



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Talent management jako součást rozvoje lidských zdrojů

Talent Management as a Part of Human Resource Development

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

JURCZOK

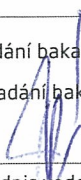


TOMÁŠ

**2018**

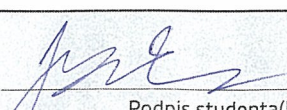
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Jurczok</u>	Jméno:	<u>Tomáš</u>	Osobní číslo:	<u>461102</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslových podnicích</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Talent management jakou součást rozvoje lidských zdrojů</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Talent Management as a Part of Human Resource Development</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem bakalářské práce je, na základě analýzy odborné literatury a výsledků výzkumných šetření dalšího vzdělávání dospělých, vytvořit návrh zavedení talent managementu.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh možností zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů průmyslových podniků.</p> <p>OSNOVA: Teoretická východiska - další vzdělávání dospělých, vzdělávání zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, talent management, analýza zdrojů a návrh zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011.</p> <p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007.</p> <p>HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi.</p> <p>BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. The talent management handbook. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, c2011.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., Oddělení pedagogických a psychologických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	<u></u>		
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5.12.2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5.5.2018</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31.8.2019</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>22-08-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

JURCZOK, Tomáš. *Talent management jako součást rozvoje lidských zdrojů*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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: 21. 08. 2018

Podpis:

# Poděkování

Především bych touto cestou chtěl poděkovat PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za odborné vedení této bakalářské práce, cenné rady, ochotu, čas a hlavně trpělivost. Děkuji také své rodině a přátelům, za jejich podporu během celé doby mého studia.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou talent managementu a jeho místem v systému rozvoje lidských zdrojů a dalšího vzdělávání dospělých.

Bakalářská práce se zaměřuje na popis vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání, rozvoje lidských zdrojů a talent managementu. Za pomoci analýzy dat z výzkumného šetření dalšího vzdělávání dospělých a knižních zdrojů, je pak vypracován návrh zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů v České republice.

## Klíčová slova

Talent

Vzdělávání

Rozvoj

Řízení talentů

Vzdělávání dospělých

# Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of talent management and its position in the system of human resource development and adult education.

The thesis focuses on the description of adult education, corporate training, human resource development and talent management. Using the analysis of data from the research of adult education and book sources, a proposal for the introduction of talent management into the human resources development system in the Czech Republic is developed.

## Key words

Talent

Education

Development

Talent management

Adult education

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Vzdělávání dospělých.....</b>	<b>7</b>
1.1 Vzdělávání dospělých a celoživotní učení.....	7
1.2 Politika vzdělávání EU.....	8
1.2.1 Formální, neformální a informální formy učení.....	11
1.3 Typy vzdělávání dospělých.....	11
<b>2 Firemní vzdělávání.....</b>	<b>12</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů.....	12
2.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	13
2.3 Cyklus podnikového vzdělávání.....	14
2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	15
2.4.1 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti.....	16
2.4.2 Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště.....	17
<b>3 Rozvoj lidských zdrojů.....</b>	<b>19</b>
3.1 Význam rozvoje lidských zdrojů.....	19
3.2 Rozvoj, učení se a vzdělávání.....	19
3.3 Učící se organizace.....	20
<b>4 Talent management.....</b>	<b>20</b>
4.1 Historie a vznik talent managementu.....	20
4.2 Co je to talent.....	21
4.2.1 Řízení talentů.....	22
4.2.2 Strategie talent managementu.....	22
4.3 Získání talentů.....	25
4.3.1 Klíčové kompetence.....	26
4.3.2 Hodnocení výkonu a potenciálu.....	28
4.3.3 Přístupy k měření výkonu.....	28
4.3.4 Základní metody měření výkonu a potenciálu.....	30
4.4 Rozvoj talentů.....	32
4.4.1 Metody rozvoje talentů.....	32
4.5 Řízení kariéry.....	33
4.5.1 Plánování kariéry.....	33



4.5.2	Plánování nástupnictví.....	34
4.6	Udržení talentů.....	34
4.6.1	Atraktivní zaměstnavatel.....	34
<b>5</b>	<b>Analýza zdrojů a návrh zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů.....</b>	<b>35</b>
5.1	Analýza zdrojů.....	35
5.1.1	Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR.....	35
5.1.2	Obor studia a zaměstnanost terciárně vzdělaných obyvatel.....	36
5.1.3	Kompetence obyvatelstva.....	36
5.1.4	Státní a firemní výdaje na vzdělávání.....	37
5.1.5	Podniky poskytující další odborné vzdělávání.....	38
5.1.6	Druhy vzdělávání ve firmách.....	40
5.1.7	Účast na neformálním vzdělávání dle postavení v zaměstnání.....	41
5.1.8	Formy realizace dalšího odborného vzdělávání v podnicích.....	41
5.1.9	Dovednosti důležité pro rozvoj podniku.....	42
5.2	Zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů.....	43
5.2.1	Strategie talent managementu.....	43
5.2.2	Získávání talentů.....	43
5.2.3	Rozvoj talentů.....	46
5.2.4	Udržení talentů.....	46
	<b>Závěr.....</b>	<b>48</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>52</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>53</b>

# Úvod

Dnešní společnost se zdá být stále rychlejší. Situace na trhu se neustále vyvíjí a změny nás čekají na každém kroku. Organizace a společnost jako celek, musí na tyto změny ihned reagovat a nepřestávat inovovat. Hnací silou inovace a změn v takovéto společnosti jsou lidé. Aby organizace v takovéto společnosti nestagnovaly, musí najít dostatečně kompetentní zaměstnance, umístit je na správné pracovní pozice, kontinuálně je vzdělávat, hodnotit a motivovat. Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem, kterým organizace disponuje. Největší hnací silou organizací jsou pak ti zaměstnanci, kteří podávají nadprůměrný výkon a vykazují velký potenciál. Řízením takovýchto zaměstnanců se zabývá talent management.

Talent management je relativně mladý pojem a mnoho malých a středně velkých organizací si tohoto tématu moc nevěnuje. Většina takovýchto organizací se dívá na řízení lidských zdrojů jenom jako na nutnost. Řízení lidských zdrojů se zde často omezuje jen na nábor a základní vzdělávání zaměstnanců, neexistuje žádná personální strategie, která by umožňovala svým zaměstnancům kontinuální rozvoj nebo pracovní postup. Kontinuální rozvoj za pomoci talent managementu má pak velký potenciál, a to jak pro firmy samotné, tak pro jejich zaměstnance. Umožňuje organizacím nejen nalézt, vzdělávat a udržet si své nejcennější zaměstnance, slouží také jako motivace. Růst organizace je stejně tak důležitý pro její konkurenceschopnost jako růst člověka pro jeho štěstí, proto jsem si vybral téma talent management, ten má, potenciál obě tyto potřeby naplnit.

První část bakalářské práce se zaměří na objasnění teoretických poznatků o vzdělávání, rozvoji a talent managementu. Nejprve se zaměřím na problematiku vzdělávání dospělých a jeho vývoj v kontextu současné společnosti. Poté popíšu problematiku vzdělávání už v kontextu samotných firem, a to jakou roli má řízení lidských zdrojů ve vzdělávání, jak takové vzdělávání v organizaci funguje a jaké metody vzdělávání se v organizacích používají. Následovat bude popis rozvoje lidských zdrojů a jaký má význam pro další růst organizace. Nakonec popíšu samotný talent management, a to od jeho historie a základních pojmů, až po jednotlivé procesy talent managementu jako je získávání, rozvoj a udržení talentů.

Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu dat z různých zdrojů, vypovídajících o dalším vzdělávání v České republice, porovnání těchto dat s daty jiných zemí, a nakonec, zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů.

Cílem bakalářské práce je, na základě analýzy odborné literatury a výsledků výzkumných šetření dalšího vzdělávání dospělých, vytvořit návrh zavedení talent managementu.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je v dnešní době velmi důležité a jeho míra důležitosti stále roste. Státní a mezinárodní organizace vytvářejí komplexní plány celoživotního učení a rozvoje vzdělávání dospělých, jež je jeho součástí. Takovéto strategie vedou k inovacím, zvyšování kvality, efektivnosti, zaměstnatelnosti občanů a dalším benefitům, které ve výsledku mají pozitivní vliv na hospodářský vývoj v dané zemi (Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, 2010).

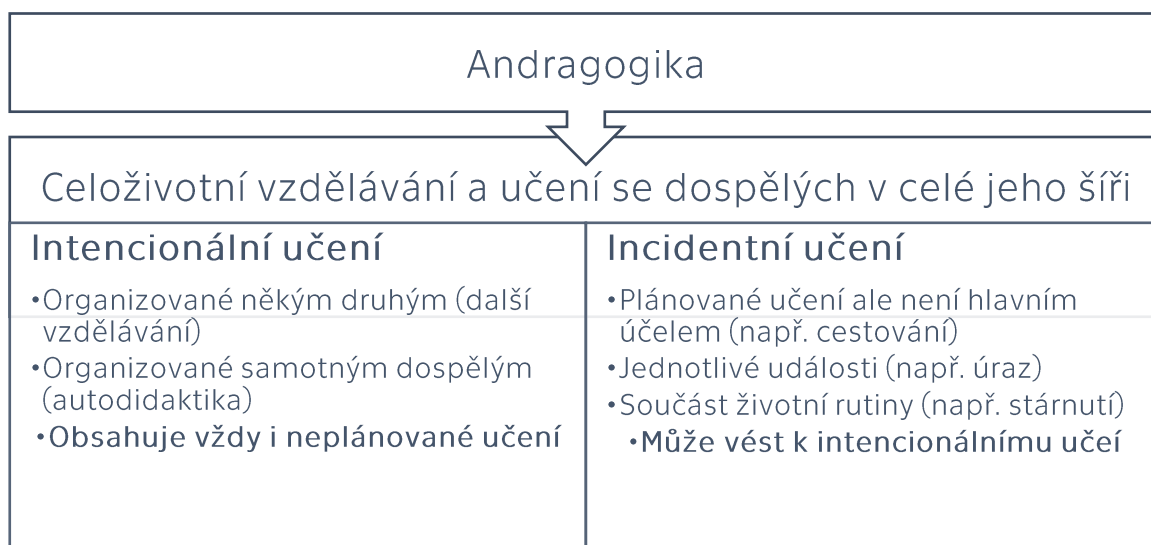
Pojem vzdělávání dospělých v sobě skrývá širokou škálu pojmů. Vzdělávání dospělých je proces, při kterém se dospělé osoby, tedy osoby, které už si prošly formálním vzdělávacím systémem, učí novým znalostem, schopnostem, dovednostem, hodnotám a názorům. Věda zabývající se touto problematikou se nazývá Andragogika. V některých zemích se pojem andragogika skoro vůbec nepoužívá a místo ní se používá vzdělávání dospělých. V českém prostředí se ale tento pojem usadil hlavně díky rozhodnutí akreditační komise MŠ, otevřít nové obory na vysokých školách zabývající se touto problematikou (Beneš, 2003, s. 14-15).

