příčiny konkrétních vlastností a jednání.

V současné době je inklinováno, že kombinací více metod individuálního testování lze dosáhnout nejlepšího výsledku, tzv. přístup založený na více metodách (MTMM, Multiple Method Approach). Tento přístup zahrnuje matici různých měřitelných kvalit jedince (vlastností), které se mají měřit rozdílnými způsoby a nástroji (Rotolo, 2013, s. 201). V běžné praxi to může znamenat například kombinace 360° zpětné vazby společně s kognitivními testy, testy osobnosti nebo business simulacemi (Rotolo, 2013, s. 201).

Hagemann a Mattone (2011) provedli výzkum, který se zaměřil na využívání různých nástrojů a metod k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců (Hagemann, Mattone, 2011, s. 21–22). Výzkumu se zúčastnilo 81 organizací, z toho bylo zastoupeno 11 % společností z neziskového sektoru, 35 % společností ze soukromého sektoru a 54 % společností ze státního sektoru. Výsledky výzkumu ukázaly, že 60 % firem mělo zavedený formální identifikační proces svých vysoce potenciálních zaměstnanců, přičemž jako nejčastější nástroj identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců organizace využívaly rozvojové plány a názor liniového manažera (59 % všech zúčastněných), jako druhý nejčastější nástroj bylo pravidelné hodnocení výkonu (51 % všech zúčastněných). Zajímavé je, že pouze 16 % oslovených organizací používalo 360° zpětnou vazbu, 14 % všech oslovených organizací identifikovalo své vysoce potenciální zaměstnance pomocí psychologických testů, 9 % organizací používalo kognitivní testy, 7 % organizací využívalo Assessment Centra a pouze 4 % využívalo business simulace. Zkoumané organizace často kombinovaly různé nástroje identifikace (Hagemann, Mattone, 2011, s. 21–22).

Podobný výzkum provedla asociace AMA (2011) ve své databázi klientů a zjistila, že pouze 4 % všech klientů používá formální identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců, přičemž 42 % organizací používá kombinaci formálního i neformálního přístupu k identifikaci. Jako primární nástroje k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců pak společnosti používají pravidelné hodnocení výkonu (74 %), identifikaci dle názorů vrcholového managementu na základě rozvojových plánů (69 %), 42 % klientů

identifikovalo své vysoce potenciální zaměstnance skrze inovativní a neobvyklé nápady a přístupy (Rotolo, 2013, s. 204).

3.3 Klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců

Studie DDI (2001) ukazuje, že existují čtyři základní „stavební kameny“ klíčových kompetencí k dosažení vysokého potenciálu (Rogers, Smith, 2001, s. 2). Jedná se o příslib k vedení, orientace na seberozvoj, schopnost nacházet řešení v situacích s nejasným a složitým zadáním a rovnováha osobních hodnot s pracovními výsledky (Rogers, Smith, 2001, s. 2). Přičemž v každé zmíněné oblasti jsou minimálně dvě klíčové kompetence (podskupiny), které dohromady skládají ucelený soubor klíčových kompetencí vysoce potenciálního zaměstnance.

První oblastí klíčových kompetencí je *schopnost vést lidi*. Studie definuje jedince, který má určité schopnosti či tendence být vedoucím. Takoví lidé touží ovlivnit výsledky řešení, chtějí mít vliv na ostatní a posouvat sebe i ostatní dopředu k vytyčeným cílům dokonce i tehdy, pokud jsou výsledky nejisté a osobní rizika znatelná (Rogers, Smith, 2001, s. 3; Malhotra, Singh, 2016, s. 212). Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser (2017) tuto skupinu klíčových kompetencí pojmenovávají sociálními dovednostmi a řadí sem nejenom schopnost vést ostatní, ale převážně umět vést sám sebe (Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser, 2017, s. 3). Jedinci pravděpodobně uspějí na větších a složitějších pracovních postech, pokud nejdříve zvládnou vést sami sebe ve smyslu odolávat velkému tlaku, problémům, důstojně a bezúhonně zvládat obtížné situace (Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser, 2017, s. 3).

Další charakteristikou vysoce potenciálních zaměstnanců je vrozená schopnost *rozvíjet jedince, rozpoznávat v nich unikátnost, vzdělávat okolí kolem a sebe a vlastnit velkou sociální síť s dobrými vztahy*. (Rogers, Smith, 2001, s. 3) Dle McGregorovy teorie X, Y jsou vedoucí pracovníci rozřazeni do dvou skupin; manažeři X a manažeři Y. Vedoucí pracovníci typu Y věří, že si lidé zaslouží, aby se s nimi jednalo důstojně, s respektem, jsou upřímní a lze jim důvěřovat (McGregor, 2006, s. 166–180). Podřízení zaměstnanci k nim rádi chodí pro zpětnou vazbu, nebojí se s nimi mluvit a poslouchají je, protože se zajímají o jejich potřeby a starosti (Rogers, Smith, 2001, s. 3). Právě v

komunikaci a schopnosti udržovat vztahy v pracovním prostředí a v dlouhodobém horizontu tyto osobní vztahy profesně využívat, tkví rozdíl mezi vysoce potenciálními zaměstnanci a průměrnými pracovníky (Cross, 2003, s. 20). Profesní networking pozitivně koreluje s kariérovým postupem, zvyšuje viditelnost jedince ve společnosti a nabízí mu více možností participovat na projektech napříč celou organizací (Malhotra, Singh, 2016, s. 212). Dle výzkumu Harvard business review (2016) odpovědělo 42 % vysoce postavených jedinců v globálních společnostech (ze 195 oslovených, 15 zemí, 30 globálních organizací), že klíčovými kompetencemi vysoce potenciálních zaměstnanců jsou schopnost komunikace, networkingu a pravidelně vést otevřené diskuze (Giles, 2016, s. 1).

Třetí charakteristickou pro tuto oblast je *autentičnost*. Autentičnost v sobě zahrnuje integritu, důvěru, poctivost. Vysoce potenciální zaměstnanec by měl všechny tyto charakteristiky vlastnit. Autentičtí pracovníci nedovolí, aby se ego stalo základním atributem jejich osobnosti, naopak s ním umí pracovat a ovládat ho. Ukazují odvahu přiznat vlastní chyby, což zvyšuje důvěryhodnost u podřízených zaměstnanců. Pracovník, který je autentický a nebojí se přiznat svoje pocity a sdílet je, je považován za sebevědomého s minimálními prvky arogance (Rogers, Smith, 2001, s. 3).

Vysoce potenciální zaměstnanci se neustále vzdělávají, nikdy nebudou mít pocit, že jsou dostatečně kvalifikovaní na své pracovní pozici ani, že by mohli být ještě lepšími lídry. Rozvoj a vzdělání pro ně představují hnací sílu, která je posouvá vpřed (Chamorro-Premuzic, Seymour, Kaiser, 2017, s. 3).

Dalších z charakteristik této kompetence je *ochota přijmout zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku* vedoucí k jejich dalšímu rozvoji a dalšímu učení se. Vysoce potenciálního zaměstnance charakterizuje nejenom nadměrná intelektuální schopnost, ale také schopnost rychle zpracovávat a vstřebávat nové informace. Vlastní široké spektrum zájmů, ze kterých se neustále učí, nachází se tak v nepřetržitém „učícím se modu“ (Rogers, Smith, 2001, s. 3). Ve studii Harvard Business Review (2016), zaměřující se na žebříček nejvíce výkonných ředitelů mezinárodních firem na světě, odpověděl Isa (CEO v Inditex , zařazený na 3. místo v žebříčku): „*V řízení společnosti, která má více než 150 000 zaměstnanců a miliony zákazníků, je nezbytně nutné, aby člověk byl racionální, avšak poslední dobou se neustále učím moji racionalitu přebít emocionalitou a rozvíjet ve mně*

smysl pro vnitřní emociální stránky. Jedinci v organizacích by neměli ustrnout ve svých zajetých kolejích“. (Isa, 2016, s. 15)

Dalším stavebním kamenem klíčových kompetencí je *schopnost nacházet řešení v situacích s nejasným a složitým zadáním*. Rogers a Smith (2001) pod pojmem zvládat složitost chápou schopnost excelentně zvládat konstantní změny v pracovním prostředí, umět zpracovávat na první pohled nesrozumitelné požadavky a transformovat je do jednodušších celků (Rogers, Smith, 2001, s. 4). V rámci této skupiny je možné nalézt tři základní klíčové kompetence.

Klíčovou kompetencí je *přizpůsobivost*. Přizpůsobivostí se rozumí schopnost vyvažovat všechny kladené nároky se zvládnutím nových situací a vztahy s novými lidmi. Znamená to mít neustále pozitivní přístup, že vše lze zvládnout tzv. „can do it“ přístup (Rogers, Smith, 2001, s. 4). Tato kompetence je zvláště potřebná například v globálních společnostech, kde požadavek relokace zaměstnance znamená adaptaci na mnoho nových věcí a vyžaduje od něho, aby se daným kulturním zvyklostem přizpůsobil.

Schopnost *abstraktního myšlení* a přemýšlení ve „velkých obrazech“ vyžaduje schopnost přemýšlet v širších souvislostech, vizualizovat si problémy z více perspektiv, aniž by zaměstnanec došel příliš k detailům (Rogers, Smith, 2001, s. 4). Chong (2013) přirovnává tuto klíčovou kompetenci k pohledu z helikoptéry tzv. „...postupně stoupající nad současnou situací a vytvářející si větší obrazy nad současnými problémy...“ (Chong, 2013, s. 345)

V rámci zvládnutí složitosti lze jako poslední klíčovou kompetenci uvést schopnost *pracovat s nejednoznačností*. Vysoce potenciální zaměstnanec by se neměl bát úkolů. Tato klíčová kompetence umožní jedinci zjednodušit složité problémy, učinit rozhodnutí, aniž by měl dostatečné množství informací, získat více času na strategické plánování a ukázat svým podřízeným důvěru v to, že například danou problematiku zvládnou vyřešit. Pokud tuto klíčovou kompetenci pracovník nemá, snadno se může stát dle McGregorovy teorie manažerem X. Tedy vykonávat mikromanagement, kterým si jednak znepřátelí své spolupracovníky, ale i ztratí kapacitu a čas na strategické plánování a „thinking out of the box“ (Rogers, Smith, 2001, s. 4).

Klíčovým faktorem úspěchu vysoce potenciálních zaměstnanců je rovnováha. Jejím prvním předpokladem je soulad kulturních hodnot společnosti s osobními hodnotami jedince a vlastnění *vyšokých etických a morálních standardů* (Rogers, Smith, 2001, s. 4). Chování vysoce potenciálního zaměstnance by mělo odrážet hodnoty společnosti stejně jako jeho veškerá rozhodnutí, měl by být schopný udávat směr a poslání organizace i svým podřízeným či kolegům. Dle výzkumu Harvard business review (2016) nejvíce respondentů odpovědělo (67 % ze 195 oslovených), že jejich vysoce potenciální zaměstnanec by měl představovat právě tyto atributy (McGinn, 2016, s. 1).

Vášeň odvádět ty nejlepší výsledky je další klíčovou kompetencí z této kategorie, kam lze zařadit také orientaci na výsledky, vytrvalost v profesních úkolech a včasné plnění úkolů, i když jsou na cestě překážky.

3.4 Rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců

V současném neustále se měnícím světě není povaha kariéry jedince stejná jako v minulosti. S prodlužováním délky života se prodlužuje i délka kariéry, která trvá až 60 let. Průměrná doba, kterou zaměstnanec stráví na jedné pracovní pozici, je 4,5 let (Gratton, Scott, 2016, s. 56). Pět let pak trvá tzv. poločas učení, tedy že to, co se zaměstnanec naučil před 10 lety je považováno za zastaralé a to, co se pracovník naučil před pěti lety, je irelevantní (Thomas, Brown, 2011, s. 66).

Pokud si organizace chtějí udržet konkurenční výhodu, je zcela zásadní opustit dosavadní vzdělávací systémy LMS (Learning Management System), zajistit kontinuální vzdělávání a možnosti rozvoje pro vysoce potenciální zaměstnance. Organizace opouští tradiční modely rozvoje a vzdělávání nahrazují širokou škálou nástrojů s novými technologickými prvky, jako jsou například krátká videa, mobilní aplikace a MOOC (masivní, otevřené, online kurzy) (Deloitte, 2017, s. 29). I přesto, že dle Deloitte studie (2015) se méně než 25 % organizací cítí pohodlně obecně v digitálním světě, mobilní aplikace se stávají jedním z hlavních nástrojů vzdělání a rozvoje pro budoucnost (Deloitte, 2015, s. 26).

Pro vytvoření strategických vzdělávacích metod se musí organizace soustředit na rozpoznání a selektování problémů, které prostřednictvím správné implementace rozvojových a vzdělávacích plánů mohou ovlivnit výsledky organizace. Organizace by

měly podporovat pracovní týmy, tak aby se nebály jít za hranice svých možností a objevit v týmech výjimečné jedince. Vzdělávací metody by měly představovat základní kameny pro spolupráci, vedení lidí, rozvoj a inovaci napříč funkcemi. Čím více se jedinci stávají efektivnějšími a dynamičtějšími na své kariérní cestě, což platí především pro vysoce potenciální zaměstnance, tím více je zapotřebí vytváření kvalitních vztahů na pracovišti, což s sebou přináší komunitní integritu a inovační myšlení (Deloitte, 2017, s. 33).

V rámci úspěšného řízení vysoce potenciálních zaměstnanců se pak tyto společnosti zaměřují na dvě oblasti; plánování pracovních sil a rozvoj zaměstnaneckých kompetencí (Rebeťák, Farkašová, 2015, s. 870). Dle DDI studie (2014), která se zaměřovala na nejefektivnější nástroje rozvoje vysoce potenciálních zaměstnanců, jsou efektivnějším nástrojem pro rozvoj potenciálu každodenní pracovní úkoly s neformálním vzděláváním (DDI, 2014, s. 41). Neformální vzdělávání je pak cennější aplikovat na začátek kariérní cesty, převážně kvůli vytvoření počátečních a pro organizaci zásadních kompetencí. Postupně jsou neformální metody nahrazeny úkoly nebo projekty, kterých se zaměstnanec postupně účastní. Rebeťák a Farkašová (2015) pojmenovávají tuto metodu jako učení se skrze akci, přičemž má velký dopad na pracovní výkonnost (Rebeťák, Farkašová, 2015, s. 870).

Nejefektivnější rozvojové nástroje jsou často identifikovány dle individuálních potřeb vysoce potenciálních zaměstnanců a jsou diskutovány s jejich liniovými manažery. Nejčastější a nejfrekventovanější nástroje rozvoje ve společnostech patří koučink a mentorink (Fulmer, Stumpf, Bleak, 2009, s. 20). Pouze třetina organizací ve výzkumu DDI (2014) používá externí koučink. Koučink od nezávislého a nestranného trenéra je v častých případech efektivnější než koučink interní. Může se stát, že při složitějších úkolech a projektech je zapotřebí větší citlivosti a nestrannosti, což může poskytnout ve většině případů pouze externí koučink. Za hlavní benefity koučinku a mentorinku považují jedinci spolupráci s koučem nebo mentorem, který zná jejich jednání, konkrétní rozvojové potřeby (Fulmer, Stumpf, Bleak, 2009, s. 20).

Další nástroje jsou například rozvojové programy, workshopy pořádané externím pořadatelem. Znázorňují a učí vysoce potenciální zaměstnance, jak společnost produkuje nejlepší výsledky tzv. „best practise“. V mnohých případech organizace spolupracují s externí konzultantskou společností, která tyto programy přesně vymýšlí pro konkrétní potřeby dané organizace (Fulmer, Stumpf, 2009, Bleak, s. 20). Rotolo (2013) vyzdvihuje

účinnost rozvojového nástroje, tzv. rotace v pracovních pozicích. Jedná se o rozvoj a vzdělávání skrze akce, což učí vysoce potenciálního zaměstnance flexibilně jednat a potýkat se s neznámými činnostmi (Rotolo, 2013, s. 304–308). Rotace umožňuje pracovníkovi řešit reálné případy a zvládat výzvy, které by na své pracovní pozici těžko prožil (Fulmer, Stumpf, Bleak, 2009, s. 20). Další nástroje rozvoje jsou například speciální pracovní úkoly (účast na projektech, týmová práce) nebo 360° zpětná vazba. 360° zpětná vazba se pak v častých případech provádí na pracovištích neformálně jako každodenní konverzace mezi manažery a pracovníky. Pokud je manažer spokojený s pracovníkem, nebo naopak, je zcela zbytečné čekat na určitý čas, kdy bude 360° zpětná vazba oficiálně organizována. Neformální zpětná vazba v tomto případě umožňuje, aby například pracovník napravil svoje činnosti (Blackman, West, O’Flynn, Buick, O’Donnell, 2017, s. 90).

V poslední době probíhá boom mobilních aplikací, které představují krátká rozvojová videa nebo hry, umožňující tzv. Mikro Learning (Rotolo, 2013, s. 304–308). Tyto mobilní aplikace slouží především k učení a rozvoji v kratších intervalech. Jedná se například o třímínutové video, hry, kvízy, kterými může vysoce potenciální zaměstnanec vyplnit svůj čas během cestování v dopravních prostředcích, čekání na schůzku u doktora nebo poledních pauzách (Bruck, Motiwalla, Foerster, 2012, s. 2). I přesto, že je kladen velký důraz na digitalizaci ve vzdělání, dle DDI studie (2014), jsou tyto nástroje nejméně efektivní (DDI, 2014, s. 41). Vytvoření interaktivní a efektivní mobilní aplikace podporující rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců se zdá být aktuální výzvou na pracovním trhu.

Dle Conger a Fulmer (2003) a jejich výzkumu prováděného v Centru pro kreativní vedení (2003) je za nejefektivnější rozvojový nástroj považována kombinace úkolů z běžného pracovního života (rotace na pracovních pozicích, učení se skrz akce) a interních tréninků. Interními tréninky jsou myšleny situace, kdy se vysoce potenciální zaměstnanci vzdělávají navzájem (sdílení profesních i osobních zkušeností, motivují se, navzájem se inspirují nebo kreativně vytváří nové nápady) (Conger, Fulmer, 2003, s. 7).

