

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza talent managementu ve vybraných organizacích v kontextu moderních postupů

Analysis of Talent Management in the Selected Organizations in the Context of Modern Practices

2024

Bc. Lucie Šefčíková

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Šefčíková** Jméno: **Lucie** Osobní číslo: **492854**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Analýza talent managementu ve vybraných organizacích v kontextu moderních postupů

Název diplomové práce anglicky:

Analysis of Talent Management in the Selected Organizations in the Context of Modern Practices

Pokyny pro vypracování:

CÍLEM výzkumu bude zjistit, zda stávající metody pro rozvoj a udržení talentů, které sledované organizace využívají, jsou skutečně efektivní a navrhnout inovativní řešení na možné zlepšení s důrazem na využití moderních postupů v dané oblasti. Ve sledovaných organizacích bude proveden smíšený výzkum (formou dotaz. šetření, strukt. rozhovorů) a SWOT analýza. Dílčím cílem je zhodnocení a srovnání využívaných metod, na jehož základu vznikne sumář funkčních (ověřených) postupů, který má v případě kvalit. provedení šanci být obecně užitečný pro současnou manaž. a pers. praxi. PRÍNosem je analýza využ. metod pro rozvoj a udržení talentů ve vybraných organizacích a vznik inovat. návrhu na možné zlepšení systémů TM. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoret. část (řízení lid. zdrojů, TM, ...); 3. Prakt. část (charakter. vybr. organizací, metodika šetření, prezentace zjištění, předlož. návrhu na zlepšení se zaměř. na využití moder. postupů); 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil M. ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. ERICKSON, R., MOULTON, D., CLEARY, B. Are you overlooking your greatest source of talent? [online]. [cit. 30-03-2022]. Dostup. z.: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talentinternal-mobility.html>. HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1. MAYO, A., 2018. Applying HR analytics to talent management. Strategic HR Review, roč. 17, č. 5, s. 247–254. ISSN 1475-4398. Dostup. z.: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Mgr. Kateřina Tomešková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

ŠEFČÍKOVÁ, LUCIE. *Analýza talent managementu ve vybraných organizacích v kontextu moderních postupů*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23.4.2024

Podpis:

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Mgr. Kateřině Tomeškové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, které mi byly v průběhu psaní diplomové práce poskytnuty. Dále bych chtěla poděkovat Základní škole Chrastava a Základní škole Kaplického, za výbornou spolupráci a poskytnutí podkladů pro praktickou část práce.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je problematika talent managementu, která je součástí tématu lidských zdrojů. Hlavním cílem této práce je zjistit stávající metody pro rozvoj a udržení talentů, jež sledované organizace využívají a navrhnout inovativní řešení na možné zlepšení s důrazem na využití moderních postupů v dané oblasti. Teoretická část práce charakterizuje řízení lidských zdrojů a důležitost lidského kapitálu. Dále je popsán talent management a jeho jednotlivé procesy. Praktická část charakterizuje vybrané organizace a smíšený výzkum. Závěr je věnován vyhodnocení celkového výzkumu, představení SWOT a PESTLE analýzy a předložení souboru inovativních doporučení pro zlepšení práce s talenty. Výsledkem šetření je spokojenost s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje i s metodami udržení pracovníků. Přestože jsou stávající metody rozvoje a udržení považovány za účinné a vedou ke spokojenosti, byly vytvořeny zlepšující návrhy, představující výzvy jednotlivým organizacím.

Klíčová slova

Talent management, řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu, trendy a výzvy v oblasti talent managementu

Abstract

The subject of the thesis is the issue of talent management, which is part of the topic of human resources. The main objective of this thesis is to identify existing methods for developing and retention of talents used by the organizations under study and to propose innovative solutions for possible improvement with an emphasis on the use of modern practices in this area. The theoretical part of the thesis characterizes human resource management and the importance of human capital. Furthermore, talent management and its individual processes are described. The practical part characterizes selected organizations and mixed research. The conclusion is devoted to the evaluation of the overall research, the presentation of SWOT and PESTLE analysis and the presentation of a set of innovative recommendations for improving talent management. As a result of the investigation, satisfaction with the overall learning and development system and retention methods is presented. Although the current development and retention methods are considered effective and lead to satisfaction, improvement suggestions were made, presenting challenges to individual organisations.

Keywords

Talent management, human resource management, talent management processes, trends and challenges in talent management

Obsah

Úvod.....	10
1 Řízení lidských zdrojů	12
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů	13
1.1.1 Intelektuální a lidský kapitál	14
2 Talent management	15
2.1 Význam talent managementu	15
2.2 Řízení talentů	16
1.1.1 Strategie talent managementu	17
2.3 Vymezení pojmu talent	17
2.4 Talent program	18
3 Procesy talent managementu	20
3.1 Získání talentů	20
3.1.1 Identifikace klíčových kompetencí	21
3.1.2 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	22
3.1.3 Talent-pool	23
3.2 Rozvoj a vzdělávání talentů	24
3.2.1 Plánování kariéry talentů	24
3.2.1 Metody rozvoje a vzdělávání talentů	25
3.3 Udržení talentů	30
3.2.2 Analýza rizika	30
3.3.1 Udržení talentů pomocí atraktivity	30
3.4 Trendy v oblasti talent managementu	32
3.4.1 Moderní metody v oblasti vzdělávání a rozvoje	32
3.4.2 Trendy v oblasti udržení talentů	33
3.5 Metody zjištění a vyhodnocení procesu talent management	35
4 Charakteristika organizací	39
4.1 Charakteristika Základní školy Chrastava	39
4.2 Charakteristika Základní školy Kaplického	40
5 Smíšený výzkum	41
5.1 Dotazníkové šetření	41
5.2 Strukturované rozhovory	63
5.3 Odpovědi na výzkumné otázky	66
5.4 Vyhodnocení smíšeného výzkumu	68
5.4.1 Základní škola Chrastava	68

5.4.2 Základní škola Kaplického	70
5.5 Doporučení	75
Závěr	80
Seznam použité literatury	82
Seznam obrázků	85
Seznam tabulek	86
Seznam grafů	87
Seznam příloh	88

Úvod

V dnešní moderní době je efektivní řízení lidských zdrojů, především talentovaných pracovníků, klíčovým faktorem pro úspěch a udržitelný rozvoj organizace. Problematika talent managementu se stala nedílnou součástí strategického plánování a řízení organizace, jelikož schopnost identifikovat, rozvíjet a udržet talentované pracovníky má významný dopad na výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Cílem této práce je zjistit stávající metody pro rozvoj a udržení talentovaných pracovníků, které základní školy využívají, a zda tyto metody jsou vhodné a dostatečné. Na základě tohoto zjištění budou navrženy inovativní doporučení za pomoci využití moderních postupů v dané oblasti. Tento sumář analyzovaných doporučení bude pro školy přínosem a na jeho základě si budou moci školy vylepšit svůj systém talent management.

Pokud si pod organizací představíme základní školu, je řízení talentů důležitější, neboť tato instituce formuluje a rozvíjí budoucí generace. V kontextu řízení talentů ve školství je kladen velký důraz na identifikování talentovaných pracovníků a jejich samotnou podporu vzdělávání a jejich rozvoj.

Diplomová práce na téma „*Analýza talent managementu ve vybraných organizacích v kontextu moderních postupů*“ je rozdělena do pěti kapitol. První část práce je věnována základním teoretickým pojmům v oblasti talent managementu na základě informací z dostupné odborné literatury. Popsána je zde problematika řízení lidských zdrojů a důležitost lidského kapitálu v organizacích. Následující kapitola se již detailně zabývá hlavní tematikou práce talent management. Definuje a vymezuje pojmy, se kterými je nezbytné se seznámit pro hlubší chápání talent managementu. Třetí kapitola, zároveň poslední kapitola teoretické části je zaměřena na jednotlivé procesy talent managementu a je zakončena aktuálními trendy v oblasti talent managementu.

Úvod praktické části se věnuje charakteristice jednotlivých základních škol, na kterých je následně proveden smíšený výzkum. Analýza stávajících metod pro rozvoj a udržení se skládá z dotazníkového šetření a ze strukturovaných rozhovorů, doplněna o komparaci vybraných škol. Dotazníkové šetření bylo směřováno na pedagogické pracovníky základních škol. Strukturované rozhovory byly vedeny s řediteli škol a s jejich pracovníky. Následně jsou výsledky výzkumu vyhodnoceny a zpracovány do analýzy SWOT a PESTLE. Práce je zakončena návrhy, které je možné využít na obou základních školách. Jsou zde uvedeny i specifická doporučení, která reflektují výsledky výzkumu a jsou zpracována za využití moderních metod.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů

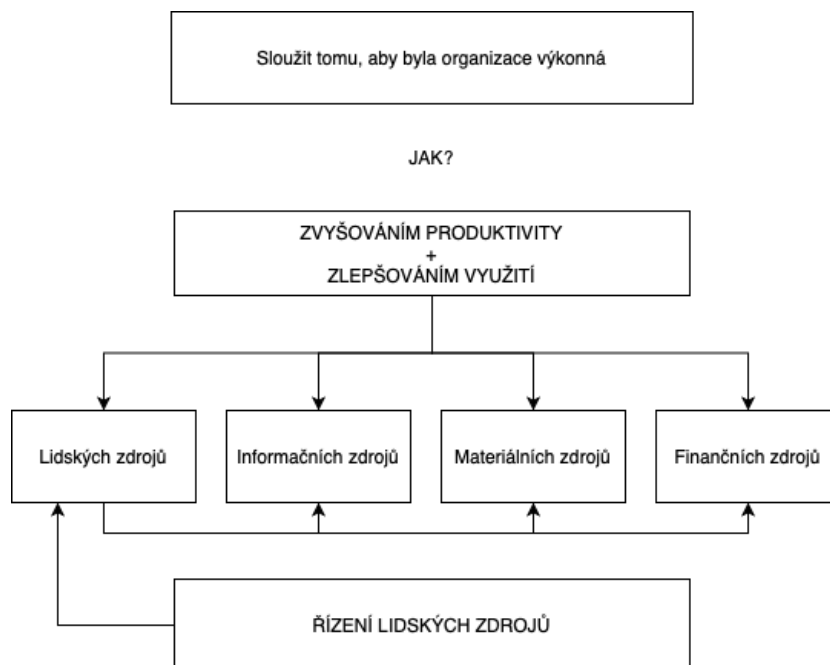
V úvodní kapitole této diplomové práce bude definován a popsán koncept řízení lidských zdrojů, který následně bude sloužit jako podkladový rámec pro podrobnější popis talent managementu, kterému budou věnovány následující kapitoly teoretické části. Řízení lidských zdrojů je široký pojem, který přesahuje do všech ekonomických odvětví.

Pojem řízení lidských zdrojů definuje Armstrong a Taylor (2015, s. 47) jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“

Z této definice je zřejmé že, řízení lidských zdrojů se věnuje veškerým činnostem, které souvisejí s lidskou složkou organizace. Hlavní cíle, na které Armstrong a Taylor (2015) kladou důraz v rámci řízení lidských zdrojů jsou:

- Snaha o dosažení strategických cílů organizace díky vhodně stanovené a používané strategii
- Vytvoření organizační kultury, díky které pracovníci vykazují vysoký výkon
- Snaha tvořit pozitivní pracovní vztahy a budování důvěry mezi pracovníky a managementem
- Tvorba etických přístupů k řízení pracovníků

V definici řízení lidských zdrojů podle Koubka (2015), se klade důraz na čtyři základní zdroje, jejichž vhodné řízení přispívá k prosperitě organizace. Tyto základní zdroje zahrnují materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje a v neposlední řadě zdroje lidské viz. obrázek 1.



Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubka, 2015, s. 17

Lidské zdroje je nezbytné řídit s patřičnou péčí, jelikož jsou součástí výše uvedených čtyř zdrojů. Pomocí lidského faktoru dokáže organizace obhospodařovat materiální zdroje, které představují jednotlivé hmotné zařízení jako např. výrobní stroje, materiál nebo energie. Prostřednictvím nich dokáží lidé zabezpečit samotný provoz. Pro účinné fungování lidského zdroje je nutná znalost odborných informací. V rámci poskytování odborných informací organizace zajišťují pro své pracovníky různá školení, rozvojové a vzdělávací plány nebo rekvalifikační kurzy. Posledním, čtvrtým zdrojem jsou finance. Pokud není zabezpečen důvěryhodný zdroj financí, nelze zaopatřit provoz celé organizace. Pokud personální útvar dokáže zabezpečit správné řízení těchto zdrojů, přispěje tak k celkové konkurenceschopnosti organizace. (Koubek, 2015)

Všechny tyto zdroje se nacházejí v systému talent management. Talent management je postaven na fungujícím důvěrném systému řízení lidských zdrojů, který uplatňuje nejlepší zásady a přístupy, které se v praxi osvědčily. Zaměřuje se zejména na rozvoj, vzdělávání, odměňování a komplexní péči o pracovníky. (Horváthová, 2011)

Horváthová (2011, s. 13) definovala řízení lidských zdrojů jako „koncept, která v řízení organizace tvoří tu jeho část, která se zaměřuje na vše, co je spojeno s lidským faktorem v pracovním procesu. Jde tedy o přijímání rozhodnutí v oblasti řízení lidských (zaměstnaneckých) vztahů, která ovlivňují výkon zaměstnanců i organizací.“

V rámci organizace se personální útvary zaměřují hlavně na interní personální řízení a personální politiku. Práce personálního oddělení má spíše strategické rysy. Zaměřuje se na řešení dlouhodobých problémů, řízení pracovních sil a na zaměstnanost v organizaci. (Horváthová, 2011)

Z uvedených definic vyplývá, že lidský faktor je pro organizaci jedním z nejdůležitějších. V rámci řízení lidských zdrojů tvoří největší bohatství, o kterém může organizace rozhodovat a zvyšovat díky němu svou ekonomickou úspěšnost a celkový výkon. Proto bude následující kapitola zaměřena na význam a jednotlivé role v oblasti řízení lidských zdrojů.

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 57) definuje strategické řízení jako „specifický přístup k vytváření a uskutečňování strategií lidských zdrojů, které jsou integrovány se strategií organizace a podporují dosahování strategických cílů organizace.“ Tato definice popisuje strategické řízení lidských zdrojů jako účelové propojení lidského kapitálu s danými hodnotami organizace, které patří mezi základy celkové organizační strategie.

Aby strategie podle Armstronga a Taylora (2015) dosáhla stanovených cílů, je nutné ji rozdělit do tří skupin. Jelikož se jedná o strategické řízení, první část strategie organizace se zaměřuje na dlouhodobé cíle. V dlouhodobých cílech si musí organizace zodpovědět otázky ohledně své činnosti a možnosti jejích dosažení. Díky zodpovězení těchto otázek lze stanovit cíl. Na základě stanoveného cíle se mohou naplánovat jednotlivé dílčí kroky a způsoby, pomocí nichž lze dosáhnout předem stanoveného dlouhodobého cíle.

Druhou část strategie lze charakterizovat jako umění respektovat skutečnost, že schopnost fungování organizace je závislá na způsobu efektivního využití potřebných zdrojů. Tyto zdroje byly definovány v úvodu kapitoly. Poslední, třetí část, která charakterizuje strategické řízení je zaměřena na dosahování strategického souladu, pod

kterým si lze představit vhodné propojení jednotlivých zdrojů organizace, jak v rámci vnějšího, tak v rámci vnitřního prostředí. (ob. cit., 2015)

Jako dobrou strategii lze považovat tu, která dává organizaci možnost přizpůsobovat se v průběhu plnění dílčích kroků, ale zároveň se v průběhu neodchyluje od hlavního cíle. Pro úspěšné dosažení dlouhodobých cílů je nutné umět flexibilně a efektivně řešit současnost a předvídat budoucnost. (ob. cit., 2015)

1.1.1 Intelektuální a lidský kapitál

Z předchozí kapitoly vyplývá, že nejcennějším zdrojem pro organizaci je lidský kapitál. V kontextu znalostní ekonomiky se začaly rozlišovat pojmy intelektuálního a lidského kapitálu. Organizace začaly vnímat pracovníka nejen jako pracovní sílu, ale dokázaly ocenit jeho hodnoty, které svou prací přináší. Lidský kapitál, je také hlavní pojem, na kterém je talent management zakládán. (Horváthová, 2011)

„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“ (Koubek, 2015, s. 27)

Intelektuální kapitál je tvořen třemi složkami. První složku intelektuálního kapitálu tvoří lidský kapitál. Lidský kapitál představuje znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti, které pracovníci mohou organizaci nabídnout. Tyto hodnoty spadají do nehmotných zdrojů. (Horváthová, 2011)

Definice řízení lidského kapitálu podle Armstronga a Taylora (2015) se především zaměřují na pojem hodnota. Hodnota pro organizaci je spjata s efektivním řízením lidského kapitálu, díky kterému získává organizace konkurenční výhodu na trhu. K dosažení této přidané hodnoty je nezbytné se zaměřit na oblasti, jako je např. angažovanost, stabilita, a především rozvoj pracovníků. Tyto atributy zpracovává systém talent managementu.

Druhou složkou intelektuálního kapitálu Horváthová (2011) nazývá společenský kapitál nebo také kapitál vztahů. Ten představuje v organizaci zásoby a toky znalostí, které vyplývají ze sítí interních a externích vztahů. Poslední složka tvořící intelektuální kapitál neboli kapitál organizační. Tvoří ho institucionalizované znalosti, jinak řečeno informace uložené v databázích a manuálech organizace. Praktickým vyústěním pojetí intelektuálního a lidského kapitálu je koncept talent managementu, kterému budou věnovány následující kapitoly.

Hlavní význam v rámci pojetí intelektuálního kapitálu mají podle Koubka (2015) jednotliví pracovníci. Pracovníci, kteří vytvářejí a uchovávají znalosti, osvojují a zkoušejí dovednosti a schopnosti. Tyto jednotlivé činnosti tvoří celkový intelektuální kapitál organizace. Snaha organizací je také, aby tento intelektuální kapitál neodcházel společně s pracovníky, ale aby i po jejich odchodu zůstal uvnitř.

2 Talent management

Předchozí kapitola obsahovala teoretický úvod nezbytný pro začlenění pojmu talent management. Zdůraznila, že mezi nejdůležitější zdroj pro organizaci patří lidský zdroj, díky lidskému faktoru dokáže organizace plnit dlouhodobé cíle a zároveň úspěšně působit na trhu. V pojetí talent managementu se organizace snaží v rámci prosperity zaměstnávat talentované pracovníky, kteří dokáží přispět k tvorbě přidané hodnoty. Kdo tito talentovaní pracovníci jsou a jak je řídit objasní nadcházející kapitoly.

2.1 Význam talent managementu

„Strategický proces, kdy vzájemně propojeným souborem činností organizace průběžně nachází, řídí, motivuje a rozvíjí své lidi pro budoucnost.“ (Tomešková in Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 83)

Podle Tomeškové (ob.cit., 2022) je v každém člověku určitý potenciál, který lze odhalit a dále rozvíjet. Autorka zastává názor, že není tak důležité kde a kolik talentů organizace získá, ale způsob, jak o ně bude pečovat a zda si je bude schopna udržet.

Také Horváthová (2011) se shoduje s tvrzením, že koncepce talent managementu znamená jistý proces, který obsahuje metody získání, rozvoje a udržení talentovaných pracovníků. V rámci toho je kladen důraz na odhalení potenciálu každého jednotlivce. Talent management a schopnost udržení si klíčových zaměstnanců slouží pro organizace jako nástroj konkurenceschopnosti.

Jiný pohled mají autoři Eisel a Termann (2023), kteří tvrdí, že v rámci konkurenčního boje je kladen na talent management velký důraz a organizace se v něm zaměřují především na nábor a až poté na samotný rozvoj talentovaných pracovníků. S tímto přístupem mají organizace i vyšší náklady, na které musí být schopni shromáždit finanční zdroje. Pro zavedení tohoto směru je nutné zavedení jistých opatření, díky kterým lze vytvořit finanční zdroje. Tato opatření je nutné vykonávat opatrně a efektivně, aby neomezily služby, výrobu nebo kvalitu produkce, a přesto bylo dosaženo finančních zdrojů pro rozvoj talent managementu.

Cílem talent managementu je identifikovat talentované lidi a zaopatřit jim stabilní prostředí. Jedná se o proces, který závisí na mnoha faktorech např. velikost organizace, zda vykonává lokální nebo mezinárodní činnost a samozřejmě i na předmětu podnikání. Proces rozvoje talentovaných pracovníků je spořádaný, předem definovaný a zaměřuje se na neustálé vzdělávání. (ob.cit., 2023)

Horváthová (2011) uvádí, že pokud organizace dokáže správně nastavit a aplikovat výše zmíněné složky talent managementu, může na základě nich získat tyto přínosy:

- Talentovaní zaměstnanci přispívají a naplňují strategii a ekonomické cíle organizace
- Mohou klesat náklady spojené s náborem nových pracovníků
- Organizace se stane atraktivní a talentovaní pracovníci ji budou vyhledávat
- Organizace je schopna identifikovat talentované pracovníky a udržet si je
- Pro organizaci bude snazší plánování nástupnictví klíčových pozic a obsazování volných pracovních pozic z interních zdrojů
- Talentovaní pracovníci budou cíleně umístěni na pozice, kde jejich potenciál bude lépe využit
- Minimalizace ztráty spojená s neobsazenými klíčovými pracovními pozicemi

2.2 Řízení talentů

V důsledku nárůstu konkurence a znalostí, je pro organizace nezbytné vytvoření efektivní strategie řízení talentů, díky které by byla schopna se udržet na vrcholu žebříčku. Organizace si musí být vědomi svých silných a slabých stránek, se kterými mohou disponovat v rámci konkurenčního boje o talentované pracovníky. (Eisel a Termann,2023)

„Řízení je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 798)

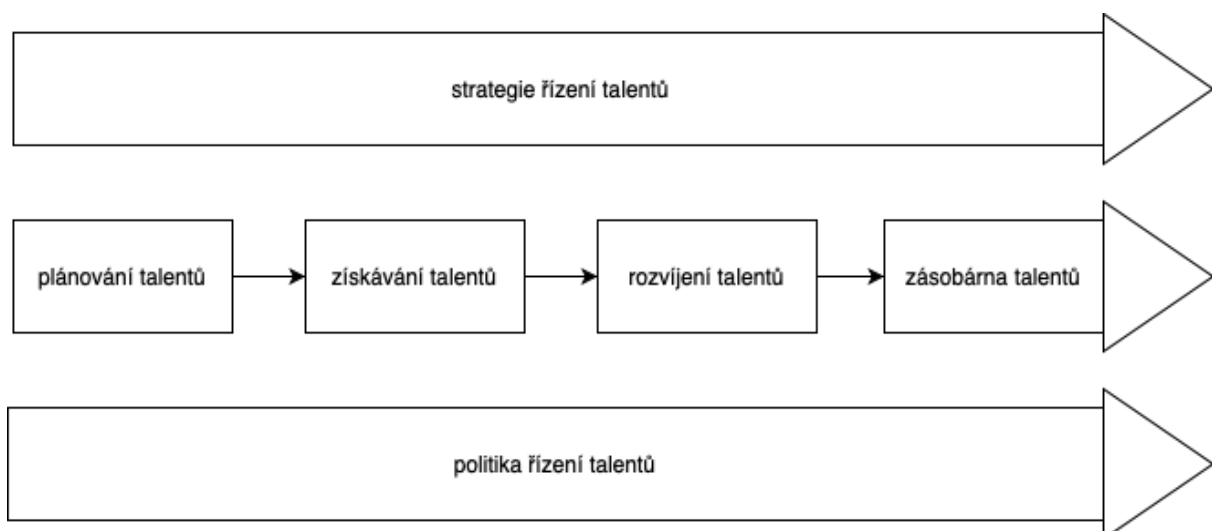
Řízení talentů se podle Armstronga a Taylora (2015) řídí heslem „*Organizace, která má nejlepší pracovníky vítězí*“. V dnešní době je proces řízení talentů klíčovou složkou při zabezpečování lidských zdrojů v organizaci. Řídit talentované pracovníky se dá mnoha způsoby, avšak většinou se při řízení využívají tradiční procesy, které vycházejí z řízení lidských zdrojů. Mezi tyto činnosti patří:

- Posouzení potenciálu
- Rozvoj vedení a řízení
- Plánování následnictví
- Plánování budoucí kariéry v organizaci

Tuto myšlenku ve své literatuře doplnili Eisel a Termann (2023) o další konkrétní oblasti, které by měly být v rámci řízení talentů podpořeny. Mezi tyto oblasti patří:

- Příležitost k možnému úspěchu
- Samostatnost na pracovních úrovních
- Možnost výběru mentora a podávání zpětné vazby

Proto, aby řízení talentů bylo úspěšné je důležité vytvořit úspěšnou strategii, která bude definovat klíčové dílčí procesy talent managementu – plánování, získání, rozvoj a udržení talentů. Celá strategie řízení talentů a jednotlivé dílčí procesy, které jsou jeho součástí jsou vyobrazeny na obrázku 2. (Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 2 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů
Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Taylora, 2015, s. 320

Sjednotlivými fázemi procesu talent management se ztotožňuje i Hroník (2007) a konstatuje, že tyto fáze procesu od identifikování talentů až po jejich udržení jsou logicky uspořádané.

Cíle v oblasti řízení talentů podle Tomeškové (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022, s. 83) jsou:

- Rozvoj budoucích manažerů a lídrů
- Rozvoj lidí s vysokým potenciálem
- Stabilizace klíčových pracovníků
- Zabezpečení schopných lidí
- Získání klíčových pracovníků

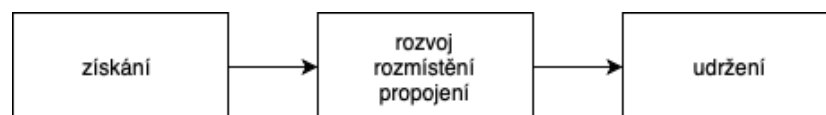
Tyto dílčí cíle mají za úkol zajistit organizaci personální rezervy, které budou moci využít k budoucímu podnikání. Díky talentovaným pracovníkům z personálních rezerv bude organizace schopna obsadit klíčové pracovní funkce. (ob.cit. 2022)

Tato kapitola definovala proces řízení talentů a zmínila jednotlivé fáze, které jsou jeho součástí. Závěr kapitoly uvedl cíl, kterého mohou organizace dosáhnout pomocí správného řízení talentů, a především správně nastavené strategie.

