

TALENTY – PRACOVNÍ MOTIVACE

TALENTS – WORKING MOTIVATION

Marie Horalíková

Anotace:

Talenty – nositelé speciálních vloh a schopností jsou klíčovým prorůstovým faktorem organizací. Tvoří významnou složku intelektuálního kapitálu organizace. S novými podněty přicházejí zejména mladí pracovníci - projektové talenty. Odlišují se od starších pracovníků v přístupech k práci a k cílům organizace, ve svých nárocích na komunikaci a celou řadou dalších charakteristik. Talentů je nedostatek a organizace se musí snažit udržet si je. Proto je nutné znát jejich motivy, aby bylo možné hledat a volit adekvátní systém stimulů. Mezi nejvýznamnější motivační faktory projektových talentů náleží úroveň delegovaných úkolů a pravomocí, která jim umožní plně využívat svůj potenciál, umožní jim růst a rozvoj osobnosti. Talenty mají vyhraněný zájem být úspěšní, dokázat to, co jiní nedokážou. Ve prospěch těchto cílů jsou ochotni tvrdě pracovat a obětovat svůj volný čas a do značné míry i osobní život.

Klíčová slova:

talenty, projektové talenty, motivační faktory, úspěch

Abstract:

Talents as the carriers of the special abilities and faculties are the key growing factor of the organisations. They create the major component of the organisation intellectual capital. The young staffs as the project talents are coming with the new stimuli. They differ from the older staff in the access to the work and to the company's goals and in their claims for communication and entire range of other characteristics. There is an absence of the talents and the organisations have to endeavour to hold them. Therefore is necessary to know their motives to find and select an adequate system of the stimuli. The level of the delegate tasks and the powers that enable them full exploitation of their own potential and personal growth belongs between the motivation factors of the project talents. Talents have individual interest to be successful and to achieve what the others are not able to. In a favour of these goals they are willing to work hard and to offer their free time and a piece of their personal life.

Keywords:

talents, project talents, factors of motivation, successful

ÚVOD

Talenty, jako lidé disponující souborem speciálních vloh a schopností, které podmiňují špičkový výkon v určité oblasti, jsou lidmi, kteří přicházejí se stimuly k dalšímu dynamickému rozvoji organizací. Jedná o lidi, kteří mají na rozdíl od běžných pracovníků řadu specifických postojů, vyznávají poněkud odlišné hodnoty a kladou si vysoké cíle. Talenty musíme hodnotit ve vztahu k úkolům, které řeší a k rolím, které v organizacích hrají.

Rozvoj organizací vyžaduje kombinaci činnosti všech typů talentů – profesionálů, tj. leaderů s talentem pro řízení, „projektových“ talentů i „mozků týmů“. První skupina talentů se věnuje formulaci vize, stanovení cest, kam se bude podnik ubírat a vymezení dlouhodobých cílů, druhé dvě skupiny jsou pověřovány (nebo si samy nacházejí) projekty, které bude nosné řešit a připravovat tím podnik na budoucí aktivity, na nalézání

konkurenčních výhod, které podniku umožní další rozvoj. Dalším typem talentů je „organizační talent“, lidé působící v oblasti bezprostředního řízení výrobních, resp. dalších procesů. Měli by mít hluboké odborné znalosti a praktické zkušenosti, schopnost vést lidi, umět s nimi komunikovat, umět prosadit záměry a dovést je do konce.

Nápady, nové myšlenky, produkce „projektových“ talentů musí být uvedena do života podniku, musí být implementována. V této oblasti je nezastupitelná role starších autorit, profesionálů – leaderů. Realizace záměrů závisí na činnosti „organizačních“ talentů. Pouze synergický efekt z činnosti všech skupin talentů může vést k trvale udržitelnému rozvoji.

Pro efektivní činnost talentů v organizaci je nutné vytvořit podmínky. Na druhé straně je ovšem třeba, aby tito lidé byli ke své činnosti motivováni. Vnitřní faktory motivace mají pro vynikající výkony minimálně stejný význam, jako vnější podmínky.

CÍL A METODIKA

Realizované dílčí zkoumání vycházelo z hypotézy, že „projektové“ talenty se ve své motivaci liší od dalších typů talentů. Cílem zkoumání bylo v dílčí sondě ověřit tuto hypotézu a připravit podklad pro prohloubení koncepce výzkumu. Jednalo se o další krok, realizovaný v rámci grantového projektu GA 402/03/1003 „Talenty jako zdroj konkurenční výhody (oblast agrobiznisu)“.