4 ŠETŘENÍ KLÍČOVÝCH KOMPETENCÍ U VYSOCE POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ V KONCEPCI TM

4.1 Strategie empirického šetření

V průběhu sběru dat z relevantních zdrojů a publikací k tématu práce (srpen – listopad 2017) existovalo velké množství vysokoškolských prací věnujících se problematice TM, avšak žádná z nich se nevěnovala přímo cílové skupině vysoce potenciálních zaměstnanců či jejich klíčovým kompetencím. Většina z nich byla zaměřena obecně na TM a na jeho konkrétní formulaci a nástroje. Jako příklad lze zmínit závěrečné práce Novákové z roku 2015 *Získávání a rozvoj v koncepci*, Gajzurové z roku 2012 *Analýza aplikace programu talent managementu v mezinárodních společnostech* nebo Kalinové z roku 2013 *Analýza Talent Managementu ve vybrané organizaci*. Do skupiny vysokoškolských prací, které se zabývaly kompetencemi v rámci TM, patří práce Fialové z roku 2015 *Klíčové kompetence pracovníků svobodných organizací a jejich rozvoj*, Růžičkové z roku 2012 *Rozvoj manažerských kompetencí*, Svatošové z roku 2012 *Rozvoj manažerských kompetencí*. Talentu v kontextu TM byla věnována práce Pohorské z roku 2010 *Řízení talentů*, zaměřující se na celkový pohled TM a cílem odpovědět na otázku: „Co vlastně TM pro organizaci obnáší a jak je možné ho efektivně implementovat do personální politiky organizace?“ (Pohorská, 2010)

Z výčtu studií, které byly relevantní pro moji práci, jmenuji zejména studie, *Rewriting the rules for the digital age* (Deloitte, 2017), *Global Human Capital Trends, Leading in the new world of work* (Deloitte, 2015). Přináší nejaktuálnější trendy v oblasti vzdělání a rozvoje, přičemž se zaměřují na všechny pracovníky v organizaci a chybí formulace rozvoje pro vysoce potenciální zaměstnance. Další studie, která se zabývá vysoce potenciálními zaměstnanci a která analyzuje efektivitu jejich vzdělávacích nástrojů, je studie *Corporate Leadership Council's 2012 High Potential and Top Talent Survey* (CEB, 2012). Tato studie se zaměřuje již úžeji na vysoce potenciální zaměstnance a jejich vzdělávací nástroje než Deloitte studie (Deloitte, 2015; Deloitte, 2017), avšak stále neřeší problematiku identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců a jejich klíčových kompetencí. DDI studie *Finding Future Perfect Senior Leaders: Spotting Executive Potential* (DDI, 2009) podává ucelený výčet klíčových kompetencí vysoce potenciálních

zaměstnanců, ale chybí jí poznatky o rozvoji a identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců (Rogers, Smith, 2009). Během analýzy studií a písemných závěrečných prací jsem nenašla žádnou práci, která by komplexně mapovala problematiku klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců, jejich identifikaci a rozvoj, respektive ani téma TM v tomto kontextu. Cílem práce je obohatit toto výzkumné pole a mezi odborné práce vnést nové poznatky a ucelený soubor současných klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců, jejich identifikace a rozvoje.

Pro své empirické šetření jsem zvolila kvalitativní výzkum složený ze dvou metod šetření, polostrukturovaného rozhovoru a sémantického diferenciálu. K výběru sémantického diferenciálu mě vedlo několik důvodů. Za prvé posuzuji více objektů (klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců) větším množstvím posuzovatelů. Za druhé na rozdíl od Likertovy škály, která je obecnější a tvoří škálu například v rozsahu „velmi souhlasím“ až „velmi nesouhlasím“, otázky sémantického diferenciálu hodnotí postoje respondentů a jsou více zaměřeny na individuální psychologický význam. Za třetí, sémantický diferenciál byl zvolen kvůli jeho časové nenáročnosti, kterou personální manažeři ocenili. Při analýze dat sémantického diferenciálu čerpám převážně z Chrásky a Kočvarové (2015).

Polostrukturovaný rozhovor byl zařazen mezi metody sběru dat, protože umožňuje tazateli pružně reagovat na respondenta, vést rozhovor plynule a zeptat se na nejasné poskytnuté informace během šetření. Díky časové strukturovanosti polostrukturovaný rozhovor skýtá míru standardizace výstupů. Pro analýzu polostrukturovaného rozhovoru jsem čerpala z Hendla (2016), Reichla (2009) a Miovského (2006).

Šetření bylo uskutečněno ve dvou fázích, v každé z nich byla využita jiná technika sběru dat. První etapa šetření probíhala téměř každý den v první polovině listopadu 2017, při níž jsem prováděla polostrukturované rozhovory. Druhá fáze sběru dat probíhala v druhé polovině listopadu a na začátku prosince 2017 a realizována byla metodou sémantického diferenciálu.

Otázky do polostrukturovaného rozhovoru byly formulovány na základě studia odborných zdrojů a následně rozděleny do čtyř částí. První zkoumaná oblast se zaměřila na systém TM, druhá zkoumaná oblast se věnovala firemním kompetencím, třetí zkoumaná oblast zjišťovala identifikaci a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců a čtvrtá

zkoumaná oblast cílila na konkrétní klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců (viz příloha B). Otázky polostrukturovaného rozhovoru byly kladeny s maximální srozumitelností a vyhýbala jsem se cizím slovům. Všechny otázky byly formulovány jako otevřené, abych nepodsouvala respondentům nabízené možnosti odpovědí.

Výběr okrajových bodů (výroků a jeho významových protikladů) na sedmibodové škále sémantického diferenciálu jsem rozdělila do třech oblastí, každá z nich byla rozdělena na tři podoblasti 7–8 výrocích. První oblast výroků se zabývala vztahy s druhými (schopnost ovlivňovat, společenská, empatie), další oblast se zaměřovala na myšlenkové procesy (analytické myšlení, kreativita, strukturovanost) a poslední část zjišťovala úroveň emocí a pocitů (emoce, energičnost) (viz příloha C).

Základním souborem empirického šetření byly organizace sídlící v Praze, v České republice, které v době sběru dat byly ekonomicky aktivní. Základní soubor byl vybrán na základě dvou faktorů. Prvním faktorem byla velikost organizace (s minimálním počtem 1 000 zaměstnanců) a druhým faktorem byl fakt, že organizace podnikají v soukromém sektoru. Výsledky tohoto šetření je proto možné zobecnit pouze pro výše popsaný základní soubor.

Osloveno bylo celkem 30 organizací, a to dvěma způsoby. První způsob oslovení byl prostřednictvím e-mailové adresy nalezené volně na jejich webových stránkách (19 oslovených respondentů tímto způsobem) nebo telefonátem, přičemž telefonní kontakt byl zprostředkován společným známým (11 oslovených respondentů tímto způsobem). Z 30 oslovených společností jich 15 odmítlo a konečný soubor představoval 15 respondentů. Nejčastějším důvodem odmítnutí byla pracovní vytíženost.

4.2 Charakteristika respondentů, etické aspekty šetření a audio záznamy

Participovaný výběr respondentů lze rozčlenit podle počtu zaměstnanců do následujících skupin: 1001–2000 zaměstnanců (3 respondenti), 2000–4900 (6 respondentů), 5000–9999 (3 respondenti) a organizace, které měly více než 10 000 zaměstnanců (3 respondenti). Celkem se šetření zúčastnilo 15 organizací, přičemž se organizace lišily dle oboru podnikání. Nejvíce zastoupeny byly společnosti z obchodního

sektoru (7 společností), dále dominovaly bankovníctví a pojišťovnictví (3 společnosti), informační technologie (2 společnosti), strojírenství a automobilový průmysl (1 společnost), telekomunikace (1 společnost) a ze sektoru služeb (1 společnost). Společnosti reprezentovalo celkem 17 dotazovaných. Ve dvou případech se šetření zúčastnili 2 reprezentanti společnosti. Důvodem bylo široké spektrum otázek, které přesahovaly agendu praktik jednoho pracovního týmu, a juniorní pozice respondenta s nedostatečnými znalostmi. Ve 14 případech se jednalo o ženy a ve 3 případech bylo šetření prováděno s muži. Všichni respondenti byli pracovníky z HR oddělení, zastávající odlišné pracovní pozice. Nejčastějšími pracovními pozicemi respondentů patřily HR Specialist (6 respondentů), HR Generalist (4 respondenti), HR Development & Learning manager (3 respondenti), HR Talent Manager (2 respondenti) a ve dvou případech jsem prováděla šetření přímo s HR director. Je potřeba zmínit, že terminologie pracovních pozic je v každé společnosti odlišná a v mnoha případech se náplň a rozsah pracovních pozic shodovala či překrývala i přes to, že se jejich pracovní pozice nazývala jinak. Tuto diverzitu v rámci výběrového souboru v rámci personálních pozic pokládám za velice přínosnou, neboť rozlišuje úhel pohledu na řešenou problematiku.

Empirické šetření proběhlo ve většině případů na pracovišti respondentů (12 rozhovorů), dvakrát v kavárně mimo organizaci a v jednom případě se konalo šetření po telefonu z důvodu pracovní cesty respondenta mimo Českou republiku a nemožnosti provést šetření jiným způsobem. Vliv prostředí na výstupy šetření nevyzozovala. Přesto mohu uvést, že šetření v kavárně bylo více „neformální“ a respondenti nehlídali, zda vyhrazený čas odpovídá realitě. Často se respondenti rozpovídali a v jednom případě bylo šetření prováděno jednu hodinu namísto třiceti minut.

Před začátek empirického šetření jsem respondentům objasnila cíle šetření, zkoumanou problematiku diplomové práce a ujistila jsem je, že účast na šetření je zcela dobrovolná. Informovala jsem je, že všechna data a výsledky použité v diplomové práci budou anonymní, a že nebude problém, pokud budou chtít šetření předčasně ukončit. Oznámila jsem jim, že se mohou na nejasnosti zeptat před zahájením šetření nebo při samotném průběhu. V poslední řadě jsem se jich zeptala, zda souhlasí s nahráváním svých odpovědí a zda jim nevadí pořizování písemných poznámek. V jednom případě jsem se setkala s odmítnutím nahrávání rozhovoru. Prostřednictvím těchto otázek jsem navýšila etičnost empirického šetření.

Během polostrukturovaných rozhovorů jsme pořizovala audio záznamy. Vzniklo 14 nahrávek (1 respondent odmítl nahrávání) a jejich finální souhrnná délka představuje necelých 6 hodin. V průvodním e-mailu jsem žádala respondenty o 30 minut času na šetření. Během schůzky jsem realizovala pouze polostrukturované rozhovory, které trvaly průměrně 40 minut. Sémantický diferenciál jsem s žádostí o vyplnění zasílala e-mailem po provedení polostrukturovaného rozhovoru. Nejkratší polostrukturovaný rozhovor trval 25 minut a byl telefonický. Nejdelší polostrukturovaný rozhovor trval hodinu a jednalo se o rozhovor v kavárně.

Z audio nahrávek vznikly úplné přepisy polostrukturovaných rozhovorů, metodou doslovné transkripce. Hendl doporučuje použít tuto metodu především pro zachování věrohodnosti a pro nejpreciznější zachování získaných dat (Hendl, 2005, s. 208). Pro zachování anonymity respondentů jsem zvolila označení pro organizace vždy pojmem firma (dále firma A, firma B, firma C atd.). Přepisy rozhovorů nejsou součástí diplomové práce, kvůli jejich rozsahu (cca 100 stran). Vyplněné sémantické diferenciály jsou součástí diplomové práce (viz příloha C).

4.3 Výsledky empirického šetření

V souladu s cílem a dílčími cíli empirického šetření byly výsledky rozděleny do čtyř podoblastí. Navazují na předchozí teoretickou část, která shrnuje odborné poznatky z oblasti zkoumané problematiky.

4.3.1 Přístup zaměstnavatelů k vysoce potenciálním zaměstnancům v rámci talent managementu

Přístup zaměstnavatelů k vysoce potenciálním zaměstnancům v rámci TM byl sledován prostřednictvím metodologického nástroje polostrukturovaného rozhovoru. V průběhu polostrukturovaného rozhovoru byly pokládány otázky: „Co pro Vaši společnost znamená TM?“, „Koho považujete za talent?“, „Kolik máte vysoce potenciálních zaměstnanců vs. ostatní zaměstnanci?“. Odpovědi na první otázku se shodovaly. Praktiky TM a organizování programu pro vysoce potenciální zaměstnance se v odpovědích respondentů lišily.

TM vysoce potenciálních zaměstnanců zahrnuje disponování vysoce potenciálními zaměstnanci a jejich rozvoj. Zároveň sem řadíme identifikaci nových motivovaných lidí s potenciálem, kteří na sobě chtějí pracovat a rozvíjet se, viz respondent C: „*TM pro nás představuje především rozvoj lidí a identifikaci potenciálu. Vlastnit takové lidi a hledat ve firmě neustále další.*“ Obdobná logika, kdy TM byl chápán jako identifikační a rozvojový nástroj, platila i u ostatních respondentů:

„*TM chápeme jako možnost dát talentovaným a nadaným možnost rozvinout se a nabídnout jim i jinou oblast, ve které můžou rozvíjet své schopnosti. Dále se jedná o udržení kvalitních zaměstnanců, kteří nám přinesou v budoucnu hodnotu pro celou firmu.*“ (respondent D)

„*TM je víceúrovňový proces vzdělávání, sdílení svých knowhow, vzájemné inspirace navyšující nejen profesní úroveň vysoce potenciálních zaměstnanců.*“ (respondent A)

„*TM odráží, jaké máme společné hodnoty, cíle, čím žijeme, co je pro nás důležité a dle toho se odvíjí celý proces našeho TM. Samozřejmě, co determinuje podobu TM, je velikost firmy. Je něco jiného pokud má firma 1000 zaměstnanců a musí se řídit dle zavedených systémů, strukturou a normami celé firmy, anebo pokud se jedná o malou firmu, kdy má na starosti vysoce potenciální zaměstnance a TM pouze jedna osoba. Pro nás jako pro velkou firmu představuje TM především rozvoj lidí a identifikaci potenciálu.*“ (respondent L)

„*TM pro nás představuje sledování výkonu a potenciálu našich vysoce potenciálních zaměstnanců. Představuje pro nás možnost výběru nejlepších zaměstnanců a následně jejich konkrétní využití pro nás jako pro firmu.*“ (respondent E)

„*TM pro nás znamená soubor nástrojů jak identifikačních, rozvíjejících, tak i motivačních.*“ (respondent F)

„*TM máme u nás nastavený ve formě procesu. Chceme identifikovat lidi, u kterých si myslíme, že má cenu do nich časově a finančně investovat více než do jiných zaměstnanců. TM má u nás hlavní smysl v identifikaci potenciálu a umět z něho vytěžit.*“ (respondent CH)

Dalším zajímavým poznatkem je fakt, že se TM převážně zaměřuje na kladné stránky vysoce potenciálního zaměstnance „*TM pro nás představuje především práci se silnými stránkami, kompetencemi našich nejtalentovanějších pracovníků. Snažíme se jejich silné stránky identifikovat a zaměřit se na jejich rozvoj*“ (respondent G), „...*v posledních deseti letech přišel trend se zaměřovat na kladné stránky zaměstnance, to, co mu nejde nebo v čem nevyčnívá, nás nezajímá. Strategie TM je tedy v tom, že pracujeme především s pozitivními stránkami vysoce potenciálního pracovníka...*“ (respondent K)

Respondent B má v rámci TM jasně vymezený cíl a to orientaci na motivované lidi, kteří nemusí být vždycky výkonní. Motivace pro ně představuje základ. „*TM, který se speciálně zaměřuje na vysoce potenciální zaměstnance, pro nás představuje cíl. Cílem je se soustředit na motivované (není podmínka, aby byli výkonní) lidi v rámci celé společnosti, aby byli nositelem a ambasadory společenské firemní kultury, aby mohli společně vytvářet kreativní myšlení a řešit problémy inovativním způsobem. TM pro nás představuje hlavně nabídku široké palety rozvojových nástrojů pro motivované lidi.*“ (respondent B)

„*Naším cílem TM je zajistit, abychom měli vždycky a všude talentované lidi, které potřebujeme. V rámci procesu TM se zaměřujeme především na nábor těchto vysoce potenciálních a talentovaných pracovníků. (...), máme přesně vytyčené pozice, na které obsazujeme jenom vysoce potenciální zaměstnance a talenty.*“ (respondent M)

Další činností TM může být řazení zaměstnanců do skupin dle jejich potenciálu a výkonu (například na vysoce potenciální, průměrně potenciální, zaměstnanci na klíčových pozicích, zaměstnanci v risku apod.). Toto rozdělení pomáhá manažerům jednak určit organizační plány do budoucna, tak i systematicky zaznamenávat pracovní ambice konkrétních skupin. Rozdělení usnadňuje identifikovat specifické rozvojové potřeby dané skupiny zaměstnanců a navrhnout pro ně konkrétní rozvojové plány. Dalším pozitivním prvkem může být systematický přehled o všech zaměstnancích v organizaci, usnadňující problematiku nástupnictví. Z empirického šetření vyplynulo, že devět respondentů klasifikuje zaměstnance do specifických skupin. Ostatní organizace pracují pouze se dvěma kategoriemi zaměstnanců tzv. „ostatních zaměstnanců“ a „vysoce potenciálních“.