*„Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílné koncepce andragogiky, V našem pojetí je andragogika specifická součástí věd o výchově, vzdělávání a vyučování (Beneš, 2014, s. 11).“*

Andragogika jako věda, vznikla jako odpověď na existenci pedagogiky, tedy vědy zabývající se vzděláváním a výchovou dětí. Oproti pedagogice je vědou dosti mladší. Důvodem k vytvoření nového pojmu, a ne, jen další rozšíření pedagogiky, je ten, že jednotlivé přístupy ve vzdělávání dětí a dospělých se značně liší. Pedagogika se například soustřeďuje nejen na samotné vzdělávání ale také na výchovu. U pedagogiky má dítě přiřazenou roli žáka, a tudíž je subjektem školní socializace, která má, mimo jiné, za úkol připravit takovéto dítě na dospělost. V andragogice jsou role dospělého adoptovány skrz jeho vlastní pracovní, společenský a privátní život, další role mu ale andragogika nepřiznává. Není tedy degradován na úroveň žáka jako je tomu u pedagogiky, a taktéž se tímto nesnaží formovat jeho osobnost. Dalším rozdílem je obecné zaměření pedagogiky oproti andragogice, u které se učení může individuálně přizpůsobit jednotlivcům (Beneš, 2014, s. 57).

## 1.1 Vzdělávání dospělých a celoživotní učení

Vzdělávání dospělých je součástí celoživotního učení. Původně se hojně používal pojem celoživotní vzdělávání, ten se ale v průběhu let změnil, dnes se mu říká celoživotní učení. Důvod pro tuto změnu byl takový, že vzdělávání poukazuje spíše jen na organizované studium, zatímco učení představuje i to neplánované, které může probíhat například i při výkonu každodenních aktivit. Andragogika, jakožto věda zabývající se vzděláváním a učením se dospělých, se také dívá na obě tyto formy učení, převážná část se ale soustředí na to systematické (Beneš, 2014, s. 56).



Zdroj: (Beneš, 2014, s. 56) (vlastní úprava)

Celoživotní učení, jak už z názvu napovídá, je učení člověka v průběhu svého celého svého života. Takovéto učení v sobě obsahuje veškeré učení, kterého se člověk ve svém životě zúčastní, to začíná institucionalizovaným učením v rámci vzdělávacího systému, ale pokračuje i mimo něj. V moderní společnosti, která si čím dál tím více uvědomuje důležitost informací a znalostí, je tedy celoživotní učení stále relevantnější. Tato důležitost je patrná hlavně v rozvinutých zemích, ve kterých informace a know-how v podstatě řídí ekonomický růst, proto je celoživotní učení významnou částí vzdělávací politiky mnoha zemí, Evropské unie a jiných nadnárodních organizací (Rabušicová, 2008, s. 25-26).

## 1.2 Politika vzdělávání EU

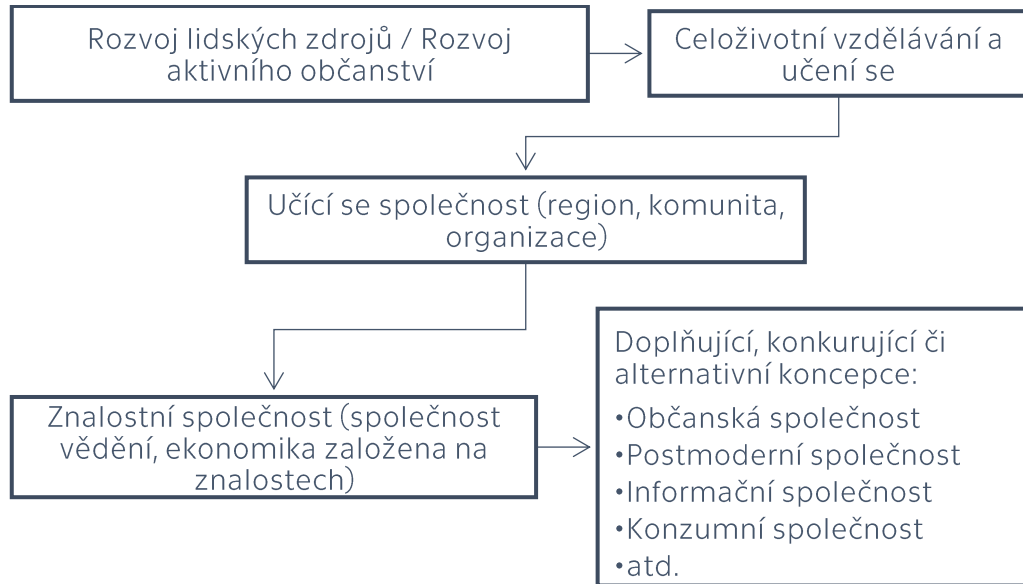
Evropská unie popisuje svou strategii vzdělávání a učení ve svém dokumentu „A Memorandum on Lifelong Learning“, který vydala v roce 2000, a dále v dokumentu „Making a European Area of Lifelong Learning a Reality“ z roku 2001. Jak už z názvu napovídá, oba tyto dokumenty se soustředí na celoživotní učení (Rabušicová, 2008, s. 10-11).

Důvodem k vytvoření Memoranda a dalších dokumentů, bylo vytvořit v evropském společenství diskuzi o této problematice, a tak se přizpůsobit nové době. Tato doba je známá jako doba znalostní, doba, kdy společnost a ekonomika začínají být řízeny znalostmi, informacemi a know-how. Celoživotní učení má být středem této strategie a ukazatelem kde by se členové Evropské unie měli ubírat (Memorandum on lifelong learning, 2000). Na nutnost vzdělávání ve znalostní době poukazuje i Barták (Barták, 2011, s. 149), ten popisuje tuto problematiku v kontextu firem, které pakliže chtějí jít s dobou a udržet své zaměstnance motivované, musí ve své organizaci zařídit permanentní cílené vzdělávání.

Memorandum by mělo tedy sloužit jako vize či příručka pro členské státy, a podpořit tak jejich motivaci být této změny součástí. Velkou vizí tohoto dokumentu je vytvořit

v Evropské unii prostředí, ve kterém členské státy, organizace a jedinci, mající na starosti vzdělávání, přijímají společnou zodpovědnost a snaží se, díky společné snaze, vytvořit zářivou budoucnost pro všechny. Jak lze vidět, evropské unii jistě nechybí ambice (Memorandum on lifelong learning, 2000).

Obrázek 1 - Celoživotní učení a vzdělávání v rámci znalostní společnosti



Zdroj: (Beneš, 2014, s. 38) (vlastní úprava)

Prvním dokumentem, který si dal za cíl dovést Evropu do nového věku znalostní ekonomiky a společnosti je tak zvaná lisabonská strategie vypracována v roce 2000. Cílem této strategie bylo vytvořit novou dynamickou a konkurenceschopnou ekonomiku založenou na znalostech, zvýšit přírůstek zaměstnanosti, zavést reformy ekonomiky, modernizovat evropský sociální model a podpořit udržitelný rozvoj a kvalitu života v EU. Plnění tohoto cíle pak mělo být každoročně kontrolováno s tím, že bude realizován do roku 2010. To se ale nakonec nestalo. Na konci roku 2004 byla vytvořena správa hodnotící plnění této strategie ve svých prvních pěti letech. Tato zpráva byla kritická, co se očekávaného plnění týkalo, a už v té době bylo jasné, že Evropa zatím není v pozici, kdy by mohla tuto strategii do roku 2010 realizovat. Problém nastal hlavně u neochoty členských států tuto strategii aktivně podporovat, ve zhoršení světové ekonomiky, a v přílišném nadbytku vytýčených cílů. I přesto ale tato zpráva označila lisabonskou strategii jako správnou cestu do budoucna. V roce 2005 byl tak vytvořen aktualizovaný plán lisabonské strategie do dalších let (Lisabonská strategie, 2018). Dnes na tento plán navazuje Strategie Evropa 2020.

O Evropskou vizi vzdělávání do roku 2020 se stará dokument „ET 2020 – Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě“ (ET 2020 – Education and Training 2020). Ten se zaměřuje na čtyři strategické cíle zaměřené na celoživotní učení (ET 2020, 2010).