1.1.1 Strategie talent managementu

Z předchozí kapitoly vyplývá, že pomocí efektivní strategie talent managementu dokáže organizace obstát na konkurenčním trhu. Dále byly nastíněny jednotlivé procesy, které strategie talent managementu obsahuje.

Horváthová (2011) popisuje strategii talent managementu jako proces, který vychází z podnikatelského plánu organizace, identifikace faktorů kritických pro úspěch organizace na trhu a ze specifických potřeb talentovaných pracovníků. Výsledek je tvořen návrhem, který popisuje možnosti, jak tyto potřeby naplnit. Pro strategii talent managementu jsou specifické tři dílčí procesy, které jsou uvedeny níže na obrázku 3.



Obrázek 3 Strategie talent managementu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové, 2011, s. 37

Proces, jehož výstupem je efektivní strategie talent managementu začíná v organizaci identifikací již existujících talentů a určení těch, kteří jsou potřební k dosažení podnikatelských cílů. Pokud si organizace ujasní stav talentů nastává první činnost z obrázku 3, získání potřebných talentů a jejich následný rozvoj, rozmístění a propojení v organizaci. Organizace se snaží udržet si své talentované pracovníky a zajistit, že jejich přínos přispívá k celkové prosperitě organizace. (Horváthová, 2011)

2.3 Vymezení pojmu talent

„Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet.“ (Armstrong a Taylor, 2015)

Způsobilost, výkonnost, schopnosti, dovednosti a znalosti jsou klíčové vlastnosti, které definují talentovaného jedince. Talent je jedinec s přirozenými dovednostmi a schopnostmi vykonávat práci efektivně. (Afolabi, 2023)

Existuje mnoho způsobů, jak definovat pojem talent. Řízení talentů je však kombinace strategií a politik, které jsou zaměřeny na systematické rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a v poslední řadě celkový rozvoj pracovníků s vysokým potenciálem, kteří organizaci přinášejí zvláštní hodnotu. Z tohoto tvrzení vyplývá, že talent je ten, který přinášejí organizaci zvláštní hodnotu a je mu umožněn speciální přístup rozvoje. (Armstrong a Taylor, 2015)

To stejné tvrdí Horváthová (2011) ve své literatuře, kdy považuje za talent každého, kdo přispívá k dosahování cílů organizace. Na základě jeho míry přínosu by měl být pro něho sestaven způsob dalšího rozvoje.

Autoři Eisel a Termann (2023, s.14) vnímají talent jako „*přirozenou schopnost, dispozice vykonávat určité činnosti, respektive řešit problémy jistého druhu na špičkové úrovni. Talent je také označován jako projevení nadání.*“

Je na každé organizaci, jak vymezí pojem talent a koho za něj bude považovat. Hroník (2007) je přesvědčen, že v dnešní době nezáleží na věku pracovníka, ale na výkonnosti, respektu a perspektivě pracovníka.

2.4 Talent program

Program talent managementu rozdělili autoři Eisel a Termann (2023) do několika fází. Jednotlivé fáze by měli na sebe navazovat a měli by být i samostatně hodnocené. Každá fáze po jeho dokončení se vyhodnotí, čímž dokáže zachytit a minimalizovat případné chyby. Následně při identifikaci chyby je nutné ji eliminovat, aby nevstupovala do následující fáze programu.

Fáze talent programu podle Eisela a Termanna (2023, s. 30):

1. Příprava talent programu
2. Výběr do talent programu
3. Talent program
4. Uzavření talent programu
5. Vyhodnocení talent programu

Jako prvotní činnost organizace je rozhodnutí, zda talent program zařadí do celkové struktury talent managementu. Pokud se top management shodne o zavedení, vytvoří odborné oddělení, které bude tento program řídit. Na začátku první fáze se stanoví jednotlivé cíle, kterých bude chtít díky talent programu dosáhnout. Stanovení těchto cílů by mělo být v souladu s celkovými cíli organizace a jeho dlouhodobým plánem. V rámci přípravy je důležité také stanovit rozpočet, který bude schopný pokrýt finanční náklady spojené s talent programem. (ob.cit., 2023)

Cíle talent programu se zaměřují na dlouhodobé vzdělávání pracovníků. Oddělení, které má kompetence vést program ho sestaví. Pokud má organizace jasně stanoveny cíle a záměr tohoto programu nastává fáze druhá, a to výběr do talent programu. Primárním smyslem je představit talent program všem zainteresovaným osobám. Hlavním podporovatelem je top management, který má za úkol spustit talent program. (ob.cit., 2023)

Po správném představení a vhodné formě propagace přichází samotné spuštění programu. Klíčovým prvkem této fáze je identifikace klíčových rolí. Klíčové role lze vnímat jako pracovní pozice, které organizace poptává v rámci dosažení stanovených cílů. Tito pracovníci musí odpovídat definovaným kompetencím organizace. V rámci talent managementu se organizace zaměřuje na pracovníky, které jsou přínosem a mají motivaci se v rámci organizace nadále rozvíjet. (ob.cit., 2023)

Závěrem uvedli Eisel a Termann (2023), že v rámci talent programu probíhá tzv. boj o ty nejlepší talenty pro organizaci. Organizace na základě tohoto programu vybere ty nejlepší a vytvoří pro ně vhodný plán rozvoje. A tím se talent program uzavře. Následuje poslední fáze, a to hodnocení celkové úspěšnosti programu.

3 Procesy talent managementu

Rozdělení třetí kapitoly vychází z názvů hlavních procesů strategie talent managementu. Jedná se o procesy získání, rozvoje a udržení talentů, které jsou graficky zobrazeny na obrázku 3.

Každá následující kapitola procesu bude obsahovat definice jednotlivých metod, které jsou v rámci něj využívány. Dále bude sloužit jako hlavní teoretický podklad praktické části diplomové práce. Smíšený výzkum proběhne na základních školách, tudíž zde budou zmíněny metody, které se využívají především ve školství.

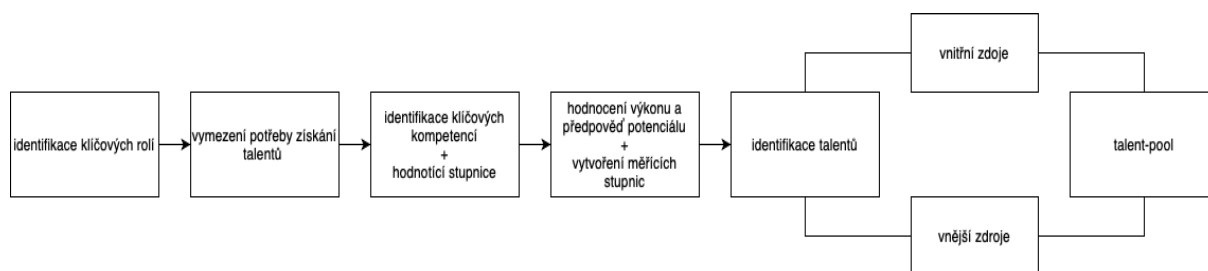
3.1 Získání talentů

Prvním krokem v procesu talent managementu je získávání talentů. Před tím, než organizace přistoupí k samotnému získávání nových talentů, si musí prověřit, zda již nezaměstnává pracovníky, kteří disponují klíčovými kompetencemi a talentem, které jsou nezbytné pro dosažení podnikatelských cílů. (Horváthová, 2011)

Autoři Erickson, Moulton a Cleary (2018) se ztotožňují s názorem Horváthové (2011), že v dnešní moderní době je lidský kapitál klíčovým faktorem, který organizace mohou využít. A je proto nezbytné, aby si organizace, při potřebě získat nové talentované pracovníky udělaly především povědomí o talentovaných jedincích, kteří jsou již součástí organizace.

Definice Koubka (2015) popisuje fakt, že pracovníci jsou základním stavebním kamenem každé organizace. Je proto důležité vybírat nejlepší talentované pracovníky, kteří jsou schopni plnit potřeby organizace, ale zároveň přispívají k celkovému rozvoji. V talent managementu nejde pouze o to získat vhodné pracovníky, ale nalézt jedince, kteří jsou motivováni, sdílejí hodnoty a respektují kulturu organizace.

Výše uvedené definice procesu získání talentů shrnuje Horváthová (2011) do tří základních kroků. Prvním krokem, který uvádí, je identifikace klíčových kompetencí a vytvoření stupnice na základě níž lze vyhodnotit přínos pro organizaci. Druhým krokem je vytvoření stupnice, která dokáže ohodnotit výkon pracovníka a předpovědět jeho potenciál. Vyústěním těchto dvou bodů je talent-pool. Jednotlivé kroky jsou graficky zpracovány do obrázku 4, který popisuje celý proces získání talentů.



Obrázek 4 Proces získání talentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové, 2011, s. 51

3.1.1 Identifikace klíčových kompetencí

Již zmíněným prvním krokem procesu získání talentů je nutnost identifikování klíčových kompetencí. Identifikací klíčových kompetencí je myšleno specifikování požadavků, které organizace od talentovaných pracovníků bude požadovat. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) tyto požadavky definují jako „*znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od pracovníka (schopnosti chování) nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností.*“

Klíčové kompetence popisuje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s 238) jako způsob odlišení se od konkurence. Pomocí nichž si může organizace nastavit okruh talentovaných pracovníků, které na trhu práce poptává. Talentovaní pracovníci by měli přispívat krůstu organizace a tvořit tak konkurenční výhodu na trhu. Klíčovými kompetencemi se považují „*specificky strukturované a v praxi efektivně používané soubory znalostí, dovedností, pracovních návyků a dále projevy postojů a dalších motivů v chování pracovníků.*“

Horváthová (2011, s. 52) uvádí devět základních oblastí, kterými se organizace řídí při stanovení klíčových kompetencí. Oblasti klíčových kompetencí jsou:

1. Poskytování výrobků a služeb
2. Tržní potřeby
3. Technologie
4. Výrobní schopnost
5. Způsob prodeje či „strategie distribučních kanálů“
6. Způsob distribuce
7. Přírodní zdroje
8. Velikost a růst
9. Míra návratnosti

Další příklady oblastí klíčových kompetencí uvádí ve své publikaci autoři Eisel a Termann (2023, s. 40):

1. Orientace na činnost
2. Komunikace
3. Kreativita/schopnost inovace
4. Kritický úsudek
5. Orientace na zákazníka
6. Interpersonální dovednost
7. Vůdčovství
8. Schopnost práce v týmu
9. Technická/funkční kvalifikace

Klíčové kompetence by měly odrážet celkové hodnoty a politiku organizace. Při nalezení pracovníka, který vykazuje klíčové kompetence, existuje možnost označit ho za talent. Následující krok v procesu získání talentů otestuje tohoto pracovníka a zhodnotí ho jako možného talentovaného jedince. (Horváthová, 2011)

3.1.2 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Druhý krok procesu získání pracovníků se zaměřuje na hodnocení výkonu pracovníků a posouzení, zda mají potenciál, který organizace uplatní v budoucnu.

Hodnocení výkonu definuje Horváthová (2011, s. 59) jako „měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těchto oblastí, za které je daný jednotlivec zodpovědný a/nebo kompetencí, jež jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace.“

Podle Eisela a Termanna (2023, s. 48) se hodnocení výkonu provádí na základě dosažených výsledků daného talentovaného pracovníka. Klade se důraz na způsob odvedené práce na dané pracovní pozici a zda pracovník vykazuje klíčové kompetence. Jednotlivé činnosti jsou ohodnoceny dle pětiúrovňové stupnice:

- Velmi překračující očekávání (5)
- Překračující očekávání (4)
- Splňuje očekávání (3)
- Pod očekáváním (2)
- Hluboce pod očekáváním (1)

Horváthová (2011) jako talent označuje takového pracovníka, který podává vysoký výkon a nese následující charakteristické rysy:

- Trvalé dosahování měřitelných výsledků, kterými překračuje či velmi překračuje očekávání
- Dokáže řídit sám sebe způsobem, který podporuje jeho učení a jeho vysoký výkon
- Stará se, aby společné cíle byly dosaženy v rámci etických a kulturních pravidel
- Dokáže řídit a vést týmy, které dávají najevo pocit loajality a komunity
- Projevuje snahu uspokojit potřeb zákazníků, dokonce i nad rámec jejich požadavků
- Spolehlivě pracuje se zdroji organizace
- Je vysoce odolný a nezlomný

Eisel a Termann (2023, s. 48) považují předpověď potenciálu za „možný postup pracovníka na základě jeho dosavadního hodnocení výkonu a současných plánovaných kompetencí.“ Za použití této stupnice:

- Vysoký potenciál (5) – povýšení o tři a více úrovní
- Vyšší potenciál (4) – povýšení maximálně o dvě úrovně
- Průměrný potenciál (3) – povýšení maximálně o jednu úroveň
- Omezený potenciál (2) – laterální přesun
- Žádný potenciál (1) – není možné žádné povýšení

Talentovaného pracovníka, který má potenciál, lze podle Horváthové (2011) charakterizovat, jako:

- Jedince, který projevuje respekt a má důvěru jednotlivců na stejné úrovni, u nadřízených i podřízených
- Jedince, který dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí ve své pracovní pozici
- Vyznačuje se zájmem o akci a přináší nápady možných změn
- Dokáže kreativně přemýšlet a řešit problémy a dokáže se neustále učit
- Přijímá konstruktivní kritiku a zpětnou vazbu
- Dokáže použít kritický úsudek
- Jedinec, který má povědomí o podnikání organizace a je si vědom své role v procesu při dosahování cílů

Pracovník, jenž dosáhne při hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu vysokého bodového hodnocení a zároveň splní zmíněné charakteristické vlastnosti a činnosti, může být označen organizací jako talent. V průběhu hodnocení lze identifikovat talenty a minimalizovat tak obavy z možnosti nástupu nevhodných pracovníků. (Eisel a Termann, 2023)

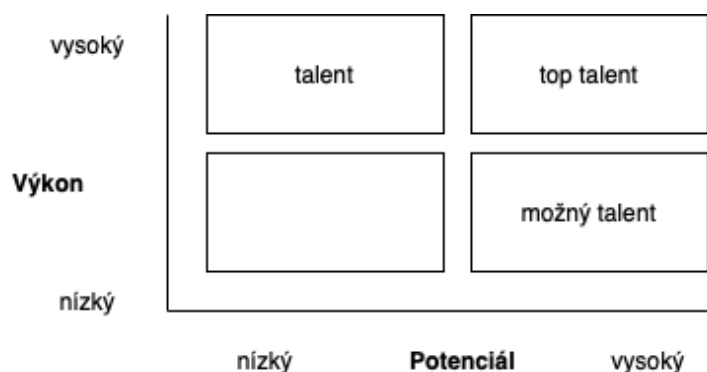
3.1.3 Talent-pool

Talent-pool tvoří pracovníci, kteří při hodnocení výkonnosti obstáli a kteří jsou organizací vnímáni jako ti, kteří mají potenciál přispět k dosažení podnikatelských cílů. Talent-pool, jinak řečeno zásobárna talentů, jsou vyobrazeny jako poslední body obrázků 2 a 4. K tvorbě talent-poolu směřují veškeré aktivity procesu získání talentů a je taktéž nedílnou součástí strategie talent managementu.

„Souhrn všech talentů, které má společnost k dispozici a mezi které může „sáhnout“ a vybrat ověřené talenty především na vyšší a klíčové pozice.“ (Eisel a Termann, 2023, s. 51)

Další způsobem, jak chápat pojem talent-pool je tzv. databáze kvalifikovaných kandidátů, ze kterých organizace vybírá vhodného pracovníka na danou pozici. Kandidáti, kteří spadají pod pojem talent-pool by měli dosahovat určitých znalostí a dovedností, které jsou nezbytné k dané pozici. Talent-pool je nástroj, který nejenom snižuje náklady na proces získání talentovaných pracovníků, ale také ho urychluje a minimalizuje možnost špatného výběru. (What is a talent pool and how can you build a strong one, 2024)

Talentované pracovníky lze podle Horváthové (2011) rozdělit do tří skupin na základě dosažené míry při hodnocení výkonu a předpovědi možného potenciálu. Jednotlivé skupiny jsou logicky uspořádány do matice talentů viz obrázek 5.



Obrázek 5 Matice talentů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Horváthové, 2011, s. 75

Skupina, která dosahuje nejvyššího výkonu a nejvyššího potenciálu v matici talentů se nazývá top talent. Jako talenti jsou zde vyobrazeni pracovníci, kteří svým výkonem naprosto vyhovují, ale jejich potenciál je omezený. V opačném smyslu lze na obrázku 5 vidět třetí skupinu nazvanou možný talent, která popisuje pracovníka, který prokázal vysoký potenciál, ale jeho výkon je omezený. (ob.cit., 2011)

Jak již bylo zmíněno, talent-pool je závěrečná fáze procesu získání talentovaných pracovníků. Udržení a stabilizace nejlepších pracovníků jsou hlavními přínosy talent managementu. Pokud organizace má sestavený talent-pool, další krok ve strategii talent managementu se zaměřuje na následný rozvoj talentovaných pracovníků.

3.2 Rozvoj a vzdělávání talentů

Poté, co organizace vytvoří portfolio talentovaných pracovníků, měla by jim být schopna nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí. Zároveň by jim měla zabezpečit řádnou motivaci, díky které budou mít zájem o rozvoj jejich kariéry. (Horváthová, 2011)

„Proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům osvojovat požadované znalosti, dovednosti a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 335)

Efektivní vedení pracovníků v organizaci vyžaduje mnoho dovedností. Jednou z nejdůležitějších, je schopnost rozpoznat a nadále rozvinout talent a silné stránky svých pracovníků. Touto pomocí lze podpořit jejich celkovou spokojenost a výkonnost. Pokud organizace dokáže naplno využít jejich kapacity a talentu, zvýší se její prosperita nejen na trhu, ale i v rámci celkové pracovní spokojenosti. (Moon et al., 2019)

Pro celkovou spokojenost pracovníků je nezbytné budování důvěry na pracovišti. Díky ní může organizace zaangažovat a udržet si své pracovní talenty a zajistit si tak maximální výkon. Čas, který se organizace rozhodne věnovat do rozvoje talentů vedoucích k růstu, tvořivosti a požadovaným výkonům pracovníků, patří mezi zásadní možné investice. (ob.cit., 2019)

Armstrong a Taylor (2015) zastávají názor, že rozvoj a vzdělávání by mělo prostřednictvím praktických příkladů prokázat, jak aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje přispívají k uspokojení potřeb a dosažení cílů organizace. Správná podpora vzdělávání a rozvoje může organizaci přinést mnoho benefitů.

Na základě výše uvedených tvrzení organizace pro své talentované pracovníky plánují kariéru pomocí metod, které jsou po ně vhodné. Jednotlivým metodám se bude věnovat následující podkapitola.

3.2.1 Plánování kariéry talentů

Plánování kariéry je nedílnou součástí procesu talent management. Pokud organizace disponuje kvalifikovaným lidským kapitálem, je jeho nedílnou součástí tvorba kariérních cest, díky kterým si organizace vytvoří přehled o budoucím vývoji pracovníků. Jednotlivé plány vychází z požadavků organizace, z hodnocení pracovních výkonů pracovníků a z rozvojových potenciálů nebo z plánů následnictví. Na základě těchto informací se tvoří pracovníkům individuální plány kariéry, jejichž obsahem jsou i metody dalšího rozvoje a vzdělávání. (Armstrong a Taylor, 2015)

Rozvojový plán

Rozvojový plán, který podle Hroníka (2007) patří mezi základní metody při plánování kariéry, je obvykle sestavován nadřízeným společně s talentovaným pracovníkem. Plán vychází z hodnocení pracovníka a je doplněn o rozvojové cíle, na kterých se v rámci dialogu pracovník a nadřízený dohodnou. V rámci tohoto procesu by se měl pracovník zamyslet, jakým směrem by chtěl svou kariéru v organizaci směřovat. Pracovník může přijmout pomoc personálního specialisty, který na základě metodik jeho plán sestaví.

Plán zastupitelnosti

Plán zastupitelnosti patří mezi krátkodobé plány, které se sestavují pro případ indispozice pracovníka. V tomto plánu organizace sestavuje seznam pracovníků, kteří mají stejnou nebo podobnou práci nebo zda mají alespoň zkušenosti v daném odvětví pro případný zástup. Pro dosažení toho, aby tento plán byl vnímán jako metoda rozvoje, je vhodné zvolit pracovníka, který má zkušenosti a kompetence v oblasti daného výkonu, avšak nevykonává stejnou práci. Pokud by zde byl dosazen pracovník, který tuto práci již vykonává, nejednalo by se o rozvoj, ale pouze o zastoupení. Zastoupení pracovníka se dá dobře naplánovat dle rozvrhu plánovaných dovolených nebo pracovních cest. Tím lze zajistit rozvoj prostřednictvím zkoušky nových pozic. (Hroník, 2007)

Plán personální rezervy a následnictví

Oproti rozvojovému plánu se plány personálních rezerv a následnictví sestavují na dlouhodobý horizont. Hroník (2007) uvádí, že do těchto plánů jsou zakomponovány různé rozvojové a vzdělávací aktivity. Plán personálních rezerv a plán následnictví by měly být sestaveny tak, aby dodržely tři základní zásady:

- Manažer má mít svého nástupce
- Ideálním počtem nástupců jsou dva až tři
- Nástupce (personální rezerva) se připravuje na více než jednu konkrétní pozici

Tyto zásady jsou určeny zejména pro velké organizace, jelikož střední a malé organizace nemají takové množství možných následníků, proto jednájí v těchto případech operativně. (ob.cit., 2007)

Armstrong a Taylor (2015, s. 330) se ve své publikaci zabývají plánováním následnictví více detailněji. Podle jeho definice je plánování následnictví: „*Proces, který organizaci zabezpečuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí*“. Před zahájením procesu následnictví je nezbytné, aby si organizace zodpověděla tři základní otázky:

1. Zda existuje dostatek potencionálních funkcí – existuje nabídka lidí, kteří jsou v dlouhodobé perspektivě schopni převzít klíčové funkce?
2. Zda jsou tito jedinci dostatečně kvalitní?
3. Zda mají tito jedinci správné schopnosti pro budoucnost?

Odpovědi na tyto otázky pomohou rozdělit jednotlivce do kategorií, na základě, nichž bude sestaven plán, jehož obsahem budou aktivity vhodné pro daného jedince. Plán také určí, kdy bude daný jedinec schopen následnictví. (ob. cit., 2015)

Plánování následnictví, jak uvádí Horváthová (2011) je založeno na poznacích získaných z auditu talentů, z hodnocení pracovního výkonu, z předpovědi potenciálu a z prognóz poptávky a nabídky. Záleží na konkrétních preferencích organizace, jaké styly a metody využije.

3.2.1 Metody rozvoje a vzdělávání talentů

Každá organizace má jiné cíle, které se promítají i do výběru metod, které jsou nabízeny talentovaným pracovníkům v oblasti rozvoje a vzdělávání. Jednotlivé metody rozvoje a vzdělávání jsou součástí již uvedených kariérních plánů.

Tato kapitola zajistí teoretický základ praktické části, a proto uvede konkrétní a nejčastější metody využívané na základních školách. Samotné metody rozvoje jsou obsahem

v rozvojovém programu. Metody se dají kombinovat, aby uspokojily preference každého pracovníka. Dělení metod rozvoje záleží na místě výkonu práce. Pokud se jedná o metody, které jsou vykonány na pracovišti, spadají do kategorie on-the-job. Opakem jsou metody vykonávané mimo pracoviště, tzv. off-the-job. Na základě tohoto dělení budou dále strukturovány jednotlivé metody. (Horváthová, 2011)

3.2.1.1 Metody rozvoje a vzdělávání talentů na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce, jak Koubek (2015) uvedl, je nejčastější a nejjednodušší využívanou metodou při rozvoji nebo zácviku pracovníka. Při této metodě nadřízený nebo zkušenější pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník se snaží pomocí pozorování a napodobování si tento postup osvojit.

Horváthová (2011) uvádí ve své publikaci metodu stínování, kterou jejími rysy přirovnává právě k instruktaži. Při stínování je vzdělávaný pracovník přiřazen k jinému pracovníkovi např. manažerovi a v průběhu dne sleduje jeho pracovní výkon. Vzdělávaný se snaží pochopit jednotlivé činnosti, které manažer dělá a prohloubit si pomocí nich své dovednosti. Tato metoda přinese pracovníku lepší přehled o jednotlivých náplních prací a rozšíří mu celkové znalosti organizace.

Rotace práce

Podle Hroníka (2007) patří rotace práce mezi metody plánování kariéry, Horváthová (2011) však rotaci práci považuje jako jednu z metod rozvoje a vzdělávání on-the-job.

Rotace práce je specifická tím, že vzdělávaný rotuje po pracovních místech a poznává díky tomu komplexní pracovní postupy a úkoly celé organizace. Na každé pozici je pouze po stanovenou dobu a následně se přemísť na další oddělení. (Horváthová, 2011)

Horváthová (2011) považuje metodu za oblíbenou při nástupech nových pracovníků, jelikož si díky ní mohou vyzkoušet různé pozice a různé pracovní náplně. V rámci toho mohou nalézt snáz svůj talent a ujasnit si, co chtějí v budoucnu vykonávat za práci a ve které se chtějí nadále rozvíjet. Hroník (2007) s tímto tvrzením zcela nesouhlasí a tvrdí, že rotace je efektivnější pro pracovníky, kteří jsou již součástí organizace a to, pokud rotují ve fázi plně rozvinuté kariéry.