„*V naší firmě rozdělujeme pracovníky na helicopters (lidi, kteří ještě nedosáhli velkých výkonů, ale cítíme v nich chuť a potenciál se posouvat dopředu), key talents (pracovníci se specifickou znalostí, které by bylo obtížné nahradit) a vysoce potenciální*

zaměstnanec“ (respondent A); „...každý náš vysoce potenciální zaměstnanec musí být i klíčový. Počet klíčových pracovníků vždy záleží na velikosti firmy. V malých firmách dochází ke kumulaci rolí a jeden člověk musí zastávat více rolí, je tedy daleko těžší ho nahradit. Logicky je pak v menších firmách více klíčových zaměstnanců. Naše klíčové pracovníky pak rozlišujeme na bronzové, stříbrné a zlaté (vysoce potenciální zaměstnanci)“ (respondent C); „...rozdělujeme v rámci TM tři skupiny. Jedná se o pracovníky, kteří vedou sami sebe, pracovníky, kteří vedou druhé lidi a pracovníky, kteří vedou prostřednictvím někoho jiného. V každé této skupině rozdělujeme tři typy potenciálu. Za prvé potenciál na stejné úrovni, za druhé dobrý potenciál, za třetí vysoký potenciál. Pracovník s vysokým potenciálem pro nás představuje vysoce potenciálního zaměstnance a může se jím stát i pracovník, který vede jenom sám sebe...“ (respondent G); „...naše zaměstnance rozdělujeme na „obyčejné zaměstnance“, manažery a kritické pozice...“ (respondent CH); „...v rámci řízení vysoce potenciálních zaměstnanců rozdělujeme naše vysoce potenciální zaměstnance na people leaders, operational leaders a strategics leaders. „People leaders“ pro nás představují pracovníky na juniornějších pozicích. Jsou to pracovníci, kteří u nás vytváří kulturu důvěry a posilují vztahy mezi pracovníky. V našem plánu je, abychom těmto lidem nabízeli pozice liniových manažerů. Další skupinou jsou „operational leaders“. Tito lidé se již účastní náročnějších projektů a ovlivňují výsledky firmy. Perfektně zvládají stresovou zátěž, umí pracovat v nejistotě a s prioritami. Přemýšlí ve větších obrazech a umí na problematiku nahlédnout z několika perspektiv. Operational leaders u nás aspirují na seniornější pozice a obsazujeme je například na seniorní manažery apod. Poslední skupinou jsou „strategics leaders“. Tito pracovníci znají naši firmu velice dobře a vytváří strategie. Volí směr, kam se naše firma bude posouvat, excelentně rozumí vnějšímu businessu a konkurenci. Strategisc leaders představují u nás directors a aspirují na vice presidenty.“ (respondent F)

Pro hlubší pochopení praktik TM jsem zjišťovala, jak jsou vysoce potenciální zaměstnanci v organizacích nazýváni. 53 % z celkového počtu respondentů empirického šetření nazývá své nejlepší pracovníky jiným označením než „vysoce potenciální“. Respondenti nejčastěji argumentovali tím, že chtějí udržet alespoň nějakou anonymitu pro vysoce potenciální zaměstnance. Odlišným pojmenováním pracovníků chtějí zrcadlit firemní kulturu, praktiky TM a v neposlední řadě prosazovat inovativní a kreativní myšlení. Druhým nejčastějším označením vysoce potenciálních zaměstnanců bylo

successor (přesněji tři z celkového počtu respondentů pojmenovávají své vysoce potenciální zaměstnance tímto pojmem). Ostatní označení pro vysoce potenciální zaměstnance, které zaznívaly pouze jednou, byly například šampioni, hvězdy, golden stars či talenti na hot listu. V některých případech během polostrukturovaného rozhovoru chvíli trvalo, než jsme se sjednotili v terminologii. Odlišné názvosloví lze nalézt níže v tabulce č. 1:

Organizace A	Helicopters
Organizace B	Golden stars
Organizace C	Šampioni
Organizace D	Talenti na hot listu
Organizace E	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace F	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace G	Hvězdy
Organizace H	Successors
Organizace CH	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace I	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace J	Successors
Organizace K	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace L	Successors
Organizace M	Vysoce potenciální zaměstnanci
Organizace N	Vysoce potenciální zaměstnanci

Tabulka č. 1 Odlišné názvy pro skupinu vysoce potenciálních zaměstnanců (zpracováno autorkou)

Pro komplexnější vhled do problematiky vysoce potenciálních zaměstnanců jsem sledovala pojem talent v kontextu interních zaměstnanců. Talent v organizaci představuje pracovníka s určitými nadstandardními dovednostmi a motivací rozvíjet svůj potenciál dále, viz respondent A: „*Talent pro nás je každý, kdo ovládá nadstandardně určitou dovednost a každý, kdo má potenciál se v tomto směru dále rozvíjet v porovnání s ostatními zaměstnanci.*” Obdobná definice platila i u ostatních respondentů. „*Talenti pro nás*

znamenaí jedince, kteří mají vysoký výkon a vysoký potenciál“ (respondent E); „...talent pro nás znamená potenciál člověka se někam posunout, a zda to firma umí vytěžit. (...) firma musí mít chuť se mu věnovat a dát mu prostor pro jeho rozvoj. Myslíme si u nás, že nejprve musí mít talent potenciál a výkon je pak důsledek potenciálu“ (respondent CH); „...talenti jsou pro nás lidi, kteří mají vysoký výkon a vysoký potenciál. Pouze někteří jedinci z těchto talentů jsou pak ještě vysoce potenciální“ (respondent M); „...talent je pro nás pracovník, který vlastní speciální dovednosti, kterými převyšuje ostatní. Jsou jimi například: rychlé učení, vysoká sebereflexe, zlepšování na základě zpětné vazby a zkušeností, iniciativa a proaktivita, vnitřní motivace, orientace na nové pracovní příležitosti, aspirace a odhodlání pro kariéru, výsledky nad očekávání, podnikavost, strategická orientace, orientace na zákazníka, leadership a spolupráce...“ (respondent J). 85 % všech respondentů chápe talent jako specifickou skupinu pracovníků v organizaci, přičemž zbytek respondentů považuje za talent všechny pracovníky. „Za talenty v naší firmě považujeme všechny zaměstnance, záleží pak na nás, jaké rozvojové plány jim poskytneme a kdo se z nich stane vysoce potenciálním.“ (respondent G)

Ojedinělý pohled na talent měl respondent H, který se velice bránil označovat pracovníky slovem „talentované“. „Dle mého názoru je talent vrozená záležitost, kterou člověk velmi často má, ale neví o ní. Je zde velký rozdíl mezi potenciálem a talentem. Potenciál znamená schopnost učit se novým věcem a přistupovat kreativně k novým procesům, ale talent máme v sobě a velmi těžko se identifikuje. V současné době hodně firem používá chybnou terminologii v této problematice.“ (respondent F) Pouze u respondenta C se do skupiny talentovaných může dostat každý, kdo chce. „...talent pro nás znamená pracovníka, který se dobrovolně přihlásí do našeho rozvojového programu pro talentované. Talent je tedy pro nás každý pracovník, kdo chce být v programu a zajímá ho to...“ (respondent C)

4.3.2 Klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců

Hlavní cílem diplomové práce bylo zjistit, jaké mají klíčové kompetence vysoce potenciální zaměstnanci a odlišit je od kompetencí ostatních zaměstnanců. K tomuto účelu sloužily během polostrukturovaného rozhovoru otevřené otázky „Jaké jsou klíčové kompetence Vašich vysoce potenciálních zaměstnanců“?; „Jaké jsou kompetence, které

požadujete, aby měl každý zaměstnanec?"; „Mají Vaši vysoce potenciální zaměstnanci podobné rysy?“ Mj. jsem zjišťovala, jak se vysoce potenciální zaměstnanci liší od zaměstnanců s průměrným výkonem (viz 1.2). V sémantickém diferenciale jsme se soustředila na vztahy mezi danými kompetencemi a na konkrétní souhrn klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců. Respondenti nahlíželi ve svých odpovědích do oficiálních firemních dokumentů s kompetenčními modely nebo dle vlastního úsudku a názoru. Z odpovědí na první otázku lze vypožorovat seznam klíčových kompetencí, které by měl mít vysoce potenciální zaměstnanec.

Jednou z nejčastěji zmiňovaných klíčových kompetencí je **strategické myšlení** (strategické myšlení ve smyslu orientace do budoucna, schopnosti systémové perspektivy a realizace vizí). Vysoce potenciální zaměstnanec svým strategickým myšlením, udáváním směrů a vizí výrazně přispívá k plnění cíle společnosti: „...rozhodně mezi zásadní klíčovou kompetencí vysoce potenciálního zaměstnance patří strategické myšlení, dlouhodobější pohled a šířka pohledu na problematiku tzv. schopnost se na věc dívat z různých úhlů pohledu...“ (respondent G); „...patří sem strategické myšlení, řízení vize a cílů...“ (respondent CH); „...bez strategické orientace to nejde...“ (respondent A); „...rozdíl mezi vysoce potenciálním zaměstnancem a „normálním“ je ten, že u druhé skupiny chybí strategické myšlení a myšlení v komplexnějších obrazech...“ (respondent B); „...udávání směrů, cílů a vizí patří mezi základní klíčové kompetence vysoce potenciálního zaměstnance...“ (respondent M); „...převádí složité strategie do srozumitelných témat a akcí, podporuje lidi v různých úrovních, aby se stali velvyslanci strategie...“ (respondent K)

Další klíčovou kompetencí vysoce potenciálního zaměstnance je **týmuvost**. Jako týmuvost pak respondenti chápou podporování ostatních, poskytování pomoci a rad, sdílení, vytvářené kultury důvěry a bezpečí nebo vytváření spojení s klíčovými partnery „...vysoce potenciální zaměstnanec musí mít ochotu věnovat čas nejenom sám sobě, ale i druhým lidem...“ (respondent M); „...upřednostňovat druhé před sebou samým...“ (respondent I); „...týmuvost je pro nás naprosto zásadní klíčová kompetence, protože téměř na všech projektech pracujeme ve skupině lidí...“ (respondent B); „...odstoupit z vlastního pohledu na danou věc a snaha koukat se na tu samou věc z pohledu druhého člověka...“ (respondent D); „...vysoce potenciální zaměstnanec musí mít schopnost vytvářet efektivní týmy...“ (respondent F); „...všichni naši vysoce potenciální zaměstnanci

a nejenom oni, musí být týmoví hráči...“ (respondent C); „...vysoce potenciální zaměstnanci musí aktivně vytvářet spojení s klíčovými partnery, aby vytvořili základ pro dlouhodobý vliv, partnerství a podporu...“ (respondent A); „...vysoce potenciální zaměstnanci investují do vztahů...“ (respondent CH); „...vyjadřuje otevřenost a přívětivost v interakci s ostatními...“ (respondent M)

Klíčová kompetence týmovosti úzce souvisí s další často zmiňovanou klíčovou kompetencí **„nabízet inspiraci a být inspirací pro ostatní“**. *„...vysoce potenciální zaměstnanec musí inspirovat zaměstnance v rámci organizace svým transparentním a konzistentním způsobem, podněcuje u ostatních silný pocit energie, nadšení a osobní angažovanosti na cílech a vizích organizace, zahrnuje zaměstnance celé organizace do rozvoje dlouhodobé vize, zapojuje se již v raných fázích procesu, naslouchá, rozumí a otevřeně reaguje na obavy a zájmy ostatních, zejména těch s opačným názorem a pracuje na odstranění odlišnosti...“ (respondent E); „...inspirace nejenom lidí hierarchicky pod sebou ale i lidí, kteří jsou na vyšší pozici než daný zaměstnanec. Například skladník, který je u nás zařazen mezi vysoce potenciální zaměstnance by měl inspirovat svoje nadřízené...“ (respondent H) Dva respondenti mluvili i o důležitosti hledání inspirace jako klíčové kompetence vysoce potenciálního zaměstnance (respondent I, respondent K).*

Klíčová schopnost vysoce potenciálních zaměstnanců, **komplexní myšlení a pochopení souvislostí**, tvořila další z výčtu častých odpovědí respondentů. Označuje nejen chápání místních a lokálních souvislostí, ale především schopnost globálně propojovat a chápat „celek“. tj. myslet globálně a jednat lokálně. *„Myslet globálně a v širších perspektivách, neustále se zajímat o věci kolem a stále být propojený a spojený s celkem, je naprosto klíčové pro naše vysoce potenciální zaměstnance“ (respondent B); „...vysoce potenciální zaměstnanci musejí vykazovat důsledné pochopení místních a globálních souvislostí a příležitostí pro organizace a poté ovlivňovat organizaci k přizpůsobení se vnějším podmínkám, včas volit alternativy, které se zaměřují na nejdůležitější otázky...“ (respondent M)*

Následovala klíčová kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců **inovativní myšlení**, kreativita, chuť přistupovat ke všemu novému inovativním způsobem a být delegátem změny *„...mít chuť dělat nové věci, nebýt spokojený se 100 % rutinou, inovovat, zkoušet nové možnosti, ptát se, zda nejdou těžké úkoly zjednodušit. Tyto kompetence musí*

mít náš vysoce potenciální zaměstnanec...“ (respondent A); „Vysoce potenciální zaměstnanci nesmějí být pohodlní a spokojení s tím, co je. Musí umět prosazovat změnu a nebát se jí“; (respondent I); „...měli by požadovat změny u svých podřízených a podporovat je v transformaci...“ (respondent G); „...jsou šampioni změn a inovací, komunikují inspirující vizi, která udává pro organizační rozvoj nový směr, a to v případě, když čelí vzdoru, aktivně povzbuzují ostatní, aby generovali nové nápady a iniciativy a podporují realizaci myšlenky, vytváří prostředí s neustálou výzvou s cílem pomoci lidem rozvíjet své dovednosti pro určení změny a přizpůsobit se různým podmínkám, využívají nové způsoby práce a jsou otevření k novým přístupům, metodám, technologiím a rychle reagují na změnu situace, předpokládají možné budoucí scénáře a změny ve vnějším prostředí, podnikají akce, které se odrazí v jedinečných obchodních příležitostech...“ (respondent D); „Vysoce potenciální zaměstnanec musí mít chuť přistupovat ke všemu novému.“ (respondent B)

Další, zcela zásadní klíčovou kompetencí, je **proaktivita a vnitřní motivace**. Tedy schopnost nečekat na příkazy a podněty z vnějšího prostředí, ale sám přicházet s nápady a novými podněty. Respondenti často odpovídali, že vysoce potenciální zaměstnanec by se měl „poprat“ o to, aby dostal zpětnou vazbu. Vysoce potenciální zaměstnanec vytváří kulturu inovací a podporuje své spolupracovníky k novým nápadům. „...iniciativa a vnitřní aktivita je neuvěřitelně důležitá“ (respondent M); „...vysoce potenciální zaměstnanec nesmí sedět v koutě a nebát se přijít s novým nápadem...“ (respondent I); „...vysoce potenciální zaměstnanec by měl aktivně překonávat organizační bariéry, sám přijít s návrhem řešení“ (respondent F); „...podporuje diskuzi a nové nápady...“ (respondent G)

Následující klíčovou kompetencí je **výkonnost, realizace vizí** a vytváření vysoce výkonnostní kultury. „...vytváření opatření s cílem zajistit realizaci vize v krátkodobém, středně dlouhém, dlouhodobém horizontu a to společně s celým týmem...“ (respondent H); „...vysoce potenciální zaměstnanec vytváří vysoce výkonnou kulturu k zajištění trvalého růstu, podporuje iniciativu k zajištění různorodosti a ocenění výkonu, dokáže identifikovat vnitřní a vnější bariéry, vytváří prostředí, které podporuje ostatní k přijetí zodpovědných, správných a rychlých rizik...“ (respondent M); „...výkonnost u nás znamená včas a kvalitně dodávat výsledky.“ (respondent F); „...orientace na business příležitosti, aspirace

a odhodlání na budování kariéry, podnikavost a mít výsledky nad očekávání...“ (respondent CH); *“...vysoká výkonnost...“* (respondent C)

Mezi další klíčovou kompetenci patří **pozitivní vztah k vzdělávání a rozvoji**. Do této skupiny patří nejenom rozvíjení sama sebe, ale i ostatních. Patří sem i kompetence vysoké sebereflexe, přijímání zpětné vazby, schopnost nedostatky chápat jako příležitosti ke změně, učení z vlastních chyb a vytvářet „učící se“ organizaci. „...*neustále prahnout po rozvoji a být ještě lepším (nebýt spokojený s tím, co už vím), to chápu jako klíčovou kompetenci...“* (respondent M); „...*vlastní chuť na sobě pracovat a měnit se...“* (respondent F); „...*participace na vzdělávání je pro vysoce potenciálního zaměstnance neuvěřitelně důležitá...“* (respondent A); „...*další klíčovou kompetencí je určitě nastavená mysl vysoce potenciálního zaměstnance na seberozvoj...“* (respondent I); „...*vysoce potenciální zaměstnanec by měl posuzovat a podporovat pracovníky v seberozvoji, měl by konzistentně využívat principy pro rozvoj lidí v rámci celé organizace a podporovat krátkodobé i dlouhodobé rozvojové leadership programy...“* (respondent F); „...*u nás mají vysoce potenciální zaměstnanci definované rozvojové cíle, je na nich, jakým způsobem cíle dosáhnou, ale požadujeme od nich vlastní iniciativu k seberozvoji, kterou považujeme za naprosto zásadní...“* (respondent G)

Mezi další klíčové kompetence, které respondenti zmiňovali v polostrukturovaném rozhovoru, patřily například: zvládání nejednoznačností neboli schopnost pracovat v neznámu, osobní integrita a integrita osobních hodnot s hodnotami společnosti, pouštět se do věcí, které jsou jim ne vždycky příjemné (pouštět se do projektů, které nejsou atraktivní a do kterých se nikdo pouštět nechce), spolehlivost, loajalita, specializace.

V jednom případě mi respondent nebyl ochoten na tuto otázku zodpovědět, protože zastával názor, že se na ni nedá upřímně odpovědět. „...*Nedá se úplně jednoduše říct. Záleží na tom, v čem má vysoce potenciální zaměstnanec talent a kde má potenciál. Kompetenční modely vysoce potenciálních zaměstnanců jsou podle mého názoru umělý nástroj, protože firmy musí nejprve zjistit a vypořádat, jaké klíčové kompetence potřebují. Klíčové kompetence by se tedy neměly vztahovat k osobě jako takové, ale spíše ke strategickým plánům firmy. Co a jaké klíčové kompetence nyní, za pět let/za deset let bude potřebovat. Například firma bude potřebovat zvýšit výkon. Firma by tedy měla vyhlásit, že její vysoce potenciální zaměstnanci musí být nejvíce výkonní. Firma po roce*

docílí vytyčeného cíle, ale nyní má na pracovišti nefungující vztahy z důvodu orientace v posledních letech na výkon. Z tohoto důvodu by měla firma vyhlásit, že na dalších 12 měsících budou její klíčové kompetence u vysoce potenciálních zaměstnanců týmovost a orientace na vztahy...“ (respondent N)

Při analýze dat ze sémantického diferenciálu (viz příloha C) jsem v první fázi analyzovala vztahy mezi pojmy. Vytvořila jsem D matici a koncentrovala se na malé a velké hodnoty. Z D matice lze vyčíst, které kompetence jsou si významem blízké a které jsou významem vzdálené. Je nezbytné zmínit, že odpovědi ze sémantického diferenciálu (viz příloha C) jsou subjektivní názory respondenta a při interpretaci dat je třeba si tento fakt uvědomit. Dle sémantického diferenciálu respondenti velmi podobně vnímají pojmy ANALYTICKÉ MYŠLENÍ a EMOCE (0, 076). Jinými slovy, dle subjektivního názoru respondentů, pokud mají vysoce potenciální zaměstnanci analytické myšlení (racionalita, schopnost kritické analýzy, schopnost abstraktního myšlení) s vysokou pravděpodobností tito lidé projevují emoce a naopak. Druhý nejužší vztah je mezi EMPATICKÝ a STRUKTUROVANÝ (0, 092). Pokud jsou vysoce potenciální zaměstnanci (dle respondentů osobního názoru) empatictí (jsou schopni se vcítit do druhého člověka a porozumět jeho pocitům), tak jsou pravděpodobně i strukturovaní a naopak. Třetí nejbližší vztah mezi pojmy je SPOLEČENSKÝ A EMPATICKÝ. Vysoce potenciální zaměstnanec, který je společenský, je i pravděpodobně empatický a obráceně.