Realizovaná sonda byla založena na kvalitativním přístupu ke zkoumání problému. Dílčí sonda se uskutečnila formou osobního nestandardizovaného dotazování záměrně vybraných absolventů provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze, kteří/které pracují převážně v zahraničních podnicích jako členové/členky projektových týmů.

Výsledky zkoumání však mají, vzhledem k malému rozsahu souboru dotazovaných talentů (celkem 8), omezenou platnost a představují první krok v mapování složité problematiky motivačního zaměření talentovaných jedinců.

VÝSLEDKY

Charakteristika motivace projektových talentů vychází z koncepce motivačního profilu člověka. Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné dominantní orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních motivačních sil. Motivační profil utvářejí i skutečnosti, které vyplývají ze sebehodnocení člověka nebo z pojetí sama sebe. Každý člověk má formulovaný určitý žádoucí nebo ideální osobní profil a stanovenou míru volní aktivity k jeho naplňování. Motivační profil zahrnuje rovněž určitým způsobem specifikované tendence prosadit se v bezprostředním sociálním prostředí, se kterým člověk přichází průběžně do styku. Přitom se samozřejmě uplatňují interpersonální osobní rysy člověka, jako je například specifická míra dominantnosti, sociální citlivosti, kooperativnosti, nezávislosti apod. Motivační profil je rovněž závažnou měrou vázán na celkové temperamentové ladění člověka, na skladbu a intenzitu jeho citového prožívání.

Motivační profil je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V české literatuře jsou nejčastěji uváděné dimenze:

Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu. Jedná se na jedné straně o snahu člověka využít situace, kterou považuje za „výzvu“, příležitost k úspěchu a na druhé straně chápání takové situace jako jisté ohrožení svého hodnocení či sebehodnocení a snahu raději se neprojevat a zůstat „v bezpečí“. [3]

Orientace na úspěch - orientace na obsah činnosti. Záměrnost a cílevědomost lidské činnosti zahrnuje v sobě i její hodnocení. V tomto hodnocení je obsaženo zařazení průběhu a výsledků činnosti do širších souvislostí osobních a společenských, to znamená, že je posuzována úspěšnost činnosti. Dále je v hodnocení činnosti obsaženo srovnání dosaženého

cíle a vynaloženého úsilí s předpokladem nebo záměrem. Jednu krajnost z tohoto hlediska představuje výrazná orientace na úspěch, zvýrazněná korekce průběhu a výsledků činnosti na základě srovnání s dosaženým společenským postavením a s výsledky činnosti druhých osob. V osobní orientaci je zřetelně patrný akcent na mezosobní soutěživost (být první, být úspěšný). Druhou krajnost představuje výrazná preference obsahu činnosti, zvýraznění osobního uspokojení a společenské závažnosti dosahovaných výsledků. Úspěch či neúspěch ve výše uvedeném smyslu je přitom pokládán za něco podružného či formálního.

Situační zaměření - perspektivní zaměření. Tato dimenze vyjadřuje orientaci jedince na úkoly a cíle s ohledem na jejich časové trvání a jakousi časovou expozici. Jednu krajnost představuje výlučná orientace na bezprostřední situaci, prospěch či cíl (ve smyslu zásady *carpe diem*); významná je přitom i konkrétnost stanovených cílů. Druhou krajnost představuje výlučná orientace na cíle či záměry perspektivní či dlouhodobé, bez přiměřeného přihlížení k situačním okolnostem (ve smyslu nekritického snilkovství). Důležitý je obecný ráz perspektiv nebo spíše vytčených ideálů jedince. Tato dimenze vystupuje jako závažná v případech, kdy objektivní situace nutí člověka zvažovat, jak nejlépe pracovat v dalším období svého života, hodnotit a využívat osvojenou životní zkušenost a přiměřeně aktivovat sebevědomí i volní úsilí.