Cílem je, aby vzdělávaný dostal pojem o požadovaném výkonu na daných pracovních pozicích. Pomocí rotace se dokáže rozvíjet v mnoha směrech. Ať už se rozvoj týká obohacení o nové informace, možnosti komunikace a navázání nových vztahů nebo přínos jiné perspektivy danému oddělení, kde vzdělávaný právě pracoval. (Horváthová, 2011)

Koučink

Koučink Armstrong a Taylor (2015, s. 360) popisují jako „osobní přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon.“

Koučink je dlouhodobý proces, kdy vzdělávaný je přiřazen k jinému pracovníkovi. Kouče může organizace obsadit z interních zdrojů, obvykle se jedná o nadřízeného nebo ze zdrojů externích. V průběhu koučinku se kouč snaží podněcovat pracovníka a díky tomu rozvíjet znalosti a dovednosti jeho pracovního výkonu. (Koubek, 2015)

Hroník (2007) uvedl charakteristiku vlastností a chování, kterými by se měl kouč vyznačovat. Jeho hlavními přednostmi by měla být schopnost facilitace neboli dokázat usnadnit činnosti, aby probíhaly rychleji a efektivněji. Další vlastností, bez které se kouč neobejde, je akčnost, která se kladně projevuje na jeho výkonnosti a díky níž se stává příkladem pro daného pracovníka.

V rámci koučinku je důležité předem si stanovit cíle a pravidla, která budou v průběhu dodržována. Cílem kouče je nejen zvýšit výkonnost pracovníka, ale naučit ho lásce vůči práci. Aby byl ochoten nejen práci efektivně splnit, ale vložit do ní i kus srdce. Kouč klade důraz na hodnoty organizace, které je nutné, aby si pracovník uvědomil. (Koubek, 2015)

Mentoring

Mentoring je obdobou koučinku. Rozdíl je v tom, že vzdělávaný si sám vybírá svého mentora, někoho, kdo může být pro něj vzorem a ke komu vzhlíží. Mentor se snaží vzdělávanému radit, napomáhat a v neposlední řadě také motivovat v rozvoji a růstu své kariéry. (Koubek, 2015)

Hroník (2007) ve své literatuře uvádí, že mentor by měl být zkušený pracovník výhradně z prostředí organizace, který svým vystupováním, projevem jde příkladem. Mentor by měl být moudrý, odpovědný a nápomocný.

To, že si pracovník vybírá svého mentora sám, může být brána i jako nevýhoda, jelikož mentor nemusí být vhodnou volbou pro vzdělávaného. Je proto důležité předem prověřit zvoleného mentora, zda se nejedná pouze o pracovníka, který zaujímá vysokou pozici v organizaci, ale zda je skutečným odborníkem v dané problematice a dokáže se stát patronem vzdělávaného. (Koubek, 2015)

Práce na projektech

Pro rozvoj talentovaných pracovníků lze využít metodu práce na projektech, při které dochází k akčnímu učení, rozvoji týmové práce a možnosti účastnit se a vést skupinové aktivity. Vzdělávaný pracovník je pověřen úkolem, který mu nadřízený přiřadí a následně je sledován v jeho řešení. Vzdělávaný se snaží řešením úkolu přinést výsledek, který bude pro organizaci přínosem. (Horváthová, 2011)

Díky širokému spektru projektů může vzdělávaný získat nové dovednosti a zkušenosti, kterými obohatí svůj pracovní potenciál. Na konci projektu dostane pracovník objektivní hodnocení od zadavatele, které mu slouží jako zpětná vazba, nejen na jeho odvedenou práci, ale také na celkovou úspěšnost řešení projektu. (ob. cit., 2011)

Sdílení poznatků

Sdílení poznatků podle Horváthové (2011, s. 82) umožňuje „*efektivní přenášení dovedností a znalostí strukturovaným a rychlým způsobem, umožňuje konzultovat myšlenky a problémy s kolegy, v rámci určité skupiny lidí.*“ Pod pojmem skupina lidí si můžeme představit pracovníky se společným zájmem, kteří se zajímají o určitou záležitost. V rámci školství, kde bude uskutečněn smíšený výzkum, se za skupinu lidí dají považovat pedagogičtí pracovníci, kteří mají stejnou aprobaci.

Sdílení poznatků může v organizaci probíhat jak ústním projevem, tak písemným, a to prostřednictvím interní počítačové sítě. Prostřednictvím organizační platformy mohou pracovníci sdílet znalosti, dovednosti a učit se jeden od druhého. Mohou spolu diskutovat

o daném tématu nebo se pouze informovat o situacích nebo novinkách v daném odvětví. (ob. cit., 2011)

3.2.1.2 Metody rozvoje talentů mimo pracoviště

Metody rozvoje a vzdělávání využívané mimo pracoviště jsou přirovnatelné ke školnímu režimu. Provozují se ve specializovaných zařízeních, dílnách nebo zařízeních předvádějící novou techniku. Jedná se zejména o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin pracovníků. Klasické metody jsou převážně orientovány na rozvoj znalostí a sociálních vlastností. Oproti tomu se moderní metody více orientují na rozvoj dovedností. (Koubek, 2015)

Přednáška

Přednáška je způsob, jak vzdělávaným zprostředkovat faktické informace a teoretické znalosti. Jedná se o rychlý způsob přenosu informací, který nepotřebuje náročné vybavení. Za nevýhodu se dá považovat jednostranný tok informací, kdy vzdělávání pouze poslouchají a zaujímají pasivní roli. (Horváthová, 2011)

Seminář

Obměnou přednášky je seminář, který se propojuje s možností skupinové diskuse, tudíž kontakt vzdělávaného a školitele není jednostranný. Vzdělávání se mohou aktivně účastnit diskuse a otevřeně se prát na možné doplňující informace, přispívat svými nápady a radami při řešení problémů. Seminář vede moderátor, který se musí předem připravit a vytvořit si potřebné podklady pro seminář. (Horváthová, 2011)

Případová studie

Jako další možnost rozvojové metody uvádí literatura případovou studii. Obsahem studie jsou smyšlené popisy dílčího organizačního problému nebo komplexu organizačních problémů. Vzdělávání se zaměřuje na fakta, která mají za úkol vyřešit a následně vyhodnotit. (Koubek, 2015)

Nejdříve se vzdělávání snaží definovat hlavní problémy případové studie a otázky, které jim pomohou při samotném řešení. Jejich cílem je vyřešení problému a zaznamenání možných postupů. Přínosem případové studie je rozvoj analytického myšlení, týmové práce a schopnost nalézt řešení problémové situace. (Horváthová, 2011)

Pro správné podání je důležité, aby byl moderátor správně připraven, jelikož tato metoda je považována za jednu z náročnějších. Moderátor by měl být schopen reagovat na situace, které mohou v rámci řešení nastat. (Koubek, 2015)

Formu případové studie Horváthová (2011) přirovnává k metodě workshopu, při kterém se daný problém řeší týmovou spoluprací. Vzdělávání se snaží komunikovat mezi sebou, sdílet názory a nalézt společný výsledek.

Workshop

Workshop je varianta komplexní případové studie, při které se praktické problémy řeší týmově a z celkového pohledu. Poskytuje možnost sdílet nápady řešení každodenních reálných problémů, které lze v rámci týmu konzultovat. Metoda workshopu se především využívá při sestavování plánů nebo tvorby systémů. Jelikož se jedná o druh případové studie, lze proto jako nevýhodu taktéž považovat nedostatečné znalosti nebo zkušenosti. (Koubek, 2015)

E-learning

„E-learning představuje využívání informačních a komunikačních technologií za účelem podporování jednotlivých zaměstnanců při jejich vzdělávání, a to především z hlediska zprostředkování studijních materiálů a odborného vedení.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 361)

Rozvoj a vzdělávání prostřednictvím e-learningové metody se využívá pro rozšíření a doplnění klasického vzdělávání tváří v tvář. E-learning umožňuje, aby vzdělávání a rozvoj probíhalo v nejpotřebnější a nejvhodnější čas, který si mohou zvolit sami vzdělávaní. Tato rozvojová metoda je zaměřena na vzdělávaného jedince, který má možnost individuálního přístupu se zaměřením na jeho potřeby. U této metody se klade důraz na samostatné vzdělávání, a proto si mohou vzdělávaní zvolit vlastní intenzitu a náročnost jednotlivých programů. Nabídka e-learningu je různorodá, aby si každý vzdělávaný našel téma, ve kterém má potřebu se rozvíjet a vzdělávat. (Armstrong a Taylor, 2015)

V dnešní době se tato metoda stává oblíbenější, mezi její hlavní výhody patří flexibilita, snadná komunikace, různorodost využívané metody vzdělání nebo samotné vizuální prostředí. (ob. cit., 2015)

Teambuilding

Hlavním cílem teambuildingu je stmelení kolektivu pomocí skupinové spolupráce. Jde o jednu z metod off-the-job, kde se pracovníci setkají mimo své pracovní pozice a mají možnost poznat se z jiného úhlu pohledu. Na teambuildingu jsou si všichni rovni a nezáleží na pozici, kterou vykonávají v organizaci. (Domanská, 2007)

Rozvoj a vzdělávání se zaměřuje na měkké dovednosti. Jde především o zážitkovou metodu, při které pracovníci hrají různé hry, řeší modelové situace nebo nejrůznější formy úloh. V průběhu řešení pracovníci mohou zjistit nové způsoby komunikace mezi sebou, které budou poté moct přenést do pracovního prostředí. Komunikace není jediný přínos této metody. Mezi další patří, že pracovníci se lépe poznají mezi sebou, utuží vztahy, uvolní se, mohou rozvíjet svou kreativitu a týmové myšlení. Všechny tyto získané dovednosti a znalosti mohou přispět celkové efektivitě na pracovišti. (ob. cit., 2007)

Standardizované kurzy

Hroník (2007) ve své literatuře popisuje přínosy standardizovaných kurzů a jaký mohou mít vliv na celkovou výkonnost pracovníků. Standardizované kurzy se zaměřují na osvojení si základních znalostí a dovedností, které mohou pracovníci na sobě vnímat jako nedostatky a které je mohou omezit při výkonu. Díky standardizovanému kurzu utváří organizace určitý standard, který propojuje strategii s minimální úrovní.

Jako příklad standardizovaného kurzu uvádí Hroník (2007) katalogové kurzy. Katalogové kurzy se člení podle odbornosti, měkkých dovedností, IT školení, jazykové školení a na školení povinná ze zákona. Jednotlivé kurzy jsou úzce zaměřené na dané téma a poskytují pracovníkům potřebné základní dovednosti. Zaměstnavatel musí také zvážit, zda daný pracovník má nějaké základní dovednosti v dané problematice, které potřebuje pouze doladit nebo se dané problematice věnuje prvně a zajistit mu individuální přístup.

Jednotlivé rozvojové metody jsou ve školství poskytovány buď přímo školou nebo prostřednictvím internetového portálu DVPP (Další vzdělávání pro pedagogy). Na portálu DVPP pedagogičtí pracovníci naleznou katalog témat, které jsou plánovány

v nadcházejících měsících. Nejvyužívanější metoda tohoto portálu jsou semináře, a to jak ve formě prezenční, tak online. (Vzdělávací nabídka pro pedagogy, nedatováno)

3.3 Udržení talentů

Posledním krokem řízení talentů je jejich udržení v organizaci. Pro organizace je důležité zajistit talentovaným pracovníkům takové prostředí, ve kterém budou chtít nadále pracovat. Odchody talentů mají na organizaci negativní dopad.

Mayo (2018) uvádí dva faktory, které mohou ovlivnit talentované pracovníky při rozhodování o setrvání v organizaci. Tzv „push faktory“ jsou faktory, které nutí pracovníka uvažovat o odchodu. Opakem jsou „pull faktory“, které představují pracovní nabídky od konkurence. To jediné, v co může organizace doufat, je minimalizace faktorů „push“, aby rozhodnutí o odchodu pracovníků nebylo lehké.

3.2.2 Analýza rizika

Autoři Eisel a Termann (2023) ve své literatuře v rámci udržení talentů popisují analýzu rizik, která by měla rozpoznat a eliminovat možná rizika odchodu talentovaných pracovníků.

Analýza je prováděna na základě identifikace rizikového talentovaného pracovníka, který by mohl organizaci opustit. Aby se odchodu předešlo, organizace zkoumá čtyři faktory (Eisel a Termann, 2023, s. 73):

- Pravděpodobnost, že by se tak stalo
- Jak velký by to mělo pro společnost dopad
- Jak snadné (těžké) by bylo tuto ztrátu nahradit
- Finanční náročnost v případě nahrazení

Organizace se zaměří na oblast, kterou na základě analýzy vyhodnotila jako rizikovou. Tuto oblast analyzuje detailněji a na základě ní podnikne určité kroky. Identifikování nejčastěji probíhá prostřednictvím hlubších rozhovorů s odcházejícím pracovníkem nebo pomocí dotazníkového šetření. Otázky těchto výzkumných metody zkoumají důvod odchodu, co ovlivnilo pracovníka odejít nebo co pracovníkovi nabídl nový zaměstnavatel a stávající organizace ne. Na základě výsledků pak organizace může minimalizovat jednotlivé aktivity, kterými zabrání odchodu dalším talentovaným pracovníkům. (ob. cit., 2023)

3.3.1 Udržení talentů pomocí atraktivity

Jedním z bodů, aby organizace byla lákavá pro své pracovníky, je důležité zaujmout roli atraktivního zaměstnavatele. Atraktivní zaměstnavatel je znám na trhu díky vysoké kvalitě, jako místo, ve kterém jsou pracovníci spokojeni a mají motivaci k práci. Horváthová (2011) uvádí základní faktory, které přispívají k celkové atraktivitě zaměstnavatele:

Nabídka zajímavé a oceňované práce

Talentovaní pracovníci očekávají, že jim organizace nabídne zajímavé pracovní pozice. Pozice, které pro pracovníky budou výzvou, při níž budou neustále rozvíjet svůj talent a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Pokud zaměstnavatel není schopen nebo není ochoten zajistit pracovníkovi takovou pozici, která bude splňovat předchozí kritéria, pracovník nebude dostatečně motivován nadále zůstat v organizaci. (ob. cit., 2011)

Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře

To hlavní pro talentované pracovníky je možnost zajištění vzdělávání a rozvoje. Příklady možného vzdělávání a rozvoje jsou uvedeny v předchozí kapitole. Pokud zaměstnavatel nedokáže pracovníkům poskytnout tyto metody je pravděpodobné, že pracovník odejde z organizace. (ob. cit., 2011)

Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem

V dnešní době je trend, že pracovníci hledají práci, která jim nabídne možnost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Pro atraktivního zaměstnavatele je důležité nabídnout pracovníkům možnost skloubit a vyhovět jejich potřebám. Pokud má organizace opravdový zájem o talentovaného pracovníka bude ochotna investovat do jeho rozvoje a respektovat jeho pracovní uzpůsobení. (ob. cit., 2011)

Nabídka flexibilní pracovní role

Tento faktor flexibilní pracovní role volně navazuje na předchozí faktor rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Talentovaní pracovníci hledají příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, tudíž hledají takovou organizaci, která jim bude ochotna vyjít vstříc a poskytnout jim možnost flexibilní pracovní role, při které budou moci nezávisle rozvíjet své schopnosti, znalosti a dovednosti. Pracovníci v této roli jsou více samostatní a je pro ně atraktivní, aby si mohli sami přizpůsobovat svou práci. (ob. cit., 2011)

Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení

Pracovníci v rámci své práce ocení příjemné prostředí, které je vybaveno novodobou technikou, kterou mohou využívat a která jim ulehčuje práci. Proto je důležité zmínit i tento faktor příjemného pracovního prostředí a vhodného vybavení. Tento faktor může mít samotný vliv na výkony talentovaných pracovníků a na celkovou kvalitu výkonu organizace. (ob. cit., 2011)

Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu

Atraktivní zaměstnavatel by si měl zakládat na své kultuře a uznání. Je to jeden z faktorů, který buduje firemní kulturu a díky kterému si lze udržet a přilákat talentované pracovníky. Mnoho pracovníků zcela uspokojí slova uznání a pochvaly. Zaměstnavatelé dokáží v pracovnících vyvolat pocit důležitosti, uznání a respektu a pomocí nichž lze přispívat ke společnému pocitu hrdosti, nadšení a celkové prosperitě organizace. (ob. cit., 2011)

Nabídka odpovídající odměny

Nedílnou součástí spokojeného pracovníka je forma odměny. Každý pracovník je jedinečný a má své individuální potřeby co se týče odměn za provedenou práci. Pro někoho je dostatečnou odměnou slovní ohodnocení a pro někoho je důležitější finanční odměna. Zaměstnavatel by měl být schopen utvořit efektivní systém odměn, který bude atraktivní pro všechny pracovníky. (ob. cit., 2011)

Samotný systém odměn by měl být komplexní a měl by se přizpůsobovat nejen časovému vývoji, ale také vývoji talentovaných pracovníků. Je nezbytné zohledňovat aktuální potřeby talentů a přizpůsobit jim systém odměn. Pracovníci ocení individuální přístup, který může sloužit jako důvod jejich setrvání v organizaci. (ob. cit., 2011)

Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace

Posledním faktorem, který Horváthová (2011) zmiňuje ve své publikaci je prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace. Pomocí tohoto faktoru si lze nejen udržet stávající pracovníky, ale také získat nové talenty. Pokud se organizace na venek prezentuje jako subjekt, který má jako hlavní úkol navýšit zisk, nestane se tak atraktivní pro talentované pracovníky. Talenti chtějí pracovat v organizacích, které jim dají možnost začlenit se do týmu a stát se součástí řešení důležitých rozhodnutí. Pokud jim zaměstnavatel umožní tento přístup nemusí se obávat jejich odchodu.

Existují tři faktory, které mají největší vliv na udržení pracovníka v organizaci. Prvním faktorem je faktor postup v kariéře. Možnost kariérního postupu je pro talentované pracovníky nedílnou součástí jejich budoucnosti v organizaci. Jako druhý faktor vystupují zajímavé nabídky, kterými si lze pracovníky udržet. Poslední faktor je umožnění kvalitního vzdělávání a rozvoje pracovníka. (ob. cit., 2011)

Kombinace těchto faktorů je signálem pro talentované pracovníky, že organizace bude dbát na zdravé hodnoty a zaměstnanci tak mohou očekávat dobré řízení, individuální přístup, vhodné pracovní podmínky, možnost kariérního růstu a odpovídající ohodnocení. (ob. cit., 2011)

3.4 Trendy v oblasti talent managementu

„To, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jsoucí trend mířil k validnímu řešení efektivity. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do trendů.“ (Hroník, 2007, s. 116)

3.4.1 Moderní metody v oblasti vzdělávání a rozvoje

Základem efektivního vzdělávání, které vede k rozvoji talentovaného pracovníka, je identifikace jeho klíčových kompetencí. Na základě analýzy klíčových kompetencí lze pracovníkovi sestavit vhodný systém vzdělávání, který podpoří celkový rozvoj jeho talentu. Je důležité, aby organizace využívala individuální přístup ke každému pracovníkovi. Pomocí toho je schopna podpořit jednotlivé výkony pracovníků, které se odrazí v celkové prosperitě organizace.

Flow

Vzdělávací metoda flow se charakterizuje využíváním principu sebeorganizace pracovníků ve svém každodenním pracovním prostředí. Při řešení jednotlivých problémů si pracovníci vytvoří jistá pravidla, pomocí nichž lze vytvořit praktické návrhy na zlepšení. Tyto návrhy následně mohou zvýšit spokojenost pracovníků na pracovišti. (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022)

Prototyping

Další moderní metoda vzdělávání pracovníků se nazývá metoda Prototyping. Cílem této metody je rychlé nalezení jednoduchého zlepšení. Nejprve se zvolí jeden pracovník, který je pověřen vyzkoušet něco nového. Poté se k němu připojí ostatní pracovníci a ti mu pomohou v rámci hledání společných nových cest k nalezení řešení. (Šikýř, Tomešková a Chmielová Dalajková, 2022)

Webinář

Metoda webinářů vrostla na popularitě s příchodem koronavirové krize a lektoři, kteří chtěli pokračovat ve své nabídce metod vzdělávání a rozvoje byli nuceni přejít do online podoby. Webinář je konkrétní forma e-learningové metody, jedná se o převedení semináře do online verze, ale v dnešní době může mít různou podobu. Hlavním důvodem, proč se z webinářů stala poměrně oblíbená metoda vzdělávání a rozvoje je časová flexibilita. Spousta lektorů poskytuje svá vzdělávací videa jak v přímém přenosu, kde vzdělávání mají možnost aktivní komunikace prostřednictvím sekce komentářů nebo online diskuse, tak v podobě nahrávky, kterou si vzdělávání mohou pustit kdykoliv dle jejich uvážení. (Holec, 2021)

Gamifikace

Gamifikace, jinak řečeno učení hrou, patří mezi moderní metody vzdělávání pracovníků. Je to metoda, při které je vzdělávání pracovníkům poskytnuto zábavnější a poutavější formou. Při gamifikaci jsou využívány herní prvky, jako jsou body, úrovně, odměny, které slouží jako způsob motivace k dosažení požadovaných výsledků. V rámci této metody jsou informace předávány interaktivním způsobem prostřednictvím např. kvízu nebo simulovaného scénáře, kdy se vzdělávání aktivně zapojují. Díky gamifikaci se mohou vzdělávání zlepšit skupinovou prací, probudit v sobě soutěživost, kreativitu a přispět tak ke zvýšení výkonnosti. (What are some innovative talent management methods to experiment with, 2023)

Rezervní mentoring

Mezi další moderní metody vzdělávání a rozvoje se řadí rezervní mentoring. V organizaci si ho můžeme představit tak, že mladší nebo méně zkušení pracovníci mentorují starší, více zkušené pracovníky v tématech, jako jsou např. technologie, inovace, rozmanitost nebo trendy. Tato metoda dokáže překlenout generační rozdíly a podpořit tak vzájemný respekt. Zavedení rezervního mentoringu spočívá v identifikaci dovedností, zájmů a cílů daných pracovníků a na základě nich najít vhodnou dvojici mentorování. (What are some innovative talent management methods to experiment with, 2023)

Peer learning

Peer learning neboli metoda vzájemného učení, vychází z psychologických a sociologických teorií a je založena na získávání znalostí a dovedností prostřednictvím aktivní pomoci a podpory mezi vrstevníky. Ke vzájemnému učení dochází mezi vrstevníky z podobných sociálních skupin. Je to aktivní a konstruktivní proces, který probíhá tak, že vzdělávání si vysvětlují své myšlenky navzájem a rozvíjí nad nimi diskusi, která zároveň slouží jako hodnocení a zpětná vazba. Většinou se tato metoda používá, pokud pracovník není schopný splnit úkol individuálně. Tuto metodu využívají převážně pedagogičtí pracovníci na svých studentech, ale lze ji aplikovat i na pedagogických pracovnících v rámci jejich vzdělávání a rozvoje. (Keerthirathne, 2022)

3.4.2 Trendy v oblasti udržení talentů

Vnímání talentů

Zhang (2021) ve své publikaci uvádí okruhy trendů řízení lidských zdrojů, které lze aplikovat na oblast udržení talentovaných pracovníků. Trendy, které popisuje se týkají celkového vnímání lidského kapitálu.

První trend talent managementu popisuje vnímání pracovníků v rámci organizace. Zhang (2021) uvádí, že talentovaný pracovník není pouze ten, kdo má uzavřený pracovní poměr s organizací a je za svou práci odměněn, ale i ten pracovník, který přispěl svým časem, zkušenostmi a znalostmi k celkovému rozvoji organizace. Znamená to tedy, že za talentované pracovníky by se neměli vnímat pouze interní pracovníci, ale všichni, kteří jsou jakkoliv zainteresováni do rozvoje organizace.

Další příklad uvádí, že rozvoj a vzdělávání by mělo být poskytováno více individuálně. Kromě základních školících činností se organizace mají zaměřit na identifikaci kompetencí jednotlivých pracovníků, kterým by se měli jednotlivě a detailněji věnovat. Na základě těchto identifikovaných kompetencí jim pak poskytovat adekvátní metody vzdělávání, které jim pomohou v růstu. Tento přístup může zajistit organizaci lepší profesní kvalitu a vyšší pracovní výkony. (ob. cit., 2021)

Organizace by se měla snažit v rámci udržení talentů o tvorbu kvalitních vysoce produktivních týmů, které se skládají z talentovaných pracovníků a společně usilují o ekonomické a sociální přínosy. Je důležité, aby se organizace dokázala řídit jako celek svojí organizační kulturou a zvyšovala o ni povědomí mezi interními, ale i externími pracovníky. (ob. cit., 2021)

Akceptace generačních rozdílů

Poptávka po kvalifikovaných a talentovaných pracovnících stále narůstá, a proto je důležité, aby organizace byly schopny udržet si stávající talenty. Jako trend v oblasti udržení Singh (2019) popisuje, že organizace se snaží udržet své talentované pracovníky především sociálními prvky, které jsou pro novou generaci atraktivnější. Důležité je, aby organizace pochopila a byla si vědoma generačních rozdílů u svých pracovníků. Jako příklad autor uvádí, že generace X (1965-1981) preferuje spíše samostatnost, jsou technicky zdatní a kladou menší důraz na loajalitu k zaměstnavateli. Proti tomu generace Y (1982-1999) vyžaduje větší společenskou odpovědnost organizací, preferuje možnost kariéerního rozvoje a má spíše individualistické povahy.