### Realizace celoživotního učení a mobility v učení

- Propojení evropských a vnitrostátních rámců kvalifikací
- Větší otevřenost vůči neformálnímu a informálnímu učení
- Podpora vzdělávání dospělých, poradenství a atraktivity učení jako celku
- Zavedení nových forem učení které jsou kvalitnější, efektivnější a flexibilnější

### Zlepšení kvality a efektivity vzdělávání a odborné přípravy

- Zajistit získávání klíčových kompetencí pro všechny a tím podpořit zaměstnatelnost
- Zlepšení základních znalostí jako je čtenářská a matematická gramotnost
- Zatraktivnění věd a cizích jazyků
- Zajistit vzdělávání učitelů, zatraktivnit tuto profesi, podpořit vzdělávací instituce a vytvořit kvalitní systém kontroly

### Podpora zpravedlivosti, sociální soudružnosti a aktivního občanství

- Zajistit vzdělávání a rozvoj pro všechny občany neohledně na jejich osobní, sociální a ekonomickou situaci
- Podpora ranného vzdělávání a vzdělávání pro všechny
- Zajištění základního vzdělání pro znevýhodněné, osoby se zvláštními potřebami a imigranty, a to i za pomoci tak zvaného vzdělávání "druhé šance"

### Zlepšení kreativity a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy

- Podpora získávání kompetencí jako je schopnost učit se, smysl pro iniciativu, podnikání a kulturní povědomí.
- Plně funkční propojení mezi vzděláváním, výzkumem a inovací
- Vytvoření prostoru podporujícího kreativitu, zmenšení mezery mezi sociálními a profesními potřebami a zlepšení celkové individuální pohody

Zdroj: (ET 2020, 2010)

Evropská unie se snaží zajistit plnění této strategie v jednotlivých členských státech za pomoci pracovních skupin. Ty mají za úkol pomoci jednotlivým státům při zavádění nových politik, a to sdílením informací, zkušeností, návrhem nových efektivních praktik ve vzdělávání a dalším poradenstvím. Tyto aktivity pracovních skupin pak musejí mít určitý přínos pro jednotlivé strategie ET 2020, a ve výsledku by měly přispět taktéž celkové strategii Evropské unie EU 2020. Skupiny jsou složeny z odborníků nebo institucí různých členských států EU, a tak se navzájem dělit o zkušenosti. Jednotlivé pracovní skupiny se pak soustředí na určitou specializaci. V současné době existuje již třetí generace pracovních skupin. Ty se soustředí na školství, modernizaci vyššího vzdělání, odborné vzdělávání a školení, vzdělávání dospělých, digitální a online učení a podporu občanství, společných hodnot, tolerance a nediskriminace (ET 2020 Working Groups, 2018).

Pracovní skupina zaměřená na vzdělávání dospělých se pak zaměřuje na zavádění politik, které mají podporovat vzdělávání dospělých na pracovišti. Konkrétně se jedná o základní vzdělávání dospělých a další vzdělávání dospělých. U základního vzdělávání dospělých se dospělí učí základním dovednostem jako je čtení, psaní, počítání a práce s digitálními technologiemi, u dalšího vzdělávání dospělých se pak jedná o rozšiřování jejich základních dovedností (ET 2020 Working Groups 2014-2015, 2018).

### **1.2.1 Formální, neformální a informální formy učení**

V dokumentu A Memorandum on Lifelong Learning (Memorandum on lifelong learning, 2000) je učení rozděleno na 3 druhy. Formální učení, neformální učení a informální učení.

**Formální učení**, je učení, které bylo, a stále zůstává, středem pozornosti politických strategií. Jedná se o organizované učení, probíhající v institucích zabývajících se vzděláváním, a ve výsledku, vede k získání určitého diplomu nebo kvalifikace. Jeho důležitost se tedy nedá upřít. V poslední době se ale váhy důležitosti naklánějí taktéž k dalším formám učení, které formální učení doplňují. Jedná se o neformální a informální učení.

Co se týče jiných forem učení, **neformálnímu učení** se dnes přikládá větší pozornosti, než tomu bylo v minulosti. Jedná se, podobně jako u formálního učení, o organizované učení probíhající v různých institucích zaměřujících se na zájmové vzdělávání, jako jsou například, sdružení dětí a mládeže, vzdělávací agentury, zájmové kluby atd. Toto učení probíhá mimo formální vzdělávací systém a většinou nevede k získání titulu nebo certifikátu. Jedná se o učení, které se nesoustředí primárně na vzdělávání za pomoci předávání informací ale spíše o učení formou výchovně vzdělávacích aktivit, které jsou často dobrovolné. Může se jednat například o aktivity zaměřující se na umění, hudbu, sport, privátní učení dalších dovedností, učení nových jazyků nebo učení za pomoci různých seminářů. Tyto aktivity pak mohou doplňovat formální vzdělávací systém, nebo sloužit jako součást firemního vzdělávání.

**Informálnímu učení** se přikládá asi nejmenší důležitost, a to nejspíše díky své přirozenosti. Jedná se o vzdělávání, které je přirozenou součástí každodenních aktivit probíhajících jak v práci, doma nebo ve volném čase. Nejedná se tedy o organizované učení, a tudíž je těžké ho korigovat, závisí totiž na životním stylu a každodenních aktivitách jednotlivců.

## **1.3 Typy vzdělávání dospělých**

Průcha (Průcha, 2006, s. 159-160) rozděluje vzdělávání dospělých na základní dva pojmy, základní vzdělávání dospělých a pokračovací/kontinuální či další vzdělávání dospělých.

**Základní vzdělávání dospělých** se soustředí na dodatečné doplnění znalostí, které nebyly řádně doplněny v rámci formálního vzdělávacího systému, tedy v rámci vzdělávání na základních a středních školách. Tento typ vzdělávání dospělých je nejvíce realizovaný v rozvojových zemích, ve kterých je formální vzdělávání pro mnoho lidí těžce dostupné.



**Další vzdělávání dospělých** je pak všeobecné nebo odborné vzdělávání dospělých, které má za úkol navázat na základy, které si jedinci osvojili v rámci formálního vzdělávání.

Pojmy vzdělávání dospělých a další vzdělávání se přitom někdy používají jako synonyma. Toto ale není správně, jelikož bychom takhle ignorovali základní vzdělávání dospělých. Je tedy jasné, že další vzdělávání dospělých je velkou součástí vzdělávání dospělých, a právě proto si mnoho lidí představím pod tímto pojmem právě to.

Různé pochopení vícero pojmů v andragogice popisuje také Beneš (Beneš, 2014, s. 15-21). Například i přes snahu organizátorů světové konference pro vzdělávání dospělých, andragogické pojmy nejsou sjednoceny, proto se můžeme setkat s tím, že jednotlivé pojmy mají různé výrazy v jiných zemích. Dalším důvodem, proč tomu tak je, je fakt, že pedagogika si své pojmy, jako věda, kolikrát nevytváří, ale vypůjčuje si je od každodenní mluvy nebo dalších věd. Andragogika ale takto vypůjčené pojmy používá specificky.

## **2 Firemní vzdělávání**

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Lidské zdroje v současnosti představují základní a snad nejdůležitější zdroj který firma může mít. Veškeré další zdroje, kterými firma disponuje, jako jsou zdroje finanční, materiální a know-how, závisí na lidských zdrojích, ty totiž s těmito zdroji pracují. Správné řízení těchto zdrojů tedy přímo souvisí s budoucím úspěchem a konkurenceschopností organizace (Čopíková, 2015, s. 1).

Samotný pojem lidské zdroje má různé významy. Nejčastěji se jedná o lidi pracující v organizaci. V tomto kontextu můžeme lidské zdroje označit také jako lidský kapitál, což je soubor schopností, znalostí a dovedností, kterými lidé pracující v organizaci disponují. Můžeme tak ale označit i personální práci, personální útvar nebo samotné personalisty. Už samotný pojem lidské zdroje je odvozen od anglického „*human resources*“, tento pojem a jeho zkratka HR je dnes hojně využíván i u nás. Zejména pak ve velkých organizacích působících v mezinárodně, nebo u těch, které chtějí do mezinárodního prostoru prorazit (Šikýř, 2014, s. 20).

Armstrong (Armstrong, 2007, s. 25) definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“.

#### **2.1.1 Modely řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je tedy pro správný chod organizace velmi důležité. V průběhu vývoje řízení lidských zdrojů, byly v 80. letech, na půdě amerických univerzit, vypracovány tři modely popisující různé přístupy k řízení lidských zdrojů. Jedná se o Michiganský model, taktéž zvaný model souladu, stochastické modely, Evropský model a Harvardský model (Dvořáková, 2007, s. 6).

**Michiganský model**, zdůrazňuje nutnost efektivně řídit lidské zdroje v organizaci tak, aby vedly k dosahování podnikových strategií. K správné efektivnosti strategie řízení lidských zdrojů je pak důležité si uvědomit, v jakém prostředí se organizace momentálně nachází, a sladit a rozvíjet základní systémy lidských zdrojů s celkovou strategií firmy. Do tohoto systému lidských zdrojů pak patří výběr vhodných zaměstnanců, hodnocení jejich výkonu, odměňování jejich výkonu a jejich soustavné rozvíjení za pomoci vzdělávání. Takovýto správně zavedený a sladěný systém by pak měl mít přirozený vliv na motivaci a výkon lidí v organizaci a tím vést k realizaci jejich strategických cílů (Šikýř, 2014, s. 36).

**Stochastické modely** se zaměřují na prostředí USA. Tyto modely popisují, že v rychle vyvíjejícím se prostředí organizace, existuje určitý vztah mezi strategickými potřebami organizace a její strategií řízení lidských zdrojů. Takovýto model má pak za úkol tento vztah nalézt, a předvídat tak, jaký vliv bude nová strategie mít na řízení lidských zdrojů a urychlit tak její implementaci (Dvořáková, 2007, s. 7).

**Evropský model** se oproti modelům amerických opírá o myšlenku, že jednotlivé přístupy k řízení lidských zdrojů nejsou univerzální. Jednotlivé země Evropy se nachází v jiné situaci, Evropský model se tedy snaží najít strategii, která se dokáže přizpůsobit danému prostředí ve kterém se organizace nachází. Tento model se tedy dívá na politické, ekonomické, technologické a jiné prostředí ve kterém se daná země nachází a snaží se mu přizpůsobit. I tento model ale bere to nejlepší z amerických modelů a popisuje důležitost sladění strategie lidských zdrojů ze strategií organizace. Toto sladění ale dále rozšiřuje o okolí, ve kterém se organizace nachází. Americké modely se tedy spíše soustředí na nalezení nejlepší praxe řízení lidských zdrojů, Evropský model pak tuto praxi obohacuje o nejlepší přizpůsobení danému prostředí (Šikýř, 2014, s. 38-41).