	Schopnost ovlivňovat	Společens- kost	Empa- tie	Analyti- cké myšlení	Kreativ- ita	Strukt- ura	Emo- ce	Energičn- ost
Schopnost ovlivňovat	X	0,819	0,610	0,281	1,576	0,517	0,35 7	0,410
Společens- kost		X	0,210	1,100	0,757	0,302	1,17 6	0,410
Empatie			x	0,891	0,967	0,092	0,96 7	0,200
Analytick- é myšlení				X	1,858	0,799	0,07 6	0,691
Kreativita					X	1,059	1,93 3	1,167
Struktura						X	0,87 5	0,108
Emoce							X	0,767
Energično- st								X

Tabulka č. 2 D matice (zpracováno autorkou)

V druhé fázi analýzy empirického šetření ze sémantického diferenciálu jsem sledovala umístění průměrů odpovědí na sedmibodové škále. Čím blíže se průměr odpovědí blíží ke středu (3,5–4,5), tím jasněji lze konstatovat, že respondenti nemají na danou kompetenci vyhraněný názor. Nepokládají za důležité kompetenci rozlišovat, nebo je jim lhostejné, jestli ji vysoce potenciální zaměstnanec má, či nemá. V sémantickém diferenciálu jsem sledovala odpovědi respondentů, které měly největší rozptyl, tzv. se nacházely nejbližší krajním bodům sedmibodové škály. V interpretaci dat jsem se zaměřovala na průměry odpovědí, které se pohybují mezi 6–7 a 1–2. Ze sémantického diferenciálu lze tedy vysledovat, že klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců dle subjektivních odpovědí respondentů jsou (seřazeno podle nejkratší vzdálenosti od

krajních bodů sedmibodové škály): přijímání a podávání zpětné vazby, morálka a etika, energičnost tvoření kultury důvěry, sebeřízenost, autentičnost, otevřenost k diskusi, přesvědčivost, důvěryhodnost, pozitivní nastavení, adaptabilita, upřímnost, inovace, schopnost kritické analýzy, ambicióznost, sebevědomí, ovládání nejednoznačnosti, rozvíjení potenciálu druhých, otevřenost, originalita, přímocharost (viz tabulka č. 4).

Klíčové kompetence		Aritmetický průměr odpovědí
Přijímá a podává konstruktivní zpětné vazby	Nepřijímá a neposkytuje zpětnou vazbu	1,18
Morální a etický	Nemorální a neetický	1,18
Energický	Unavený	1,18
Vytváří kulturu důvěry	Nevytváří kulturu důvěry	1,27
Neschopnost k sebeřízení	Schopnost k sebeřízení	6,73
Neautentický	Autentický	6,73
Uzavřený k diskuzi	Otevřený k diskuzi	6,73
Přesvědčivý	Nepřesvědčivý	1,36
Důvěryhodný	Nedůvěryhodný	1,36
Pozitivní	Negativní	1,45
Neadaptabilní	Adaptabilní	6,45
Upřímný	Neupřímný	1,64
Inovativní	Tradiční	1,64
Schopný kritické analýzy	Neschopný kritické analýzy	1,73
Ambiciózní	Neambiciózní	1,73
Nesebevědomý	Sebevědomý	6,18
Neumí pracovat s nejednoznačností	Ovládá nejednoznačnost	6,18
Rozvíjí potenciál druhých	Nerozvíjí potenciál druhých	1,91
Uzavřený	Otevřený	6
Konvenční	Originální	6
Nepřímočarý	Přímočarý	6

Tabulka č. 3 Aritmetické průměry s největšími rozptyly ze všech odpovědí (zpracováno autorkou)

4.3.3 Přístup zaměstnavatelů k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců

Druhým dílčím cílem empirického šetření bylo zjistit, jakým způsobem organizace identifikují svoje vysoce potenciální zaměstnance. K tomuto účelu byla formulována otevřená otázka „Jak vysoce potenciální zaměstnance identifikujete?“

Téměř pro všechny respondenty bylo podstatné, aby zaměstnanec „žil“ a respektoval firemní hodnoty. „*Máme čtyři základní hodnoty a naše firma je založena na těchto hodnotách, vysoce potenciální zaměstnanec musí žít našimi hodnotami.*“ (respondent CH) Taktéž se organizace shodovaly (kromě jednoho respondenta), že identifikační proces musí být hloubkový, systémový, propojen s personální strategií a strategií celé společnosti a musí odrážet firemní kulturu organizace. „*Systémová identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců podložená personální strategií a strategií celé firmy je zcela zásadní.*“ (respondent A)

Odpovědi respondentů lze rozdělit do pěti skupin na základě jejich odlišných přístupů. Jedná se o identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců na základě:

1. označení liniového manažera: „*Existuje mnoho metod, které rozpoznávají vysoce potenciální zaměstnance, a každá funguje jinak. Jsem přesvědčená z mé dlouholeté praxe, že vysoce potenciálního zaměstnance nemůže vybrat nikdo jiný než jeho liniový manažer. To znamená, že liniový manažer musí být perfektně připravený na to, aby uměl identifikovat takového zaměstnance, a musí mít tzv. tykadla, která rozpoznají, kdo má potenciál pro firmu*“ (respondent M); „*U nás označuje vysoce potenciální zaměstnance jeho nadřízený. Věříme, že ten jediný má největší přehled o zaměstnancích, jejich výkonech a potenciálu. Jiné metody nevyužívám, jsou příliš drahé a nemáme na to čas ani prostor*“ (respondent N); „*...dříve jsme pracovali s externími poradci, kteří nám identifikovali vysoce potenciální zaměstnance skrze různé Assessment Centra a Development Centra. Nyní jsme od tohoto systému upustili a implementovali do naší HR strategie rozvíjení liniových manažerů tak, aby byli schopni sami rozeznat potenciál a výkon u svých podřízených bez jakýchkoliv metod a přístupů...*“ (respondent F)

2. diskuze lineárního manažera a nejvyššího vedení: „*U nás má identifikační proces (nazýván people review) podobu diskuze o klíčových pozicích. Diskuzí se účastní generální*

ředitelé, personální manažeři, představitelé divize a linioví manažeři. Tato diskuze má dvě roviny. V první rovině diskuze diskutujeme o lidech ve firmě (vybraných talentech), jaký je jejich výkon, co by mohl dělat v naší společnosti v budoucnu, co představuje zaměstnancovo přání a směřování, které zmínil během každoročního pohovoru. V druhé rovině se snažíme najít lidi, kteří by byli schopni obsadit jeho pracovní pozici, pokud by byl tento zaměstnanec povýšen. Řešíme zde, jak se zaměstnanec chová, jak se pouští do neznámých a nových projektů. Pokud je pracovník označen za vysoce potenciálního, je nesmírně důležité naplánovat, co by mohl v budoucnu dělat a jakým směrem se vyvíjet“ (respondent C); „Jednou za rok u nás probíhají diskuze, kdy manažeři napříč celou organizací hodnotí a debatují, kdo by měl být vybrán mezi vysoce potenciální zaměstnance. Není to tedy pouze jeden subjektivní názor liniového manažera, ale je to společné rozhodnutí všech manažerů divize.“ (respondent J)

3. víceúrovňového procesu identifikace vysoce potenciálního zaměstnance, který se skládá z kombinace diskuze lineárního manažera s vysokým vedením, 9 bodové matice, DC/AC (viz 3.2): *„V naší firmě existuje program v rámci TM pro všechny zaměstnance. V rámci identifikačního procesu máme dvě podmínky. Za prvé se musí zaměstnavatel umístit v 9 bodové matici v pravém horním rohu a za druhé ho musí v rámci ročního hodnocení nominovat jeho liniový manažer“* (respondent D); *„...identifikace u nás spočívá nejprve v identifikaci vysoce potenciálního zaměstnance jeho liniovým manažerem, poté vyhodnocení jeho pozice na 9 bodové matici. Závěrečné hodnocení je prostřednictvím AC, které pro nás organizuje externí konzultantská společnost. Skládají se z psychodiagnostiky, analytických, kognitivních a numerických testů, z 360° zpětné vazby. V neposlední řadě je důležité, aby zaměstnanec dosahoval našich kompetenčních hodnot společnosti“* (respondent L); *„Pro naši společnost je zcela zásadní, aby nominovaný dosahoval našich hodnot. Po nominaci prochází zaměstnanec Assessment Centrem, který organizujeme třikrát ročně. Výsledky z Assessment Centra jsou probírány v diskuzi top managementu a business partnerů. Měsíc po AC dochází ke kalibrační schůzce, kde je zaměstnanec zařazen do skupiny vysoce potenciálních zaměstnanců, nebo ne.“* (respondent A)

4. dobrovolného zařazení: *„Program pro vysoce potenciální zaměstnance je zcela postaven na dobrovolnosti pracovníka. Proces identifikace tedy žádný nemáme. Pokud se chce do programu přihlásit, nebráníme mu v tom. Znamená to, že na sobě chce pracovat a my mu v tom nebráníme, naopak ho podporujeme.“* (respondent B)

Z celkového počtu respondentů využívá 9 z nich 9 bodovou matici k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců. Z většiny odpovědí plyne, že do programu pro vysoce potenciální zaměstnance se nedostane nikdo, kdo nerespektuje a nežije hodnotami společnosti: „...máme čtyři základní hodnoty a naše firma je založena na těchto hodnotách, vysoce potenciální zaměstnanec musí žít našimi hodnotami...“ (respondent CH); „...chování, jednání a aktivní žití podle našich hodnot firmy je nejdůležitější v celém procesu identifikace...“ (respondent I)

Procentuální počet vysoce potenciálních zaměstnanců versus všichni zaměstnanci nepřesáhl nikdy 6 %.

Organizace	%
Organizace A	3%
Organizace B	0,70%
Organizace C	2,50%
Organizace D	1%
Organizace E	4,50%
Organizace F	3,50%
Organizace G	2,60%
Organizace H	3,80%
Organizace CH	6%
Organizace I	4%
Organizace J	2%
Organizace K	3%
Organizace L	4,80%
Organizace M	0,70%
Organizace N	2,50%

Tabulka č. 4 Procentuální počet vysoce potenciálních zaměstnanců versus všech zaměstnanců (zpracováno autorkou)

V rámci TM se vysoce potenciální zaměstnanci odlišují od ostatních zaměstnanců na základě výkonnosti a vyššího potenciálu a umísťují se v 9 bodové matici v pravém

horním okraji (viz 3.3). Deset respondentů z celkového počtu účastníků empirického šetření odpovědělo výše uvedeným způsobem: „...největší rozdíl mezi ostatními zaměstnanci a vysoce potenciálními je v odlišném umístění na 9 bodové matici, pouze vysoce potenciální zaměstnanci dosahují nejvyšších hodnot...“ (respondent A); „...určitě ve vyšším výkonu a potenciálu...“ (respondent M); „...jednak má vysoce potenciální pracovník excelentní výkon, který je nad očekávání a dále se chce posouvat dál, růst s firmou, hledat nové příležitosti...“ (respondent I)

Dva respondenti z celkového počtu respondentů neberou výkon zaměstnance jako odlišující znak vysoce potenciálních a ostatních zaměstnanců. Vysoce potenciální zaměstnanec se liší v tom, že sám chce a usiluje o nové možnosti, má motivaci se posouvat dále a společnost v něm vidí potenciál. „Pokud je pracovník sebevíce výkonný a efektivní, ale nemá chuť a motivaci se posouvat dále, tak se z něho nikdy nemůže stát vysoce potenciální zaměstnanec“ (respondent B); „...vysoce výkonný zaměstnanec, u kterého nevidíme potenciál pro firmu, je pro nás zaměstnanec klíčový, ale ne potenciální...“ (respondent CH)

Přístup zaměstnavatelů k vysoce potenciálním zaměstnancům v rámci TM se u sledovaných respondentů téměř shodoval. Tato tematika tedy představuje souhrn praktik a nástrojů, jak vysoce potenciální zaměstnance identifikovat, rozvíjet a udržet si je. Pokud je za talent považován každý zaměstnanec, pak je chápán talent jako motivace a schopnost se dobrovolně rozvíjet a posouvat své hranice pro lepší výsledek celé společnosti. Organizace, které považují za talent jenom úzce vymezenou skupinu lidí, chápou talent jako pracovníka s určitými nadstandardními dovednostmi a motivací rozvíjet svůj potenciál dále. Průměrný procentuální počet vysoce potenciálních zaměstnanců v rámci všech zaměstnanců je 5,4 %.

4.3.4 Přístup zaměstnavatelů k rozvoji vysoce potenciálních zaměstnanců

Způsoby a metody, jak organizace rozvíjejí své vysoce potenciální zaměstnance, představují třetí dílčí cíl empirického šetření V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsem se ptala respondentů na otázku: „Jak své vysoce potenciální zaměstnance rozvíjíte?“. V této oblasti jsem se zaměřovala i na efektivitu vzdělávacích nástrojů. Podkládala jsem

respondentům otázku: „Jaké rozvojové nástroje považujete u svých vysoce potenciálních zaměstnanců za nejefektivnější? Respondenti zmiňovali tři nejefektivnější nástroje rozvoje a vzdělávání. Na prvních třech místech se nejčastěji objevovala participace na projektu mimo zaměstnancovu běžnou agendu, networking, sdílení pracovních zkušeností mezi sebou a koučinku

Metody rozvoje	Četnost na 1. místě	Četnost na 2. místě	Četnost na 3. místě
Koučink	3	1	-
Mentorink	1	2	-
Konstruktivní zpětná vazba	-	2	-
E-learning, mobilní rozvojové aplikace	-	-	1
Workshopy a tréninky	1	-	-
Rotace pracovních míst	1	1	-
Participace na projektu mimo zaměstnancovu běžnou agendu	5	1	2
Networking a sdílení pracovních zkušeností mezi sebou	4	1	1

Tabulka č. 5 Nejefektivnější nástroje rozvoje vysoce potenciálních zaměstnanců z pohledu respondentů (zpracováno autorkou)

„Za nejefektivnější nástroj rozvoje považuji, pokud začleníme vysoce potenciálního zaměstnance do projektu, se kterým nemá žádné zkušenosti, Například je to obchodák a my ho dáme na práci do projektu k financím“ (respondent N); „...nejvíce vysoce potenciálního zaměstnance posouvá zkušenost, která je pro něj výzvou, pocítí při ní zdravý stres a nemá s ní žádné zkušenosti...“ (respondent F); „...nejefektivnější vzdělávací nástroj, který ho posune vpřed, je pokud se účastní projektu mimo jeho běžnou pracovní agendu...“ (respondent B); „Řekla bych, že všechny vzdělávací programy, které vysoce potenciálního zaměstnance nutí jít za svou komfortní zónu, kde má možnost pracovat s inovacemi, provází ho riziko a může dělat věci jinak...“ (respondent C); „Naše vysoce potenciální

zaměstnance rozvíjíme přes speciální programy. Mezi hlavní program patří to, že jim zadáváme nestandardní úkoly, ty, při kterých se učí nové věci.“ (respondent B)

Druhým nejefektivnějším nástrojem vzdělávání a rozvoje vysoce potenciálních zaměstnanců bylo sdílení zkušeností a networking. Respondent ze společnosti F mi sdělil, že jejich vysoce potenciální zaměstnanci mají jednou za kvartální období povinnost organizovat workshop pro ostatní vysoce potenciální zaměstnance. Téma workshopu je vždy dobrovolné a vždy si ho vybírá sám přednášející (vysoce potenciální zaměstnanec). *„Většinou se jedná o témata, která jsou zaměstnanci blízká nebo o sdílení nějakého projektu, který se mu povedl a rád by poskytl knowhow úspěchu. Tyto workshopy, které jsou velice podobné „TED talks“, u nás probíhají již druhým rokem a jsou velice populární“* (respondent F); *„...u nás je networking prováděn naprosto neformální cestou a právě v tom je to kouzlo...“* (respondent K); *„...rozvojové programy, kde se vysoce potenciální zaměstnanci setkávají, mají možnost diskutovat a vyměňovat si pracovní zkušenosti, považujeme za nejpřínosnější...“* (respondent D)

Koučink znamená pro tři respondenty nejefektivnější rozvojový nástroj pro vysoce potenciální zaměstnance. *„Nejefektivnější nástroje jsou ty, které člověka nejvíce baví, u nás je to asi koučink“* (respondent G); *„...hlavně pro pracovníky na nejvyšších pozicích je koučink nejlepší rozvojový nástroj. Hlavní pozitivum je, že je individuální. Vysoce potenciální zaměstnanci se tak nemusí s nikým porovnávat, soutěžit...“* (respondent H). Zajímavou odpověď mi poskytl respondent CH: *„...nejefektivnější je, pokud se odehraje něco v realitě pracovníka, například je povýšen. Na nové pracovní pozici se musí zaučovat, kde dochází k nejlepšímu a nejefektivnějšímu rozvoji. Dalším příkladem může být situace, když je pracovník zařazen projektu, kde se taktéž rozvíjí díky novým znalostem. Jednoduše řečeno, vysoce potenciální zaměstnance se nejvíce rozvíjí tehdy, kdy začne uvádět „věci“ do reality.“*

Na první otázku, která se zaměřovala na to, jakým způsobem jsou vysoce potenciální zaměstnanci rozvíjeni, jsem obdržela nejpestřejší výčet odpovědí. Třetina oslovených firem chápe metody vzdělávání a rozvoje vysoce potenciálních zaměstnanců převážně strategicky, tzv. zabezpečit a rozvinout pracovníky na nové pozice z top managementu. Rozvoj a vzdělávání je úzce spojen s problematikou nástupnictví. *„Vzdělávání a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců se v naší společnosti zaměřuje*

hlavně na to, abychom našli nástupníka a sukcesora na danou pozici a rozvinout ho tak, aby tuto pozici uměl bez problému zvládat“ (respondent CH); „...vzdělávání a rozvoj našich nejlepších zaměstnanců znamená pro nás synonymum k přípravě na nové, vyšší role...“ (respondent G); „...vychovávat si nástupníky na pracovní pozice, které jsou pro nás zcela kritické, je jedna z našich strategických priorit. Vzdelávání a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců nám tuto prioritu umožňuje reálně provádět...“ (respondent L)

Společnosti organizují vzdělávání vysoce potenciálních zaměstnanců externě, interně nebo kombinací interních a externích forem. Z empirického šetření vyplývá, že pět respondentů organizuje vzdělávání externě ve spolupráci s konzultantskou společností. Deset organizací poskytuje vzdělávací programy interně a zbylých pět kombinuje externí a interní nástrojů. „...myslím si, že velké firmy mají tu výhodu, že si můžou finančně dovolit externí konzultantskou společnost, která jim nejprve identifikuje potřeby vzdělávání a pak jim vymyslí vzdělávací program, který je přesně šitý na míru potřebám organizace, my na to bohužel nemáme finanční prostředky...“ (respondent E) Tento poznatek potvrzuje i empirické šetření této práce. Všechny organizace s více než 10 000 zaměstnanci zajišťovaly svoje vzdělávací programy pro vysoce potenciální zaměstnance externím zprostředkovatelem.