Specifická je také generace Z (2000-2010), která vyrůstá v době internetu a je zvyklá na neustálý přístup k internetu a moderním technologiím. Většinu informací hledá prostřednictvím sociálních medií. Také je otevřená novým technologickým trendům, které využívá pro vzdělávání i zábavu. (Generace Z & její poznávací znamení, 2024)

V dnešní době se generace Z se chce v práci cítit oceňována a zapojena do chodu organizace. Zástupci této generace chtějí pracovat v organizaci, která jim umožní rozvoj a nové dovednosti. Dokáží ocenit poměr mezi osobním a profesním rozvojem. (Gen Z v číslech, 2024)

Naslouchání

Podle van Vliet (2023) nová generace pracovníků chce být více respektována a vyslyšena. Pracovníci chtějí mluvit o svých obavách a problémech, chtějí vyjadřovat své nápady a plánovat svou kariéru do budoucna. Chtějí, aby vedení o ně projevovalo zájem. Pokud se pracovníci cítí oceňováni, je mnohem pravděpodobnější, že zůstanou inspirováni a motivováni, z čehož je pravděpodobné, že budou chtít v organizaci zůstat.

3.5 Metody zjištění a vyhodnocení procesu talent management

Pro získání současně používaných metod, které vybrané základní školy poskytují v rámci rozvoje a udržení talentovaných pracovníků, bude použito dotazníkové šetření a strukturované rozhovory.

Pro vyhodnocení současných metod rozvoje a udržení talentovaných pracovníků na vybraných základních školách budou použity prvky komparativního srovnávání a kombinace SWOT a PESTLE analýzy. Tyto analytické nástroje poskytnou hlubší pochopení současné situace talent managementu a na jejich základě budou postaveny doporučení pro zlepšení.

Metoda komparativního srovnávání

Komparativní metoda je výzkumná technika, která porovnává dva nebo více jevů mezi sebou, hledá mezi nimi společné nebo odlišné jevy. Komparování je analytický přístup, který se zaměřuje na srovnávání a kontrast porovnávaných jevů, za účelem odhalení podobností a odlišností mezi nimi. Díky tomu lze získat cenné poznatky, které napomohou lepšímu chápání vzájemných vztahů a souvislostí. V praxi se nejčastěji používá při studiu různých kultur, historických událostí, porovnání zemí a států nebo v ekonomických systémech. Aby tato metoda sloužila jako systém zkoumání pro objektivní hodnocení a byla přínosná, je důležité jasně definovat kritéria srovnávání. (Co je komparace – druhy a metody, nedatováno)

Dotazníkové šetření

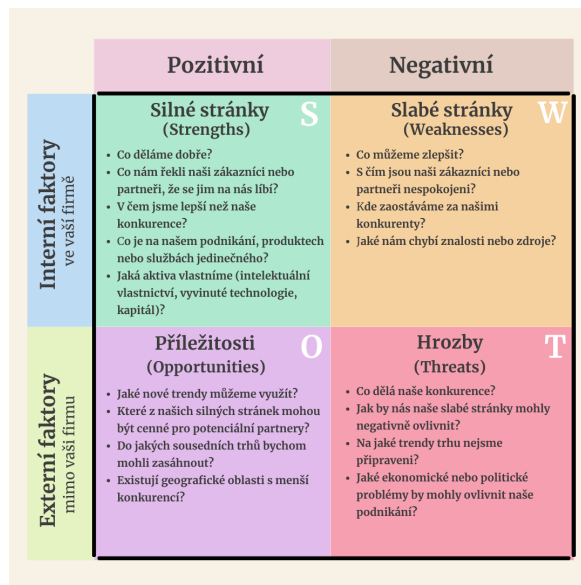
Dotazníkové šetření je jedna ze základních technik sběru informací. Je postavena na sbírání empirických údajů prostřednictvím dotazníku. Dotazník představuje soubor otázek, na něž jsou sbírány písemné odpovědi respondentů. Otázky mohou mít v dotazníku formu jak otevřených otázek, tak uzavřených otázek. Aby byl dotazník správně aplikován je jeho nedílnou součástí úvodní vysvětlení, čeho se dotazník týká, co má zjistit a současně i pokyny, podle kterých respondenti mají postupovat. (Dvořák, 2018)

Strukturované rozhovory

Další technikou sběru dat je strukturovaný rozhovor, který je sestaven v návaznosti na dotazníkové šetření. Vystupuje zde tazatel, který pokládá jednotlivé otázky a respondent na ně odpovídá. Tazatel zaznamenává jednotlivé odpovědi. Respondenti strukturovaného rozhovoru by měli být náhodně vybráni pro získání potřebných informací. Při rozhovoru lze vhodně kladenou, případně i doplňující otázkou, dosáhnout podrobnější odpovědi. Nevýhodou této metody je její časová náročnost, nákladné technické vybavení nebo ztracená anonymita respondenta. (Řízený strukturovaný rozhovor, nedatováno)

SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejpoužívanější analytické nástroje, zaměřuje se na vnitřní a vnější faktory sledované organizace. Vnitřní faktory popisují její silné a slabé stránky, vnější faktory jsou zaměřeny na příležitosti a hrozby dané organizace. (Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 6 SWOT analýza

Zdroj: <https://www.marketingppc.cz/marketing/analyza-swot/>

Vnitřní faktory popisují silné stránky organizace, které uvádí, co organizace dělá dobře nebo v čem je lepší než konkurence. Druhým interním faktorem jsou stránky slabé, které popisují činnosti, na kterých by měla organizace do budoucna zapracovat. Vnější stránky týkající se příležitostí analýza popisuje, jako možnosti budoucího rozvoje organizace. Hrozby zobrazují, jaké slabé stránky by organizaci mohly negativně ovlivnit, jaké ekonomické nebo politické situace by mohly mít negativní dopad na organizaci nebo činnosti, které dělá naše konkurence. (Jak využít SWOT analýzu pro růst vaší firmy, nedatováno)

PESTLE analýza

Mezi další velmi používaný analytický nástroj se řadí analýza PESTLE. Je zaměřena na okolí organizace, které se týká politických, ekonomických, sociálních, legislativních a ekologických faktorů. (Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 7 PESTLE analýza

Zdroj: <https://www.mindonmap.com/cs/blog/what-is-pestle-analysis/>

PESTLE analýza se na rozdíl od SWOT analýzy se zaměřuje pouze na vnější faktory, které organizaci ovlivňují a na které má organizace značný vliv. Je to strategický nástroj, který je sestaven z:

- politických faktorů, které mohou představovat obchodní bariéry
- ekonomických faktorů, které popisují ekonomickou situaci
- sociologických faktorů, což jsou demografické změny nebo kulturní trendy
- technologických faktorů, představují technické inovace
- legislativních faktorů, jako jsou zákony a předpisy
- environmentálních faktorů, které hodnotí vliv životního prostředí a udržitelnost (Moralesová, 2023)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Charakteristika organizací

Smíšený výzkum na analýzu talent managementu byl proveden ve dvou základních školách v Libereckém kraji.

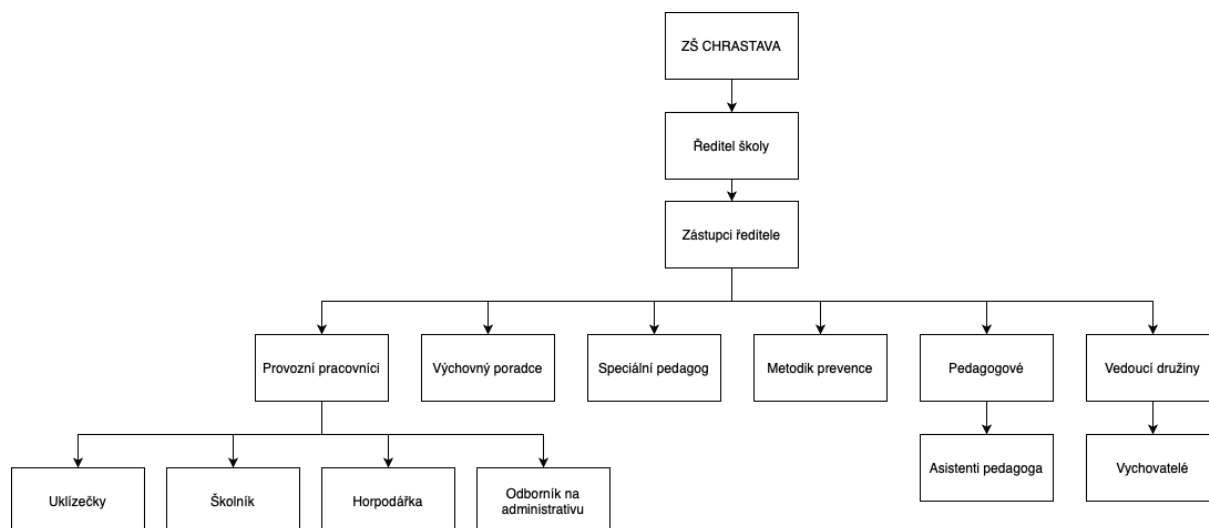
4.1 Charakteristika Základní školy Chrastava

Základní školu Chrastava nalezneme v Libereckém kraji ve stejnojmenném městě Chrastava. Nejprve zde byly tři samostatné budovy a až v roce 2001 se všechny sjednotily pod jednu základní školu.

Hlavní budova na náměstí byla postavena v roce 1891 a byla využívána pouze pro provoz dívčí školy. V roce 2008 proběhla její celková rekonstrukce a od té doby jsou zde otevřeny třídy od třetího až do devátého ročníku. Dále zde sídlí vedení školy společně se sekretariátem. Druhá budova ve Školní ulici sloužila v minulosti jako chlapecká škola. V roce 2018-2019 prošla i tato budova celkovou rekonstrukcí a nyní jsou zde otevřené třídy od třetího až devátého ročníku. Ve třetí budově v Revoluční ulici byl provozován bývalý okresní soud, od kterého převzala slangový název škola U soudu. Jako škola se začala využívat až po 2. světové válce. Nyní slouží především pro provoz prvních a druhých tříd. Jako jediná budova má zde otevřenou speciální třídu a družinu. (ZŠ Chrastava, nedatováno)

Organizační struktura ZŠ Chrastava

Hlavní představitel školy je pan ředitel, který má pod sebou tři zástupce pro vzdělávání, výchovu a pro ekonomiku a provoz. Celkem škola zaměstnává 63 pracovníků, z toho 45 pedagogů, 4 asistenti pedagoga, 5 pracovníků školní družiny a 9 provozních pracovníků. (ZŠ Chrastava, nedatováno)



Obrázek 8 Organizační struktura ZŠ Chrastava

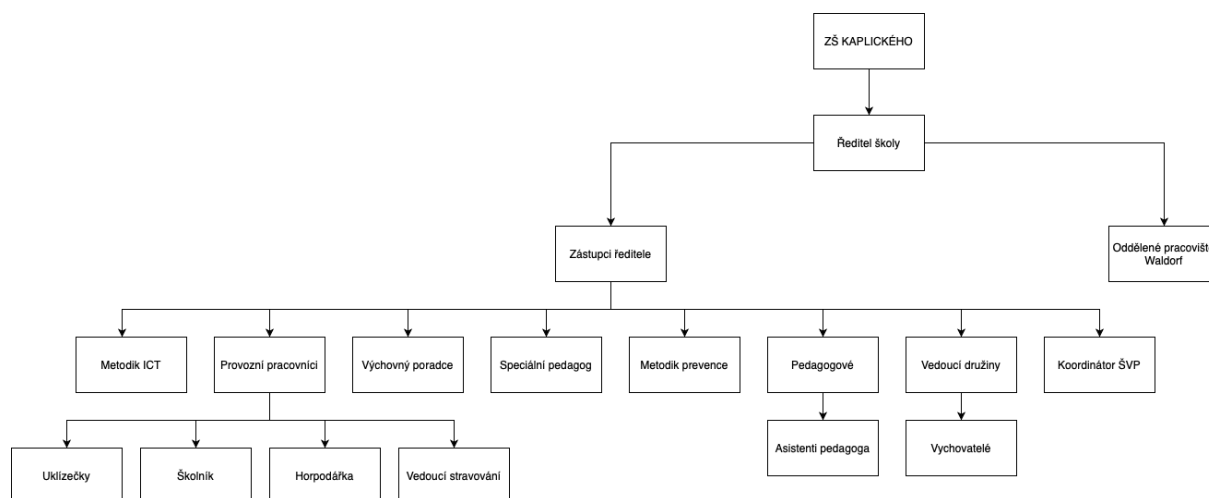
Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Charakteristika Základní školy Kaplického

Základní škola Kaplického je v provozu od roku 1989, kdy původně měla otevřené třídy od prvního do čtvrtého ročníku. V současnosti má otevřených 18 tříd od prvního až do devátého ročníku. Součástí školy je odloučené pracoviště, které provozuje třídy dle Waldorfského systému vzdělávání. (ZŠ Kaplického, nedatováno)

Organizační struktura ZŠ Kaplického

Ředitel Základní školy Kaplického zaštiťuje také oddělené pracoviště Waldorf. Organizační struktura detailněji popisuje pouze základní školu, kde byl proveden smíšený výzkum. Jednotlivé funkce jsou zobrazeny níže na obrázku. Pedagogický sbor, kde bylo provedeno dotazníkové šetření se skládá z 38 pedagogů. (ZŠ Kaplického, nedatováno)



Obrázek 9 Organizační struktura ZŠ Kaplického

Zdroj: vlastní zpracování

5 Smíšený výzkum

Cílem smíšeného výzkumu je zjistit, zda stávající metody pro rozvoj a udržení talentů, které sledované organizace využívají, jsou vhodné k dosažení požadovaných výsledků a navrhnout inovativní řešení na možná zlepšení s důrazem na využití moderních postupů v dané oblasti. Smíšený výzkum a jeho následné zpracování bude obsahovat prvky komparativního srovnávání.

Pro naplnění cíle této diplomové práce, byly sestaveny dvě výzkumné otázky:

Výzkumná otázka č. 1:

Jaké konkrétní metody sledované organizace využívají pro rozvoj a udržení talentů?

Výzkumná otázka č. 2:

Jsou tyto využívané metody rozvoje a udržení vhodné k dosažení požadovaných výsledků rozvojových potřeb školy?

Smíšený výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů na dvou základních školách. První fází výzkumu bylo zpracování online dotazníku, který byl následně rozeslán respondentům prostřednictvím webové platformy Survio. Dotazníkové šetření bylo směřováno na pedagogické pracovníky na vybraných základních školách. Ve druhé části smíšeného výzkumu byly provedeny strukturované rozhovory s pracovníky školy zastávající různé pozice.

Dotazníkový formulář společně s podkladem pro strukturovaný rozhovor bude uveden v seznamu příloh na konci této práce.

5.1 Dotazníkové šetření

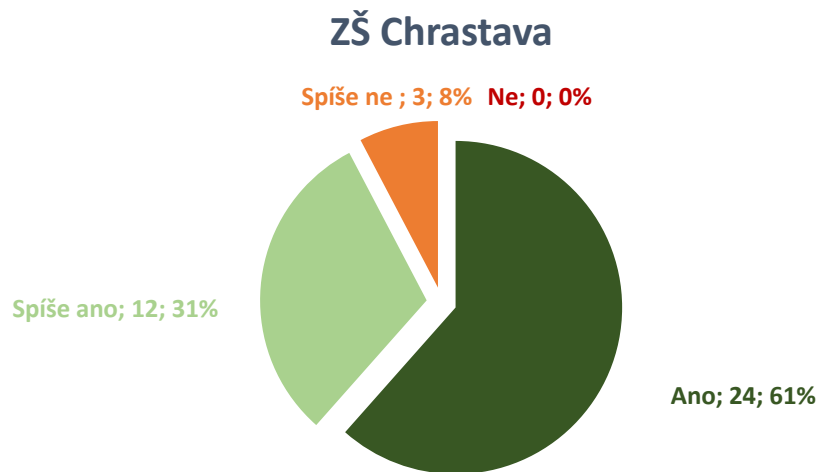
Jak již bylo výše zmíněno, dotazník byl cíleně vytvořen pro pedagogické pracovníky na vybraných základních školách v Libereckém kraji.

Základní škola Chrastava rozeslala tento dotazník 45 pedagogickým pracovníkům, od kterých bylo shromážděno celkem 39 odpovědí, což činí 87 % z celkového počtu dotázaných.

Druhá analýza dotazníku byla zpracována na Základní škole Kaplického, kde bylo celkem obdrženo 32 odpovědí, což je 84 % z celkových 38 pedagogických pracovníků, kteří pracují na této škole.

Otázka č. 1: Poskytuje Vám škola možnost profesního rozvoje?

První otázka dotazníkového šetření měla zjistit, zda škola poskytuje svým pedagogickým pracovníkům profesní rozvoj. Z níže umístěných grafů je zjevné, že na obou školách mají pedagogičtí pracovníci možnost profesního rozvoje. Na Základní škole Chrastava se 36 respondentů (92 %) shodlo, že jim škola tuto metodu rozvoje poskytuje. Pouze 3 respondenti (8 %) spíše nesouhlasí. Téměř shodné procentuální zastoupení odpovědí bylo ze Základní školy Kaplického, kdy 30-ti respondentům (94 %) je poskytnut profesní rozvoj a pouze 2 respondenti (6 %) odpověděli, že jim škola spíše neposkytuje možnost profesního rozvoje.



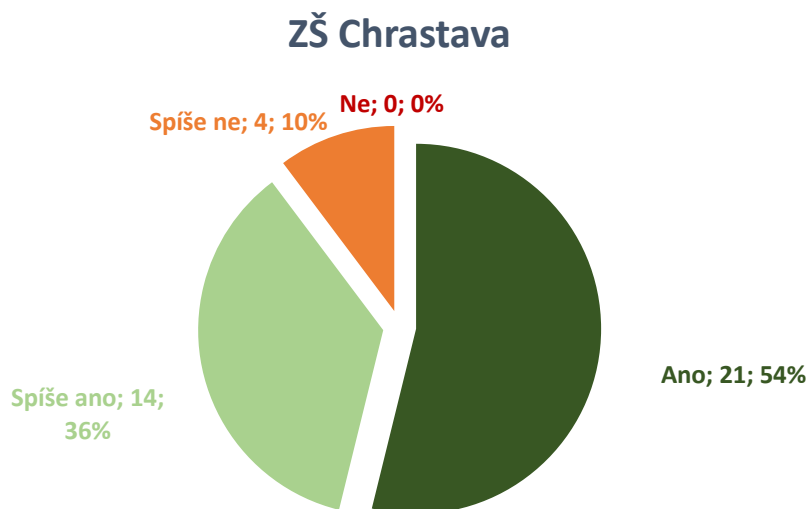
Graf 1 Míra poskytování profesního rozvoje na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování



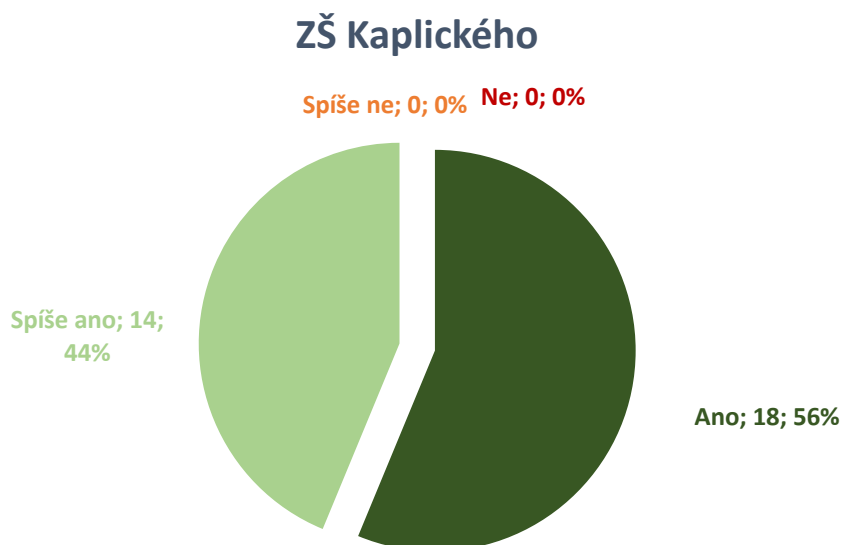
Graf 2 Míra poskytování profesního rozvoje na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Poskytuje Vám škola možnost osobního rozvoje?

Druhá otázka zjistila, zda školy poskytují pedagogickým pracovníkům mimo profesní rozvoj, také rozvoj osobní. V tomto případě odpovědělo 35 respondentů (90 %) ze školy Chrastava, že mají možnost osobního rozvoje a 4 respondenti (10 %) s tímto tvrzením píše nesouhlasí. Oproti tomu na škole Kaplického se 100 % respondentů shodlo, že mají možnost osobního rozvoje.



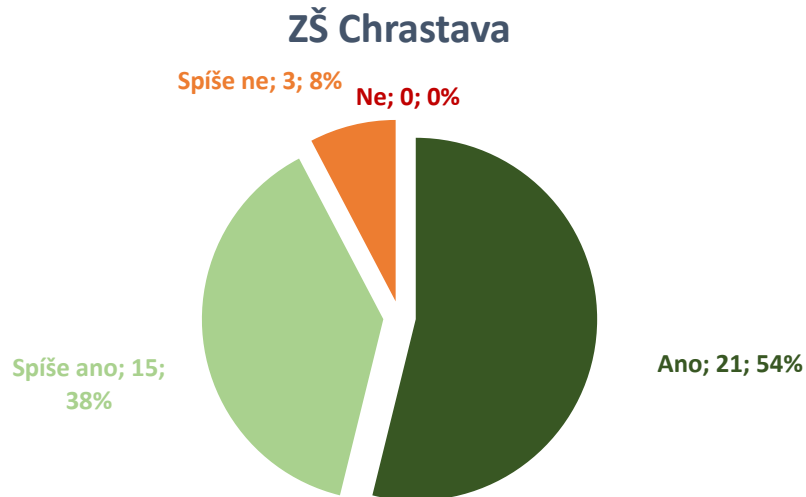
Graf 3 Míra poskytování osobního rozvoje na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování



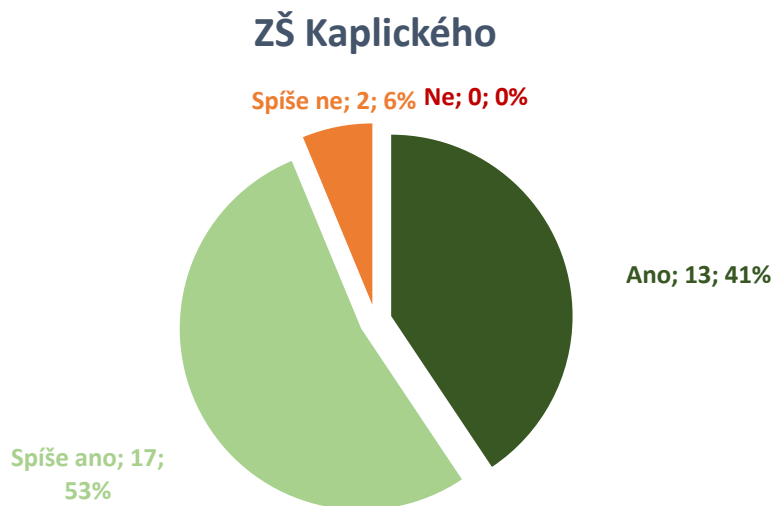
Graf 4 Míra poskytování osobního rozvoje na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jste spokojen/a se současnou formou vzdělávání pracovníků?

Na obou školách jsou pedagogičtí pracovníci téměř všichni spokojeni se současnou formou vzdělávání. Přesněji je 21 respondentů (54 %) zcela spokojeno, 15 (38 %) spíše spokojeno a pouze 2 respondenti (8 %) nejsou zcela spokojeni s formou vzdělávání v Chrastavě. Na škole Kaplického je zcela spokojeno 13 respondentů (41 %), 17 respondentů (52 %) spíše spokojeno a 3 respondenti (8 %) spíše nespokojeni se současně nabízenou formou vzdělávání pracovníků.



Graf 5 Spokojenost pracovníků se současnou formou vzdělávání na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 6 Spokojenost pracovníků se současnou formou vzdělávání na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké metody vzdělávání a rozvoje Vám škola nabízí?

Následující dvě otázky se týkaly metod vzdělávání a rozvoje. Nejprve bylo zjišťováno, jaké všechny metody pedagogickým pracovníkům škola nabízí.

Mezi nejčastější metodu respondenti obou škol uvedli metodu školení. Jako další metody, které školy poskytují svým pedagogickým pracovníkům jsou semináře a kurzy. Na Základní škole Chrastava uvedli respondenti navíc metodu webinářů, která patří k moderním e-learningovým metodám, jak uvádí kapitola 3.4.1 Moderní metody v oblasti vzdělávání a rozvoje. Na Základní škole Kaplického respondenti napsali, že škola nabízí svým pracovníkům také metodu teambuildingu, která jako jediná ze zmíněných metod se především zaměřuje na udržování a stmelování kolektivu.

Tabulka 1 Metody nabízené na ZŠ Chrastava

ZŠ Chrastava
Školení
Seminář
Webinář
Kurz
Workshop
E-learning

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Metody nabízené na ZŠ Kaplického

ZŠ Kaplického
Školení
Seminář
Kurz
Teambuilding
Webinář
Přednáška

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jaká metoda vzdělávání, které jste již absolvovali, byla pro Vás nejužitečnější a v čem?

Pátá otázka měla otevřenou formu odpovědi a dotazovala se na metodu, kterou měli pedagogičtí pracovníci možnost absolvovat v minulosti a uvést důvod v čem pro ně byla nejužitečnější.

Většina respondentů uvedla jimi absolvované metody a důvody, proč tyto metody považují ze svého pohledu za nejužitečnější. Někteří respondenti vypsali pouze absolvované metody, ale důvod, v čem pro ně byla přínosná již neuvedli. Níže v tabulkách jsou jednotlivě vypsány všechny metody, které respondenti uvedli v odpovědích. V uvedené tabulce jsou již důvody sdruženy na základě obdobných a opakujících se odpovědí.