Posledním modelem je **model Harvardský**. Tento model popisuje důležitost vlivu liniových manažérů na řízení lidských zdrojů. Jedná se o nutnost přinutit myslet o lidských zdrojích i širší vedení organizace a akceptovat tak svou zodpovědnost na propojení celkové strategie organizace se strategií lidských zdrojů. Liniová manažerka tedy mají sami formulovat to, jak by měly lidské zdroje v organizaci vypadat a personální útvar by měl zavést takovou strategii, aby těchto cílů dosáhl (Armstrong, 2007, s. 27).

## **2.2 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z forem vzdělávání dospělých. Toto vzdělávání je důležité, a to jak pro společnost jako celek, tak pro jednotlivce a organizaci. Probíhá totiž během nejproduktivnějšího období člověka. Vzdělávání zaměstnanců se tak stává jádrem personální politiky podniku. To mu zajistí dostatek kvalifikovaných zaměstnanců připravených na výkon sjednané práce, a v případě spolupráce organizace se školou za účelem vzdělávání učňů, může sloužit i jako forma získávání nových zaměstnanců (Mužík, 2012, s. 76-80).

Vzdělávání v takové organizaci pak závisí na její velikosti, typu práce, technologiích, které používá a dalších faktorech. Můžeme ale počítat, že vzdělávání zaměstnanců v podniku bude pravděpodobně patřit do jedné s následujících pěti aktivit (Koubek, 2009, s. 252-254).

**Prohlubování odbornosti**, které zajišťuje to, aby byl pracovník ve své pozici flexibilní. Jedná se tedy o doškolování pracovníka k výkonu své práce. Je to nejčastější vzdělávací aktivita v organizaci.

**Zvyšování odbornosti**. To zajišťuje, aby byl pracovník flexibilní i při výkonu práce která přímo nesouvisí s jeho pracovním místem.

**Rekvalifikace** jsou procesy, které zajišťují vzdělávání zaměstnanců jejichž pracovní pozice už není pro organizaci potřebná. Takovíto zaměstnanci se zúčastní rekvalifikačního vzdělávání, které ho připraví na výkon nového povolání, pro organizaci nyní potřebného.

**Specializace** se soustředí na vzdělávání zaměstnance pro výkon určité specifické pracovní pozice. Při takovémto vzdělávání se zaměstnanec učí určitému stylu práce, práce s technologiemi a postupům.

**Vzdělávání zaměřující se na formování osobnosti**, které má za úkol ovlivnit postoje a osobnost zaměstnance tak, aby byl lépe motivovaný, výkonnější a lépe udržoval vztahy na pracovišti.

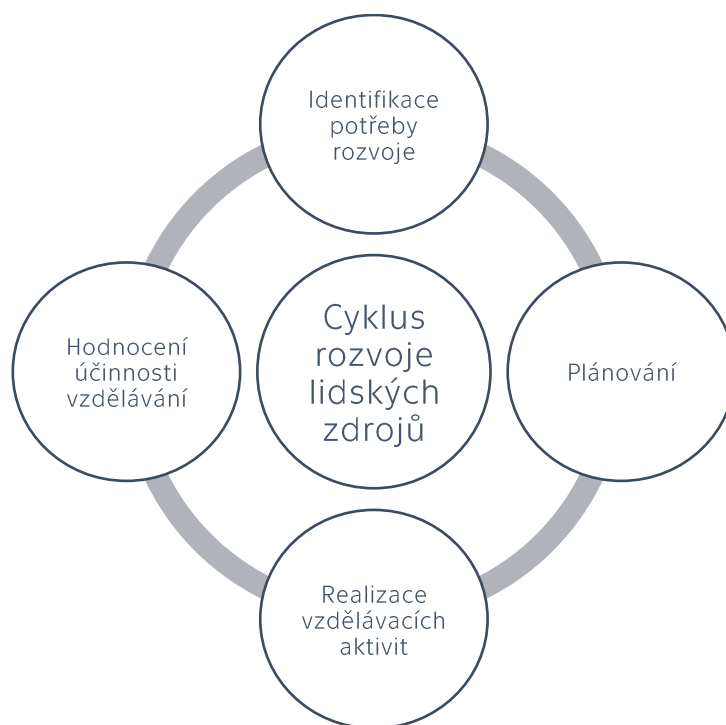
Hroník (Hroník, 2007, s. 127-129) popisuje že vzdělávání v organizaci má základní dva cíle, a to rozvoj kompetencí a zvýšení výkonnosti. Tureckiová, (Tureckiová, 2004, s. 92) k tomu dodává, že cílem vzdělávání zaměstnanců by nemělo být jen osvojování si nových znalostí a dovedností, ale i změna jejich chování. Cílem podnikového vzdělávání by mělo být vytvoření takových vzdělávacích aktivit, které by motivovaly zaměstnance k výkonu, ochotě se učit novým pracovním postupům a možnosti tyto nově nabyté schopnosti, dovednosti a postoje, uplatnit ve výkonu své práce.

Jednotlivé cíle podnikového vzdělávání by pak podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 468) měly být jasně stanoveny, aby bylo možné je zhodnotit. Zaměstnanci by měli mít jasnou představu o výkonech, které by měli po absolvování vzdělávání vykonávat, a aby tento výkon byl dosažitelný. Důležitá je pak také zpětná vazba, ta umožňuje zaměstnanci zhodnotit svůj dosavadní pokrok.

## **2.3 Cyklus podnikového vzdělávání**

Dvořáková (Dvořáková, 2007, s. 285), popisuje že strategické řízení rozvoje lidských zdrojů je cyklus tak zvaného systematického podnikového vzdělávání. Toto systematické vzdělávání se soustředí zejména na zaměstnance, kteří se už v organizaci stabilizovali a jsou sami motivovaní k dalšímu rozvoji. Základními fázemi v tomto cyklu je identifikace potřeb a vyhodnocení efektivnosti rozvojového programu.

Obrázek 2 - Cyklus rozvoje lidských zdrojů



Zdroj: (Hroník, 2007, s. 134) (Vlastní úprava)

Hroník (Hroník, 2007, s. 135-167) dále popisuje jednotlivé fáze tohoto cyklu ve velkém detailu. Zdůrazňuje zde důležitost propojení tohoto cyklu s hodnocením zaměstnanců a strategií organizace, jako je běžné u řízení lidských zdrojů.

Prvním vstupem do tohoto cyklu je identifikace mezery rozvojových potřeb a možností. Tato identifikace se dělí na identifikaci individuálních potřeb jejímž vstupem je hodnocení pracovníka, a identifikaci potřeb organizace. Důležité je přitom sladit zájmy obou subjektů, tedy jednotlivce a organizace. Identifikace individuálních potřeb zaměstnanců se najde za pomoci hodnocení jeho výkonu a potenciálu. Dává se přitom ohled na jeho vlastní přání, požadavky vyplývající z jeho funkce a očekávání do budoucnosti. Identifikace mezery a potřeb organizace se realizuje za pomoci tzv. benchmarkingu, který srovnává výsledky organizačních jednotek s hodnocením kompetenční úrovně organizace. Organizace tak má možnost srovnávat výsledky se svými vlastními kompetencemi, nebo s kompetencemi konkurence.

Další fází je plánování samotné rozvojové aktivity, během níž se řeší otázky jako je cena rozvojové aktivity, co se bude rozvíjet, jakou metodou, kdy, kde, jak dlouho a kdo se ji bude účastnit. Dvořáková (Dvořáková, 2007, s. 286) doplňuje, že organizace se může rozhodnout rozvíjet jen manažery nebo talentované zaměstnance ze svého talent poolu. Po plánování nastává samotná realizace rozvojové aktivity. Jelikož se jedná o cyklus, tak se musí i zhodnotit, zdali proběhla podle očekávání a zdali byla vybraná metoda vzdělávání optimální. Vzniká tak feedback pro další fázi cyklu.

## 2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Při výběru metody vzdělávání je důležité uvědomit si, co je cílem naší vzdělávací akce. Efektivita jednotlivých metod vzdělávání se liší například podle toho, koho

chceme vzdělávat. Některé metody jsou vhodnější pro vzdělávání manažérů, jiné pro vzdělávání administrativních zaměstnanců a tak dále (Čopíková, 2015, s. 100). Armstrong (Armstrong, 1999, s. 468) k tomu dále dodává že pro účinné vzdělávání a angažovanost vzdělávaných osob, pravděpodobně nepostačí jen jedna metoda, ale spíše kombinace více metod. Samotný proces by pak měl být spíše aktivní nežli pasivní.

Různé metody vzdělávání zaměstnanců rozdělujeme do dvou základních skupin. Metody používané na pracovišti a metody používané mimo pracoviště. Jedná se o metody používané jak pro vzdělávání, tak pro rozvoj. U metody používaných na pracovišti (anglicky „on the job“), se vzdělávací aktivita realizuje při běžném vykonávání sjednané práce zaměstnance. Metody používané mimo pracoviště (anglicky „off the job“), jsou tedy realizovány mimo běžný výkon práce, a to buďto vevnitř organizace, nebo mimo ni (Koubek, 2009, s. 265-266).

Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti se používají nejčastěji pro méně náročné pozice. Naopak, metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště se používají spíše pro rozvoj vedoucích zaměstnanců, specialistů a technických profesí. Pakliže se firma rozhodla pro rozvoj svých zaměstnanců za pomocí extérních firem zabývajících se rozvojem a vzděláváním, je volba vzdělávání většinou jejich rozhodnutí. Firma se ale také může rozhodnout participovat na organizaci dané vzdělávací akce a vyjádřit svůj názor ohledně výběru metody (Dvořáková, 2007, s. 298).

## **2.4.1 Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti**

### **Koučink**

U koučinku je zaměstnanec veden a motivován k výkonu za pomocí kouče. Kouč pomáhá a motivuje zaměstnance stanovit si pracovní cíle, splnit je, a tím zvýšit jeho výkon a seberozvoj. Výhodami této techniky jsou její intenzita, individualita a důraz na samostatnost zaměstnance. Kouč se taktéž přizpůsobuje danému zaměstnanci a poskytuje mu okamžitou zpětnou vazbu a rady (Barták, 2011, s. 70).