Výhodou externích rozvojových programů je převážně kvalita, individualita, přizpůsobivost potřebám jednotlivce a delegování organizace na externí vzdělávací společnost, naopak jako hlavní nevýhodou jsou vysoké finanční náklady. „...všechny rozvojové programy pro naše vysoce potenciální zaměstnance organizuje externí konzultantská společnost. Každému našemu vysoce potenciálnímu zaměstnanci vytvoří individuální rozvojový plán, po několika setkáních externího konzultanta a vysoce potenciálního zaměstnance. V individuálním rozvojovém plánu je na výběr: koučink, 360° zpětná vazba, možnost účasti na MBA programech, na externích workshopech, které jsou zaměřené na digitalizaci, mobilních vzdělávacích aplikacích. Jednou ročně je organizovaný pro všechny vysoce potenciální zaměstnance třídení workshop, který je zaměřen na rozvoj leadership schopností...“ (respondent F); „Rozvojové programy pro vysoce potenciální zaměstnance jsou řízeny globálně. I přes to, že podle mého názoru by bylo efektivnější a levnější používat interní trenéry a kouče, tak máme všechny vzdělávací nástroje pro naše vysoce potenciální zaměstnance externě. Spolupracujeme se dvěma externími společnostmi. První má na starosti celý proces TM a druhá nám dodává

workshopy...“ (respondent N); „...vysoce potenciální zaměstnanci představují u nás „nejlepší“ zaměstnance, musí mít tedy nejlepší vzdělávací možnosti. Neplatí pro ně stejné vzdělávací nástroje jako pro ostatní zaměstnance. Abychom tuto kvalitu zajistili, nabíráme si ty nejlepší rozvojové konzultantské společnosti...“ (respondent M); „...I přes to, že náš cíl je v budoucnu rozvinout pracovníky, aby se mohli sami navzájem vzdělávat, tak stále máme externí trenéry, kteří nám zajišťují rozvoj a vzdělávání našich vysoce potenciálních zaměstnanců. Chceme k tomuto cíli v budoucnu dojít především kvůli finanční náročnosti těchto externích trenérů...“ (respondent I)

Interní rozvojové nástroje jsou často koordinovány v rámci školy managementu, kterou mají na starosti pracovníci z talent development týmů. Mezi hlavní pozitiva vzdělávání a rozvoje vysoce potenciálních zaměstnanců interně je, že program vytváří zaměstnanci, kteří znají firemní kulturu, hodnoty, rozumí strategii společnosti. Rozvoj a vzdělávání pak může být v souladu s celou firemní kulturou a strategií. *„Lidi, kteří nám zajišťují naše tréninky, jsou naši zaměstnanci. Znají společnost jako svoje boty, ví, jaké máme firemní vize, plány a strategii, znají vysoce potenciální zaměstnance velice dobře“ (respondent A); „...neumím si představit, že by nám přišel někdo cizí do firmy a snažil se rozvíjet naše nejlepší lidi, když je vůbec nezná, nezná naše směřování a postoj k našim vysoce potenciálním zaměstnancům. Naším cílem je, aby vysoce potenciální zaměstnanci obsazovali pozice v top managementu. Rozvojové a vzdělávací programy mají u nás podobu převážně přípravy na vyšší pozice ve firmě...“ (respondent D)*

„Máme school of management. Pokud je pracovník identifikován jako vysoce potenciální, tak je automaticky členem této školy. Není to levná záležitost, je potřeba, aby měl zaměstnanec motivaci a účastnil se dobrovolně. V school of management se zaměřujeme na rozvoj leadership kompetencí“ (respondent C); „...oddělení firemní university se stará o vlastní interní tréninky. S našimi interními trenéry se snažíme o nabídku širokého spektra interních tréninků. Tréninky se zaměřují například na zvládnutí stresových situací, na efektivní plánování času, komunikaci, vedení týmu apod. Firemní university se směřují účastnit jenom vysoce potenciální zaměstnanci ...“ (respondent A); „...všechny naše rozvojové programy jsou organizovány interně. Máme globální firemní trenéry, kteří jsou vybíráni z našich liniových manažerů. Nemáme rozdělené specifické rozvojové nástroje pro každý stupeň našich zaměstnanců (pracovníci, kteří vedou sami sebe; pracovníci, kteří vedou ostatní; pracovníci, kteří vedou prostřednictvím někoho

jiného). Ale máme speciální rozvojové programy podle hierarchického postavení. Rozvojové plány tedy na potenciál. Rozvojové programy jsou skládány kombinací business skills a leadershipu. Například manažerské pozice učíme, jak být správný koučem. Koučují se navzájem a pak koučují i své podřízené. Snažíme se tedy nejprve vzdělávat naše manažery, aby se stali kouči a nejlepšími liniiovými manažery pro své podřízené...“ (respondent G)

Největší počet společností z empirického šetření používá kombinaci interních a externích metod vzdělávání a rozvoje svých vysoce potenciálních zaměstnanců. Cílem je rozvinout a vzdělat určitou skupinu interních pracovníků, kteří v budoucnu rozvojové a vzdělávací procesy budou řídit samostatně. Některým společnostem se tento cíl již daří, ale stále mají externí výpomoc.

„Naše rozvojové programy představují převážně práci na náročných projektech, zpětnou vazbu a pak pravidelné externí tréninky a workshopy, které jsou na zlepšení leadershipu, přijímání a poskytování konstruktivní zpětné vazby, procházení změnou a transformací. V poslední době organizujeme hodně tréninků na podporu inovace, technologie a transformace“ (respondent J); „...jednak máme prostředky na rozvoj, které jdou z centrálního budgetu, dále má každý tým svůj budget a může rozvíjet pracovníky, jak uzná za vhodné. Centrálně jsou rozvojové programy vedeny, pokud mají konkrétní poptávku po tréninku (například excel trénink, komunikační dovednosti) a my jsme schopni je zařídit. Rozvojové nástroje se snažíme provádět tak, aby byly co nejvíce individuální a vždy dle poptávky vysoce potenciálního zaměstnance, protože pokud on sám nemá motivaci a nechce, nemá to smysl. Nabízíme paletu vzdělávacích a rozvojových metod, ze kterých si vysoce potenciální zaměstnanci můžou vybírat. Patří sem koučink, mentorink, rotace pracovních míst atd. Máme zhruba 50 % interních koučů a 50 % externích koučů. Vytváříme skupinové vzdělávací plány, ale drtivá většina rozvoje je organizována manažerem v týmu...“ (respondent CH)

Přístupů ke vzdělávání vysoce potenciálních zaměstnanců je velké množství. Většina organizací nabízí svým zaměstnancům kurzy organizované interně, externě nebo využívají zároveň obě varianty. Mezi výhody interních rozvojových nástrojů lze řadit finanční nenáročnost a poskytovatelovu znalost potřeb interního prostředí. Naopak externí kurzy mohou být v častých případech odbornější a kvalitnější. Rozvoj vysoce

potenciálních zaměstnanců je dle výsledků empirického šetření považován za zásadní téma
TM personálního řízení všech dotázaných organizací.

5 DISKUZE

Empirické šetření s názvem Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců jako nástroj TM mělo prohloubit chápání dané problematiky. Za prvé zjistit, jaké jsou klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců a odlišit je od kompetencí ostatních zaměstnanců, dále objasnit nakolik se vybrané společnosti v České republice shodují či naopak liší v pohledu na vysoce potenciální zaměstnance, zjistit, jak společnosti své vysoce potenciální zaměstnance rozvíjejí a identifikují. V této subkapitole se věnuji diskuzi nad výsledky empirického šetření a jejich propojení s poznatky z teoretické oblasti.

První zkoumanou oblastí bylo vnímání TM a přístupy TM k vysoce potenciálním zaměstnancům v organizacích. V druhé kapitole byly popsány definice českých i zahraničních autorů k TM, ze kterých vyplývá, že díky zrychlujícímu se světu, neustálým změnám a transformaci společnosti do společnosti vědění je zcela nezbytné, aby organizace investovaly do kvalitních procesů pro talentované jedince. Dle studie McKinsey (2001) důvodem úspěchu organizací je jejich přesvědčení, že talentovaní jedinci jsou klíčovou podmínkou k úspěchu (Egerová, Sojka, 2013, s. 10–42). TM znamená propojený soubor strategických činností získávání, rozvoje, motivace a udržení vysoce potenciálních lidí, kteří jsou schopni splnit současné i budoucí cíle organizace (Horváthová, 2011, s. 55; Hroník, 2007, s. 45; Kursch, 2016, s. 38–41), efektivní ovládání perspektivních, talentovaných a motivovaných pracovníků (Kocianová, 2012, s. 110), propojenost strategie TM a strategie celé společnosti (Lockwood, 2006, s. 5) a zabezpečení neustálého proudu talentů do organizace (Armstrong, 2007, s. 327). Všichni respondenti, kteří se zúčastnili mého empirického šetření, pracují ve své organizaci do určité míry s TM, přičemž ne všichni respondenti byli spokojeni s jeho současnou implementací. Tento fakt je běžnou praxí. Pouze minimum společností se může pochlubit fungujícím strategickým TM (Kursch, 2016, s. 38–41; Hatum, 2010, s. 124). Z mého šetření vyplynula relativně identická definice TM v kontextu vysoce potenciálních zaměstnanců. Respondenti vnímají TM jako disponování vysoce potenciálními zaměstnanci, řízení jejich rozvoje a identifikace nových vysoce potenciálních pracovníků, přičemž se jedná o víceúrovňový proces a soubor nástrojů, kam patří zejména získávání, rozvoj, udržení a

identifikace. Respondenti se dále shodli, že řízení TM představuje finanční i časová investice do budoucna. Mezi současné trendy ve strategickém řízení TM patří především rozvoj silných stránek pracovníka a vysoká investice do procesu získávání vysoce potenciálních zaměstnanců.

V odborných člancích lze vysledovat, že přístupy k TM se liší a jsou velice různorodé. V porovnání s výsledky empirického šetření se tento fakt potvrzuje. Každá organizace má svůj unikátní přístup k TM vytvořený podle konkrétních potřeb. Z odborných publikací lze dedukovat tři přístupy k TM: „TM management jako soubor typických činností personálního řízení“, „TM jako systematický proces výběru těch nejtalentovanějších (vysoce potenciálních) do tzv. Talent Pool“ a „TM jako řízení všech pracovníků v organizaci, protože každý je chápán jako talentovaný“ (Lewis, Heckman, 2006, s. 140). Další přístupy k TM jsou založené na výkonu pracovníků, přičemž každá skupina má odlišný rozvojový plán. Jedná se o rozdělení na vysoce talentovanou skupinu pracovníků, zdatných pracovníků a málo výkonných pracovníků. (Kursch, 2016, s. 38–41). Neméně používaný přístup TM doporučuje nejprve stanovit detailní analýzu potřebných kompetencí organizace a zjistit tak, jaké zaměstnance s jakými klíčovými kompetencemi potřebuje, a pak podle toho přistupovat k TM. Mezi další přístupy, které uvádí odborné publikace, patří přístup na základě dominující filosofie. Ze závěrů mého šetření vyplývá, že organizace se v častých případech inspiroují některými prvky výše uvedených přístupů, ale finální podobu si vždy vytváří samy. Pouze ojediněle byl TM realizován dle strategického přístupu nebo dle výkonnosti. Od této mnohotvárnosti se odvíjí i terminologie skupin zaměstnanců, přičemž druhé nejčastější označení pro vysoce potenciální zaměstnance je Successors, dále šampioni, hvězdy, helicopters, golden stars. Odlišné pojmenování vysoce potenciálních zaměstnanců může zrcadlit cíle a smysl praktik strategického TM vysoce potenciálních zaměstnanců. Například z pojmenování zaměstnance „successor“ lze odhadnout, že cílem identifikace a rozvoje zaměstnance bude příprava na pracovníkovu povýšení či nastoupení do jiné pracovní pozice. Označením pracovníků za „helicopters“ odráží kreativitu a inovativní myšlení, naopak označením „golden stars“ nebo „hvězdy“ může v lidech vzbuzovat soutěživost a ambice být nejlepším.

Podle odpovědí respondentů nejčastěji dochází ke kombinaci přístupů. Například přístup TM, který chápe za talent všechny své zaměstnance, přičemž pak rozděluje talenty

na bronzové, střední a zlaté. Z diskuze nad přístupy společností k TM lze implikovat, že neexistuje ucelený přístup, který by byl v praxi ověřený jako nejideálnější a nejefektivnější. Další výzkumy a odborné publikace by se proto mohly zaměřit na případové studie konkrétních přístupů TM a posuzovat jejich efektivitu a celkový přínos.

Druhou zkoumanou oblastí byly klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců. Z výsledků empirického šetření lze identifikovat konkrétní klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců, na kterých se shodla většina respondentů. Mezi klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců jsou řazeny strategické myšlení, týmovost, inspirativní chování, integrita myšlení a pochopení širších souvislostí, inovativní myšlení, proaktivita, výkonnost a pozitivní vztah k seberozvoji a rozvoji ostatních, integrita osobních hodnot s hodnotami organizace. Přičemž po analýze ze sémantického diferenciálu lze konstatovat, že energičnost vysoké morální a etické hodnoty, přijímání a podávání konstruktivní zpětné vazby jsou dalšími charakteristikami a schopnostmi vysoce potenciálních zaměstnanců, na kterých respondentům nejvíce záleží. Naopak, zda jsou vysoce potenciální zaměstnanci liberální, přísní, kontrolující či nekontrolující, nepovažují respondenti při definici vysokého potenciálu za rozhodující.

V porovnání s odbornými poznatky ze studií a publikací DDI (2001), Harvard Business Review, (2016), Chamorro-Premuzi, Seymour, Kaiser (2017), Malhotra, Singh, (2014) lze vypožorovat shodu mezi kompetencemi, jako jsou například orientace na rozvoj a vzdělávání sebe i ostatních, rovnováha osobních hodnot s celkovými hodnotami organizace, zvládání nejednoznačností, ochota přijmout zpětnou vazbu, integrita osobnosti, proaktivita (viz třetí kapitola). Naopak z empirického šetření lze dedukovat, že strategické myšlení, orientace na větší obrazy (celek) a pochopení komplexních souvislostí je zcela klíčová kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců ve zkoumaném vzorku, čímž se výsledky tohoto empirického šetření liší od závěru zmiňovaných studií.

Dle vyhodnocení výsledků je patrná úzká souvislost mezi analytickým myšlením a emocemi. Tedy ten, kdo má vyspělou emoční stránku, je zároveň schopný analyticky vyhodnocovat situace. Další úzká souvislost, která vyplynula z empirického šetření, je mezi empatií vs. strukturovaností a empatií a společenskostí. Pro potvrzení těchto souvislostí by bylo třeba většího zkoumaného vzorku. V odborné literatuře totiž nebylo

o těchto vazbách pojednáno, proto lze předpokládat, že může jít o zavádějící závěr plynoucí z limitů objemu výzkumné části práce.

Třetí zkoumanou oblastí byla identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců. Podle odborných výzkumů z Harvard Business Review (2010), Ready, Conger, Hill (2010) by měli vysoce potenciální zaměstnanci představovat 3 až 5 % z celkového počtu zaměstnanců. V porovnání s výsledky z empirického šetření, tento počet překročil jen o 0,4 % (tedy průměrný počet vysoce potenciálních zaměstnanců všech zkoumaných organizací vyšel 5,4 %). Lze tedy konstatovat, že organizace udržují doporučený počet vysoce potenciálních zaměstnanců v organizaci.

Na základě teoretických poznatků by měly být identifikační nástroje konzistentní a měly by být založeny na pravdivých faktech, aby eliminovaly nahodilé a subjektivní hodnocení (Downs, 2015). Mezi nástroje patří pravidelné hodnocení výkonu, 9 bodová matice, individuální rozvojové plány, AC/DC, 360° zpětná vazba. Na poli teoretických poznatků panuje shoda, že kombinací více metod se dovrší nejlepšího výsledku. Dle výzkumu Hagemanna a Mattone (2011) a výzkumu AMA (2011) více než polovina firem, která se účastnila jejich výzkumu, nejčastěji používala k identifikaci názor liniového manažera. Při srovnání teoretických poznatků s výsledky empirického šetření lze tvrdit, že výsledky z mého empirického šetření z velké části korelují s teoretickými výzkumy. Respondenti v empirickém šetření taktéž upozorňovali, že identifikační metody musí být konzistentní, systémové a vždy propojeny s personální strategií a strategií celé organizace. Názor liniového manažera byl nejčastější způsob identifikace vysoce potenciálních zaměstnanců, dokonce jeden respondent tento nástroj chápe za nejefektivnější. Taktéž je 9 bodová matice velice častým nástrojem k identifikaci vysoce potenciálních zaměstnanců (používá ji více než polovina oslovených respondentů). Stejně jako teoretické poznatky doporučují kombinaci identifikačních nástrojů, tak i většina respondentů z šetření kombinuje identifikační nástroje. Nejčastěji se pak jedná o kombinaci diskuze liniového manažera, vysokého vedení, 9 bodové matice nebo AC/D. 360° zpětnou vazbu dle studie Hagemann, Mattone (2011) používalo pouze 16 % zúčastněných výzkumu. V mém empirickém šetření žádný respondent neuvedl, že by používali v organizaci tuto metodu jako identifikační nástroj. 360° zpětnou vazbu respondenti zmiňovali při rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců.

Rozvojem vysoce potenciálních zaměstnanců se věnovala další oblast empirického šetření. Dle studie Deloitte (2017) se mobilní aplikace stávají jedním z hlavních nástrojů vzdělávání rozvoje pro budoucnost. V realitě nejsou vzdělávací mobilní aplikace ještě nezakořeněné a dle DDI (2014) představují nejméně efektivní nástroj k učení pro vysoce potenciální zaměstnance. Za nejefektivnějším nástrojem jsou dle studie DDI (2014) každodenní pracovní úkoly a neformálním vzdělávání (networking), dále pak koučink a mentorink, workshopy, rotace pracovních míst a 360° zpětná vazba.