Jako nejčastější a nejužitečnější metodu na Základní škole Chrastava uvedli respondenti metodu webináře. U této metody respondenti vyzdvihovali především časovou nenáročnost. Dalším kladným důvodem této metody je její široká škála možných okruhů výběru. Druhá metoda, která dosáhla v šetření velké oblibě je metoda školení. Respondenti uvedli, že jim nabízí škola možnost jak individuální formy školení, tak skupinové formy školení. Kurzy mají pedagogičtí pracovníci v oblibě především kvůli praktickým ukázkám. Mezi další užitečné metody respondenti uvedli konzultaci s odborníkem, e-learning a workshop. Jeden respondent také uvedl, že dosud neabsolvoval žádnou užitečnou metodu.

Tabulka č. 4 obsahuje nejužitečnější absolvované metody a jejich přínosy respondentům ze Základní školy Kaplického. Jeden respondent odpověděl, že absolvoval směsici různých metod, ale „*nejužitečnější je metoda praktická, jelikož poskytuje reálná řešení pro problémové situace.*“ I ze souhrnné tabulky vyplývá, že nezáleží tak na metodě, ale na její praktičnosti a že si mohou pedagogové danou tematiku sami v rámci metody vyzkoušet. I na této škole dosáhli webináře velké oblibě kvůli časové nenáročnosti a široké nabídce témat.

Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že pedagogičtí pracovníci mají možnost obdobných metod vzdělávání a rozvoje. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, nejčastěji jsou metody pedagogickým pracovníkům nabízeny prostřednictvím webového portálu DVPP, kde si mohou individuálně zvolit téma dle jejich uvážení.

Tabulka 3 Absolvované metody a jejich užitečnost na ZŠ Chrastava

Absolvovaná metoda	Důvod, v čem byla pro Vás tato metoda nejužitečnější
Webinář	Časová nenáročnost, velká nabídka témat
Školení	Užitečné rady, zajímavé aktivity, aktuální informace, diskuse během školení
Seminář	Praktické ukázky, sdílení zkušeností
Kurz	Praktické ukázky
Konzultace s odborníkem	Individuální přístup, zaměření na daný problém
E-learning	–
Workshop	–
Žádná	–

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Absolvované metody a jejich užitečnost na ZŠ Kaplického

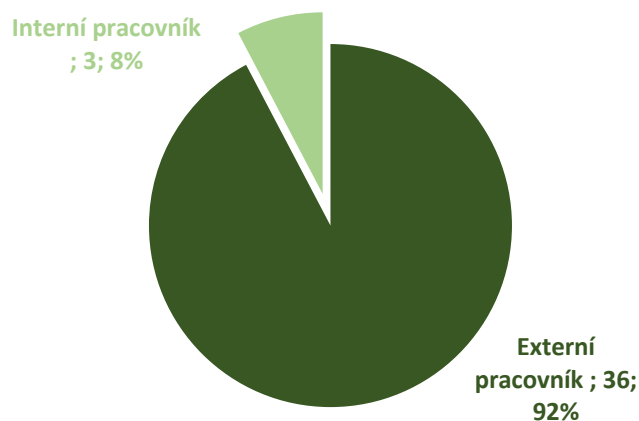
Absolvovaná metoda na ZŠ Kaplického	Důvod, v čem byla pro Vás tato metoda nejužitečnější
Webinář	Časová nenáročnost, široká nabídka témat
Školení	Praktické informace, ukázky
Přednáška	–
Kurz	Praktické ukázky, osobní kontakt s lidmi
Workshop	Učení hrou je lépe zapamatovatelné a pro mě přínosnější
Teambuilding	Utužování kolektivu, „možnost vyčištění vzduchu“
Náslech na jiném oddělení	Jiný pohled

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jakou formou Vám je vzdělávání poskytnuto?

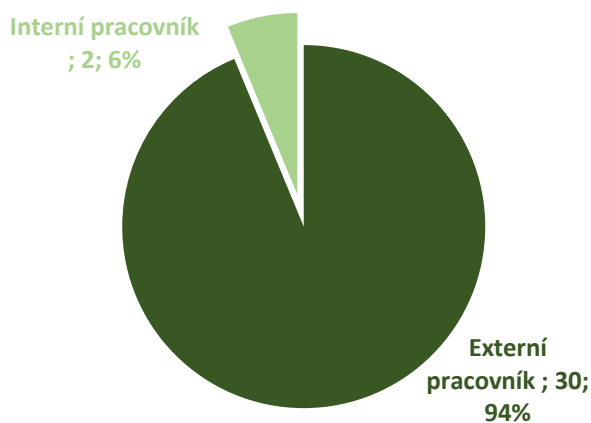
Využívané metody jsou různorodé, nelze je zajistit kmenovými pracovníky s adekvátní certifikací, a proto není překvapivé, že na obou školách jsou metody poskytovány především externími pracovníky.

ZŠ Chrastava



Graf 7 Forma poskytovaného vzdělávání na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



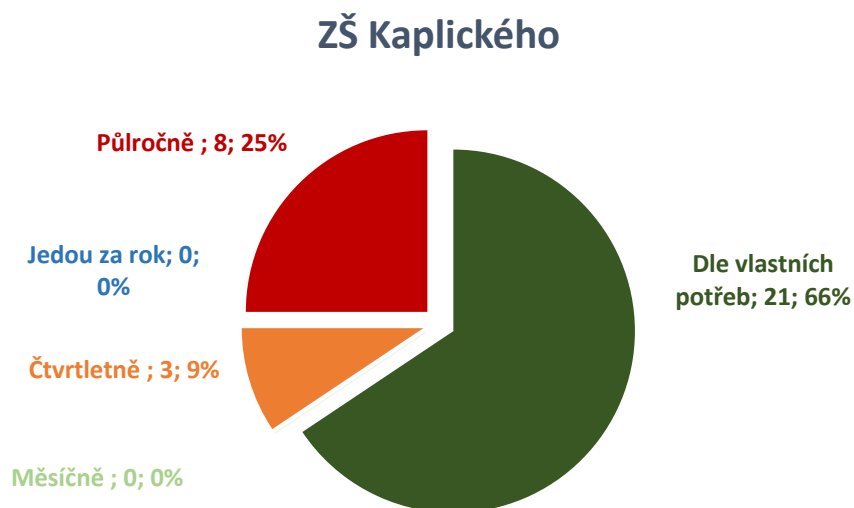
Graf 8 Forma poskytovaného vzdělávání na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jak často Vám škola poskytuje možnost vzdělávání?

Sedmá otázka zjistila periodicitu poskytovaného vzdělávání. Na Základní škole Chrastava má 95 % respondentů možnost vzdělávat se dle svých potřeb. Pouze dva respondenti (2 %) uvedli, že se vzdělávají jednou za rok. Velká část respondentů (66 %) na Základní škole Kaplického uvedla, že se také vzdělává dle vlastních potřeb. Zbytek respondentů uvedlo, že vzdělávání jim škola poskytuje čtvrtletně (9 % respondentů) nebo je jim vzdělávání poskytováno pouze dvakrát za rok (25 % respondentů).



Graf 9 Periodicita poskytovaného vzdělávání na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování



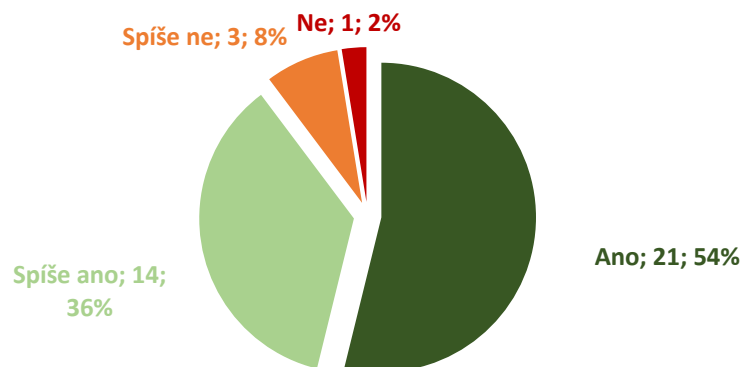
Graf 10 Periodicita poskytovaného vzdělávání na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Poskytujete škole zpětnou vazbu se spokojeností celkového systému vzdělávání a rozvoje?

V teoretické části práce byla zmíněna důležitost podávání zpětné vazby organizaci ohledně spokojenosti s metodami vzdělávání a rozvoje. Na toto téma byla v dotazníku cílena otázka, která měla zjistit, zda vedení požaduje od svých pracovníků zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje. Na Základní škole Chrastava uvedlo 35 respondentů (90 %), že většinou poskytují zpětnou vazbu, další 3 respondenti (8 %) spíše neposkytují zpětnou vazbu a jeden respondent (2 %) označil, že zpětnou vazbu neposkytuje vůbec.

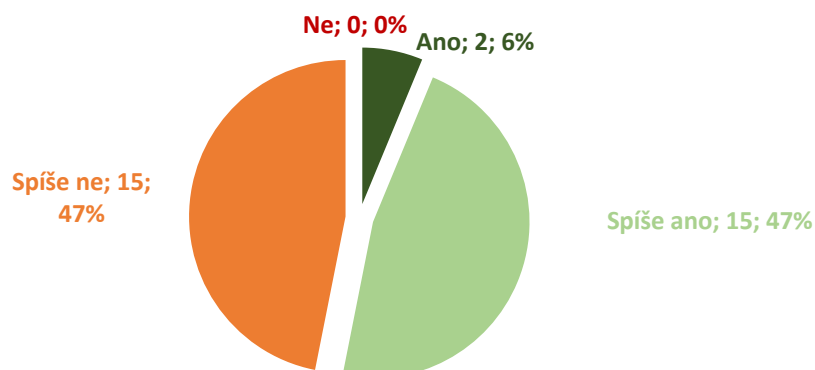
Na Základní škole Kaplického uvedli 2 respondenti (6 %), že poskytují zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s celkovým systémem vzdělávání a rozvoje. Patnáct respondentů (47 %) uvedlo, že zpětnou vazbu spíše poskytují a stejný počet respondentů (47 %) uvedlo, že spíše zpětnou vazbu škole neposkytují.

ZŠ Chrastava



Graf 11 Míra poskytování zpětné vazby na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



Graf 12 Míra poskytování zpětné vazby na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Existuje nějaká metoda rozvoje či vzdělávání, o kterou byste měl/a zájem a kterou jste dosud nevyzkoušel/a?

Na Základní škole Chrastava se k této odpovědi vyjádřilo pouze 5 respondentů (13 %). Zbylí uvedli, že nemají zájem o žádnou další metodu nebo, že mají zájem o vyzkoušení nové metody, ale neví o ní, neznají ji. Dva respondenti, kteří rozepsali svou odpověď uvedli, že by měli zájem o zahraniční studijní pobyt nebo návštěvu/stáž na zahraniční škole. Dále respondenti uvedli, že by se chtěli zúčastnit v budoucnu workshopu nebo webináře. Jeden respondent do své odpovědi napsal, že by měl zájem vyzkoušet novou metodu, ale tato metoda mu nebyla školou umožněna. Bohužel již nekonkretizoval, o jakou metodu se jedná.

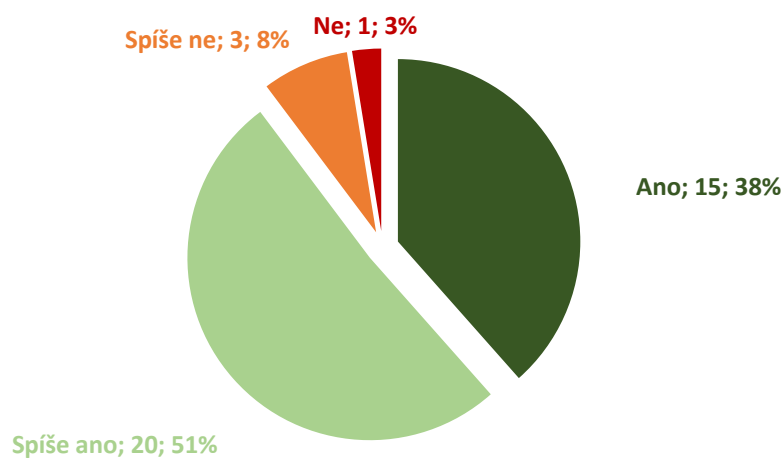
Odpovědi na Základní škole Kaplického byly buď, že nevědí o takové metodě nebo že nechtějí. V případech, kdy respondenti uvedli, že mají zájem o vyzkoušení nové metody rozvoje či vzdělávání tuto metodu jmenovitě neuvedli.

Otázka č. 10: Jsou pro Vás zprostředkované metody vzdělávání a rozvoje dostačující?

To, zda jsou pro pedagogické pracovníky zprostředkované metody vzdělávání a rozvoje dostačující byla zaměřená otázka č. 10. V Chrastavě 35 respondentů (89 %) vyhodnocuje zprostředkované metody vzdělávání a rozvoje jako dostačující, pouze 4 respondenti (11 %) neshledávají poskytované metody za dostačující.

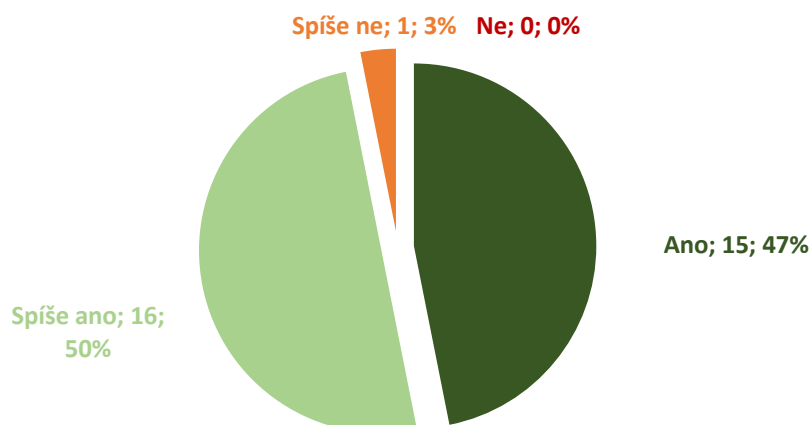
Téměř všichni respondenti (97 %) na Základní škole Kaplického jsou téhož názoru, tedy, že škola svým pracovníkům dostatečně zabezpečuje metody vzdělávání a růstu. S tímto tvrzením se zcela neshodl pouze jeden respondent (3 %). Celkově lze říct, že respondenti jsou spokojeni s poskytovanými metodami v oblasti vzdělávání a rozvoje.

ZŠ Chrastava



Graf 13 Dostatečnost zprostředkovaných metody vzdělávání a rozvoje na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



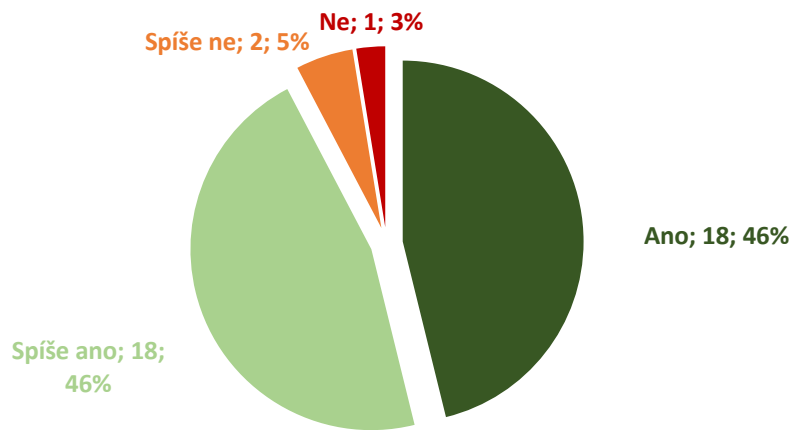
Graf 14 Dostatečnost zprostředkovaných metody vzdělávání a rozvoje na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Poskytuje Vám škola v průběhu roku dostatek rozvojových aktivit?

Předchozí otázky dotazníkového šetření zjistily, že školy poskytují především vzdělávání a rozvoj individuální formou na základě jejich požadavků, kdy se pedagogičtí pracovníci mohou individuálně rozhodovat o tom, kdy a v jaké oblasti by se chtěli dále rozvíjet a vzdělávat. Dalo by se tedy konstatovat, že pedagogičtí pracovníci mají dostatek rozvojových aktivit a záležití pouze na jejich vlastních, individuálních výběrech.

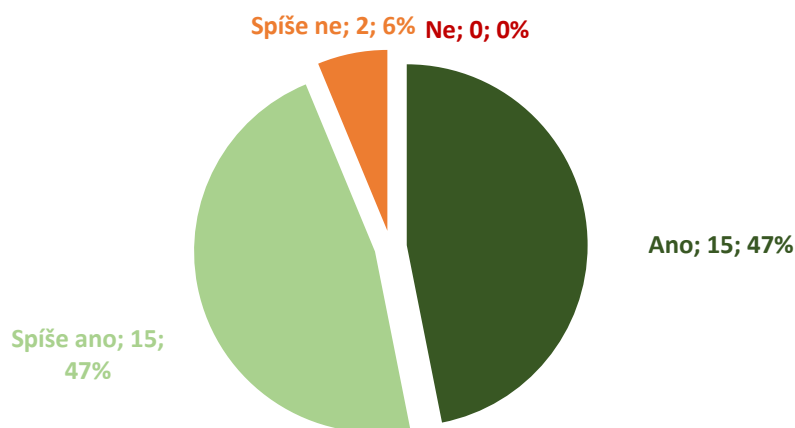
Níže uvedené grafy se téměř shodují a potvrzují fakt, že školy v průběhu roku poskytují svým pracovníkům dostatek rozvojových aktivit.

ZŠ Chrastava



Graf 15 Míra poskytovaných rozvojových aktivit v průběhu roku na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



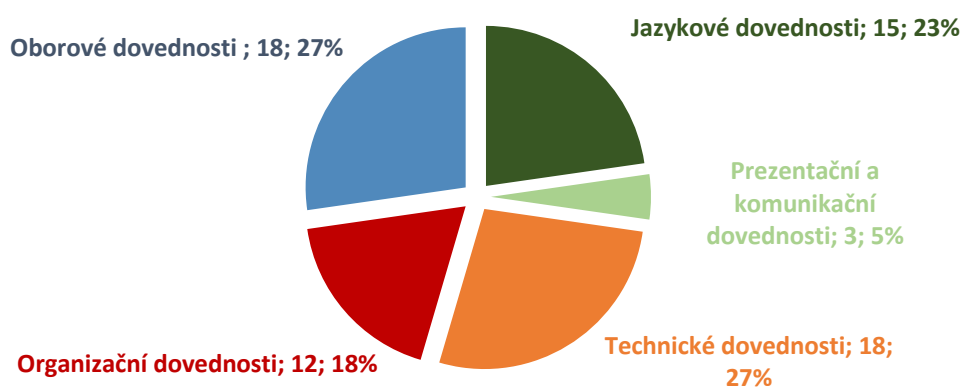
Graf 16 Míra poskytovaných rozvojových aktivit v průběhu roku na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: V jaké kategorii byste ocenil/a možnost dalšího rozvoje?

U této otázky mohli respondenti označit více možností odpovědí, dle jejich preferencí. Na Základní škole Chrastava projevili respondenti největší zájem o dovednosti oborové (27 %) a technické (27 %). Velký zájem byl projeven o dovednosti jazykové (23 %) a organizační (18 %). Pouze 3 respondenti (5 %) uvedli, že by se chtěli rozvíjet v rámci prezentačních a komunikačních dovedností.

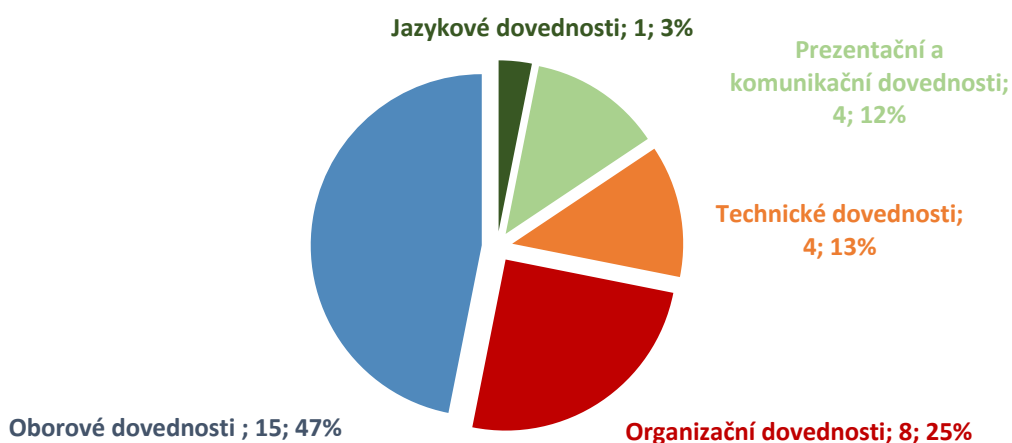
Základní škola Kaplického dosáhla jiného procentuálního rozložení u daných rozvojových kategorií. Největší zájem (47 %) projevili respondenti o oborové dovednosti. Dále byl téměř poloviční zájem o dovednosti organizační (25 %). Na třetí místo umístili respondenti se stejným počtem odpovědí (4 %) dovednosti prezentační a komunikační a technické dovednosti. Nejmenší zájem (3 %) byl projeven o jazykové dovednosti.

ZŠ Chrastava



Graf 17 Zájem o kategorie dalšího rozvoje na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického

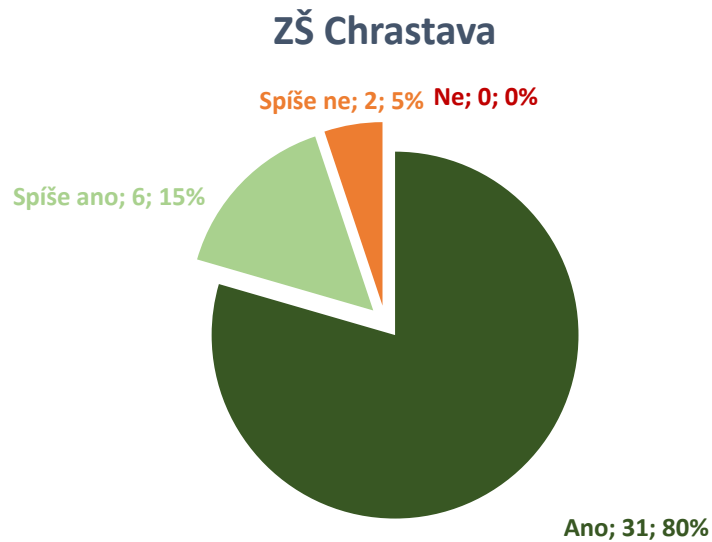


Graf 18 Zájem o kategorie dalšího rozvoje na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

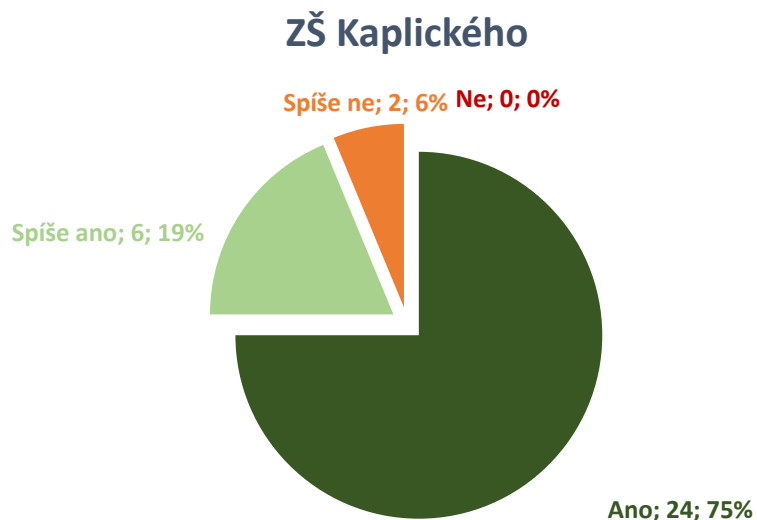
Otázka č. 13: Splňuje škola Vaše požadavky na profesní rozvoj tak, abyste na škole zůstal/a dlouhodobě?

Otázky 13-15 byly zaměřené na téma udržení pracovníků. První otázka na toto téma zjistila, zda si škola dokáže udržet své pracovníky dlouhodobě pomocí nabízených metod v oblasti profesního rozvoje.

Zjištěné údaje u obou škol jsou téměř totožné. Respondenti se z převážné části shodli (Chrastava 95 %, Kaplického 94 %), že škola splňuje jejich požadavky ohledně profesního rozvoje natolik, aby na škole zůstali dlouhodobě.



Graf 19 Profesní rozvoj a jeho vliv na dlouhodobé setrvání pracovníků na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

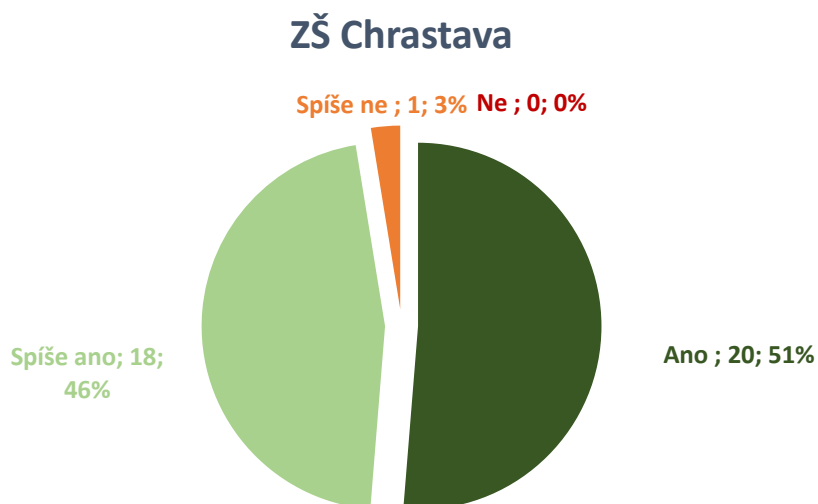


Graf 20 Profesní rozvoj a jeho vliv na dlouhodobé setrvání pracovníků na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

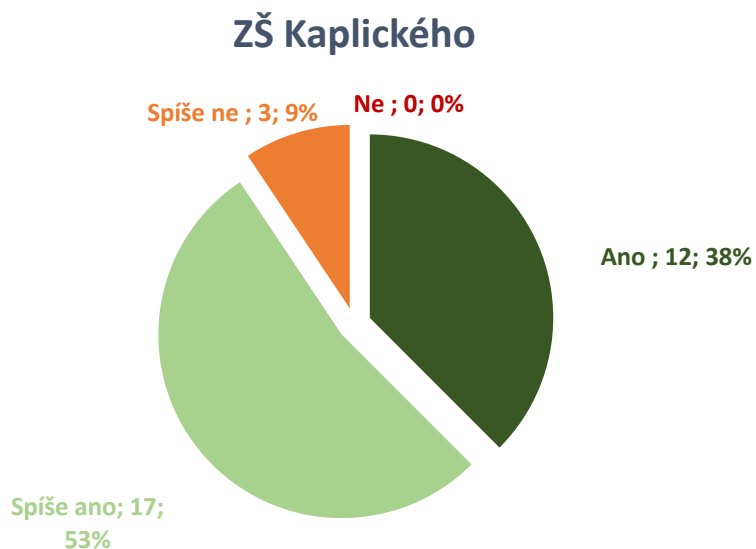
Otázka č. 14: Máte pocit, že škola dělá vše proto, aby si Vás udržela?