### **Mentoring**

U mentoringu vede zaměstnance k výkonu mentor. Na rozdíl od koučinku, který pomáhá k výkonu za pomocí motivace, u mentoringu se jedná o poskytování praktických rad. Mentor je tedy zkušený odborník, který zaměstnanci radí a předává mu praktické znalosti a dovednosti, potřebné pro výkon sjednané práce (Šikýř, 2014, s. 128).

### **Rotace práce**

Rotace práce je přemísťování zaměstnance do různých pracovních míst v rámci organizace nebo také mimo ni. Zaměstnanec, za pomocí rotace práce, získává nové zkušenosti a schopnosti, které by normálně nezískal u jedné pracovní pozice. Rozšiřuje si tak svou flexibilitu, kvalifikaci, a získává lepší přehled o fungování organizace. Pracovníci úseku, kde je zaměstnanec nově přiřazen, taktéž získají informace o fungování předešlého pracovního místa zaměstnance, tento efekt vzdělávání tedy působí vzájemně (Horváthová, 2011, s. 82).

### **Pověření úkolem**

Pověření úkolem, je metoda rozvoje zaměstnanců používána zejména pro rozvoj řídicích a tvůrčích pracovníků, případně tam, kde je potřebná určitá samostatnost. Zaměstnanec je u této metody pověřený splnit určitý úkol, jehož realizace je sledována, řízena a hodnocena. Velký důraz je tedy kladen na samostatnost a kreativitu. Zaměstnanec si zde rozšiřuje své schopnosti řešit nové úkoly a tím si rozšiřuje svoje pole působnosti. Může ale nastat situace, kdy zaměstnanec dostane úkol, který je na něho příliš obtížný a tedy chybuje, nebo ho není schopen dokončit. Toto působí špatně jak na povědomí o schopnostech zaměstnance, tak na jeho morálku a jistotu ve své schopnosti. Naopak, úspěšné dokončení úkolu, zlepšuje v zaměstnanci víru ve své schopnosti tyto nové úkoly zdárně dokončit (Koubek, 2011, s. 151).

### **Práce na projektech**

Berger a Berger (Berger, 2011, s. 301) popisují možnost sestavení „krizového týmu“ (Task force team) sestaveného z talentovaných pracovníků různých znalostí a dovedností z celé organizace pro speciální projekty. Důvodem rozmanitosti jednotlivých členů týmu je jejich unikátní pohled na věc z různých perspektiv, což přispívá diskuzi ohledně řešení různých problémů nebo poskytnutí nových nápadů. Lidé v takovémto týmu mají možnost pracovat v dynamickém týmovém prostředí a tím se učí kompromisům, řešení sporů nebo leadershipu. Práce v takovémto týmu rozvíjí další kariéerní možnosti jejich členů. Nevýhodou je to, že v týmu může vzniknout příliš přátelská a relaxovaná atmosféra, ta nakonec brzdí práci. Zaměstnanci v takovýchto týmech by taktéž měli mít požadované zkušenosti, aby mohli do týmu přinést nějaký znatelný užitek.

### **Asistování**

Zaměstnanec je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka. Za pomoci sledování postupů zkušenějšího pracovníka a pomáhání mu v plnění pracovních úkolů se tak zaměstnanec učí co vykonávání dané pozice obnáší (Tureckiová, 2004, s. 104).

### **Counselling**

Podle Koubka (Koubek, 2011, s. 150) je counselling jedna z nejnovějších metod rozvoje, která se v poslední době dostává do módy. Školitel a vzdělávaný pracovník, se při této metodě vzájemně ovlivňují. Pracovník vyjadřuje školiteli své problémy, návrhy a řešení, co se jeho práce a průběhu vzdělávání týče. Tímto přístupem vzájemného ovlivňování, se překonávají formální vztahy mezi zaměstnancem a školitelem (často nadřazený). Tato vzájemná zpětná vazba pomáhá školenému dojít k žádoucí změně, a školitel si tak procvičí práci s lidmi.

## **2.4.2 Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště**

### **Přednáška a seminář**

Za pomoci přednášek se předávají informace pro většinou velké publikum. Výhodou této techniky jsou její nízké náklady a možnost vzdělávání velkého množství osob. Nevýhodou je chybějící interakce školitele s účastníky, jedná se tedy jen o předávání informací (Čopíková, 2015, s. 102).

Seminář je dosti podobný přednášce. Taktéž se jedná o předávání informací, obsahuje ale i jistou interakci. Zúčastnění si zde vyměňují názory a zkušenosti, za pomoci diskuze a referátů. Výhodou je interakce s publikem a zpětná vazba. Tato metoda je ale, oproti přednášce, náročnější na realizaci (Čopíková, 2015, s. 102).

### **Případové studie**

Případové studie mají za úkol simulovat opravdové pracovní úkoly se kterými se zaměstnanec může potkat ve výkonu svého povolání. Jedná se o skupinovou metodu, kde školení pracovníci mají za úkol vyřešit určitou situaci nebo problém. Učí se tak analytické schopnosti, týmovou práci, a celkově, řešení problémů. Tato metoda vzdělávání se používá zejména pro manažerské pozice (Urban, 2003, s. 170).

### **Workshop**

Workshop je variantou případových studií, která se ale více zaměřuje na týmovou práci a komplexnější problémy. Workshop je dobrým nástrojem pro rozvoj týmové práce, který taktéž pomůže účastníkům nahlédnout na problém z jiných perspektiv. Komplexnost může ale také být nevýhodou. Může ale nastat to, že školený tým nemá potřebné znalosti pro dokončení určitého dílčího problému. Má tak problém celý úkol dokončit, nebo ho ani nedokončí (Koubek, 2009, s. 271).

### **Development centre**

Fungování Development centra je v podstatě totožné s Assessment centrem (metoda výběru zaměstnanců). Jedná se o moderní metodu, kde se za pomoci různých úkolů, hraní rolí, testů a behaviorálních rozhovorů, snažíme zjistit silné a slabé stránky zaměstnance. Na rozdíl od Assessment centra, které se používá pro výběr zaměstnanců, se tyto informace používají jako podnět k vytvoření rozvojového plánu zaměstnance. Nevýhodou development centra je jeho časová, organizační a finanční náročnost (Horváthová, 2011, s. 84).

### **Outdoor training**

Outdoor training je metoda, při níž se manažeri učí manažerským dovednostem za pomoci různých her a pohybových aktivit. Tyto aktivity, jak už název napovídá, probíhají zejména ve volné přírodě. Jsou to aktivity mající za úkol přirozený rozvoj schopností používaných v každodenním životě, jako je komunikace, plánování, rozhodování, kooperace a další (Šikýř, 2014, s. 128).

### **E-learning**

E-learning je metoda vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, při které se zaměstnanci vzdělávají za pomoc materiálů, vložených na interní počítačovou síť firmy. Tyto materiály mohou být jen informativního charakteru, nebo taktéž, v podobě interaktivních programů na míru, které poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu. Tato metoda je relativně nenákladná, zaměstnanci se mohou vzdělávat vlastním tempem, a může být i zábavná. Zaměstnanci se za pomoci E-learningu mohou vzdělávat, jak v organizaci v časech, kdy je méně práce, tak doma na svém počítači. Nevýhodou může být, že se tato metoda dá použít jen u pracovníků kteří mají k počítači přístup, což není u všech normou (Koubek, 2011, s. 153).

## 3 Rozvoj lidských zdrojů

### 3.1 Význam rozvoje lidských zdrojů

Jak již bylo mnohokrát řečeno, význam řízení lidských zdrojů je pro firmu velice důležitý, lidské zdroje tvoří lidský kapitál společnosti, tedy soubor schopností, znalostí, dovedností. Rozvoj takovýchto zdrojů je pro organizaci stejně tak důležitý, jelikož může organizaci přinést jen další užitek. Toto je ještě více relevantnější v dnešní době, kdy se organizace častokrát musí přizpůsobovat novým technologiím a dalším změnám na trhu. Rozvoj lidských zdrojů nám tedy slouží jako nástroj, který nám umožní získat dostatečně flexibilní, kvalitní a připravený tým motivovaných zaměstnanců kteří se sami aktivně podílejí na rozvoji organizace za pomoci plnění svých úkolů (Čopíková, 2015, s. 91).

Rozvoj lidských zdrojů ale není významný jen pro organizace. Má zásadní osobní význam i pro zaměstnance samotné. Ti se také musí konstantně přizpůsobovat potřebám trhu práce tak, aby byli zaměstnatelní. Musí tedy své schopnosti, znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Toto také souvisí se samotným pojmem celoživotního vzdělávání, který je stále relevantnější. Nemůžeme ale očekávat, že se náš zaměstnanec bude sám vzdělávat podle našich představ a potřeb. Je tedy nutné zavést určitou strategii vzdělávání v podniku, která zaměstnance připraví nejen v oblasti rozvoje a rozšiřování schopností, znalostí a dovedností, ale také, za pomoci různých rozvojových aktivit. Ty stimulují jeho osobnost a hodnoty tak, aby souhlasily s hodnotami a kulturou organizace (Koubek, 2009, s. 252).

Koubek (Koubek, 2009, s. 257), dále popisuje, že rozvojové aktivity v organizaci nemusí nutně jen zvětšovat pracovní potenciál zaměstnance. Můžou mu také zlepšovat jeho životní podmínky, nebo mu napomocť k aktivnějšímu trávení volného času. Takovéto aktivity samozřejmě mohou být nepřímou cestou ke zlepšování vztahů na pracovišti, zvyšování spokojenosti a výkonu.

### 3.2 Rozvoj, učení se a vzdělávání

Čopíková a kol. (Čopíková, 2015, s. 92, 96), popisují rozdíl mezi rozvojem, učením se a vzděláváním. Učení se můžeme popsat jako proces změny, zahrnující osvojení nových schopností, dovedností ale také změnu myšlení chování a prožívání. Vzdělávání, jako organizovaný způsob učení za pomoci různých vzdělávacích aktivit, má svůj začátek a konec. Rozvoj je přitom kombinací obou těchto typů učení, jedná se jak o naučení se nových znalostí, dovedností a schopností, tak o prohlubování těch stávajících. Tato forma učení se používá pro přípravu zaměstnance na odpovědnější a náročnější pracovní úkoly, čímž se mu otevírají nové kariérní možnosti. Rozvoj je tedy více orientován na kariéru zaměstnance a prohloubení jeho kompetencí než na jeho stávající pracovní pozici.