Z výsledků empirického šetření vyplynulo, že respondenti považují za nejefektivnější nástroj participaci na projektu mimo zaměstnancovu běžnou agendu, což lze považovat za učení skrze akci, kterou studie DDI (2104) považuje rovněž za nejefektivnější nástroj rozvoje pro vysoce potenciální zaměstnance. Druhý nejčastěji zmiňovaný nástroj je networking a sdílení zkušeností mezi sebou, tedy neformální vzdělávání, což stejně jako předešlý nástroj považuje DDI (2014) za velice efektivní nástroj. Nejméně efektivní nástroj představuje pro respondenty E-learning a mobilní rozvojové aplikace. Z toho lze implikovat, že digitální rozvojové programy skrze E-learning, mobilní aplikace apod. nejsou v naší společnosti ještě dostatečně ukotvené.

Další výzkumy či organizace by se mohly zaměřit jak na osvětu organizací v digitálním vzdělávání, tak i na zjištění důvodu neefektivity mobilních vzdělávacích aktivit, protože dle Deloitte (2017) tento nástroj rozvoje bude budoucností pro vzdělávání a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců. Za do jisté míry nečekané zjištění považují fakt, že ačkoliv z teorie vyplývá, že rotace pracovních míst je velice účinná, tak z šetření žádné takové poznatky nevyplynuly a pouze jeden respondent považuje za nejefektivnější nástroj rotaci pracovních míst. Vzdělávání a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců pak znamená pro organizace především strategický nástroj k tomu, aby je připravily a rozvinuly na nové, vyšší pozice a zabezpečily tak problematiku nástupnictví.

6 ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se věnovala aktuálnímu tématu vysoce potenciálních zaměstnanců v rámci TM. Prostřednictvím cílů práce jsem zjišťovala, nakolik se vybrané společnosti shodují či liší v pohledu na vysoce potenciální zaměstnance, jak organizace identifikují své vysoce potenciální zaměstnance, jejich kompetence a jak je následně rozvíjí.

V teoretické části práce jsem se nejprve zabývala problematikou kompetencí, kterým je od druhé poloviny 20. století věnována rostoucí pozornost ze strany odborné veřejnosti. Jedním z nejpokročilejších vývojových systémů personálního řízení je strategické řízení podle kompetencí, které napomáhá organizacím získat a rozvíjet talentované jedince. Postupy strategického řízení podle kompetencí jsou zcela zásadní pro současný svět reprezentovaný neustálými změnami, rychlostí, digitalizací a inovacemi. Dále jsem se zaměřila na klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců, především na tzv. měkké klíčové kompetence, které i přes to, že jsou méně nápadné, mají zásadní dopad na výkon a celkovou efektivitu zaměstnance.

Druhá kapitola je zaměřena na TM, jeho historii, přístupy a jednotlivé modely. Procesům TM, konkrétně získávání, rozvoji a udržení talentů, jsem věnovala větší pozornost, protože úzce souvisí i s problematikou vysoce potenciálních zaměstnanců. Chápání pojmu „talent“ v kontextu personálního řízení určuje následné nastavení personálních strategií. Za talent může být chápán jak každý pracovník v organizaci, tak i úzká skupina nejlepších jedinců a podle toho je nadále takový talent rozvíjen.

Nejdůležitějším tématem diplomové práce jsou klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců, kterým se věnuji ve třetí kapitole. Vysoce potenciální zaměstnanci představují 3 až 5 % pracovníků v organizaci a vyznačují se vysokým výkonem, potenciálem, silnou vůlí a schopností osobního a profesního růstu. Rozpoznat a rozvíjet tyto jedince patří mezi hlavní cíle úspěšné strategie TM.

Další sledovanou problematikou byly rozvojové nástroje klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců. Tyto poznatky jsem následně propojila s vlastním kvalitativním empirickým šetřením, kterého se zúčastnilo (z oslovených 30 respondentů) 15 respondentů. Při sběru dat jsem dbala na etické aspekty, anonymitu respondentů a na

jejich dobrovolnost při odpovídání a vyplňování sémantického diferenciálu. V empirickém šetření jsem zjišťovala přístup zaměstnavatelů k vysoce potenciálním zaměstnancům, jak chápou pojem talent, a zda mají rozdělené své zaměstnance do skupin dle výkonu a potenciálu. V další podkapitole empirického šetření jsem se zaměřila na klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců. Prostřednictvím otevřených otázek v polostrukturovaném rozhovoru a prostřednictvím sémantického diferenciálu se podařilo definovat osm charakteristických klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců, které respondenti zmiňovali nejčastěji. V poslední podkapitole empirického šetření jsem sledovala rozvojové nástroje vysoce potenciálních zaměstnanců. Zjišťovala jsem, jaký rozvojový nástroj vnímají organizace za nejefektivnější, a pro přehlednost jsem vytvořila tabulku s četnostmi odpovědí.

Za hlavní přínosy výsledků empirického šetření lze považovat detailní analýzu pohledů organizací na vysoce potenciální zaměstnance na českém trhu. Organizace pracují s problematikou vysoce potenciálních zaměstnanců (Successors, Helicopters, hvězdy, Golden Stars) a jsou si vědomy jejich důležitosti pro celé fungování organizace. Z výsledků šetření vyplývá, které identifikační a rozvojové nástroje považují za nejefektivnější. Mezi nejčastěji zmiňované identifikační nástroje patří označení liniového manažera, víceúrovňový proces identifikace (9 bodová matice, DC/AC). Nejpoužívanější rozvojové nástroje jsou participace na projektu mimo zaměstnancovu běžnou agendu, networking nebo koučink. Nejzásadnějším zjištěním je ucelený soubor klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců, mezi které patří: strategické myšlení, týmovost, nabízení inspirace pro ostatní, komplexní myšlení a pochopení souvislostí, inovativní myšlení, proaktivita, výkonost a realizace vizí, pozitivní vztah ke vzdělání.

Diplomová práce se zaměřovala na jeden úhel pohledu problematiky TM vysoce potenciálních zaměstnanců, přesněji co požaduje organizace od vysoce potenciálního zaměstnance, tedy jaké jsou jeho kompetence. Pro celistvý pohled by bylo vhodné doplnit, že pokud organizace chtějí uspět v konkurenčním boji, měly by zohlednit také potřeby, touhy a motivace samotných zaměstnanců. Vysoce potenciální zaměstnanci mají vyšší potřebu autonomie, specializace a smysluplnosti práce více než kdy předtím. Pochopení těchto potřeb může pomoci lépe rozvíjet talent v souladu nejen s potřebami zaměstnavatele (požadavek na výkon, růst, výsledek), ale i zaměstnance (seberealizace, růst a ocenění).

Závěrem bych ráda dodala, že ačkoliv sledované organizace pracují v rámci TM s vysoce potenciálními zaměstnanci, nelze říci, že by byly organizace s užívanými postupy zcela spokojeny. V přístupu organizací v rámci TM jsou navíc mnohdy užívány jednotlivé postupy TM bez ucelené strategické vize. Což odráží i v mnoha směrech fakt, že obsazování pracovních pozic vysokého managementu je až z 30 % saturováno externími kandidáty (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017, s. 86–93). Stejně tak i neustále se zvyšující fluktuace zaměstnanců může být způsobena nevhodně zvolenou strategií TM. Dle výzkumu CEB (2017) pouze 24 % seniorních manažerů pokládají program TM pro vysoce potenciální zaměstnance za úspěšný (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017, s. 86–93). Identifikace a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců pro organizace představuje jednu z výzev současného personálního řízení, a proto považuji za přínosné se tímto tématem nadále zabývat. Organizace, které zvládají efektivně pracovat se svými vysoce potenciálními zaměstnanci, znají jejich klíčové kompetence, umí je identifikovat, rozvíjet a udržet si je, si tak mohou zajistit konkurenční výhodu a úspěch na pracovním trhu.

7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION ENTERPRISE. *Identifying and developing high-potential talent* [online]. American Management Association, 2011 [vid. 2017-09-22].

Dostupné z: <https://cdns3.trainingindustry.com/media/4007228/ama%20high%20potential%20talent.pdf>.

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

ARTHUR, Winfred, Eric DAY, Theresa MCNELLY a Pamela EDENS. A meta analysis of the criterion related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology* [online]. 2003, 56(1) [vid. 2017-10-02]. ISSN 0031-5826. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/229866212_A_Meta-Analysis_of_the_Criterion-Related_Validity_of_Assessment_Center_Dimensions.

BÁRTA, Tomáš. *Využití internetu pro získávání talentů*. Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Filosofická fakulta. Vedoucí práce Ludvík Eger. [online]. 2014 [vid. 2017-10-18]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/136149>.

BRACKEN, David, Carol TIMMRECK a Allan CHURCH. *The handbook of multisource feedback: the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. ISBN 978-07-879528-6-0.

BRUCK, Peter, Luvai MOTIWALLA a Florian FOERSTER. Mobile Learning with Micro-content: A Framework and Evaluation. In: *Bled eConference*. [online]. 2012 [vid. 2017-10-16]. Dostupné z: [https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/c3fb705e43f2f302c1257a2a0032cc30/\\$FILE/P38_Bruck_35.pdf](https://domino.fov.uni-mb.si/proceedings.nsf/0/c3fb705e43f2f302c1257a2a0032cc30/$FILE/P38_Bruck_35.pdf).

BRYAN, Lowell, Claudie JOYCE a Leigh WEISS. Making a market in talent. *McKinsey Quarterly*. [online]. 2006 [vid. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/making-a-market-in-talent>.

BLACKMAN, Deborah, Damian WEST, Janine O'FLYNN, Fiona BUICK a Michael O'DONNELL. Performance management: creating high performance, not high anxiety. In WANNA Joel., Harald LEE a Sarah YATES et al. *Managing Under Austerity, Delivering Under Pressure: Performance and Productivity in Public Service*. [online]. ANU Press, 2015 [vid. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt19893n9.10>.

BURKE, Lisa. Developing high-potential employees in the new. *Business Horizons* [online]. 1997, 40(2) [vid. 2017-10-02]. ISSN 0007-6813. Dostupné z: http://www.academia.edu/30295847/Developing_high-potential_employees_in_the_new_business_reality.

CANNON, James a Rita McGEE. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD, 2007. ISBN 978-184-398173-2.

CAPPELLI, Peter. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* [online]. 2008 56(3) [vid. 2017-10-02]. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>.

CEB, *Corporate Leadership Council's 2012 High Potential and Top Talent Survey*. [online]. Corporate Executive Board, 2012 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://www.pmbaonline.org/sites/default/files/documents/3-The%20Future%20is%20Here%20-%20CEB%20HiPo%20Talent%20Survey%202012.pdf>.

COHN, Jeffrey, Rakesh KHURAMA a Laura REEVES. Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review* [online]. 2005, 83(10) [vid. 2017-07-09]. Dostupné z: <https://hbr.org/2005/10/growing-talent-as-if-your-business-depended-on-it>.

COLLINGS, David a Kamel MELLAHI. Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* [online]. 2009, 19(4) [vid. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000461?via%3Dihub>.

CONGER, Jay a Robert FULMER. Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*. [online]. 2003, 81(12) [vid. 2017-10-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2003/12/developing-your-leadership-pipeline>.

CROSS, Davenport. The social side of performance. *MIT Sloan Management Review*, [online]. 2003, 45(1) [vid. 2017-09-22]. Dostupné z <http://sloanreview.mit.edu/article/the-social-side-of-performance/>.

DAVIES, Jacqueline a Jeremy KOURDI. *The truth about Talent: A guide to building a dynamic workforce, realizing potential and helping leaders succeed*. Cornwall: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74882-4.

DAY, David. Executive Selection Is a Process Not a Decision. *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2009, 2(02) [vid. 2017-10-02]. ISSN 1754-9426. Dostupné z: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1754942600001280/type/journal_article.

DDI. *Ready-Now Leaders: 25 Findings to meet tomorrow's Business Challenges. Global Leadership Forecast 2014|2015* [online]. DDI, 2014 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://discover.ddiworld.com/5BestPracticesLIAD>.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends 2015: Engaging the 21st-century workforce*. [online]. Deloitte, 2015 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte_ES_Human_Capital_HumanCapitalTrends2015.pdf.

DELOITTE. *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*. [online]. Deloitte, 2017 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>.

DENISI, Angelo a Avraham KLUGER. Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *The Academy of Management Executive* [online]. 2000, 14(1) [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4165614>.

DOWNS, Lisa. Star talent: investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training* [online]. 2015, 47(7) [vid. 2017-10-02].

ISSN 0019-7858. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/ICT-06-2015-0041>.

DRAGANIDIS, Fotis a Gregoris MENTZAS. *Competency based management: a review of systems and approaches*. Information Management & Computer Security [online]. 2006, 14(1) [vid. 2017-09-20]. ISSN 0968-5227. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09685220610648373>.

EGEROVÁ, Dana a Ludvík EGER. Talent management – Ctritical Isuuse. In: EGEROVÁ, Dana, Ludvík EGER, Milena JIŘINCOVÁ et al. *Integrated Talent Management. Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*. Visegrad Fund. [online]. Nava, 2013 [vid. 21-09-2017]. ISBN 978-80-7211-454-2. Dostupné z: https://www.dfek.zcu.cz/static/doc/publikace/INTEGRATED_TALENT_MANAGEMENT.pdf.

ELEGBE, Joel. *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Routledge: Gower Publishing, 2010. ISBN: 978-140-941813-9.

FARNDALÉ, Elaine, Hugh SCULLION a Paul SPARROW. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business* [online]. 2010, 45(2) [vid. 2017-09-20]. ISSN 1090-9516 Dostupné z: <http://eprints.lancs.ac.uk/45287/1/10.pdf>.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio, Andrew ROSCOE a Kentaro ARAMAKI. Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development. *Harvard Business Review* [online]. 2017, 45(2) [vid. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-leadership-development>.

FULMER, Robert, Stephen STUMPF a Jared BLEAK. The strategic development of high potential leaders. *Strategy & Leadership*, 2009, 37(3) ISSN: 1087-8572. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570910954600>.

GALLARDO-GALLARDO, Eva, Nicky DRIES a Tomás GONZÁLEZ-CRUZ. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review* [online]. 2013, 23(4) [vid. 2017-09-29]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482213000302>.

GILES, Sunnie. The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. [online]. 2016 [vid. 2017-09-22]. Dostupné z <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>.

GRATTON, Lynda a Andrew SCOTT. *The 100-year Life: Living and Working in an Age of Longevity*. New York: Bloomsbury Publishing, 2016. ISBN 978-14-729301-7-0.

HAGEMANN, Bonnie a John MATTONE. *2011/2012 trends in executive development: A benchmark report* [online]. Oklahoma City: Executive Development Associates, 2011 [vid. 2017-10-02]. ISSN 1754-9426. Dostupné z: http://www.vizenllc.com/wp-content/uploads/2015/07/Mattone_Trends-Report-2011.pdf.

HANNON, John a George MILKOVICH. The Effect of Human Resource Reputation Signals on Share Prices: An Event Study. *Human resource management*. [online]. John Wiley & Sons, Inc, 1996 [vid. 2017-09-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/John_Hannon3/publication/230466439_The_effect_of_human_resource_reputation_signals_on_share_prices_An_event_study/links/5734ca5d08ae9ace8409399d.pdf.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.

HATUM, Andrés. *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. ISBN 978-0-230-27929-2.

HAVIGEROVÁ, Jana. *Pět pohledů na nadání*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3857-4.

HAYGROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* [online]. 2003 [vid. 2017-09-22]. Dostupné z http://www.haygroup.com/downloads/uk/competencies_and_high_performance.pdf.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

HEATH, Chip. On the social psychology of agency relationship: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives *Organizational Behavior & Human*

Decision [online]. 1999, 78(1) [vid. 2017-09-22]. Dostupné z <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2826>.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOLLAND, Peter a Cathy SHEEHAN. Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*. [online]. 2007 [vid. 2017-09-29]. Dostupné z: http://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1974_HOLLANDPETER_129.PDF.

HOLSTEIN, William. For best companies for leaders. *The Chief Executive*. [online]. 2005 [vid. 2017-09-29]. Dostupné z: http://www.soulzatwork.com/pdfs/leadership/2005_Best_Companies_for_Leaders_CEO_Mag.pdf.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

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

HŘÍBKOVÁ, Lenka. *Nadání a nadaní: pedagogicko-psychologické přístupy, modely, výzkumy a jejich vztah ke školské praxi*. Praha: Grada, Psyché, 2009. ISBN 978-80-247-1998-6.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, Adler SEYMOUR a Robert KAISER. What Science Says About Identifying High-Potential Employees. *Harvard Business Review* [online]. 2017 [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees>.

CHONG, Eric. Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research* [online]. 2013, 16(3) [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631100292X?via%3Dihub>.

CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ. *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2015. Pedagogika. ISBN 978-80-7454-553-5.

KELLY, Kip. *Identifying High-Potential Talent in the Workplace* [online]. Kenan-Flagler Business School, 2013 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/identifying-hipos-white-paper.pdf>.

KESLER, Gregory. Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning Society Journal*. [online]. 2002 [vid. 2017-07-09]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.6090&rep=rep1&type=pdf>.

KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-7235-446-7.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

KURSCH, Martin. *Tailor made talent management - talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9.

LAZNIBATOVÁ, Jolana. *Nadáný žiak na základnej, strednej a vysokej škole*. Bratislava: IRIS, 2012. ISBN 978-80-89256-87-7.

LE BOTERF, Guy. Évaluer les compétences Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ? *Education Permanente*. [online]. 1989 [vid. 2017-09-12]. Dostupné z: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/4282546/135_LE_BOTERF.pdf?AW

SAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1506760073&Signature=LvNV2zOsoqM87TE2%2By9HJNvPKPM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluer_les_compences_quels_jugements.pdf.

LEWIS, Robert a Robert HECKMAN. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* [online]. 2006, 16(2), [vid. 2017-09-11]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482206000271>.

LOCKWOOD, Nancy. Talent Management: Driver for Organizational Success. *SHRM Research Quarterly* [online]. 2006 [vid. 2017-09-11]. Dostupné z: www.shrm.org/research/quarterly/2006/0606RQuart.asp.

LOMBARDO, Michael a Robert EICHINGER. High potentials as high learners. *Human Resource Management* [online]. 2000, 39(4) [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://talentrising.ie/files/HiPosashighlearners.pdf>.

LUND, Nick, Nigel HOLT a Rob LEWIS. *Intelligence a učení: z pohledu psychologie*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3922-9.

MADDEN, Marian. Human Science and Social Order: Hugo Münsterberg and the Origins of Applied Psychology. *Transactions of the Charles S. Peirce Society* [online]. 1980, 16(4) [vid. 2017-10-02]. ISSN 0009-1774.

MALHOTRA, Pearl a Manjari SINGH. Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates. *Human Resource Management Review* [online]. 2016, 26(3) [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348221630002X>.