Čtrnáctá otázka zjistila, zda pedagogičtí pracovníci mají pocit, že škola dělá vše proto, aby si je dokázala udržet. Po sečtení všech odpovědí byl sestaven graf č. 21 a téměř 100 % respondentů Základní školy Chrastava mají pocit, že škola dělá vše proto, aby si je udržela, pouze jeden respondent nezastává tento názor.

Na škole Kaplického výsledky nejsou tak jednoznačné jako v Chrastavě, ale převážná většina respondentů (91 %) má pocit, že si je škola chce udržet. Pouze 3 respondenti (9 %) uvedli, že by škola o jejich setrvání trvala.



Graf 21 Názor pracovníků ZŠ Chrastavy, zda škola dělá vše pro jejich udržení
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 22 Názor pracovníků ZŠ Kaplického, zda škola dělá vše pro jejich udržení
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jakým způsobem se Vás snaží škola udržet na pracovní pozici?

Otázka č. 15 byla zaměřena na způsoby, kterými se škola snaží udržet své pracovníky. Následující tabulka shrnuje odpovědi nejčastějších způsobů, které mají vliv na jejich udržení. Největší část respondentů se shodla, že je pro ně nejdůležitější způsob komunikace na pracovišti, a to nejen mezi vedením a pedagogickými pracovníky, ale i mezi pedagogickými pracovníky navzájem. Jako další častá odpověď byla finanční odměna, kterou většina pracovníků velkoryse ocení. Nelze opomenout ani prostředí školy, které má značný vliv na spokojenost pracovníků. Našlo se ale pár respondentů, kteří nenašli nic kladného, čím by se je škola chtěla udržet na pracovní pozici. Níže jsou přehledně v tabulkách uvedeny nejčastější důvody udržení v jednotlivých školách.

Tabulka 5 Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Chrastava

Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Chrastava
Klima školy
Finanční odměny
Komunikace, vstřícný a lidský přístup
Pozitivní hodnocení práce
Spolupráce s kolegy
Motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Kaplického

Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Kaplického
Příjemné prostředí
Finanční odměny
Pozitivní hodnocení vedoucího
Možnost seberealizace
Dobrá komunikace
Empatický a kolegiální přístup
Důvěra

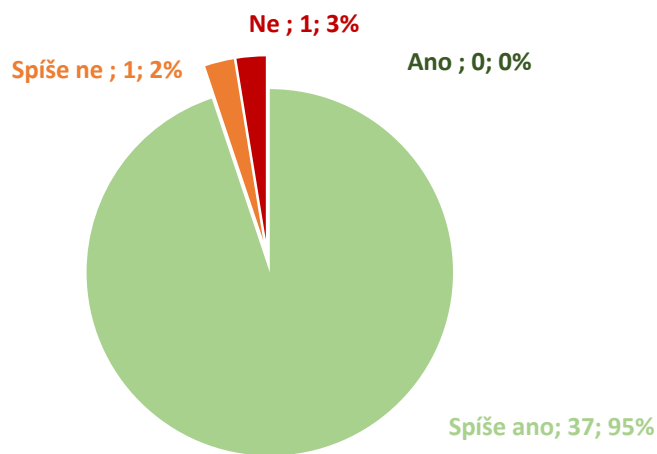
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16: Myslíte si, že škola vnímá všechny své pracovníky jako talentované?

V praktické části byla uvedena definice od Horváthové (2011), že za talent jsou považováni všichni pracovníci, kteří přispívají k dosahování cílů organizace. Proto byla 16. otázka zaměřena na to, zda škola vnímá všechny své pracovníky jako talentované.

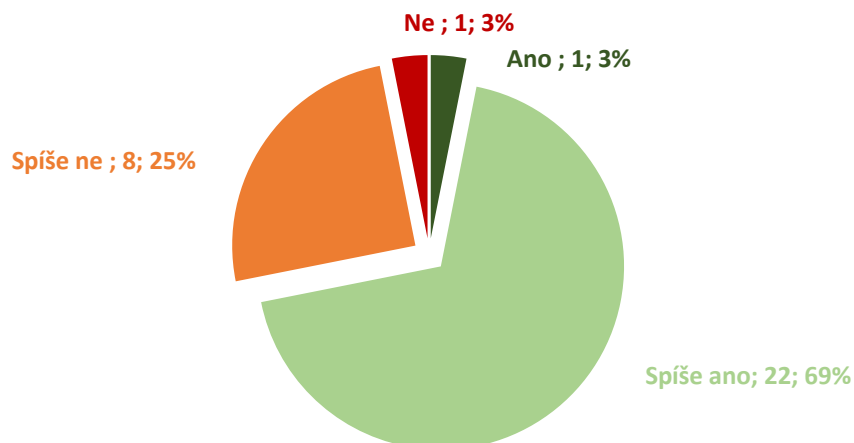
Téměř všichni respondenti ze Základní školy Chrastava (95 %) si myslí, že je škola spíše vnímá jako talentované. Odlišného názoru byli pouze 2 respondenti (5 %). Oproti tomu na shodnou otázku na Základní škole Kaplického označilo pouze 22 respondentů (69 %) odpověď „spíše ano“ a jeden respondent (3 %) „ano“. Zbýlých 9 respondentů (28 %) jsou toho názoru, že škola spíše nevnímá všechny pracovníky jako talentované.

ZŠ Chrastava



Graf 23 Vnímání všech pracovníků na ZŠ Chrastava jako talentů
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



Graf 24 Vnímání všech pracovníků na ZŠ Kaplického jako talentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Řešil s Vámi v minulosti někdo z vedení školy, že patříte k talentovaným pracovníkům?

Předchozí otázka zjistila, zda si pracovníci myslí, že je škola všechny jako talenty. Sedmnáctá otázka na ni navazovala s cílem zjistit, zda škola pracovníkům sděluje informaci o tom, že je identifikuje jako talenty. Z obou grafů vyplývá, že škola převážně neřeší se svými pracovníky to, že je identifikuje jako talentované.

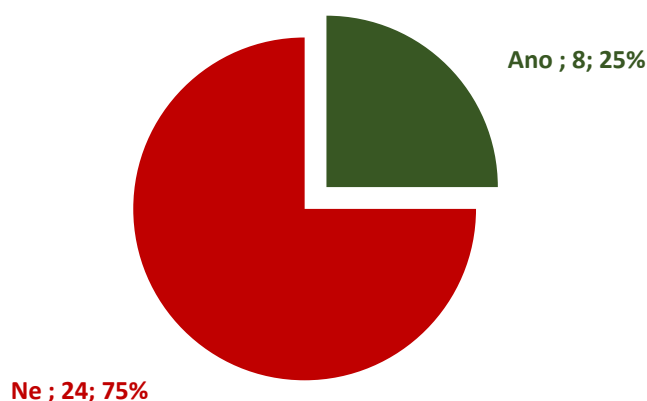
V minulosti škola Chrastava řešila téma talentu pouze s 18 respondenty (46 %). S více jak polovinou (54 %) nikoli. Na škole Kaplického uvedla pouze čtvrtina respondentů (8), že je škola označila za talenty. Zbýlých 24 respondentů (75 %) se s tímto tématem nikdy neseťkalo.

ZŠ Chrastava



Graf 25 Zkušenost s uznáním talentu od vedení ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování

ZŠ Kaplického



Graf 26 Zkušenost s uznáním talentu od vedení ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Pokud patříte k talentovaným pracovníkům nabízí Vám dle toho škola specifický přístup k nabídce účasti na rozvojových aktivitách a jaký?

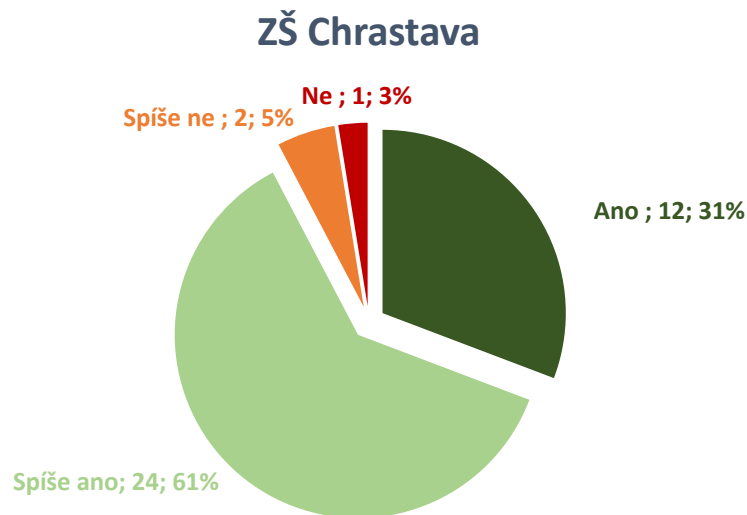
Otázka č. 18 byla zaměřena právě na ty pracovníky, kteří se považují za talenty. Cílem bylo zjistit, zda jim škola poskytuje dle jejich talentu i specifický přístup k nabídce účasti na rozvojových aktivitách a jaký.

Respondenti z Chrastavy, kteří se považují za talenty, uvedli, že je jim poskytnut specifický přístup k nabídce účasti na rozvojových aktivitách. Konkretizovali rozvojové aktivity tak, že jim škola poskytuje širší nabídku úzce zaměřených seminářů, a tak podporuje své talentované pracovníky při dalším vzdělávání. Na těchto odpovědích se shodlo 15 respondentů. Deset respondentů se vyjádřilo, že o specifických přístupech neví. Jeden respondent také zmínil, že specifický přístup rozvojových aktivit je nabízen pouze „oblíbeným“ pracovníkům. Zbývající neodpověděli.

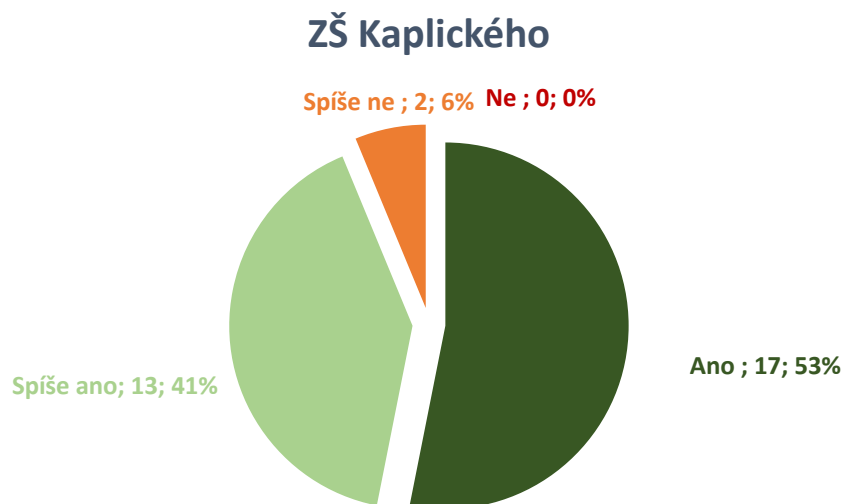
Odpovědi na Základní škole Kaplického se tolik nelišily. Ti, co si myslí, že jsou talentovaní, tak pocítují specifický přístup od vedení právě prostřednictvím široké nabídky rozvojových aktivit. Jeden respondent uvedl, že se aktuálně stal metodikem prevence a na základě toho mu škola zajistila individuální plán vzdělávání, který je k této pozici nezbytný. Našli se také respondenti, kteří se nepovažují za talenty. Jeden respondent napsal *„Považuji se za odpovědného pracovníka, který se snaží dětem předat své zkušenosti co nejlépe, ale nejsem natolik sebestředný, abych o sobě mluvil jak o talentu.“* Z této odpovědi vyplývá, že ne každý pracovník se dokáže ztotožnit s označením talent.

Otázka č. 19: Máte pocit, že škola poskytuje všem stejnou možnost vzdělávání a rozvoje?

Předposlední otázka byla směřována na všechny dotazované, a to bez rozdílu, zda se považují za talent, či nikoli. Cílem bylo zjistit, zda mají pracovníci pocit, že jim škola poskytuje rovnocennou možnost vzdělávání a rozvoje. Výsledek vyšel pozitivní, většina respondentů vnímá rovnocennost v poskytování vzdělávání a rozvoje na školách. Pouze 3 respondenti (8 %) školy Chrastava a 2 respondenti (6 %) školy Kaplického s tímto názorem nesouhlasí.



Graf 27 Názor pracovníků na rovnost možnosti vzdělávání a rozvoje na ZŠ Chrastava
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 28 Názor pracovníků na rovnost možnosti vzdělávání a rozvoje na ZŠ Kaplického
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jaké kroky byste doporučil/a vedení školy učinit, aby poskytovaná péče o rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků byla efektivní?

Poslední otázka měla za cíl zjistit, zda pedagogičtí pracovníci mohou škole poskytnout nějaká doporučení v oblasti péče o rozvoj vzdělávání talentovaných pracovníků. V tabulkách jsou uvedeny jednotlivé doporučení, která respondenti uvedli na svých školách. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, někteří respondenti na ni neodpověděli.

Na Základní škole Chrastava respondenti uvedli konkrétní i obecné doporučení pro zlepšení vzdělávacího a rozvojového systému, jak je uvedeno v tabulce č. 7. Na škole Kaplického ovšem většina respondentů na otázku nereagovala. Na této škole z dotazníkové šetření vyplynulo, že někteří respondenti mají problém s označením talent a možná proto neuvedli žádná doporučení. Respondenti, kteří uvedli svá doporučení shrnuje tabulka č. 8.

Tabulka 7 Doporučení pro budoucí rozvoj a vzdělávání na ZŠ Chrastava

Doporučení pro efektivnější rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků ZŠ Chrastava
Zavedení osobního přístup při výběru metod vzdělávání a rozvoje
Hromadné školení pro začínající pedagogické pracovníky na téma práce s třídním kolektivem, komunikační dovednosti
Motivace a sdílení zajímavých a užitečných poznatků s ostatními pracovníky
Portfolio pracovníka (přehled vykonané práce)
Stejně podmínky a přístupy ke všem
Větší prostor pro diskusi s pracovníky ohledně jejich preferencí v rámci rozvoje do budoucna
Poskytnout vždy zpětnou vazbu po absolvování metody vzdělávání a rozvoje
Školení a kurzy přímo ve škole
Více oslovovat mladé kolegy

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Doporučení pro budoucí rozvoj a vzdělávání na ZŠ Kaplického

Doporučení pro efektivnější rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků ZŠ Kaplického
Rozvoj i mimo obor
Pestřejší nabídka seminářů a přednášek
Větší angažovanost mladých kolegů
Větší motivace a podpora v rozvoji a vzdělávání
Zpětná vazba (sdílení i s kolegy)

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Strukturované rozhovory

Strukturované rozhovory proběhly na Základní škole Chrastava a Základní škole Kaplického vždy se třemi pracovníky.

Otázka č. 1: Jakou pozici na škole vykonáváte?

První otázka strukturovaného rozhovoru byla zaměřena na identifikaci funkcí jednotlivých respondentů, kterou na škole vykonávají.

Respondenti Základní škola Chrastava: ředitel školy, pedagogický pracovník, výchovný poradce

Základní škola Kaplického: ředitel školy, pedagogický pracovník, zástupce ředitele

Otázka č. 2: Jak byste popsal/a Váš systém vzdělávání a rozvoje? Jaké metody Vám jsou poskytovány a jak často?

Respondent Základní Školy Chrastava popsal, že celkový systém vzdělávání a rozvoje je dělen na dvě části, jímž je vzdělávání a rozvoj umožněn. První část se týká většinou všech pracovníků školy a je poskytována interní formou. Interní vzdělávání a rozvoj se především týká bezpečnosti nebo organizace školy.

Ve druhé části pedagogičtí pracovníci buď jezdí na různá školení mimo školu nebo přijede do školy externí lektor, který následně zaškoluje pracovníky v dané oblasti. Tento druh je většinou poskytován individuálně. Pokud pedagog projeví zájem o rozvoj ve svém oboru, má možnost najít si vlastní metodu vzdělávání nebo dle nabídky DVPP. S tímto obecným popisem souhlasili i další respondenti školy.

Charakteristiku systému vzdělávání a rozvoje další respondent popsal takto: „Škola využívá systém vzdělávání DVPP, kde je velká škála témat možných metod vzdělávání. Jelikož jsem se v minulosti zaměřoval spíše na výchovné poradenství, tak dostávám mnoho nabídek z různých institucí jako např. Institut duševního zdraví, Národní pedagogický institut, Inkluzivní školy. Od covidu se prosazuje spíše online forma, a to metoda webinářů. Pokud se v rámci mého vzdělávání a rozvoje účastním na dlouhodobých projektech, musím na konci zpracovávat závěrečnou zprávu na téma, kterému jsme se věnovali.“

Podobný systém vzdělávání a rozvoje respondenti jednotlivě popsali i na Základní škole Kaplického. Respondent odpověděl, že „systém vzdělávání je spíše individuální, pokud pracovníci projeví o něco zájem snaží se jim vedení vyjít vstříc. V rámci školy máme také školení pro celý sbor, kdy poslední bylo zaměřeno na rozvoj emoční inteligence. Vedení respektuje naše potřeby, ale zároveň požaduje účast na povinných školení, které jsou užitečné pro všechny.“ Další respondent tuto otázku doplnil, že on sám se většinou účastní vzdělávacích metod většinou jednou ročně.

Druhá otázka byla doplněna o otázku ohledně financování systému vzdělávání a rozvoje.

Respondenti škol se na odpovědi shodli. Pokud pracovníci projeví zájem o rozvoj a je nutné tento rozvoj financovat, snaží se vedení vyjít vždy vstříc. Respondent z Chrastavy také uvedl, že *„ted' ta doba je složitější, všechno se přiškrcuje a nevíme jak se „nahore“ rozhodnou, kam se peníze vloží. Snažíme se, abychom byli schopni zajistit vzdělávání pro pedagogy, ale musíme zvažovat do jaké míry půjdeme.“*

Otázka č. 3: Jakou metodu vzdělávání považujete za nejefektivnější? Proč právě tuto metodu považujete za nejefektivnější?

Respondenti ze Základní školy Chrastava se shodli, že za nejefektivnější metodu považují webináře. Webináře, jako metoda rozvoje a vzdělávání, dosáhla velké obliby i v rámci dotazníkové šetření na škole Chrastava. Jako hlavní důvod uvedli oba dotázaní flexibilitu v rámci časové náročnosti a také široké portfolio témat pro rozvoj a vzdělávání.

Na Základní škole Kaplického jeden respondent nedokázal jmenovat metodu, která by pro něj byla nejefektivnější. Další respondent shledává jako nejefektivnější metodu vzdělávání a rozvoje metodu teambuilding. Ve své odpovědi uvedl důvod, kterým bylo, že *„stmeluje kolektiv, řeší se také osobnostně sociální rozvoj pracovníků, který je pro každého přínosný.“*

Otázka č. 4: Podávají pracovníci zpětnou vazbu po dokončení těchto metod vzdělávání?

Respondent Základní školy Chrastava odpověděl, že podávání zpětné vazby *„není vysloveně pravidlem. Samozřejmě, když je metoda pro většinu pracovníků užitečná a týká se to spíš organizačních záležitostí, tak tu zpětnou vazbu má vedení hnedka, jelikož se jich také účastní. Pokud to jsou metody, kdy se jdou pracovníci individuálně vzdělávat v rámci jejich oboru, tak to pak přijdou vedení sdělit.“*

Respondent Základní školy Kaplického odpověděl, že *„to, co pracovníci považují za důležité, většinou sdělí vedení a také svým kolegům. Pokud se výstup dotýká chodu školy, sdělí své poznatky všem na poradě.“*

Otázka č. 5: Jaké specifické přístupy v oblasti rozvoje Vám škola umožňuje?

Respondenti obou škol se shodli, že pokud pracovník přijde za vedením s prosbou, snaží mu ve většině případů vyhovět. Respondent školy Chrastava odpověděl, že *„jelikož je systém vzdělávání a rozvoje velmi individuální, opravdu záleží na preferenci každého pracovníka. Jako jednu z výhod, když porovnáme s jinou základní školou, na které jsem pracoval, ZŠ Chrastava financuje veškeré náklady spojené se vzděláváním a rozvojem.“* S tímto tvrzením souhlasil i druhý respondent a odpověď doplnil, že *„všechno, ať se to týká technického vybavení, zajištění suplů až po zajištění cesty, nám škola finančně zajišťuje.“*

Na Základní škole Kaplického respondent odpověděl, že *„každý pracovník si jde vlastním směrem, přístup je velmi individuální a v něm nás škola podporuje.“* Druhý respondent

uvedl i konkrétní příklady právě tohoto individuálního přístupu, odpověděl: „*je mi umožněno podílet se na digitálním vzdělávání a tvorbě grafiky školy, která mě velmi baví.*“

Otázka č. 6: Využívají pracovníci aktivně programy vzdělávání a rozvoje?

Respondent školy Chrastava odpověděl, že „*aktivita pracovníků je různorodá a záleží na nich. Máme tu pár pedagogů, kteří jsou hodně aktivní. Pokud někdo jezdí často na školení, tak se vedení snaží, aby si vybíral kvalitní školení, které jsou pro něj přínosem, než aby jezdil na sto školení, které mu nic nepřinesou.*“

Zbylí respondenti se shodli, že tyto programy využívají pracovníci aktivně. Jeden respondent doplnil svou odpověď, o konkrétní případ v rámci jeho zaměření. „*Nejvíce se jezdí do Liberce na pobočku pedagogického institutu nebo na krajský úřad. Já osobně jezdím do pedagogicko-psychologické poradny jednou za dva měsíce na organizované setkání výchovných poradců a celkem každý měsíc se zúčastním, tak jednoho nebo dvou školení.*“

Respondenti ze Základní školy Kaplického se shodli, že pracovníci využívají programy vzdělávání a rozvoje aktivně. Dále respondent odpověď doplnil, že „*pokud pracovníci chtějí, tak se mohou vzdělávat i soukromě a škola jim může poskytnou neplacené volno, ale rozhodnutí je na nich.*“

Otázka č. 7: Jakými všemi způsoby se snaží škola udržet své pracovníky?

Na obou základních školách se respondenti shodli, že škola si své pracovníky chce udržet především finančním ohodnocením a dobrým pracovním prostředím. Dále respondenti uvedli, že důležitý faktor je pro ně kolektiv. Kolektiv, který se skládá z pracovníků, se kterými se dobře spolupracuje a celkově tvoří příjemnou a přátelskou atmosféru.

Odpověď respondenta Základní školy Chrastava zněla, že pracovníky si vedení snaží udržet „*všemi možnými způsoby. Víceméně když se bavíme o talentovaných aktivních pracovnících, tak předavším vstřícným přístupem, tím že jim poskytujeme rozvoj, podporu na projektech a akcích. Vlastně veškerým tímto servisem, který je pro tu jejich aktivitu potřeba.*“

Otázka č. 8: Máte pocit, že škola cíleně připravuje pracovníky, které považuje za klíčové na vybrané pozice?

Respondenti Základní školy Chrastava se jednoznačně shodli, že ano. Škola cíleně připravuje klíčové pracovníky na vybrané pozice. Jeden uvedl příklad, že „*ted' se cíleně poskytl a zajistil jedné pedagogické pracovníci kurz třídnictví.*“

Další respondent uvedl, že „*pokud si vedení vybere pracovníka, který by byl vhodný na danou pozici a daný pracovník souhlasí s nabízenou pozicí, je především kladen důraz, aby pracovník vystudoval ten daný obor.*“

Na Základní škole Kaplického se respondenti, také shodli, že škola cíleně připravuje klíčové pracovníky na vybrané pozice. Odpověď jednoho z nich zněla, že „*pokud objevíme někoho, s kým cítíme, že ta spolupráce je na nadstandartním levelu, tak jednak to s ním komunikujeme, že se nám líbí jeho přístup k práci a zároveň probíráme, jak ho zapojit víc do chodu školy.*“

Otázka č. 9: Víte o tom, že si vedení školy tvoří talent-pool? Pokud jste se s tímto pojmem a realizací souvisejících aktivit dosud ve škole nesetkali, měli byste zájem o jeho vznik?

Převážně většina respondentů se s tímto pojmem nesetkala, proto musel být v rámci rozhovoru popsán jeho význam. Na Základní škole Chrastava se respondenti shodli, že škola si netvoří talent-pool, ale má celkový přehled o jednotlivých pracovnících. Jeden z nich uvedl velmi jasně, že „zájem o tvorbu talent-poolu nemám. Je to věc vedení, vedení vidí, jaké aktivity sami vykonáváme a je to v jejich režii.“

Podobný přístup mají k tvorbě talent-poolu respondenti Základní školy Kaplického, kdy se jejich odpovědi také shodli na faktu, že škola netvoří talent-pool, ale vedení pracuje s pracovníky, o kterých ví, že mají zápal a snahu neustálého rozvoje.