*„Lze konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuluje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, a vytváří tak u jedince adaptabilní pracovní zdroj (Koubek, 2009, s. 257).“*



### 3.3 Učící se organizace

Koncepce učící se organizace byla poprvé formulována americkým profesorem zabývajícím se managementem, Donaldem Schönem. Ten popisuje učící se organizaci, jako organizaci, která soustavně roste, je inovativní a otevřena novým myšlenkám. Takováto organizace má firemní kulturu, která za pomoci kolektivního učení, dokáže motivovat své zaměstnance pro výkony, a zároveň, díky jejich angažovanosti a růstu, učit a rozvíjet sebe sama, jakožto i další členy organizace (Čopíková, 2015, s. 93-94).

Senge (Senge, 2007, s. 21) definuje učící se organizaci jako místo kde „*lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objemným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.*“

Dvořáková (Dvořáková, 2007, s. 298-299) popisuje, že základem učící se organizace je tak zvaný proces řízení znalostí. Ten za pomoci získávání, uchovávání a sdílení znalostí, vede ke kontinuálnímu růstu know-how organizace. Proces začíná identifikací znalostí, které organizace využívá a jejich dokumentace. Může se například jednat o různé pracovní postupy, metodiky atd. Tyto dokumenty jsou pak uchovávány v databázi a je umožněno jejich sdílení a aktualizace.

Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 108-109) dále popisuje, že vývoj podnikového vzdělávání k učící se organizaci je jeden ze znaků toho, že se celá naše společnost pomalu dostává do nové, znalostní společnosti. Aby organizace dokázala přejít do systému učící se organizace, musí umožnit svým zaměstnancům, za pomoci sdílení svých znalostí, dovedností a podpory vedoucích pracovníků, podílet se na změnách. V takovéto organizaci přirozeně vzniká prostředí, ve kterém jsou změny spíše přijímány, ne odsuzovány. Firma pak nemá problém přizpůsobovat se situaci na trhu a tím růst.

## 4 Talent management

### 4.1 Historie a vznik talent managementu

Se zvyšující se industrializací si firmy pomalu začaly uvědomovat, jak důležití jsou pro ně jejich zaměstnanci. S postupně se zvyšující komplexností úkolů, které měl zaměstnanec vykonat vznikl tlak na firmy nalézt ty nejschopnější jedince, kteří by tyto požadavky splnili. V průběhu vývoje personálního řízení vznikla strategie firem nalézat tyto jedince, a zvýšit tak efektivitu svého lidského kapitálu. O identifikaci a další rozvoj těchto talentovaných jedinců se stará talent management (Dvořáková, 2007, s. 6).

Pojem talent management byl poprvé použit v článku z roku 1998 zvaném „Válka o talenty“. Kromě článku byla v roce 2001 autory vydaná i kniha stejného názvu kde mimo jiné popisují vývoj orientace firem na zaměstnance z pohledu talent managementu.

Tabulka 3- Stará realita vs. nová realita talent managementu

Stará realita	Nová realita
Lidé potřebují společnosti	Společnosti potřebují lidi
Stroje, kapitál a geografická poloha jsou hlavními konkurenčními výhodami	Talentovaní lidé jsou hlavní konkurenční výhodou
Talent dělá malý rozdíl	Talent dělá obrovský rozdíl
Práce je málo	Talentovaných lidí je málo
Zaměstnanci jsou loajální a jejich práce je stálá	Lidé jsou více mobilní
Lidé akceptují standardní podmínky	Lidé požadují víc

Zdroj: (Michaels, 2001, s. 6) (Vlastní úprava)

Talent management je tedy relativně nová koncepce, která se od roku 2000 začala používat stále více. Je tedy jasné že kvalitní pracovníci jsou v dnešní době obrovskou konkurenční výhodou a firmy se tedy musí na strategii talent managementu zaměřit, aby zůstaly konkurenceschopné (Armstrong, 2007, s. 312).

*„Řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činnosti, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku“* (Armstrong, 2007, s. 312)

## 4.2 Co je to talent

Slovo talent se používalo už ve starověku jako jednotka hmotnosti nebo peněz. Význam slova talent, jak ho chápeme nyní vznikl až s příchodem do Evropy. I přesto že pod pojmem talent si každý představí v podstatě stejnou věc, jeho definice není přesně daná. Z psychologického hlediska může být slovo talent definováno například jako vrozené nadání pro výkon nějakého druhu práce a taktéž relativně rychlé a snadné získání určitých dovedností v této doméně (sféře činností nebo znalostí) (Kerr, b.r.).

V oblasti personalistiky se na pojem talent každý odborník může dívat trochu jinak. Někteří odborníci se na něj dívají například jako na výjimečně nadaného člověka s velkým potenciálem pro rozvoj a vliv na výkon organizace. Tito odborníci se zaměřují zejména na klíčové jednotlivce směřující do vyšších pozic v organizaci, které jsou přímo pro ně připravované. Jiní odborníci se zase dívají na talent jako na přirozenou součást každého pracovníka. Jde tedy o myšlenku, že k rozvoji organizace může přispět každý, nehledě na to, jak velký má talent nebo na jaké pozici se momentálně nachází. Záleží jen na tom, jak velkou pozornost k rozvoji talentu bude organizace věnovat každému pracovníkovi, tak aby přispěl k jejímu rozvoji (Koubek, 2009, s. 29).

Například autoři knihy „Válka o talenty“ kteří pojem talent v oblasti personalistiky nejvíce zpopularizovali popisují talent jako sumu schopností člověka, jeho dovednosti,

zkušenosti, inteligence, úsudek, postoj, charakter, jakýsi „drive“ a kromě toho také jeho schopnost učit se a růst (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001, xii).

### **4.2.1 Řízení talentů**

Definice řízení talentů je stejně nejasná jako definice slova talent. Záleží tedy hlavně na tom, jakou strategii bude organizace chtít použít. Zda se bude soustředit na rozvoj určitých talentovaných jedinců, nebo se zaměří na rozvoj všech zaměstnanců. Samozřejmě, velkou váhu o rozhodnutí, jakou strategii řízení talentů organizace použije, má to, o jak velkou organizaci se jedná, jaké jsou stávající procesy a co si může z pohledu zdrojů dovolit. Například malá firma se může zaměřit jen na rozvoj jedinců ve vyšších pozicích kteří následně budou odvádět velké výkony, a tak posunou společnost dál. Tím se může otevřít cesta k rozšíření strategie talent managementu pro všechny zaměstnance.

I přes různé přístupy k strategii řízení talentů jde ale hlavně o „získání, udržení (stabilizaci), motivaci a angažovanost, rozvoj a plánovanost následovnictví. Ale všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby vytvořily soudržnější celek, který může být prostředkem k vytváření a realizaci koordinovaných a vzájemně se podporujících přístupů, pomáhajících organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.“ (Armstrong, 2007, s. 312). Podobně definuje řízení talentů i Koubek který dále ještě zdůrazňuje význam talentovaných zaměstnanců jako hlavním zdrojem organizace jak pro současnost, tak do budoucna (Koubek, 2009, s. 29).

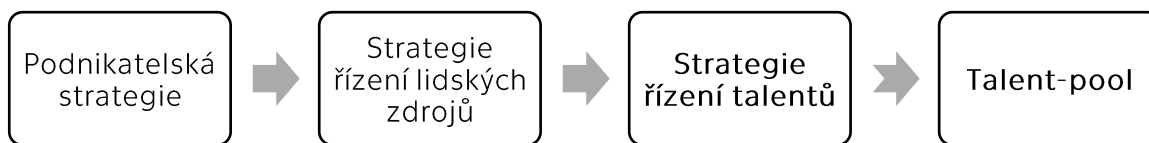
Mezi nejdůležitější strategie talent managementu je identifikace, výběr a rozvoj zaměstnanců kteří se vyznačují nadprůměrnými výkony, dokáží nadchnout druhé k podávání nadprůměrných výkonů a slouží jako ideální model zaměstnance a jeho kompetencí. Dále se jedná o nalezení a rozvoj kvalifikovaných pracovníků kteří poslouží jako záloha pro klíčové pozice které jsou důležité pro chod organizace, a tudíž nemohou být bez kompetentního zaměstnance dlouhou dobu. Poslední důležitou strategií je správné přidělování zdrojů zaměstnancům, (Kompenzace, vzdělávání a další) podle toho, jakou mají schopnost nebo potenciál přispět k rozvoji organizace (Berger, 2011, s. 9).

Talent management je tedy personální strategie podniku mající za cíl nastavit v organizaci takové aktivity které umožní nalezení, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků a tím přispět k rozvoji organizace. (Horváthová, 2011, s. 33)

### **4.2.2 Strategie talent managementu**

Berger a Berger (Berger, 2011, s. 4) popisuje že podle výsledků výzkumů provedených na úspěšných organizacích se zjistilo že personální systémy a procesy v neúspěšných organizacích jako hodnocení, rozvojové metody a plánování, jsou typicky inkoherentní, neúplné, nebo úplně chybí. Proto je důležité, aby strategie podnikového talent managementu byla pevně spjata s personální strategií podniku a jeho celkovými strategiemi, plány a politikou. Toto popisuje ve své knize Horváthová (Horváthová, 2011, s. 33) kde taktéž tento vzájemný vztah doplňuje následujícím schématem.

Obrázek 3 - Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-polem



Zdroj: (Horváthová, 2011, s. 33) (Vlastní úprava)

Cílem výsledné strategie řízení talentů je vytvořit tzv. talent-pool. Horváthová popisuje talent-pool jako jakýsi „fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace“ (Horváthová, 2011, s. 29).