Individuální orientace - skupinová orientace. Dimenze vyjadřuje vazbu jedince na společenské kontakty s druhými lidmi a tendenci uspokojivě se prosadit v bezprostředním sociálním prostředí, ke kterému přináleží (vazba na primární nebo referenční skupiny jedince). Jednu krajnost tohoto hlediska představuje vyhraněná nezávislost na společenských kontaktech, případně jejich podřizování osobnímu zaměření. Jedná se o zvýrazněný individualismus, posílenou samostatnost a nezávislost. Druhou krajnost představuje úplné ztotožnění se s normami a hodnotami pro jedince velmi závažné skupiny a výrazné potlačení osobního zaměření a osobní hodnotové orientace, posílená závislost a nesamostatnost.

Orientace na osobní prospěch – prosociální orientace. V dimenzi je vyjádřena skladba sebehodnocení a závažnost, kterou tomuto sebehodnocení jedinec přikládá. Jednu krajnost z tohoto hlediska představuje vyhraněné vydělení vlastní osoby, posunutí sebevědomění do roviny rozhodujícího nebo výlučného měřítka (může být provázeno zvýšeným sebevědomím či obdivem sama sebe, ale také sníženým sebevědomím či převažujícím pocitem nedostačivosti). Druhou krajnost představuje zřetelné zatlačení vlastní osoby, výrazná orientace na druhé osoby. Vykonávané činnosti či osvojené ideály jsou provázeny zřetelnou tendencí někomu či něčemu aktivně sloužit, obětovat se, žít pro něco.

Činorodost – pasivita. Dimenze vyjadřuje celkovou živost reakcí jedince, množství realizovaných činností, převažující přístupy k překonávání překážek, shromažďování a využívání informací v realizovaných činnostech a při překonávání překážek. Jednu krajnost představuje vyhraněná (až nezkrotná) činorodost, druhou krajnost pak převažující pasivita. Tato dimenze je úzce vázána na temperamentový profil člověka a na jeho volní vlastnosti. Vystupuje jako závažná, když je jedinec nucen samostatně se v úkolech orientovat a zvládat jejich řešení.

Ekonomický prospěch - morální (ideové) uspokojení. Jedná se o tu složku hodnotové orientace člověka, která vyjadřuje jeho vztah k penězům a která dále vyjadřuje skladbu převažujících preferencí v oceňování výsledků činnosti a sociálního postavení jedince. Odráží v určitém poměru (který nemusí být příliš vyvážený) nutnost ekonomického zabezpečení a závažnost etických kritérií (morálního kodexu společnosti). Jednu krajnost z tohoto hlediska představuje výlučná preference ekonomického prospěchu nebo přenesení základních perspektiv a cílů člověka na peníze samy o sobě, a tedy na jejich až samoúčelné hromadění. Na to je pak vázána tendence převádět všechny skutečnosti, se kterými se člověk setkává, na peněžní relace. V tomto případě je společenské postavení jedince vyjádřeno pouze ekonomickými měřítky, resp. ekonomickými hodnotami, kterými disponuje. Druhou krajnost

představuje přehlížení přiměřeného ekonomického zajištění na úkor zvýrazněných etických a ideových prvků v jednání člověka a jeho ideálů. To se zpravidla projevuje ve vytyčování a sledování osobních cílů bez potřebného finančního (nebo hospodářského) zhodnocení a zabezpečení. Tato dimenze je často závažná, neboť bezprostředně vyjadřuje cílové úsilí člověka.

Zaměření směrem k podniku - zaměření směrem od podniku. Jedná se o zachycení převažujícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli (hospodářské organizaci, závodu, pracovišti). Do jisté míry odráží interindividuálně rozdílnou potřebu a snahu pracovníka identifikovat se se sociální realitou pracovního zařazení. Jednu krajnost z tohoto hlediska představuje osobní orientace na identifikaci, a tedy výrazné usilování pracovníka o identifikaci s hospodářskými a společenskými okolnostmi pracovního zařazení, až bezvýhradné přejímání s tím spojených složek sociální pozice a aktivní posilování příznivých charakteristik podniku. Druhou krajnost představuje udržování značného odstupu pracovníka od podnikového dění, aktivní usilování o jakousi osobní nezávislost, případně zvýraznění vazby na jiné sociální prostředí. Tato dimenze přímo podmiňuje míru a rozsah pracovní a společenské aktivity člověka v hospodářské organizaci. [3, 4]

Motivační profil člověka je fenomén, kterému je na podnikové úrovni třeba věnovat pozornost, jak při výběru a přijímání nových pracovníků, tak při jejich hodnocení i při jejich ovlivňování, tj. výběru efektivního systému stimulů. Ještě významnější je zkoumání motivačního profilu u talentů, protože hrají klíčovou roli v rozvoji organizace. Chceme vědět, čím se talenty odlišují od ostatních pracovníků a zda se ve svém motivačním profilu odlišují jednotlivé typy talentů.