Otázka č. 10: Jaká podpora ze strany školy by Vám pomohla ve prospěch rozvoje vašeho talentu?

Na Základní škole Chrastava se respondenti shodli, že se škola snaží svým pracovníkům vyhovět převážně ve všem a že každý pracovník má možnost podat požadavek. Jedna odpověď zněla, že „tady ve škole asi nic akutního není, kdykoliv zajdeme za vedením, že něco potřebujeme, tak se nám snaží vyhovět. Ať se to týká knížek, kurzů, ale musíme si to najít sami. Tady ta podpora je perfektní, spíš nás tlačí, abychom se sami snažili, a to především mladé kolegy.“

Respondent Základní školy Kaplického odpověděl, že „ze strany vedení je to pouze trpělivost, když vedení vidí, že pracovník má talent, ale chybí mu přístup k dětem, tak se ho snaží navést, jak by měl postupovat.“ Zbylí dva respondenti uvedli, že jsou spokojeni se současnými nabízenými rozvojovými aktivitami.

5.3 Odpovědi na výzkumné otázky

Výzkumná otázka č. 1:

Jaké konkrétní metody sledované organizace využívají pro rozvoj a udržení talentů?

Z výzkumu vyplývá, že obě základní školy poskytují svým pracovníkům velmi podobnou nabídku metod zaměřených na rozvoj a udržení.

Na základě dotazníkového šetření a provedených rozhovorů jsou vzdělávací a rozvojové metody většinou poskytovány prostřednictvím portálu DVPP, a proto je nabídka metod téměř shodná. Jednotlivé metody jsou jmenovitě uvedeny v tabulkách 9 a 10. Pedagogičtí pracovníci základních škol se shodli, že mají možnost vzdělávání a rozvoje se účastnit, a to konkrétně školení, seminářů, webinářů a kurzů. Na Základní škole Chrastava respondenti, jako další uvedli používanou metodu workshopu, e-learningu a možnosti konzultace s odborníkem. Naproti tomu pracovníci školy Kaplického dále využívají metodu teambuilding, přednášky nebo náslechu na jiném oddělení.

Tabulka 9 Poskytované metody na Základní škole Chrastava

Poskytované metody na Základní škole Chrastava
Školení
Seminář
Webinář
Kurz
Workshop
E-learning
Konzultace s odborníkem

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Poskytované metody na Základní škole Kaplického

Poskytované metody na Základní škole Chrastava
Školení
Seminář
Webinář
Kurz
Teambuilding
Přednáška
Náslech na jiném oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Metody udržení talentovaných pracovníků, jsou uvedeny v tabulkách 5 a 6 u dotazníkového šetření. Na základní škole Chrastava respondenti uvedli, že finanční odměna, lidský přístup, pozitivní hodnocení a motivace jsou nejdůležitějšími faktory, které rozhodují o tom, zda na dané škole setrvají. Na škole Kaplického respondenti, jako nejdůležitější faktory vyhodnotili možnost seberealizace, příjemné prostředí, finanční odměna, kolegiální přístup a celková důvěra uvnitř kolektivu.

Výzkumná otázka č. 2:

Jsou tyto využívané metody rozvoje a udržení vhodné k dosažení požadovaných výsledků rozvojových potřeb školy?

Na základě výzkumných poznatků lze usoudit, že využívané metody rozvoje a udržení pracovníků na obou školách jsou rozmanité. Respondenti obou škol vyjádřili, že mají možnost profesního i osobního rozvoje, který přispívá k celkové spokojenosti. Rozdíly u škol se projevily při poskytování zpětné vazby ohledně celkové spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje. Respondenti Základní školy Chrastava převážně podávají zpětnou vazbu, zatímco respondenti Základní školy Kaplického pouze z 53 %. Celkově respondenti shledávají poskytované metody za dostačující, přičemž i tak na škole

Chrastava projevili respondenti zájem o nové metody rozvoje a vzdělávání, a to především o uskutečnění výjezdu na jinou zahraniční školu. Školy kladou důraz na rovnocennost poskytování rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Ohledně udržení pracovníků vyplývá, že obě školy vykazují relativně vysokou míru spokojenosti o jejich udržení, přesto jsou patrné rozdíly v poskytování podpory pro udržení pracovníků. Celkový systém rozvoje a udržení pracovníků lze považovat za uspokojivý, jsou zde ale i místa pro jeho zlepšení. Jednotlivé faktory jsou obsaženy v analýze SWOT a PESTLE (tabulka 11, 12).

5.4 Vyhodnocení smíšeného výzkumu

Cílem smíšeného výzkumu bylo zjistit, zda stávající metody pro rozvoj a udržení talentů, které sledované organizace využívají, jsou skutečně vhodné k dosažení požadovaných výsledků rozvojových potřeb školy. Tato kapitola vyhodnotí stávající situaci v kontextu talent managementu na školách, na základě informací ze smíšeného výzkumu.

5.4.1 Základní škola Chrastava

Celkem Základní škola Chrastava zaměstnává 45 pedagogických pracovníků, na které bylo směřováno dotazníkové šetření. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 39 respondentů. Strukturované rozhovory byly poté jednotlivě vedeny s ředitelem školy, výchovným poradcem a pedagogickým pracovníkem. Všichni dotázaní vykazují pedagogickou činnost.

Identifikace talentů a tvorba talent-poolu

Na základě dotazníkového šetření lze konstatovat, že Základní škola Chrastava vnímá všechny své pracovníky jako talentované. Pouze dva respondenti projevili nesouhlas. Jak je uvedeno v teoretické části práce, cílem talent managementu je identifikace talentovaných pracovníků a zaopatřit jim stabilní prostředí. (Eisel a Termann, 2023) Na Základní škole Chrastava dle odpovědí převážně neřeší vedení se svými pracovníky skutečnost, zda je považuje za talentované. Pouze s 18 respondenty byla tato otázka v minulosti řešena a s 21 respondenty nikoli.

Identifikace talentovaných pracovníků je nezbytnou činností pro tvorbu talent-poolu. V rámci strukturovaného rozhovoru byla položena otázka, zda škola tvoří talent-pool a pokud ne, zda by pracovníci o něj měli zájem. Respondenti na tuto otázku odpověděli, že škola si netvoří talenta-pool, ale má přehled o jednotlivých pracovnících a jejich aktivitách. Respondenti projevili nezájem o tvorbu talent-poolu v budoucnosti. Jeden z nich konstatoval, že toto téma je v režii vedení.

Jelikož škola nedostatečně identifikuje své talentované pracovníky o jejich talentu, nemá možnost tvorby řádného talent-poolu. Sami pracovníci neprojevili o jeho vytvoření zájem. Tvrdí ale, že škola o talentovaných pracovnících přehled má a na základě toho jim poskytuje metody dalšího vzdělávání a rozvoje.

System vzdělávání a rozvoje

Celkový systém vzdělávání a rozvoje na základě odpovědí lze vyhodnotit jako dostačující, jsou zde oblasti, kterým by se škola mohla podrobněji věnovat, o které pracovníci na základě dotazníkového šetření projevili zájem.

Škola svým pracovníkům nabízí možnost profesního i osobního rozvoje, což je jedna z věcí, kterou dokáže dnešní moderní generace vřele ocenit. Vedení školy systém vzdělávání a rozvoje dělí na dvě části. První část nazval „interní“ a zaměřuje na povinné školení všech pracovníků, většinou na téma chodu školy. Druhá část tzv. „externí“ se zaměřuje čistě na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Ten je poskytován převážně dle individuálních preferencí každého pracovníka. Pracovník má možnost výběru metod nabízené portálem DVPP nebo metodu, kterou si sám vyhledá.

Financování systému vzdělávání a rozvoje, jak uvedl jeden z respondentů, je omezené. Konstatoval, že se snaží svým pracovníkům vyjít vstříc, ale zároveň musí brát v potaz, že na vzdělávání a rozvoj má finanční zdroje omezené.

Samotné metody, které škola pracovníkům umožňuje jsou především poskytovány prostřednictvím portálu DVPP, kde se pracovníci nejčastěji účastní školení, seminářů, kurzů nebo webinářů. Další metody, které měli možnost vyzkoušet jsou workshopy, e-learning nebo konzultace s odborníkem. Respondenti vyhodnotili metodu webinářů jako nejeefektivnější, díky její časové flexibilitě a širokému výběru okruhů. Dále co respondenti považují za důležité je praktičnost dané metody a zda mohou v rámci této metody diskutovat a sdílet své poznatky. Metoda, kterou respondenti dosud nevyzkoušeli, ale měli by o ni zájem byla možnost stáže na zahraniční škole. Dále respondenti projevíli zájem o vzdělávání v kategoriích oborových znalostí, technických znalostí a jazykových znalosti.

V rámci systému vzdělávání a rozvoje podávají pracovníci zpětnou vazbu, zda jsou se systémem spokojeni. Podávání zpětné vazby není pravidlem, ale pokud pracovníci považují některé získané informace za důležité sdělí to poté vedení. Ze shromážděných odpovědí, lze prohlásit, že systém vzdělávání a rozvoje je dostačující a poskytuje dostatek rozvojových aktivit, které pracovníci aktivně využívají.

Poslední otázka dotazníkového šetření se věnovala doporučením v oblasti péče o rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků, s cílem zefektivnit systém talent managementu. Respondenti projevíli velký zájem o vytvoření prostoru, kde by mohli sdílet užitečné poznatky a vést diskusi s ostatními kolegy. Dále byla zdůrazněna potřeba školení pro začínající pedagogy zaměřené na práci s třídním kolektivem a komunikační dovednosti. Jeden respondent také projevil zájem o vytvoření pracovníkova portfolia, jejímž obsahem by byl přehled vykonané práce. Další doporučení zahrnovalo možnost konání školení přímo na škole, aby pracovníci nemuseli dojíždět. Respondenti také uvítali, kdyby vedení oslovovalo více i mladé kolegy a motivovalo je k dalšími vzdělávání a rozvoji.

Udržení talentů

Základní škola Chrastava při udržení pracovníků využívá klasické metody udržení. Škola se snaží pracovníkům zajistit dobré pracovní prostředí, vstřícný a lidský přístup a adekvátní finanční ohodnocení. Jedním faktorem udržení si pracovníků je také zajištění profesního rozvoje. Respondenti dále uvedli, že při udržení je motivuje pozitivní hodnocení a dobrý kolektiv.

5.4.2 Základní škola Kaplického

Celkově je na Základní škole Kaplického 39 pedagogických pracovníků. Na dotazníkové šetření odpovědělo 32 z nich. Strukturované rozhovory byly vedeny s ředitelem školy, zástupcem ředitele a s pedagogickou pracovnící.

Identifikace talentů a tvorba talent-poolu

Škola vnímá všechny své pracovníky jako talentované, s tímto výrokem souhlasilo 23 respondentů a 9 se s ním neztotožňuje. Na otázku, zda škola se svými pracovníky v minulosti řešila, že je považuje za talentované odpovědělo pouze 8 respondentů, že ano. Se zbylými 24 respondenty označení talent nikdy neřešila. Respondenti, kteří se považují za talentované souhlasili, že jim škola zajišťuje specifický přístup, a to především v poskytování rozvojových aktivit. Jeden respondent odpověděl, že každému talentovanému pracovníku je poskytnut individuální přístup. Další uvedl konkrétní příklady, že má možnost se podílet na digitálním vzdělávání a při tvorbě grafiky školy.

Otázka talent-poolu zazněla i na této škole. Respondenti se shodli, že škola netvoří oficiální talent-pool, ale vedení pracuje s pracovníky, kteří projeví zájem a snahu neustálého rozvoje. Tyto pracovníky považuje za talenty.

System vzdělávání a rozvoje

System vzdělávání a rozvoje Základní školy Kaplického má převážně individuální povahu. Pokud pracovníci projeví zájem o metodu vzdělávání a rozvoje, kterou si vyberou, škola se jim ji snaží umožnit. Tento přístup se projevuje i na možnosti neplaceného volna. Na škole si mohou pracovníci zvolit sami v čem se chtějí rozvíjet, ale také mají povinné školení v rámci celého kolektivu, na téma, které vedení školy uzná za vhodné.

Stejně jako na Základní škole Chrastava mají pedagogičtí pracovníci možnost jak profesního rozvoje, tak osobního. Kromě shodných metod portálu DVPP – školení, seminář, webinář a kurz, respondenti doplnili, že mají možnost účasti odborných přednášek, naslechu na jiném oddělení nebo metodu teambuildingu, kterou jeden respondent vyhodnotil při rozhovoru jako nejužitečnější. Tyto metody jsou poskytovány převážně externími pracovníky. Na otázku, zda mají pracovníci zájem o nějakou dosud nevyzkoušenou metodu respondenti uvedli, že ano, ale konkrétní metodu přesně neuvodli. Uvedli, že upřednostňují metody, které mají zejména praktickou náplň. Projevili konkrétní zájem o kategorie odborných dovedností, organizačních dovedností, technických a prezentačních dovedností. Nejmenší zájem projevili o jazykové dovednosti.

Na škole Kaplického v poslední otázce dotazníkového šetření nebylo uvedeno tolik odpovědí, jako na škole Chrastava. Respondenti, kteří odpověděli, doporučili škole, aby pedagogickým pracovníkům mohli poskytovat pestřejší nabídku vzdělávacích metod i mimo obor. Zároveň vyjádřili přání po větší angažovanosti ze strany mladých kolegů a celkově po větší motivaci a podpoře dalšího vzdělávání a rozvoje. Důležitá je také potřeba poskytování zpětné vazby a možnost sdílení poznatků s kolegy. Respondent na otázku ohledně podávání zpětné vazby okomentoval, že určitý výstup z dané metody mohou pracovníci sdělit jemu i kolektivu, ale není to povinné. Z dotazníkového šetření také vyplývá, že zpětnou vazbu ohledně spokojenosti s celkovým vzdělávacím systémem poskytuje pouze 53 % ze všech respondentů.

Celkový systém vzdělávání a rozvoje respondenti vyhodnotili jako dostačující, pouze jeden respondent nesouhlasil. Dále se respondenti shodli, že škola poskytuje dostatek rozvojových aktivit, na které mají všichni pracovníci stejný nárok.

Udržení talentů

Respondenti konstatovali, že škola splňuje požadavky profesního rozvoje natolik, aby na škole zůstali dlouhodobě. Mají také pocit, že škola vynakládá veškeré úsilí, aby si své pracovníky na škole udržela. Způsob, jakým si chce škola udržet své pracovníky je převážně prostřednictvím finančních odměn. Podle Horváthové (2011) by měl každá atraktivní zaměstnavatel svým pracovníkům zajistit adekvátní finanční ohodnocení. Škola se rovněž snaží udržet své pracovníky poskytováním příjemného pracovního prostředí, pozitivního hodnocení, empatického kolegiálního přístupu a vzájemné důvěry mezi pracovníky a vedením. Jeden z respondentů konstatoval, že se aktivně snaží udržet své talentované pracovníky vstřícným přístupem a projevením podpory při nadstandardních aktivitách pracovníka.

SWOT analýzy základních škol

Na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření a ze strukturovaných rozhovorů, byla sestavena SWOT analýza Základní školy Chrastavy a Základní školy Kaplického, ve kterých byl smíšený výzkum proveden. Tato analýza obsahuje silné a slabé stránky, možné hrozby a příležitosti, které může brát jako výzvy do budoucna.

Tabulka 11 SWOT analýza Základní školy Chrastava

Základní škola Chrastava	
Silné stránky – S	Slabé stránky – W
<ul style="list-style-type: none"> - Možnost profesního i osobního rozvoje - Vysoká spokojenost s formou poskytovaných metod vzdělávání - Převážně individuální přístup v rámci rozvoje a vzdělávání - Spokojenost s poskytovanými metodami rozvoje a udržení - Škola považuje všechny své pracovníky za talenty - Rovnost v rámci poskytování vzdělávacích metod - Škola dělá vše proto, aby si udržela své pracovníky - Dostačující „push faktory“, aby pracovníci zůstali na svých pozicích 	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovníci si musí metody vyhledávat především sami - Omezený rozpočet na financování vzdělávání a rozvoje - Vedení netvoří talent-pool - Všem talentovaným pracovníkům není poskytován specifický přístup k rozvojovým aktivitám (nebo o něm neví)
Příležitosti – O	Hrozby – T
<ul style="list-style-type: none"> - Zařazení moderních metod rozvoje a vzdělávání - Hromadné zaškolování začínajících pedagogů - Více oslovovat mladé kolegy - Větší prostor pro sdílení poznatků - Umožnění zahraničního výjezdu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ztráta zájmu o vzdělávání z důvodu konání mimo pracoviště - Nedostatečné poskytování zpětných vazeb - Omezený rozpočet pro financování vzdělávání a rozvoje - „Pull faktor“ lepší nabídka konkurenčních škol

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12 SWOT analýza Základní školy Kaplického

Základní škola Kaplického	
Silné stránky – S	Slabé stránky – W
<ul style="list-style-type: none"> - Možnost profesního i osobního rozvoje - Rovnost v rámci poskytování vzdělávacích metod - Škola dělá vše proto, aby si udržela své pracovníky - Vysoká spokojenost s formou poskytovaných metod vzdělávání - Škola poskytuje talentům specifický přístup k rozvojovým aktivitám - Dostačující „push faktory“, aby pracovníci zůstali na svých pozicích 	<ul style="list-style-type: none"> - Pracovníci si musí metody vyhledávat především sami - Nepodávání zpětné vazby ohledně celkové spokojenosti se systémem vzdělávání a rozvoje - Špatná identifikace talentovaných pracovníků (pracovníci neví, zda je škola považuje za talenty)
Příležitosti – O	Hrozby – T
<ul style="list-style-type: none"> - Zajištění rozvoje i mimo obor - Zajištění pestřejší nabídky rozvojových metod - Větší motivace v rozvoji a vzdělávání - Více oslovovat mladé kolegy - Možnost účasti na rozvojových aktivit i mimo obor pracovníka - Větší motivace ze strany školy při podpoře vzdělávání a rozvoje 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečná nabídka rozvojových metod - Omezený rozpočet pro financování vzdělávání a rozvoje - Pracovníci se nebudou cítit dostatečně talentovaní - „Pull faktor“ lepší nabídka konkurenčních škol - Lepší identifikace talentů na konkurenčních školách

Zdroj: Vlastní zpracování

PESTLE analýza základních škol

PESTLE analýza se zaměřuje na externí faktory, které mohou ovlivnit danou organizaci. Jelikož výzkum byl proveden na dvou základních školách, které spadají pod jednoho provozovatele, v tomto případě Liberecký kraj, působí na ně také stejné vnější faktory. Proto bude vytvořena pouze jedna obecná PESTLE analýza obou základních škol.

Tabulka 13 PESTLE analýza Základních škol

Základní školy	
Politické faktory	- Podpora vzdělávání a rozvoje ze strany provozovatele (Libereckého kraje)
Ekonomické faktory	- Finanční podpora rozvoje a vzdělávání ze strany provozovatele (Libereckého kraje)
Sociální faktory	- Generační rozdíly
Technologické faktory	- Technologické trendy v oblasti rozvoje a vzdělávání - Využití moderních technologií
Legislativní faktory	- Zákonné požadavky týkající se rozvoje a udržení pracovníků - Právní omezení spojené s nabídkou rozvojových aktivit
Enviromentální faktory	- Udržitelnost a enviromentální odpovědnost školy ve vztahu k rozvoji a udržení pracovníků - Změny v prostředí ovlivňující dostupnost rozvoje a udržení pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Doporučení

Tato kapitola obsahuje doporučení vypracované na základě odpovědí ze smíšeného výzkumu. Tento se skládal z dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů. Ze smíšeného výzkumu vyplývá, že pracovníci základních škol jsou s poskytovanými metodami rozvoje a udržení spokojeni natolik, aby byly dosaženy strategické cíle sledovaných škol. I přes tento úsudek je zde prostor pro zlepšení. Navržená doporučení, mohou školy vnímat jako výzvu rozvoje a udržení si talentovaných pracovníků do budoucna.

Vedení školy by mělo cíleně a systematicky podporovat rozvoj pedagogických pracovníků, který by se měl zaměřovat zejména na seberozvoj, tvorbu vztahů na základě partnerství a spolupráce prostřednictvím interních i externích zdrojů. Škola by aktivně měla zapojovat pedagogické pracovníky do plánování, realizace a hodnocení jejich profesního rozvoje a využívat metody a prostředky, které lze aplikovat v praxi. Zodpovědnost za rozvoj a vzdělávání pedagogických pracovníků nese vedení školy, které rovněž vytváří plán podpory začínajícím pedagogům, pro jejich snadnější začlenění do pracovního prostředí. (Tomešková in Tomešková, Petrů Puhrová a Tupý, 2024) Na základě těchto aktuálních informací budou sestavena doporučení pro jednotlivé oblasti, za použití moderních metod.

Identifikace talentů a tvorba talent-poolu

V teoretické části byl definován talentovaný pracovník, jako jedinec s přirozenou schopností vykonávat určité činnosti a efektivně řešit problémy na úrovni. (Eisel a Termann, 2023) V kontextu školství by těmito vlastnostmi měl disponovat každý pedagogický pracovník, aby dokázal vykonávat svoji práci. Proto lze všechny pedagogické pracovníky označit za talenty.

Na základě odpovědí z dotazníkové šetření a strukturovaných rozhovorů je patrné, že školy nedostatečně komunikují s pracovníky ohledně jejich zařazení do kategorie talentů. Z výsledků vychází, že školy netvoří oficiální talent-pool, který slouží jako databáze talentovaných pracovníků. Díky tomuto zjištění je vhodné, aby školy vytvořily oficiální talent-pool, v němž by označily pracovníky jako talenty a následně je informovaly o jejich zařazení. Identifikace talentů pomůže vedení při následné péči o vzdělávání a rozvoji v organizaci.

Přínosy:

- Databáze talentů
- Individuální program vzdělávání a rozvoje
- Posílení pracovního prostředí
- Rozvoj školy

Identifikace klíčových kompetencí na základních školách

Pomocí vytvořeného talent-poolu se může vedení školy cíleně zaměřovat a podporovat talenty. V kontextu moderního vzdělávání Zhang (2021) doporučuje identifikovat klíčové kompetence talentovaných pracovníků a na základě nich individuálně sestavit rozvojové metody. Díky této identifikaci, by školy mohly záměrně podporovat rozvoj klíčových kompetencí a tím zvýšit celkový výkon talentovaných pracovníků. Tento individuální přístup slouží zároveň jako metoda udržení. Pracovníci se cítí důležití tím, že mají možnost kariéerního a osobního rozvoje.

Přínosy:

- Individuální profesní a osobní rozvoj
- Podpora klíčových kompetencí
- Vyšší výkonnost pracovníků

Akceptace generačních rozdílů na základních školách

Z výsledků dotazníkové šetření pracovníci obou škol doporučili, aby se vedení více zaměřilo a motivovalo mladé pedagogy v jejich vzdělávání a rozvoji. Je důležité, aby škola akceptovala generační rozdíly mezi pedagogickými pracovníky. Mladá generace (Y a Z) v práci vyžaduje možnost kariérního růstu, chce se cítit být zapojená, mít možnost osobního a profesního rozvoje, při kterém získají nové dovednosti. (Gen Z v číslech, 2024) Tento popis je však v rozporu s výsledky šetření. Je možné, že pro mladou generaci ve školství metody vzdělávání a rozvoje nejsou atraktivní. Na základě toho by školy měly zařadit i moderní metody, které zahrnují technologické trendy, se kterými je mladá generace neustále v kontaktu.

Přínosy:

- Uvědomění si generačních rozdílů
- Individuální přizpůsobení metod rozvoje a vzdělávání
- Zařazení moderních metod

Rezervní mentoring na základních školách

Při zapojení rezervního mentoringu do systému vzdělávání a rozvoje mohou školy lépe překlenout generační rozdíl pracovníků. Z výzkumu vyplývá, že pracovníci doporučují školám, aby více oslovovali mladé kolegy ve vzdělávání a rozvoji. Rezervní mentoring spočívá ve spolupráci zkušeného pracovníka, v roli mentora, s pracovníkem méně zkušeným, tím může být čerstvý absolvent. Mentoři by mohli pomoci „nováčkovi“ se začleněním do kolektivu a předat mu rady, které měli možnost shromáždit z dlouhodobé praxe.

Rezervní mentoring může fungovat i obráceně, kdy nový pracovník může předat čerstvé poznatky z akademického prostředí zkušenému pedagogovi. Může se také stát mentorem starších pedagogů a pomoci jim lépe se přizpůsobit trendům moderní doby. Pro použití této metody je důležité, aby vztah mentora a vzdělávaného byl postaven na důvěře a vzájemném respektu.

Přínosy této metody:

- Sdílení znalostí a dovedností
- Budování respektu vůči kolegům
- Profesní i osobní rozvoj
- Zlepšení pracovního prostředí a kvality výuky
- Propojení mezi generacemi

Naslouchání na základních školách

Respondenti měli možnost v závěru dotazníkového šetření doporučit vedení kroky, které by přispěly větší efektivitě vzdělávání a rozvoje u talentovaných pracovníků. Na základních školách respondenti doporučili vytvoření prostoru pro sdílení zajímavých a užitečných poznatků s ostatními pracovníky, které zároveň škola může považovat jako zpětnou vazbu na absolvované metody. Jelikož je systém vzdělávání převážně individuální a každý pracovník se účastní metod, zaměřených na jiné oblasti, dozvídají se

i jiné informace. Je důležité, aby pracovníci měli možnost předávat důležité informace pracovníkům, kteří se dané metody nezúčastnili.