#### 4.2.2.1 Talent-pool

Základem pro vytvoření talent poolu v organizaci je zhodnocení výkonu a potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Podle výsledků hodnocení se následně zaměstnanci rozdělí do určitých skupin talentovaných zaměstnanců. Rozdělení jednotlivých zaměstnanců do skupin můžeme znázornit v tabulce č.2.

Tabulka 4 - Klasifikační mřížka talentů

		Výkon				
		1	2	3	4	5
Potenciál	1	Nižší skupina	Nižší skupina	Nižší skupina	Nižší skupina	Anomálie
	2	Nižší skupina	Nižší skupina	Nižší skupina	Střední skupina	Anomálie
	3	Nižší skupina	Nižší skupina	Střední skupina	Střední skupina	Vyšší skupina
	4	Nižší skupina	Střední skupina	Střední skupina	Vyšší skupina	Top skupina
	5	Anomálie	Anomálie	Vyšší skupina	Top skupina	Top skupina

Zdroj: (Berger, 2011, s. 17) (vlastní úprava)

Horváthová (Horváthová, 2011, s. 74), se u klasifikační mřížky soustředí jen na tři nejtalentovanější skupiny. Top skupinu označuje jako top talent, vyšší skupinu jako talent a střední skupinu jako možný talent.

Jak už je podle tabulky zřejmé, zaměstnanci spadající do top skupiny se vyznačují svým vysokým výkonem ale také velkým potenciálem. Zaměstnanci ve vyšší skupině taktéž vykazují vyšší výkon nebo potenciál, jejich možnost růstu ale není tak vysoká jako v top skupině. Zaměstnanci ve střední skupině se vyznačují buď svým vysokým výkonem ale malým potenciálem nebo nízkým výkonem ale vysokým potenciálem, proto se označují jako možný talent.

Každá společnost má volbu rozhodnout se na jakou skupinu talentů se zaměří. Může se například rozhodnout, že se bude soustředit jen na top talenty v organizaci, top talenty a talenty, nebo všechny tři skupiny. Samozřejmě je ale taky možné si talenty v organizaci rozdělit podrobněji, nebo naopak všeobecněji, podle svých vlastních

požadavků. Rozhodnutí o tom, na jaké talenty se bude organizace soustředit také souvisí s typem talent-poolu, který jim bude nejvíce vyhovovat. Horváthová (Horváthová, 2011, s. 76) popisuje tři základní typy talent-poolu.

### 1. Všeobecný talent-pool

Do všeobecného talent-poolu můžou být jednotlivci zařazeni podle určitého měřítká, například podle obecných kompetencí. Dovednosti zaměstnance v tomto talent-poolu mohou být rozmanité, měly by být ale dostatečně rozvinuté, aby mohl být označen za talenta. Kvůli rozmanitosti schopností talentů v talent-poolu, mohou v organizaci rotovat bez specifického výcviku, výcvik je zde spíše krátký. Příkladem všeobecného talent-poolu mohou být například programy pro absolventy.

### 2. Vůdcovský talent-pool

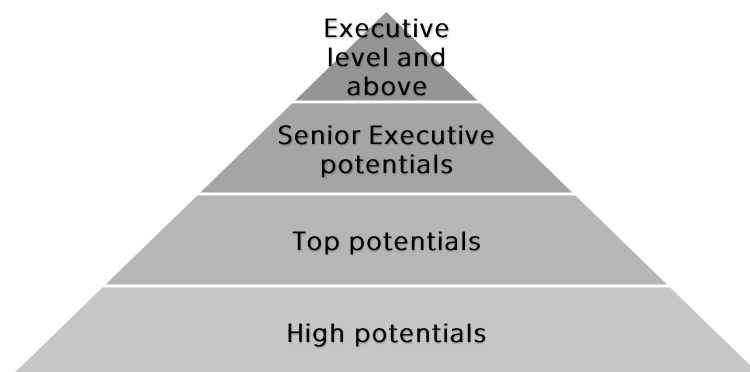
Jak už podle názvu vypovídá, vůdcovský talent-pool se soustřeďuje na jednotlivce s vůdcovskými kompetencemi. Do tohoto talent-poolu může být zařazen každý kdo tyto kompetence vykazuje, nebo má potenciál tyto kompetence do budoucna zvládnout. Zjistit tyto kompetence můžeme například za pomoci assessment centra nebo podle evaluace kompetencí a výkonu v současné pracovní pozici.

### 3. Technický talent-pool

Do technického talent poolu jsou přiřazováni zaměstnanci, kteří projeví určitý výkon nebo potenciál v technické dovednosti. Může se jednat například o vědce, inženýry atd.

Dalším pojmem podobným talent-poolu o kterém píše Horváthová (Horváthová, 2011, s. 77) je tak zvaný **talent pipeline**. Pokud organizace používá talent pipeline, vytvoří na každé úrovni vedení samostatný talent-pool. Tyto rozdílné úrovně slouží k tomu, aby bylo zajištěno nástupnictví nebo postup na vyšší úroveň. Tato snaha má taktéž za cíl motivovat zaměstnance a udržet si je.

Obrázek 4 - Talent pipeline podle společnosti Philips International



Zdroj: (Horváthová, 2011, s. 77) (Vlastní úprava)

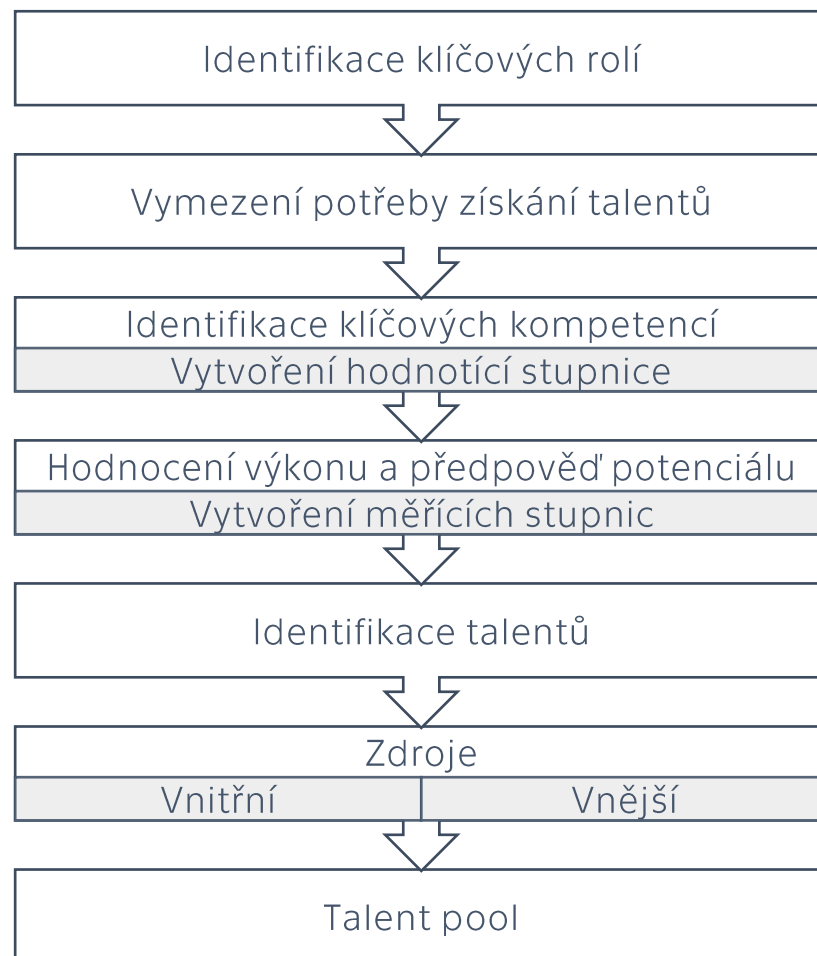
Obrázek č.5, popisuje talent pipeline podle společnosti Philips International. Dále popisuje to, jakým způsobem jsou definovány talent-pooly na jednotlivých úrovních vedení. Čím vyšší talent-pool co se týče hierarchie vedení, tím menší počet talentů. Toto zajišťuje přirozený cestu k tomu, aby se na nejvyšší pozice dostali jen ti nejtalentovanější zaměstnanci.

## 4.3 Získání talentů

Cílem talent managementu je zařadit do společnosti takový systém procesů, který bude vést k formaci odpovídajícího talent-poolu. Hlavními procesy, používanými v talent managementu je identifikace, rozvoj a udržení talentů ve společnosti. Ještě předtím, nežli tyto procesy organizace začlení do své organizační struktury, musí podle svých plánů a strategií stanovit o jaký typ talent poolu bude usilovat. Je důležité si stanovit klíčové pozice v organizaci. Po stanovení klíčových pozic a strategií se může organizace začít zabývat identifikací a získáním talentovaných pracovníků. U získávání talentů musíme talenty nejdříve identifikovat. Talenty můžeme najít z vnitřních zdrojů nebo z vnějších. Logicky by se organizace měla ze začátku zaměřit spíše na identifikaci a rozvoj talentů získaných z vnitřních zdrojů, a až po tom kdy toto dále nebude výhodné, zaměřit se na ty vnější. Zaměření na talenty z vnitřních zdrojů také samozřejmě motivuje stávající zaměstnance k vyšším výkonům, rozvoji a posiluje jejich loajalitu vůči organizaci (Horváthová, 2011, s. 48).

*„Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Jinými slovy řečeno, rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2009).“*

Obrázek 5 - Proces získání talentů



Zdroj: (Horváthová, 2011, s. 51) (vlastní úprava)

Pro identifikaci je také potřeba si stanovit klíčové role. Mezi klíčové role v organizaci patří takové pozice, jejichž úspěch je nezbytný pro dosažení cílů organizace. Do těchto zdrojů potřebujeme nalézt ty nejvýkonnější talenty, kteří mají požadované kompetence a potenciál na danou pozici. Jednotlivé kompetence se identifikují a následně se vytvoří hodnotící stupnice určující, které kompetence jsou pro organizaci nejpřírodnější, dále se vytvoří stupnice pro měření výkonu a potenciálu. Tento proces, jehož výsledkem je talent-pool popisuje Horváthová (Horváthová, 2011, s. 51) za pomoci obrázku č.5.