Projektové talenty jsou obvykle mladí lidé ve věku 20 – 30 let, kteří mají nadprůměrné vlohy a schopnosti, mají zájem se uplatnit a být úspěšní. [2] S takovými lidmi – absolventy PEF ČZU v Praze, kteří jsou již zapojeni do různých projektových týmů, také byly vedeny nestandardizované rozhovory, týkající se obsahu a úrovně jejich motivace.

Shrnou-li se výsledky rozhovorů a seřídí z hlediska dimenzí motivačního profilu, pak se jedná o lidi, kteří se snaží dosáhnout úspěchu, tj. existuje u nich minimální obava z neúspěchu, resp. minimální snaha „neupozorňovat“ na sebe. Ve prospěch svého úspěchu jsou ochotni riskovat, jsou schopni využívat téměř každé situace, která úspěch nabízí. Hodnotí-li se však dimenze orientace na úspěch v protikladu na orientaci na obsah činnosti, pak je motiv úspěchu oslaben. Lze říci, že tato dimenze je v rovnováze, tj. projektové talenty nesledují úspěch za každou cenu. Mají zájem pracovat na projektech, které je zajímají a baví, kde mohou uplatnit své schopnosti, znalosti, svoji tvořivost a své originální přístupy k řešení problémů. Z hlediska dimenze orientace situační vs. perspektivní se přiklání k perspektivní orientaci. Jsou schopni sledovat dlouhodobější až dlouhodobé cíle, nejsou však „planými snilkami“, jsou plně zakotveni v realitě života, resp. svého pracovního úkolu.

Projektové talenty se snaží prosadit ve svém bezprostředním sociálním prostředí, ke kterému náležejí. Nejsou ovšem zcela nezávislí na sociálních kontaktech, ale je u nich posílena samostatnost a nezávislost. Jsou značně nekonformní, což odpovídá charakteristikám tvořivého jedince. V dimenzi orientace na osobní prospěch vs. prosociální orientace převažuje mezi dotazovanými jedinci určitá vyváženost. Mají zájem o osobní užitek, kterým není primárně ekonomický prospěch (může to být „prospěch sociální“ – prestiž, status apod.), ale zároveň hledají prospěch pro druhé, tj. pro tým, v němž působí, pro podnik, v němž pracují. Jsou si vědomi toho, že je třeba „sloužit“ vyšším, nadosobním cílům. Proto také cíle podniku (pokud s nimi souhlasí) začleňují do systému svých cílů, identifikují se s nimi.

Dotazovaní mladí lidé jsou výrazně činorodí, což se projevuje jejich ochotou pracovat tvrdě, pracovat bez ohledu na čas, dokonce bez ohledu na své zdraví a svůj osobní život. Pracují s vysokým nasazením, zřejmě dobře zvládají „techniku vůle“, dokáží se soustředit, jsou houževnatí. V jejich hodnotových preferencích převažuje morální uspokojení nad

ekonomickým prospěchem, ale nelze jednoznačně říci, že materiální hodnoty jsou bezvýznamné. Projektové talenty považují svou mzdu za ocenění svého přínosu organizaci a z tohoto hlediska jsou to lidé velmi citliví na spravedlivé hodnocení. Jejich nároky na hmotné zajištění jsou poměrně vysoké – považují za standard přidělený služební automobil (pokud při své činnosti jednají s klienty), mobilní telefon, kvalitní počítač a další vybavení pro svou práci. Zároveň očekávají, že se budou moci dále vzdělávat a při tomto vzdělávání budou moci uplatnit svůj výběr a své osobní preference.

Z hlediska specifické dimenze, kterou je orientace směrem k podniku vs. orientace směrem od podniku se v malém souboru dotazovaných jedinců projevuje určitý rozptyl kolem vyvážené orientace. Jsou dosti výrazně identifikováni se svým týmem, ale identifikace s podnikem již není tak výrazná. Podílí se na ní vztah podniku k zajištění podmínek pro jejich činnost, prestiž, kterou má jejich činnost v podniku a patrně i další okolnosti. Nelze automaticky předpokládat, že projektové talenty jsou v podniku stabilizovány, tj. že neopustí podnik, pokud se setkají s atraktivní nabídkou, která pro ně bude představovat větší výzvu.