McCLELLAND, David. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist* [online]. 1973, 28(3) [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://www.lichaoxing.com/wp-content/ap7301001.pdf>.

McGINN, Daniel. The best performing CEOs in the world. *Harvard Business Review*. [online]. 2016 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z <https://hbr.org/2016/11/the-best-performing-ceos-in-the-world>.

McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 2006. ISBN 0-07-146222-8.

McKINSEY & COMPANY. *The War for Talent* [online]. 2001 [vid. 2017-08-14]. Dostupné z: http://www.cortorev.com/wp-content/uploads/War_For_Talent-2001.pdf.

MICHAELS, Ed, Helen HANFIELD-JONES a Beth AXELROD. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press, 2001. ISBN 1-57851-459-2.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché. ISBN 80-247-1362-4.

NOVÁKOVÁ, Andrea. *Získávání a rozvoj studentů a absolventů v koncepci talent managementu*. Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce Renata Kocianová. [online]. 2016 [vid. 2017-10-18]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/165175>. Vedoucí práce Renata Kocianová.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PORTEŠOVÁ, Šárka. Některé teoretické koncepty talent a nadání. *Sborník prací filosofické fakulty brněnské university* [online]. 2013 [vid. 2017-09-11]. Dostupné z: https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/114270/P_Psychologica_07-2003-1_5.pdf?sequence=1.

READY, Douglas, Jay CONGER a Linda HILL. Are you a high potential. *Harvard Business Review* [online]. 2010, 88(6) [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>.

REBEŤÁK, Marek a Viera FARKAŠOVÁ. Managing High – Potential Employees. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, 23(2) [vid. 2017-09-27]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2212567115004372>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROGERS, Robert a Audrey SMITH. Finding future perfect senior leaders: Spotting executive potential. *Development Dimensions International* [online]. 2001, [vid. 2017-09-27]. Dostupné z: <http://www.ddiworld.com/>.

ROTOLO, Christopher. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative edited by Rob Silzer and Ben E. Dowell. *Personnel Psychology* [online]. 2013, 66(1) [vid. 2017-10-16]. ISSN 0031-5826. Dostupné z: http://doi.wiley.com/10.1111/peps.12022_6.

RUGGIERO, John. Identifying and developing high potential leadership talent. *Journal of Personal Finance*. [online]. 2008, 7(2), [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?site=ehost&scope=site&jrnl=15406717&AN=41423588&h=XyykW30NNBx%2b1cdKqm2JDgJWhM9IlowLrM0hCDDXxYn0tri%2fESHjDD%2bl62sJCH%2bKwEHd04OgLr3Ogazv4JD0tg%3d%3d&crl=c&resultLocal=ErrCrlNoResults&resultNs=Ehost&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15406717%26AN%3d41423588>.

SCOTT, John a Douglas REYNOLDS. *Handbook of workplace assessment: evidence-based practices for selecting and developing organizational talent*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-047-040131-6.

SHRM. Succeeding planning. *What is a 9-box grid?* [online]. SHRM, 2012, [vid. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>.

SOJKA, Ladislav. Analytický pohľad na problematiku manažmentu talentov a návrh integrovaného modelu manažmentu talentov. *Trendy v podnikání – Business Trends. Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online]. 2013 [vid. 2017-09-11]. Dostupné z: <https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/tvp-2-2013-clanek-1.pdf>.

SOJKA, Ladislav. Talent management in the period of recession. [online]. 2013 [vid. 2017-07-09]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik13/sbornik/download/pdf/86-Sojka-Ladislav-paper.pdf>.

STAHL, Günter, Ingmar BJÖRKMAN, Elaine FARNDAL, Shad MORRIS, Jaap PAAUWE, Philip STILES, Jonathan TREVOR a Patrick WRIGHT. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review* [online]. 2012, 53 (2) [vid. 2017-09-11]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1053482206000271>.

STERNBERG, Robert a Li-fang ZHAN. What do you mean by giftedness? A pentagonal implicit theory. *Gifted Child Quarterly*, [online]. 1995 [vid. 2017-09-11]. ISSN 0016-9862. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001698629503900205>.

STERNBERG, Robert a Janet DAVIDSON. *Conceptions of Giftedness*. Cambridge: Cambridge University press, 2005. ISBN 978-05-215473-0-7.

TANNENBAUM, Abraham. Giftedness: a psychosocial approach. In: STERNBERG, Davidson. *Conceptions of giftedness*. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. ISBN 978-05-215473-0-7.

TANNENBAUM, Abraham. *Gifted children: Psychological and educational perspectives*. New York: Macmillan, 1983. ISBN 978-00-241888-0-9.

TARIQUE, Ibraiz a Randall S. SCHULER. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* [online]. 2010, 45(2) [vid. 2017-12-05]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951609000807>.

THOMAS, Douglas a John BROWN. *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change*. Lexington, KY: CreateSpace, 2011. ISBN 978-14-564588-8-1.

TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York: Bantam Books, 1981. ISBN 0-553-14431-6.

TRIPATHI, Kaushiki a Manisha GRAWAL. Competency Based Management In Organizational Context. *Global Journal of Finance and Management* [online]. 2014, 6(4) [vid. 2017-09-27]. ISSN 0975-6477. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/305210552_Competency_Based_Management_In_Organizational_Context_A_Literature_Review.

VETEŠKA, Jaroslav. *Teorie a praxe kompetenčního přístupu ve vzdělávání*. Praha: Educa Service, 2011. ISBN 978-80-87306-09-3.

WATSON WYATT WORLDWIDE. *Strategic rewards: Maximizing the return on your reward investment*. [online]. 2004 [vid. 2017-09-27]. Dostupné z:

<http://www.worldcat.org/title/strategic-rewards-maximizing-the-return-on-your-reward-investment/oclc/225098530>.

WESTBURY Ian, Stefan HOPMANN a Riquarts KURT. *Teaching As A Reflective Practice: The German Didaktik Tradition*. New York: Routledge, 2012. ISBN 978-11-366017-0-5.

8 PŘÍLOHY

Příloha A: 9 bodová matice

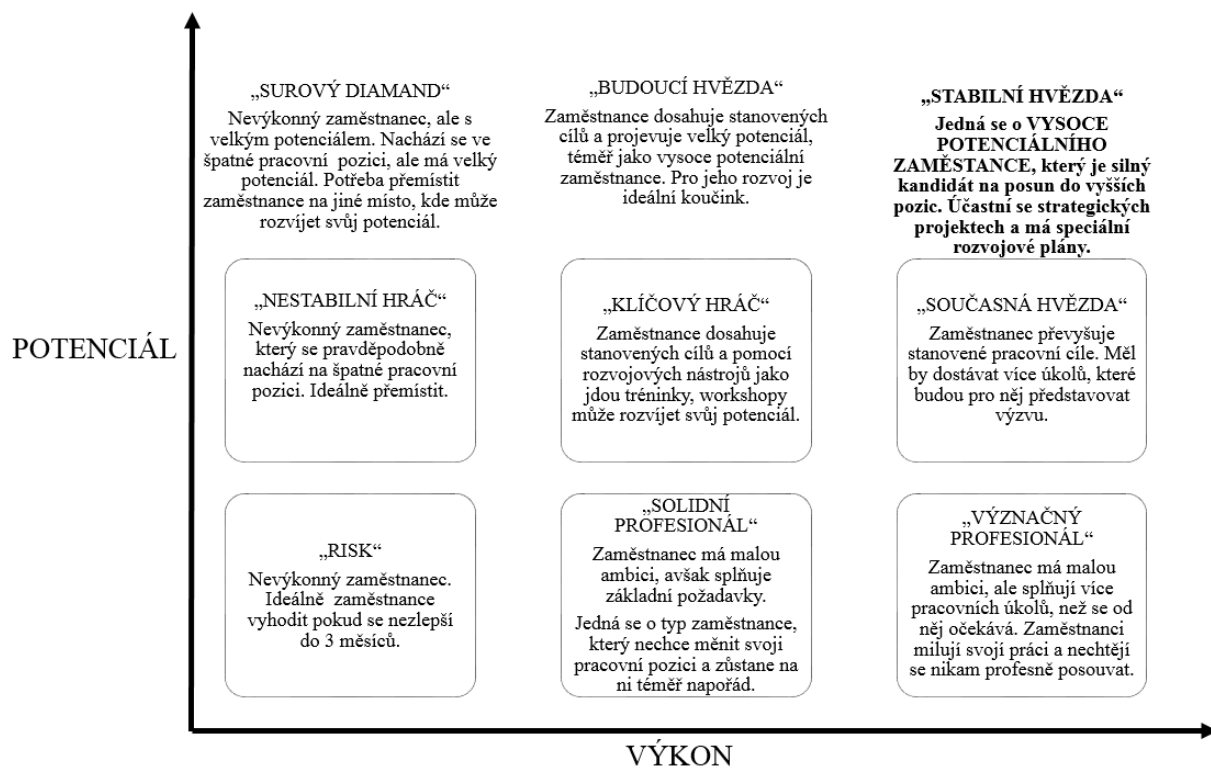
Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor

Příloha C: Sémantický diferenciál

Příloha D: Seznam zkratk

Příloha E: Talent v psychologickém pojetí

PŘÍLOHA A: 9 bodová matice



Zdroj: Society for Human resource Management (SHRM), 2012 – upraveno a přeloženo autorkou

PŘÍLOHA B: Tabulka 6: Polostrukturovaný rozhovor

POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	
Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců jako nástroj talent managementu	
Organizace	Organizace A
Datum	20.10.2017
Místo	Praha
Cílová skupina	Talent development manažeri, Manažeri rozvoje a vzdělání, HR Specialist, HR Generalist, HR Business Partner
ÚVOD	
Představení a sdělit záměr setkání:	Diplomová práce, FF UK, sběr dat na empirické kvalitativní šetření
Téma rozhovoru:	Vysoce potenciální zaměstnanci a jejich klíčové kompetence
Pravidla rozhovoru:	Všechny informace budou anonymní a v diplomové práci se nebude vyskytovat název Vaší společnosti. Odpovědi na otázky jdou dobrovolně, pokud byste nechtěl/a odpovědět, nemusíte. Pokud chcete dodat něco k tématu, neváhejte mi skočit do řeči a přidat Váš komentář Finální podoba diplomové práce Vám bude poslána.
Nástroje:	Zápis do wordu, diktafón
OBLASTI	
A: Zkoumaná oblast: Systém talent managementu	
<i>Dílčí cíl: Zjistit, zda společnosti odlišují zaměstnance dle výkonu a potenciálu a zda pracují s vysoce potenciálními zaměstnanci.</i>	
Věnujete se ve Vaší organizaci talent managementu? (získávání, udržení, rozvoji a vzdělávání talentů) <i>pokud ano:</i> Co pro Vaší společnost talent management znamená? Koho považujete za talent? Rozděluje si v rámci společnosti zaměstnance do skupin dle výkonu/potenciálu? (Key watch, key contributor, high-potential, at risk...) Kolik máte vysoce potenciálních zaměstnanců (vs. Ostatních zaměstnanců)?	
B: Zkoumaná oblast: Firemní kompetence zaměstnanců	
<i>Dílčí cíl: Zjistit, zda společnosti pracují s kompetenčními modely (zda mají nastavené firemní kompetence) a jaké jsou jejich požadované kompetence.</i>	
Máte ve Vaší společnosti rozpracovaný systém (modely) požadovaných kompetencí? <i>Pokud ano:</i> Jaké jsou hlavní kompetence, které požadujete, aby měl každý zaměstnanec? Jaké jsou požadované kompetence Vaší společnosti?	
C: Zkoumaná oblast: Identifikace a rozvoj vysoce potenciálních zaměstnanců	
<i>Dílčí cíl: Zjistit, jak společnosti pracují s vysoce potenciálními zaměstnanci.</i>	
Pracujete nějakým způsobem ve Vaší společnosti s vysoce potenciálními zaměstnanci? <i>Pokud ano:</i> Jak vysoce potenciální zaměstnance identifikujete? Jak vysoce potenciální zaměstnance je rozvíjíte? Jaké rozvojové nástroje považujete u svých vysoce potenciálních zaměstnanců za nejefektivnější?	
D: Zkoumaná oblast: Klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců	
<i>Dílčí cíl: Zjistit, jaké jsou klíčové kompetence vysoce potenciálních zaměstnanců.</i>	
Jaké jsou klíčové kompetence Vašich vysoce potenciálních zaměstnanců? Jakým způsobem jste je vytvořili? Mají vysoce potenciální zaměstnanci společné rysy? (věk, pohlaví, soukromí, vzdělání, obor, pracovní pozice)	
ZÁVĚR	
Máte ještě nějaké poznámky k diskutovanému tématu? Chcete se mě ještě na něco zeptat? Shrnutí a poděkování	

Zdroj: Zpracováno autorkou

Klíčové kompetence		Aritmetický průměr odpovědí
Přijímá a podává konstruktivní zpětné vazby	Nepřijímá a neposkytuje zpětnou vazbu	1,18
Morální a etický	Nemorální a neetický	1,18
Energický	Unavený	1,18
Vytváří kulturu důvěry	Nevytváří kulturu důvěry	1,27
Neschopnost k sebeřízení	Schopnost k sebeřízení	6,73
Neautentický	Autentický	6,73
Uzavřený k diskuzi	Otevřený k diskuzi	6,73
Přesvědčivý	Nepřesvědčivý	1,36
Důvěryhodný	Nedůvěryhodný	1,36
Pozitivní	Negativní	1,45
Neadaptabilní	Adaptabilní	6,45
Upřímný	Neupřímný	1,64
Inovativní	Tradiční	1,64
Schopný kritické analýzy	Neschopný kritické analýzy	1,73
Ambiciozní	Neambiciozní	1,73
Nebevedomý	Sebevedomý	6,18
Neumí pracovat s nejednoznačností	Ovládá nejednoznačnost	6,18
Rozvíjí potenciál druhých	Nerovnějí potenciál druhých	1,91
Uzavřený	Otevřený	6
Konvenční	Originální	6
Nepřímochař	Přímochař	6

Tabulka č. 9: Aritmetický průměr respondentů (zpracováno autorkou)

$$D_{ij} = \sqrt{\sum (x_i - x_j)^2}$$

Vzorec č. 1: Lineární distance D (Chráška, 2015, s. 2018)

D = lineární distance mezi pojmem i a pojem j

X₁ = škálová hodnota pojmu i

X₂ = škálová hodnota pojmu j

	Schopnost ovlivňovat	Společnost	Empatie	Analytické myšlení	Kreativita	Struktura	Emoce	Energičnost
Schopnost ovlivňovat	x	0,819	0,610	0,281	1,576	0,517	0,357	0,410
Společnost		X	0,210	1,100	0,757	0,302	1,176	0,410
Empatie			x	0,891	0,967	0,092	0,967	0,200
Analytické myšlení				X	1,858	0,799	0,076	0,691
Kreativita					x	1,059	1,933	1,167
Struktura						x	0,875	0,108
Emoce							X	0,767
Energičnost								x

Tabulka č. 10: D matice (zpracováno autorkou)

PŘÍLOHA D: Seznam použitých zkratk

AC	Assessment Center
BEI	Behavioral Event Interview
CBM	Competence Based Management
DC	Development Center
EBC	Executive Board Company
KSA	Knowledge, Skills, Abilities
LMS	Learning Management System
MOOC	Massive Open Online Courses
MTMM	Multiple Method Approach
TM	Talent Management

PŘÍLOHA E: Talent v psychologickém pojetí

V literatuře s psychologickou tematikou se pojem talent objevuje vedle pojmů „nadání“, „genialita“, „vlohy“, „schopnosti“. Talent je i v psychologii velice těžko uchopitelný. Oproti personálnímu řízení, kde je talent hojně rozebírán a je na něj kladen velký důraz (především v souvislosti s TM, válkou o talenty), v psychologii se pojem talent vyskytuje méně, a to především v pedagogické psychologii. Prostředí, ve kterém se pracovník pohybuje, může determinovat, zda se talent rozvine či nikoliv. Dle Elegbe pojem talent neobsahuje souhrn obecných schopností, díky kterým by zaměstnanec převyšoval ostatní jedince ve svém okolí (Elegbe, 2010, s. 4–5). Vždy se talent vztahuje pouze ke konkrétní disciplíně. Například pohybový, hudební, malířský (Elegbe, 2010, s. 4–5). Psychologický slovník definuje pojem talent jako „soubor schopností, zpravidla pokládán za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent je též označován za projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony; někdy nazýván jako tvořivé nadání“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 597).

Nadání v kontextu psychologie

Psychologický slovník uvádí, že nadání je soubor vloh jako předpoklad k úspěšnému rozvíjení schopností; nejčastěji používáno ve spojení s jedinci podávajícími nadprůměrné výkony při činnosti tělesné i duševní (Hartl, Hartlová, 2000, s. 338). Hříbková říká, že nadání je často chápáno jako potenciál na straně osobnosti k určité činnosti, podmiňující výjimečný výkon, kdy se pod potenciálem rozumí například motivace, povaha, vlastnosti, rysy (Hříbková, 2009, s. 43). Potenciál může mít každý člověk odlišný, avšak pokud chceme mluvit o nadání, vždy za ním musí následovat mimořádný a výjimečný výkon. Výkon musí být nadprůměrný (obvykle pouze v jedné dimenzi) a pracovník k němu musí mít vrozený předpoklad (Hříbková, 2009, s. 43). Aby tento výkon (nadání) byl projeven, je nutné, aby pracovník byl doprovázen také určitými osobnostními charakteristikami (Havigerová, 2011, s. 18). Stejným způsobem může být chápán pojem talent jako synonymum s vysokým IQ koeficientem a pokládán za kreativní schopnosti (Hříbková, 2005, s. 32)

Nadání versus talent v psychologickém pojetí

V odborné literatuře jsou mnohdy nadání a talent mnohdy chápány jako synonyma. V anglicky mluvících zemích pro vyjádření obou pojmů používá slova: „gift“, „talent“ nebo „ability“. V současnosti je především v severní Americe velmi oblíbené spojení: gifted and talented, neboli nadaný a talentovaný. Oba pojmy jsou sjednoceny se schopnostmi, vzájemně se překrývají, zaměňují, a tudíž je pochopitelné, že většina laické veřejnosti mezi nimi nerozlišuje. K autorům, kteří chápou pojmy jako synonyma, patří například Vladimír Dočkal, který preferuje používání pojmu talent před nadáním. Argumentuje tím, že slovo talent vyjadřuje souběžně jak fenomén, tak i jeho nositele. Mezi další autory řadící se do této skupiny patří Monks, Mason, Tannenbaum a Gagné (Hříbková, 2005 s. 31). Hříbková (2009) pojmy talent a management zkoumá jako dva odlišné pojmy a pojmenovává tři hlavní hlediska k porozumění rozdílů mezi nimi (Hříbková, 2009, s. 31). Geneticky-vývojové hledisko chápe nadání jako vrozené, přičemž talent je pak výsledkem vzájemného působení s prostředím. Obsahové hledisko považuje obsah za ústřední bod, např. chlapec má nadání na sport, ale nemá talent na hudbu. Třetí hlediskem je stupeň všeobecnosti. Nadání je považováno za všeobecnou inteligenci a talent za úzce vymezené schopnosti. Toto rozdělení se řadí mezi kvalitativní. Kvantitativní hledisko rozdělení chápe talent jako vysoký stupeň nadání (Hříbková, 2009, s. 31). Dalšími argumenty pro definici a klasifikaci talentu je myšlení a akademické dovednosti. Dle Naglieriho a kol. (2008) je talent spojen s akademickými dovednostmi a naopak nadání je postaveno na vysoké úrovni schopnosti myšlení (Laznibatová, 2012, s. 17).