Škola by mohla vyčlenit svým pracovníkům prostor pro sílení informací, kde by se shromáždili pracovníci, kteří projevili potřebu sdílet své poznatky s kolegy a zároveň s vedením školy. Na tomto shromáždění, by měli možnost pracovníci otevřeně sdílet důležité informace, ať už pozitivní, či negativní, které se dozvěděli na absolvovaných metodách. Zároveň by mohli nad tématy společně diskutovat. Vedení školy by pracovníkům naslouchalo a vyslechlo si jejich myšlenky a nápady, se kterými by mohlo v budoucnu pracovat. Jak uvádí Vlieta (2023) pracovníci chtějí, aby o ně vedení projevovalo zájem a chtějí se cítit vyslyšeni. Tento přístup by pracovníkům sloužil i jako způsob motivace pro setrvání na škole.

Přínosy této metody:

- Sdílení poznatků
- Vedení diskuse
- Jiný pohled na věc
- Profesní rozvoj
- Zpětná vazba škole

Peer learning na Základní škole Chrastava

Metoda peer learningu neboli metoda vzájemného učení může být aplikována na pedagogické pracovníky Základní školy Chrastava, kteří projevili zájem o rozvoj technických dovedností. Na základě projeveného zájmu je možné sestavit skupinu pracovníků s podobnými technickými dovednostmi, kteří mají stejný cíl dalšího rozvoje v této oblasti. Tito pracovníci by se shromáždili a měli by prostor sdílet své znalosti, zkušenosti a problémy týkající se technických dovedností. Vzájemně by mohli vymýšlet nové cesty, pomocí nichž vyřešit technické problémy. Tato metoda by pracovníkům přinesla nové informace a dovednosti, které mohou v budoucnu využít. Na konci peer learningu je důležité zhodnotit, zda tato metoda dosáhla cíle a byla pro pracovníky úspěšná.

Tato metoda může být také využita pro uspokojení zájmu respondentů Základní školy Chrastava, při rozvoji jejich jazykových dovedností prostřednictvím jazykových skupin. Pedagogičtí pracovníci s podobnou jazykovou úrovní by se mohli pravidelně setkávat a procvičovat konverzaci v cizím jazyce. Pedagogové si mohou podávat vzájemně zpětnou vazbu na svůj projev v cizím jazyce. Navzájem si mohou opravovat chyby v psaném projevu nebo při výslovnosti. Tato metoda pomůže pracovníkům rozvíjet jejich jazykové dovednosti, které mohou mít pozitivní dopad na celkovou výuku na škole.

Přínosy této metody:

- Vzájemné učení
- Rozvoj kolegiálního prostředí
- Zlepšení spolupráce
- Zlepšení komunikace (vyjadřování)
- Rozšíření dovedností a zkušeností
- Profesní i osobní rozvoj

Zahraniční stáž na Základní škole Chrastava

Dva respondenti Základní školy Chrastava v dotazníkovém šetření uvedli, že mají zájem o stáž na zahraniční základní škole. Zahraniční stáž by mohla být uskutečněna podobou

výměnného pobytu dvou pedagogických pracovníků. Je důležité, aby pracovníci disponovali stejnými dovednostmi a schopnostmi, aby zajistili na výměnné škole kvalifikovaný zástup. Přínosem pro pedagoga bude poznání jiného systému výuky, který mu může poskytnou širší rozhled, může získat nové přístupy k výuce a zlepšení jazykových dovedností. Možnost stáže na zahraniční škole může pracovníky motivovat a pracovat na jejich výkonu. Škole to zajistí atraktivitu, díky které budou chtít pracovníci zůstat.

Přínosy této metody:

- Získání mezikulturních dovedností a zkušeností
- Zlepšení jazykových dovedností
- Získání inspirace
- Motivace (možnost se zúčastnit stáže)
- Zvýšení prestiže školy, jako zaměstnavatele
- Zahraniční partnerství
- Profesní i osobní rozvoj

Gamifikace na Základní škole Kaplického

Z výsledků výzkumu školy Kaplického vyplývá, že respondenti považují za nejpřínosnější metodu, která má praktický přesah. V rámci rozhovoru jeden z respondentů konstatoval, že nejefektivnější metoda je pro něj teambuilding, především proto, že stmeluje kolektiv. Na základě těchto informací by mohla škola do svého systému vzdělávání a rozvoje zařadit metodu gamifikace, učení se hrou, která klade důraz především na praktičnost, ale také na spolupráci, prostřednictvím zábavné formy.

Gamifikace na škole by mohla probíhat podobou vzdělávacích her, které kombinují možnost vzdělávání s herními prvky. Základem je předem stanovit cíl, který bude odpovídat oblastem požadovaného vzdělávání a na jehož základě bude následně sestavena hra. Hra bude rozdělena do jednotlivých úrovní, které budou zrcadlit pracovníkovy dovednosti a schopnosti. Obsahem hry bude řešení různých úloh nebo situací prostřednictvím hádanek a kvízů nebo simulovaných scénářů. Pracovníci budou motivováni ke spolupráci, při kterých budou postaveni do různých rolí v rámci kolektivu. Jelikož se jedná o učení hrou, je důležité zapojení interaktivních prvků, které zapojují jednotlivé pracovníky do procesu. Hra by také měla obsahovat hodnotící prvky např. bodové hodnocení nebo odměny, které pracovníky motivují k dosažení požadovaného výkonu. Je důležité, aby hra byla sestavena na potřebách a preferencích jednotlivých pracovníků. Na základě těchto bodů, lze vytvořit vzdělávací hry, které mají pro pracovníky vzdělávací přínos, a zároveň mají možnost poznat své kolegy i v jiném prostředí, než je pracovní.

Přínosy této metody:

- Podpora týmové spolupráce
- Poznání kolegů z jiného než pracovního prostředí
- Zapojení kreativity, získání inspirace
- Sdílení znalostí
- Praktický přínos
- Profesní i osobní rozvoj
- Utužení kolektivu
- Možnost vyzkoušení si nových věcí

Zařazením těchto moderních metod by pedagogičtí pracovníci mohli vnímat celkový systém rozvoje a udržení jako efektivní. Naplnily by se jejich požadavky a zároveň by jim poskytly stálou motivaci k dalšímu profesnímu i osobnímu vzdělávání a rozvoji na škole. Jednotlivé metody by také měly vliv na dlouhodobé udržení pracovníků na škole.

Závěrečná tabulka 14 přehledně obsahuje jednotlivé inovativní metody, které byly navrženy tak, aby uspokojily požadavky pracovníků zjištěné ve smíšeném výzkumu.

Tabulka 14 Přehled inovativních doručení

Základní škola Chrastava	Základní škola Kaplického
Identifikace talentů a tvorba talent-poolu	
Identifikace klíčových kompetencí	
Akceptace generačních rozdílů	
Rezervní mentoring	
Naslouchání	
Peer learning	Gamifikace
Zahraniční stáž	

Zdroj: Vlastní zpracování

Závěr

„Organizace, která má nejlepší pracovníky vítězí“ (Armstrong a Taylor, 2015) Tímto heslem by se měla řídit každá organizace, která chce na konkurenčním trhu uspět. V kontextu talent management jsou talentovaní pracovníci klíčovým faktorem, o které by měly organizace řádně pečovat a rozvíjet je tak, aby si je byla schopna udržet.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda stávající metody rozvoje a udržení talentovaných pracovníků ve sledovaných organizacích jsou vhodné k dosažení požadovaných výsledků a navrhnout inovativní řešení za využití moderních postupů. Na základě smíšeného výzkumu vyhodnotit procesy talent managementu, vytvořit analýzu SWOT, PESTLE a navrhnout inovativní doporučení.

První část práce se věnovala teoretickým pojmům, které bylo nutné vymezit. Úvodní kapitola definovala obecnou problematiku řízení lidských zdrojů jako celek a poukázala na důležitost lidského kapitálu v organizaci. Následující kapitoly byly zaměřeny na téma talent management. Byly popsány důležité pojmy, které provázely celou práci. Třetí kapitola obsáhla jednotlivé procesy talent managementu, od získávání talentů, jejich následného rozvoje a vzdělávání až po udržení si talentů. Závěrem byly uvedeny trendy v oblasti talent managementu a metody, které následně byly využity ve smíšeném výzkumu.

Úvodem praktické části diplomové práce byly charakteristiky Základní školy Chrastava a Základní školy Kaplického, ve kterých byl následně proveden smíšený výzkum a současně jejich komparace. Navazující kapitola se zaměřila na samotný smíšený výzkum. Ten se skládal z dotazníkové šetření a strukturovaných rozhovorů. Dotazníková šetření měli za úkol vyplnit pedagogičtí pracovníci základních škol a bylo zaměřeno na zjištění stávajících metod rozvoje a udržení talentů na školách. Na Základní škole Chrastava byly shromážděny odpovědi od 39 respondentů a ze Základní školy Kaplického bylo obdrženo celkem 32 odpovědí. Strukturované rozhovory byly vedeny vždy se třemi pracovníky daných škol. Rozhovorové otázky měly za úkol doplnit, obohatit a prohloubit dotazníkové šetření.

Výzkum byl zaměřen na zjištění používaných metod rozvoje a udržení talentovaných pracovníků. Z předloženého obsahu a výsledků práce vyplynulo, že:

- 1- Byl řádně naplněn cíl šetření a zodpovězeny obě výzkumné otázky (viz. kapitola 5.3)
- 2- Obě školy používají dostačující metody rozvoje a udržení, ale v každé škole byly zjištěny oblasti, ve kterých se školy mohou zlepšit.

Webinář byl vyhodnocen, jako nejefektivnější metoda na škole Chrastava. Na škole Kaplického nebyla jednoznačně preferována žádná metoda vzdělávání a rozvoje. Největší motivace pro setrvání pracovníků je finanční ohodnocení a zajištění příjemného pracovního prostředí. Na základě výsledků výzkumu byla uvedena souhrnná doporučení oblastí, ve kterých lze najít zlepšení a která je možné zavést na obou školách.

Na obou školách byla zjištěna nedostatečná informovanost mezi vedením a pracovníky ohledně označení talent. Na základě identifikace talentovaných pracovníků školy mohou vytvořit talent-pool, který je nedílnou součástí procesu talent management. Dále byla doporučena identifikace klíčových kompetencí talentovaných pracovníků, která pomohou při tvorbě individuálních programů vzdělávání a rozvoje. Pracovníci tak budou mít možnost se rozvíjet v oblastech, které zvýší jejich celkovou výkonnost. Respondenti

uvedli, že vedení se má více zaměřit na zapojení mladých pedagogů. V rámci moderního vnímání pracovníků, bylo doporučeno, aby školy přijaly generační rozdíly a zohlednily je při poskytování rozvojových metod. Respondenti také uvedli, že by měli zájem o možnost sdílení poznatků a informací, které vyhodnotili jako důležité s ostatními pracovníky. Proto bylo doporučeno vytvoření prostoru, kde by tyto informace mohli pracovníci sdílet, pro vedení by tento přístup fungoval i jako zpětná vazba.

Konkrétní metody Základní školy Chrastava měly za úkol uspokojit projevené zájmy o kategorie, ve kterých by se pedagogičtí pracovníci chtěli v budoucnu vzdělávat a rozvíjet. Prostřednictvím dotazníkového šetření projevili dva respondenti zájem o možnost zahraniční stáže na jiné základní škole. Doporučením pro školu bylo uvedeno zavedení výměnných stáží s některou zahraniční školou. Pracovníci by měli možnost získat mezikulturní dovednosti a zkušenosti, kterými by mohli obohatit a přispět k vyšší úrovni výuky na škole. Škola by zařazením této metody vzrostla na atraktivitě v rámci konkurenčního trhu a motivovala tak pracovníky k setrvání na škole. Dalším doporučením bylo zařadit moderní metodu peer learning prostřednictvím, které by byl uspokojen projevený zájem o rozvoj technických a jazykových dovedností.

Na Základní škole Kaplického pracovníci vyhodnotili za nejefektivnější metodu, která má praktický přínos a možnost utužení kolektivu. Dle této informace byla navrhována metoda gamifikace, prostřednictvím které pracovníci mají možnost pracovat v týmu a zároveň mají možnost si osvojit nové dovednosti a současně získají i obohacující znalosti. Tato metoda přispívá k profesnímu i osobnímu rozvoji.

Seznam použité literatury

AFOLABI, Akindele. 2023. Who Is a Talent? Talent Definition and Evaluation in HR. [online], [cit. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://workforcegroup.com/who-is-a-talent/>

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

Co je komparace – druhy a metody. nedatováno. [online], [cit. 2024-04-22]. Dostupné z: <https://www.mivemi.cz/tipy-a-triky-jak-na-sebevzdelavani/co-je-komparace-druhy-a-metody/>

DOMANSKÁ, Lucie. 2007. Teambuilding – účinná forma vzdělávání zaměstnanců a zvyšování týmového potenciálu. [online], [cit. 2024-03-13]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/teambuilding-ucinna-forma-vzdelavani/>

DVOŘÁK, Pavel. 2018. Šetření dotazníkové. [online], [cit. 2024-04-17] Sociologická encyklopedie. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Šetření_dotazníkové

EISEL, Juraj a TERMANN, Stanislav. 2023. Talent management a věk mileniálů: (učební text – teoretický základ, příklady a návody). Educopress. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-249-8.

ERICKSON, Robin, MOULTON, Denise, CLEARY, Bill. 2018. Are you overlooking your greatest source of talent? [online]. [cit.25-02-2024]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-23/unlocking-hidden-talentinternal-mobility.html>

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

HOLEC, Miroslav. 2021. Jak vznikly webináře. [online]. [cit.25-03-26] Dostupné z: <https://www.miroslavholec.cz/blog/jak-vznikly-webinare>

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

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KEERTHIRATHNE, W.K.D. 2020. Peer Learning: an Overview. [online]. [cit.2024-04-11] International Journal of Scientific Engineering and Science. roč. 4, č. 11. ISSN 2456-7361. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Dr-Keerthirathne/publication/355209445_Peer_Learning_an_Overview/links/616873f13851f9599407d660/Peer-Learning-an-Overview.pdf

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

Jak využít SWOT analýzu pro růst vaší firmy. nedatováno. [online]. [cit.2024-04-15]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/marketing/analyza-swot/>

MAYO, Andrew, 2018. Applying HR analytics to talent management. [online]. [cit.2024-03-20] Strategic HR Review, roč. 17, č. 5, s. 247–254. ISSN 1475-4398. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2018-0072>.

MOON, Shawn D.; DAVIS, Todd; SIMPSON, Michael a MERRILL, A. 2019. Roger. Rozvíjení talentu: zažehněte svůj neomezený potenciál. Přeložil Veronika KAFKOVÁ. Knihy Omega. Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-838-6.

MORALESOVÁ, Jade. 2023. Analýza PESTEL: Prozkoumejte vše a způsob, jak provést analýzu PESTEL. [online]. [cit.2024-04-20] Dostupné z: <https://www.mindonmap.com/cs/blog/what-is-pestel-analysis/>

Gen Z v číslech. 2024. [Fotografie]. [cit.2024-04-19]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/C5d8YqsJOR_/?igsh=MXg2YThndXp2Znlzag==

Generace Z & její poznávací znamení. 2024. [Fotografie]. [cit.2024-04-19]. Dostupné z: https://www.instagram.com/p/C5L6yYQJnLH/?igsh=bHp1d2ZpajBvajdm&img__index=1

Řízený strukturovaný rozhovor. nedatováno. [online]. [cit.2024-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor>

SINGH, Diwakar. 2019. A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. [online]. [cit.2024-04-08] Themed Section: Science and Technology. roč. 6, č. 1, s. 425-431. ISSN 2395-6011. Dostupné z: <https://doi.org/https://ijsrst.com/paper/5095.pdf>

ŠIKÝŘ, Martin; TOMEŠKOVÁ, Kateřina a CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. 2022. Systémy řízení lidí v organizaci. [online]. [cit.2024-04-09] České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/100394/Sikyr_Tomeskova_Chmielova_Dalajkova__Systemy_rizeni_lidi_v_organizaci__%282022%29_PUBV_357358.pdf?sequence=1

TOMEŠKOVÁ, Kateřina. PETRŮ PUHROVÁ, Barbora, TUPÝ, Jan. 2024. Podmínky k realizaci Rámcového vzdělávacího programu. [online]. [cit. 2024-04-19] Dostupné z: <https://prohlednout.rvp.cz/zakladni-vzdelavani/obecne-casti#3-podminky-k-realizaci-ramcoveho-vzdelavaciho-programu>

VAN VLIET, Ravianne. 2023. The Art of Top Talent Retention: How to Stop Losing A-players. [online]. [cit.2024-04-07]. Dostupné z: <https://www.lepaya.com/blog/the-art-of-top-talent-retention>

Vzdělávací nabídka pro pedagogy. nedatováno. [online]. [cit.2024-04-13] Dostupné z: <https://www.dvpp.info>

What are some innovative talent management methods to experiment with?. 2023. [online]. [cit.2024-04-22] Dostupné z: <https://www.linkedin.com/advice/1/what-some-innovative-talent-management-methods>

What is a talent pool and how can you build a strong one?. 2024. [online]. [cit.2024-04-18]
Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/what-talent-pool-how-can-you-build-strong-one-vrloc?trk=public__post__main-feed-card__feed-article-content

ZHANG, Kaifu. Top Trends for Talent Management. 2021. [online]. [cit.2024-04-10]. Scientific and Social Research, roč. 3, č. 2, s. 163-169. ISSN 2661-4332. Dostupné z: <http://journals.innosciencepress.com/index.php/ssr>

ZŠ Chrastava. Škola směrů, cest a možností. nedatováno. [online]. [cit.2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.zschrastava.cz>

ZŠ Kaplického. nedatováno. [online]. [cit.2024-03-24] Dostupné z: <https://zs-kaplickeho.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů.....	16
Obrázek 3 Strategie talent managementu.....	17
Obrázek 4 Proces získání talentů.....	20
Obrázek 5 Matice talentů.....	23
Obrázek 6 SWOT analýza	36
Obrázek 7 PESTLE analýza	36
Obrázek 8 Organizační struktura ZŠ Chrastava.....	39
Obrázek 9 Organizační struktura ZŠ Kaplického.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1 Metody nabízené na ZŠ Chrastava	45
Tabulka 2 Metody nabízené na ZŠ Kaplického	45
Tabulka 3 Absolvované metody a jejich užitečnost na ZŠ Chrastava	47
Tabulka 4 Absolvované metody a jejich užitečnost na ZŠ Kaplického	47
Tabulka 5 Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Chrastava	57
Tabulka 6 Nejčastější způsoby udržení na ZŠ Kaplického	57
Tabulka 7 Doporučení pro budoucí rozvoj a vzdělávání na ZŠ Chrastava	62
Tabulka 8 Doporučení pro budoucí rozvoj a vzdělávání na ZŠ Kaplického	62
Tabulka 9 Poskytované metody na Základní škole Chrastava	67
Tabulka 10 Poskytované metody na Základní škole Kaplického	67
Tabulka 11 SWOT analýza Základní školy Chrastava	72
Tabulka 12 SWOT analýza Základní školy Kaplického	73
Tabulka 13 PESTLE analýza Základních škol	74
Tabulka 14 Přehled inovativních doručení	79

Seznam grafů

Graf 1 Míra poskytování profesního rozvoje na ZŠ Chrastava.....	42
Graf 2 Míra poskytování profesního rozvoje na ZŠ Kaplického	42
Graf 3 Míra poskytování osobního rozvoje na ZŠ Chrastava	43
Graf 4 Míra poskytování osobního rozvoje na ZŠ Kaplického	43
Graf 5 Spokojenost pracovníků se současnou formou vzdělávání na ZŠ Chrastava	44
Graf 6 Spokojenost pracovníků se současnou formou vzdělávání na ZŠ Kaplického.....	44
Graf 7 Forma poskytovaného vzdělávání na ZŠ Chrastava.....	48
Graf 8 Forma poskytovaného vzdělávání na ZŠ Kaplického	48
Graf 9 Periodicita poskytovaného vzdělávání na ZŠ Chrastava	49
Graf 10 Periodicita poskytovaného vzdělávání na ZŠ Kaplického	49
Graf 11 Míra poskytování zpětné vazby na ZŠ Chrastava	50
Graf 12 Míra poskytování zpětné vazby na ZŠ Kaplického.....	50
Graf 13 Dostatečnost zprostředkovaných metody vzdělávání a rozvoje na ZŠ Chrastava	52
Graf 14 Dostatečnost zprostředkovaných metody vzdělávání a rozvoje na ZŠ Kaplického	52
Graf 15 Míra poskytovaných rozvojových aktivit v průběhu roku na ZŠ Chrastava	53
Graf 16 Míra poskytovaných rozvojových aktivit v průběhu roku na ZŠ Kaplického	53
Graf 17 Zájem o kategorie dalšího rozvoje na ZŠ Chrastava.....	54
Graf 18 Zájem o kategorie dalšího rozvoje na ZŠ Kaplického	54
Graf 19 Profesní rozvoj a jeho vliv na dlouhodobé setrvání pracovníků na ZŠ Chrastava	55
Graf 20 Profesní rozvoj a jeho vliv na dlouhodobé setrvání pracovníků na ZŠ Kaplického	55
Graf 21 Názor pracovníků ZŠ Chrastavy, zda škola dělá vše pro jejich udržení.....	56
Graf 22 Názor pracovníků ZŠ Kaplického, zda škola dělá vše pro jejich udržení	56
Graf 23 Vnímání všech pracovníků na ZŠ Chrastava jako talentů.....	58
Graf 24 Vnímání všech pracovníků na ZŠ Kaplického jako talentů.....	58
Graf 25 Zkušenost s uznáním talentu od vedení ZŠ Chrastava.....	59
Graf 26 Zkušenost s uznáním talentu od vedení ZŠ Kaplického	59
Graf 27 Názor pracovníků na rovnost možností vzdělávání a rozvoje na ZŠ Chrastava....	61
Graf 28 Názor pracovníků na rovnost možností vzdělávání a rozvoje na ZŠ Kaplického .	61

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	89
Příloha 2 Strukturovaný rozhovor	91

Dotazníkové šetření

Dobrý den, mé jméno je Lucie Šefčíková a studuji na ČVUT obor Projektové řízení inovací. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku na téma Talent management-metody vzdělávání a rozvoje. Dotazník je zcela anonymní a poslouží mi jako podklad k praktické části mé diplomové práce.

Předem Vám moc děkuji za odpovědi.

Otázka č. 1: Poskytuje Vám škola možnost profesního rozvoje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 2: Poskytuje Vám škola možnost osobního rozvoje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 3: Jste spokojen/a se současnou formou vzdělávání pracovníků?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 4: Jaké metody vzdělávání a rozvoje Vám škola nabízí?

Otázka č. 5: Jaká metoda vzdělávání, které jste již absolvovali, byla pro Vás nejužitečnější a v čem?

Otázka č. 6: Jakou formou Vám je vzdělávání poskytnuto?

- a) Externí pracovník
- b) Interní pracovník

Otázka č. 7: Jak často Vám škola poskytuje možnost vzdělávání?

- a) Individuálně
- b) Měsíčně
- c) Čtvrtletně
- d) Půlročně
- e) Jednou za rok

Otázka č. 8: Poskytujete škole zpětnou vazbu se spokojeností celkového systému vzdělávání a rozvoje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 9: Existuje nějaký metoda rozvoje či vzdělávání, o který byste měl/a zájem a kterou jste dosud nevyzkoušel/a?

Otázka č. 10: Jsou pro Vás zprostředkované metody vzdělávání a rozvoje dostačující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 11: Poskytuje Vám škola v průběhu roku dostatek rozvojových aktivit?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 12: V jaké kategorii byste ocenil/a možnost dalšího rozvoje?

- a) Jazykové dovednosti
- b) Prezentační a komunikační dovednosti
- c) Technické dovednosti
- d) Organizační dovednosti
- e) Oborové dovednosti

Otázka č. 13: Splňuje škola Vaše požadavky na profesní rozvoj tak, abyste na škole zůstal/a dlouhodobě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 14: Máte pocit, že škola dělá vše proto, aby si Vás udržela?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 15: Jakým způsobem se Vás snaží škola udržet na pracovní pozici?

Otázka č. 16: Myslíte si, že škola vnímá všechny své pracovníky jako talentované?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 17: Řešil s Vámi v minulosti někdo z vedení školy, že patříte k talentovaným pracovníkům?

Otázka č. 18: Pokud patříte k talentovaným pracovníkům nabízí Vám dle toho specifický přístup k nabídce účasti na rozvojových aktivitách a jaký?

Otázka č. 19: Máte pocit, že škola poskytuje všem stejnou možnost vzdělávání a rozvoje?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Otázka č. 20: Jaké kroky byste doporučil/a vedení školy učinit, aby byla poskytována péče o rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků byla efektivní?

Příloha 2 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor

Otázka č. 1: Jakou pozici na škole vykonáváte?

Otázka č. 2: Jak byste popsal/a Váš systém vzdělávání a rozvoje? Jaké metody Vám jsou poskytovány a jak často?

Otázka č. 3: Jakou metodu vzdělávání považujete za nejefektivnější? Proč právě tuto metodu považujete za nejefektivnější?

Otázka č. 4: Podávají pracovníci zpětnou vazbu po dokončení těchto metod vzdělávání?

Otázka č. 5: Jaké specifické přístupy v oblasti rozvoje Vám škola umožňuje?

Otázka č. 6: Využívají pracovníci aktivně programy vzdělávání a rozvoje?

Otázka č. 7: Jakými všemi způsoby se snaží škola udržet své pracovníky?

Otázka č. 8: Máte pocit, že škola cíleně připravuje pracovníky, které považuje za klíčové na vybrané pozice?

Otázka č. 9: Víte o tom, že si vedení školy tvoří talent-pool? Pokud jste se s tímto pojmem a realizací souvisejících aktivit dosud ve škole nesečkali, měli byste zájem o jeho vznik?

Otázka č. 10: Jaká podpora ze strany školy by Vám pomohla ve prospěch rozvoje vašeho talentu?