Mezi nejvýznamnější motivační faktory projektových talentů náleží nejen úroveň delegovaných úkolů, ale také adekvátní pravomoci. Jde o faktory, které jim umožní plně využívat svůj potenciál, umožní jim růst a rozvoj osobnosti. Talenty mají vyhraněný zájem být úspěšní, dokázat to, co jiní nedokážou; výraznou roli hraje jejich soutěživost.

Talenty dalších identifikovaných typů – tj. leaderi a „organizační“ talenty, dosud nebyli dotazováni. Poznatky z jiných provedených zkoumání však naznačují, že v jejich motivačním zaměření existují určité rozdíly. Není to v dimenzi orientace na úspěch vs. snaha vyhnout se neúspěchu, v tom je zaměření všech typů talentů stejné – mají snahu dosáhnout úspěchu, využívají příležitostí, nebojí se riskovat apod. U talentů typu leaderů je však vyšší orientace na úspěch na úkor orientace na obsah činnosti. Do této dimenze se patrně promítá zvýšená potřeba moci, která je zčásti uspokojována dosahovaným úspěchem.

Ve srovnání s projektovými talenty jsou leaderi i „organizační“ talenty výrazněji situačně zaměřeni. Nezřídka se toto zaměření promítá do preferencí operativních činností na úkor činností koncepčních, což se projevuje ve velmi vágních představách o budoucím rozvoji podniku. (Vynikající leaderi jsou však zaměřeni perspektivně.) Dalším rozdílem je silnější skupinová orientace proti projektovým talentům.

V dimenzi orientace na osobní prospěch vs. prosociální orientace se leaderi i „organizační“ talenty od talentů projektových neodlišují. Rovněž v čínorodosti (pasivitě) nejsou zřetelné rozdíly. Hledání individuálního ekonomického prospěchu na úkor morálního uspokojení se nevyskytuje. Platí zhruba totéž, co se projevuje u projektových talentů – mzda (další hmotné výhody) je chápána jako ocenění náročné práce, sloužící především nadosobním cílům.

Více než projektové talenty jsou však leaderi i organizační talenty identifikováni s podnikem a jsou ochotni ve prospěch jeho úspěšnosti obětovat dočasně (i relativně dlouhodobě, existuje-li perspektiva zlepšení) uspokojování řady svých potřeb a zájmů.

ZÁVĚR

Zajistit opravdu efektivní činnost podniků, zvyšování jejich konkurenceschopnosti není možné bez působení talentů. Mají-li však být talenty zdrojem podnětů pro další růst, musí jim podniky zajistit odpovídající podmínky pro jejich práci. Většina podmínek je pak talenty chápána jako adekvátní systém stimulů, které odpovídají jejich motivačnímu zaměření.

Znalost motivačního zaměření talentů má velký význam i z hlediska možnosti jejich získávání a výběru. Motivační profil mladého člověka může naznačovat, zda má jedinec žádoucí předpoklady k tomu, aby se stal opravdovým talentem.

Pokračující hlubší zkoumání motivačního profilu, potřeb a zájmů talentů umožní získat poznatky nezbytné pro řízení osobního rozvoje talentů. Bude rovněž možné účinněji působit na talenty ve smyslu upozornění na negativní stránky jejich životního stylu – zanedbávání péče o vlastní zdraví, jistou rezignaci na osobní život, což by jim mohlo v budoucnosti způsobit nemalé osobní problémy.

Účinné personální řízení v podnicích musí být založeno na množství tzv. měkkých informací. Faktory pracovní motivace talentů náležejí mezi ně.

Literatura:

- [1] HORALÍKOVÁ, M., BERGLOVÁ, P. Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development. *Zemědělská ekonomika*, 48 (2002), č. 11, s. 505 – 510, ISSN 0139-570X
- [2] PFEIFER, L. *Práce s talenty*. Přednáška na semináři ČSRLZ. Praha: 21. 3. 2001
- [3] PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996, ISBN 80-7079-283-3
- [4] RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1994, ISBN 80-7079-626-X

Kontaktní adresa:

Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc.
katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbátka
tel.: 224382245, fax: 234381855
e-mail: horalikova@pef.czu.cz