Modelování talentu a nadání

Komplexitu a dynamičnost pojmů talent a nadání nelze přesně vyjádřit. V minulosti byla snaha nalézt obecně platnou definici, aplikovatelnou na všechny vědní obory, avšak oba pojmy nebyly zcela souhrnně probádány. V současné době se autoři nesnaží nalézt jednu platnou definici, ale vnímají problematiku obou pojmů z více různých úhlů pohledu, například modelováním talentu a nadání (Kursch, 2016, s. 25). Dle Portešové (2009) modelování talentu a nadání patří mezi tzv. multidimenzionální přístupy, které vznik pojmu talentu a nadání chápou jako výsledné vzájemné působení osobnostních faktorů, faktorů prostředí a mnoha dalších proměnných (Kursch, 2016, s. 25). Tyto multidimenzionální modely slouží také k detailnímu popisu vlivů, které na vývoj talentu a nadání působí. Již v první polovině 20. století vznikaly první teoretické modely, které se

postupně vyvíjí až dodnes. Níže v textu uvedené modely talentu a nadání jsou řazeny chronologicky podle toho, jak vznikaly a vyvíjely se.

První zásadní přelom v bádání o talentu a nadání byl v roce 1921, kdy americký psycholog Terman zahájil dlouhodobý výzkum, ve kterém pracoval s 1528 nadanými dětmi z Kalifornie s IQ 140 nebo vyšším. Výzkum trvá dodnes (i po Termanově smrti) a sleduje stále stejné děti, v dnešní době již přesněji přeživší géniové důchodci. Terman na základě svého výzkumu vyslovil hypotézu, že dívky mají rychlejší kognitivní dozrávání než chlapci (Hříbková, 2005, str. 43). Dále Terman poprvé publikoval, že nadání a talent se neskládají jen z intelektových schopností, ale že jsou determinovány z celou osobností jedince. Například je třeba zohlednit osobnostní prvky, jako jsou vytrvalost a schopnost (Laznibatova, 2014, s. 22). Německý pedagog Roth navázal na práci Termana a potvrdil, že pokud chceme pochopit talent a nadání, je třeba se komplexně zabývat osobností jedince, byl německý pedagog Heinrich Roth. Roth velice ovlivnil v padesátých letech německou pedagogickou činnost, kde do té doby dominovala hermeneutika. Byl zastáncem empirické činnosti v pedagogice a byl aktivně zapojen ve školních reformách pro transformaci německého vzdělávání. Za významné faktory ovlivňující vývoj nadání a talentu pokládal sociokulturní podmínky, motivace, kreativita jedince a kognitivní procesy mají značný dopad na vývoj nadání a talentu (Westbury, Hopmann, Kurt, 2012, str. 127).

Termanovi kritici poukazovali na jeho jednostranné pojetí nadání jako vysokého IQ, jeho silného přesvědčení o vrozené determinaci inteligence, neměnnosti a stálosti inteligence během dětství a vývoji jedince. A především to, že při výzkumu byly za soubor vybrány převážně děti bílé barvy pleti ze středních vrstev (Hříbková, 2005, str. 44).

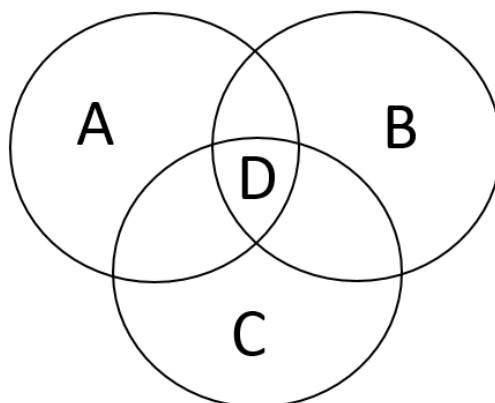
Renzulliho model

V roce 1978 publikoval Renzulli model tří kruhů. Každý kruh představuje jednu dimenzi charakteristik osobnosti jedince. Aby pracovník podával mimořádný a tvořivý výkon, musí se dimenze vzájemně protínat a dosahovat souběžně vysoké úrovně (podle Renzulliho nadprůměrné). Pokud je toto vše splněno, dochází pak k rozvoji talentu a nadání. Pokud tomu tak není, talent a nadání se nerozvíjí (Renzulli chápal talent a nadání jako synonyma). Kruhy jsou: inteligence (nadprůměrné schopnosti), kreativita (tvořivost) a angažovanost v úkolu (Kursch, 2016, str. 27). Každou dimenzi detailně upřesňuje Hříbková (2005).

Inteligenci chápe Renzulli jako všeobecné a konkrétní dovednosti. Jako ústřední bere dovednost zpracovávat informace a vyhodnocovat je, což jedinci pomůže lépe reagovat na nové situace. Tyto nadprůměrné schopnosti pak chápe jako „netestované“ a „reálné“ projevy jedince na situaci. Renzulli se neřadí mezi zastánce inteligenčního testování a výsledky z inteligenčních testů nepovažuje za relevantní měřítko nadání či talentu. Podotýká však, že zaměstnanec s kreativním myšlením by měl mít IQ minimálně 120 až 130.

Kreativitou Renzulli rozumí svéráznost, přizpůsobivost, smysl pro detail a plynulost myšlení. Význam kreativity vidí autor především v hledání vhodnějších východisek při řešení konkrétního úkolu. Angažovanost v úkolu je chápána v tomto modelu jako energie, kterou pracovník vkládá k řešení problému. Renzulli tuto dimenzi vystihuje slovy: tolerance, píle, sebedůvěra a orientace na řešení problému. Primární podmínka je jedincova vnitřní motivace a vlastní zájem o konkrétní činnost (Hříbková, 2005, str. 67).

Renzulliho model je v běžné praxi i odborné literatuře stále jeden z nejznámějších a nejcitovanějších modelů. Důvodem je jeho jednoduchost a aplikovatelnost v praktickém životě jako jsou výběrové řízení nebo školní praxe. V minulosti byl model několikrát kritizován, sám autor jej přepracovával a nadále nepovažoval za ukončený. Renzulli (1986) ukazuje na těžkou rozpoznatelnost vlastností spadající do dimenze „angažovanost v úkolu“, státnost modelu, izolovanost od sociálního kontextu a nereálnost obsahovat všechny tři dimenze na stejné úrovni současně u jedince (podle Hříbková, 2005, str. 68).

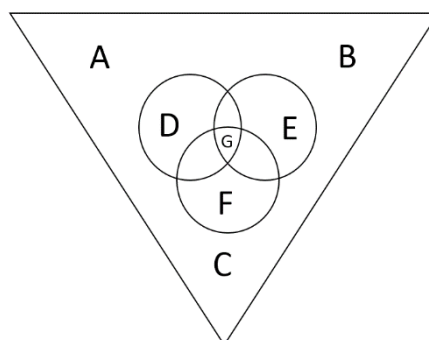


A: inteligence, B: angažovanost v úkolu, C: tvořivost, D: nadání a talent

Obr. 1: Renzulli model tří kruhů (upraveno autorkou podle Kursch, 2016, s. 27)

Mönksův vícefaktorový model

Holandský psycholog Mönks doplňuje Renzulliho model o faktory sociální, které na jedince působí ve stejné míře jako faktory individuální. Mezi sociální faktory řadí například školu, rodinu, kamarády nebo vrstevníky. Talent a nadání jsou pak pro Mönkse průnikem faktorů individuálních i sociálních. Mönks se zabýval profesně vývojovým stádiem jedince a vývoj chápe jako dynamický a celý život probíhající proces. Interakce mezi vnitřním světem jedince a jeho sociálním okolím definují, jak se pracovník bude chovat (Mönks, 1987, str. 216). Nadání a talent vznikají skrze interakci a vzájemné působení šesti faktorů. Kreativita, nadprůměrné schopnosti a angažovanost patří do vnitřních faktorů a rodina, přátelé, škola patří do vnějších faktorů. V praxi měl tento model využití zejména v rozpoznání talentovaných žáků na středních školách a díky Mönksově orientaci na vývojové stádia jedince, se zařadil mezi představitele vývojově orientované autory zkoumající talent a nadání (Hříbková, 2005, str. 69).



A: škola, B: vrstevníci, C: rodina, D: motivace, E: kreativita, F: výjimečné schopnosti, G: nadání a talent

Obr. 2: Mönksův vícefaktorový model (upraveno autorkou podle Kursch, 2016, s. 28)

Tannenbaumův hvězdicový model

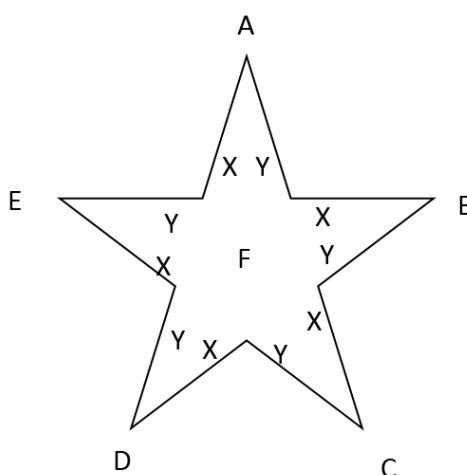
Na začátku osmdesátých let pojmenoval Tannenbaum talent a nadání jako „spoje mezi sliby a splněním“ (Tannenbaum, 1983, s. 95). Sledoval nadané děti z pedagogicko-psychologické perspektivy. Na základě provedeného vědeckého výzkumu zjistil, že talent a nadání (potenciál) se mohou vyvinout až v dospělosti, jinými slovy zastává názor, že děti jsou držiteli nezrealizovaného talentu a nadání, který se může (i nemusí) rozpracovat v dospělosti v oblastech estetických, sociálních, fyzických, emociálních, intelektuálních a morálních na mimořádné skutky, aktivity a myšlenky (Kursch, 2016, s. 30).

Tannenbaum u talentu a nadání na rozdíl od jiných autorů vnímá jako podstatné to, zda jsou v dospělosti (nebo i dříve) naplněny. Sleduje tak vztah mezi možnostmi a příslibem. Zda se talent v dospělosti vyvine, záleží na mnoha faktorech. Tannenbaum popisuje pět základních faktorů. Jsou jimi: faktor obecné inteligence, faktor speciální schopnosti, faktor šance, faktor prostředí a neintelektové faktory (Portešová, 2006, s. 46)

Obecná inteligence je vnímána jako obecný faktor „g“, který se měří v testech inteligence. Speciální schopnosti vznikají na základě rodičovské výchovy, předpokladů, zděděných genů. Dle Tannenbauma je cennější dosahovat vysokého čísla ve specifických dovednostech (jako například umět dobře cizí jazyk, rozumět jaderné fyzice) než být talentovaný v obecné inteligenci a zvláště pro talentované/nadané jedince je zásadní tuto speciální dovednost odhalit. Pokud talent nebo nadání není doprovázeno specifickou lidskou činností, ztrácí tím tak na svém potenciálu (Tannenbaum, 1986, s. 21–52). Faktorem šance jsou myšleny jakékoliv nepředvídatelné náhody, které jedince mohou potkat. Může se jednat o náhodu, která může jedincův talent a nadání posunout vpřed, nebo naopak zcela potlačit. Faktor prostředí je složen z rodiny, přátel, spolužáků atd. Jedná se o celkové vnější podmínky (kultura, ekonomická, politická, sociální situace, ekologie). Dle Portešové (2006) je zcela zásadní si uvědomit, že talent a nadání nebyly vždy v historii vnímány stejným způsobem jako dnes. Každá kultura vnímá talent a nadání jinak a dává jim jinou hodnotu a váhu (Portešová, 2006, s. 46). Poslední faktor jsou neintelektové

vlastnosti, které nejsou lehce měřitelné. Jedná se například o schopnosti obětovat se, individuální motivaci, úsilí dokončit úkol, důvěru nebo charakter.

Tannenbaum každému faktoru přiřazuje dvě složky. Jedná se o složky dynamické a statické. Dynamická složka je všechno, co vzniká, vyvíjí se a roste v průběhu života a je závislá na vnějších faktorech (výchova, vzdělání). Statická složka je to, s čím se zaměstnanec narodí. Jedná se o zděděné geny, vlohy, předpoklady k nadání a talentu (Kursch, 2016, s. 30).



A: Všeobecné prostředí, B: neintelektové faktory, C: faktory prostředí, D: specifické schopnosti, E: faktory šance, F: talent a nadání, X: dynamická složka, Y: statická složka

Obr. 3: Tannenbaumův hvězdicový model (upraveno autorkou podle Kursch, 2016, s. 30)

Sternbergovy modely

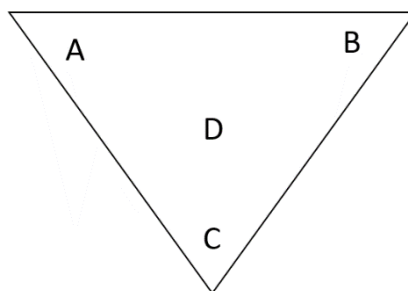
Americký psycholog Sternberg, jedna z největších osobností v kognitivní psychologii, vytvořil dva modely nadání a talentu, triarchickou teorii inteligence a pentagonální implicitní teorii nadání. Patří do řad psychologů, kteří kritizují IQ testování. Snaží se destabilizovat jejich ukotvenost a považuje inteligenci vyčíslenou pouze na základě testů za chybně pochopenou. Inteligenci popisuje jako schopnost se neustále učit skrze „roztvíjející se zkušenost“. Považuje selektování nepodstatných informací, dobré

přemýšlení a každodenní ovládnání běžných požadavků života za součást inteligenčního předpokladu (Lund, Holt, Lewis, 2012, s. 101)

Jeho triarchický model inteligence popisuje tři oblasti nadání a talentu. Jedná se o analytickou oblast, syntetickou oblast a praktickou oblast. Každá oblast má rozdílné funkce, avšak všechny slouží k rozvoji nadání a talentu. Analytická a syntetická oblast slouží k porozumění problému, analyticky ho zkoumá a souhrnně se ho snažit pojmenovat. Třetí praktická část slouží k navržení adekvátního řešení (Sternberg, Davidson, 2005, s. 328).

Později Sternberg modifikoval a doplnil svoji triarchickou teorii inteligence na pentagonální implicitní teorii nadání, která staví na pěti základních kritériích určujících úroveň talentu (nadání) jedince (Sternberg, Zhan, 1995, s. 88–94). Mezi hlavních pět kritérií patří: kritérium vzácnosti, kritérium hodnoty, kritérium znamenitosti, kritérium produktivity a kritérium schopnosti se prezentovat.

Kritérium vzácnosti je v modelu chápáno jako jedinečná schopnost, která se sice u skupiny vrstevníků objevuje, ale jen málokdy. Pracovník má tedy možnost vynikat, ale jen pokud vyniká nad svými vrstevníky. Kritérium hodnoty platí pouze tehdy, pokud společnost danou hodnotu uznává a je pro ni přínosem. Toto kritérium je tedy determinováno nejenom společností, ale i historickou dobou, ve které se pracovník nachází. V Tannenbaumově definici nadání lze najít nemalou shodu s touto kategorií (Portešová, 2003, s. 52). Kritérium znamenitosti je dle Sternberga definováno: „Jedinec je nadprůměrný ve srovnání s vrstevníky v jisté dimenzi nebo sadě dimenzí.“ (Sternberg, Zhan, 1995, s. 88–94). Pro Sternberga je v této kategorii zásadní to, že jedinec je výjimečný právě mezi svými vrstevníky a ne mezi jinou generací, což zaručuje vhodný soubor pro srovnání výkonu. Kritérium produktivity považuje Sternberg za významné a podotýká, že je rozšířené, se převážně v dětském věku zaměřovat na produktivitu v budoucnu, která může případně nastat. Kritérium schopnosti se prezentovat je chápáno jako schopnost komunikovat své dosažené a nadprůměrné výsledky společnosti navenek. Vždy musí být pravdivé a ověřitelné společností, ve které se jedinec vyskytuje (Sternberg, Zhan, 1995, s. 88–94).



A: analytické myšlení, B: syntetické myšlení, C: praktické nadání, D: nadání a talent

Obr. 4: Sternbergův triarchický model inteligence (upraveno autorkou podle Kursch, 2016, s. 29)

Gagného diferencovaný model nadání a talentu (DMGT)

Kanadský psycholog Gagné patří k autorům zastávajících názor, že mezi talentem a nadáním je potřeba dělat rozdíl a striktně pojmy rozlišovat. Jde o jeden z nejpropracovanějších modelů, prakticky využívaný zejména mezi pedagogickými pracovníky. Poukazuje na nutnost kvalitního vzdělávání, aby mohlo dojít k maximální využitelnosti talentu a nadání. Snaží se o dynamický popis obou pojmů a říká, že nadání je konkrétní ambice s přirozenými schopnostmi, které se může, nebo nemusí proměnit v talent. Nadání popisuje jako vrozené a neorganizovaně rozvíjené schopnosti a talent jako organizované rozvíjené schopnosti, neboli vysokou odbornost v konkrétní činnosti (Portešová, s. 49, 2003). Talent se pak stává praktickou aplikací nadání. Katalyzátory pomáhají k tomu, aby k přeměně došlo (urychlují celý proces přeměny). Mohou být *intrapersonální* (intrapersonální katalýza), kam patří motivace, sebedůvěra, vytrvalost nebo *interpersonální* (katalýza prostředí), kam se řadí vrstevníci, škola, rodina (Laznibatová, 2012, s. 25).

I přes to, že Gagné nikterak empiricky nebo vědecky nepodpírá svoje tvrzení, udává, že nadané populace je přibližně 10 %. Dle Gagného (2000) tuto odhadovanou část nadané populace ještě rozděluje na vysoce, středně a extrémně talentované jedince, přičemž poslední skupina tvoří 0.01 % jedinců (podle Kursch, 2016, s. 31).