### 4.3.1 Klíčové kompetence

Identifikace klíčových kompetencí organizace je v talent managementu velice důležitá. Podobně jako u vazby talent managementu ke strategiím a hodnotám organizace je identifikace klíčových kompetencí důležitá ke správnému vedení rozvoje talentů tak, aby to přispělo k užítku organizace. Klíčové kompetence jsou silné stránky organizace. Poskytují zákazníkovi unikátní hodnotu, kterou konkurence nemůže přímo napodobit a tím vytváří bariéru ke vstupu na trh. Prvním krokem k identifikaci klíčových kompetencí je uvědomění si tak zvaných **hybných sil** organizace, ty souvisí s kompetenční orientací organizace (Horváthová, 2011, s. 52).

Například u oblasti technologie, je hybnou silou v organizaci inovace a ta nejnovější pokroková technologie. Organizace se snaží, o co jak nejširší využití jejich technologií. Občas patenty k těmto technologiím poskytují také jiným organizacím, které za jejich pomoci vytvářejí nové produkty. Příkladem organizací jejichž hybnou silou je technologie jsou například Apple, Microsoft, Intel a další (What Is Your Organization's Driving Force?, 2018).

Tabulka 5 - Kompetence a jejich definice

Kompetence	Definice
Orientace na akci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření na dosažení výsledků</li> <li>• Překonávání překážek</li> <li>• Přijmutí zodpovědnosti,</li> <li>• Vytváří standard a zodpovědnost,</li> <li>• Tvoří prostředí zaměřeného na výsledky</li> </ul>
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobrá komunikace jak písemnou, tak hovorovou formou</li> <li>• Efektivně sdílí a předává informace a nápady</li> <li>• Naslouchá a chápe různé úhly pohledu</li> <li>• Prezentuje myšlenky jasně a stručně</li> <li>• Chápe prezentované informace</li> </ul>
Kreativita/inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytváří nové nápady</li> <li>• Zlepšuje nebo vytváří nové systémy zpochybňující status quo</li> <li>• Riskuje a prosazuje inovace</li> </ul>
Kritické myšlení	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má schopnost definovat problémy a najít řešení</li> <li>• Je konzistentní a je na něho spolehl</li> </ul>

Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naslouchá zákazníkům</li> <li>• Vytváří důvěru zákazníků</li> <li>• Zvyšuje zákaznickou spokojenost</li> <li>• Zajišťuje plnění závazků</li> <li>• Předpisuje odpovídající zákaznické očekávání</li> <li>• Reaguje na potřeby zákazníků</li> </ul>
Mezilidské vztahy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efektivně a produktivně spolupracuje</li> <li>• Vytváří důvěryhodnost a sebejistotu v druhých</li> </ul>
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivuje, posiluje, inspiruje, spolupracuje a povzbuzuje</li> <li>• Vytváří kulturu, kde mají zaměstnanci pocit spoluvlastnění toho, co vytváří a tím napomáhá rozvoji organizace</li> <li>• Vytváří konsensus, pokud je to možné</li> <li>• Zaměřuje členy týmu na stejné cíle</li> </ul>
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ví kdy a jak přitahovat, rozvíjet, odměňovat a využívat týmy k optimalizaci výsledků.</li> <li>• Vytváří důvěru, inspiruje nadšení a povzbuzuje druhé</li> <li>• Pomáhá při řešení problémů a vytváří konsensus při tvorbě vysoce výkonných týmů</li> </ul>
Technicko-funkční expertíza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prokazuje silné technicko-funkční dovednosti a znalosti ve svém zaměření</li> <li>• Prokazuje znalosti v podnikání společnosti</li> <li>• Orientuje se ve strategických a finančních procesech společnosti a jaké mohou mít jeho rozhodnutí důsledky</li> </ul>

*Zdroj: (Berger, 2011, s. 23)*

Jednotlivé klíčové kompetence se dále hodnotí podle důležitosti pro organizaci. Jelikož většina organizací nemá zdroje na rozvoj všech svých klíčových kompetencí, je důležité vybrat ty nejdůležitější. Otázkou je, které klíčové kompetence budeme přímo rozvíjet a které budeme využívat za pomoci outsourcingu, tedy u firmy, která má tyto klíčové kompetence už rozvinuté, nebo má pro jejich rozvoj dostatek zdrojů. Například u farmaceutických firem je běžná praktika outsourcovat klinické testování, což jim umožňuje se plně zabývat rozvojem kompetencí které jsou důležité pro vývoj léků (Global Strategy v.1.0, 2012, s. 172).

Klíčové kompetence se dále hodnotí v tak zvané **kompetenční mřížce** (kompetenční model). V kompetenční mřížce se hodnotí to, jak by měly být rozvinuté jednotlivé klíčové kompetence pro optimální výkon v jednotlivých pozicích v organizaci. Kompetence jsou zde ohodnocené podle požadované úrovně (například stupnice 1-10) což obecně znamená že u vyšších pozic je očekáváme vyšší úroveň kompetence (Berger, 2011, s. 29).



### 4.3.2 Hodnocení výkonu a potenciálu

Dalším procesem talent managementu je identifikace a pracovního výkonu a potenciálu zaměstnanců. Hodnocení slouží k měření výsledků, kompetencí a efektivity na pracovišti. Toto hodnocení je úzce spjata s klíčovými kompetencemi, a to hlavně u hodnocení talentů z vnitřních zdrojů. Jednotlivé funkce v organizaci mají podle kompetenční mřížky určité předpoklady kompetencí potřebných k výkonu této pozice. O hodnocení výkonu a jeho porovnání s očekávaným standardem se stará hodnocení výkonu. U hodnocení potenciálu se jedná, o kolik úrovní v hierarchii organizace může být zaměstnanci umožněno postoupit.

Hodnocením se zjistí, jak hodnocený zaměstnanec splňuje požadavky svého pracovního místa, jak se chová na pracovišti, jak dokáže jednat s lidmi se kterými přichází do kontaktu, jaký má pracovní výkon, motivaci a schopnosti pro úspěšný výkon práce. Tyto informace dále slouží taktéž jako zpětná vazba nebo i motivace pro hodnoceného. Hodnocenému je umožněno nahlédnout na jinou perspektivu kdy jeho výkon hodnocen třetí stranou která mu taktéž poskytne zpětnou vazbu. Hodnocení taktéž může posloužit k směřování profesního rozvoje zaměstnance tak, aby to přispělo organizaci jako celku (Koubek, 2009, s. 208).

Berger a Berger (Berger, 2011, s. 85), popisuje vztah motivačního aspektu hodnocení s behaviorální psychologií. Jde o teorii posilování žádoucího chování pomocí pozitivní zpětné vazby a potlačování toho nežádoucího za pomoci negativní.

Hodnocení zaměstnanců je taktéž základním vstupem při procesu identifikace mezer a rozvojových potřeb organizace nebo pracovních míst (Hroník, 2007, s. 135). Taktéž u získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů.

Hodnocení výkonu zaměstnance je jednou z důležitých funkcí manažérů, nejčastěji se o hodnocení zaměstnance stará přímý nadřízený. *„Důležitá funkce kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným“* (Donnelly, 1997, s. 326). Hodnocení by mělo být realizováno hlavně těmi kteří jsou s prací hodnoceného obeznámeni a ví, jak by jeho výkon měl vypadat, proto je hodnocení přímým nadřízeným nejčastější. Problém nastává například v případě, kdy přímý nadřízený přestává být, kvůli pracovním vztahům, ve svém hodnocení objektivní. Dalším problémem je, když nadřízený nemá možnost být v dostatečném kontaktu se svými podřízenými tak, aby mohl evaluovat jejich výkon. Toto se může stát například u hodnocení lidí pracujících z domova, zaměstnanců, kteří jsou často na pracovních cestách, dál od působiště přímého nadřízeného atd. V takových případech je nutné zařídit jiné hodnotitele. Hodnotit můžeme například za pomoci spolupracovníků, podřízených, zákazníků, dodavatelů, klientů nebo extérních hodnotitelů (například psycholog) (Horváthová, 2011, s. 70).

Jednotlivé organizace používají různé druhy klasifikačních stupnic. Nejčastěji se používají numerické měřící stupnice v rozmezí 1-5, může se ale použít abecední forma nebo jiná, vše záleží na konkrétní organizaci.

### 4.3.3 Přístupy k měření výkonu

Hodnocení výkonu a potenciálu má dvě základní části, měření výkonu a hodnocení výkonu. Berger a Berger (Berger, 2011, s. 86) popisují čtyři přístupy k měření výkonu

podle toho na co se chceme zaměřit a na které zaměstnance je daný typ měření nejefektivnější. Tyto čtyři přístupy a jejich základní charakteristiky jsou vyobrazeny v tabulce č.3.

Tabulka 6 - Čtyři přístupy k měření výkonu

Typ hodnocení	Charakteristika
<b>Trait-Based</b> (Zaměření na vlastnosti)	<b>Předpoklad že určité vlastnosti vedou k výkonu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz kladen na osobnost, styl a hodnoty</li> <li>• Vlastnosti jsou obecné vhodné pro všechny zaměstnance nebo skupiny</li> <li>• Hodnotí se na základě stupně/frekvence projevované vlastnosti</li> </ul>
<b>Behavioral-Based</b> (Zaměření na chování)	<b>Předpoklad že určité chování vede k výkonu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chování specifické pro určitou pracovní pozici</li> <li>• Může být vytvořeno na míru pro určitou pozici</li> <li>• Hodnotí se na základě stupně/frekvence projevovaného chování</li> </ul>
<b>Knowledge or Skill-Based</b> (Zaměření na znalosti/schopnosti)	<b>Předpoklad že určité znalosti/schopnosti vedou k výkonu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Důraz kladen na znalosti/schopnosti zaměstnance</li> <li>• Na míru různým oblastem znalostí/schopností</li> <li>• Hodnotí se na základě stupně/rozmanitosti dosažených znalostí/schopností</li> <li>• Znalosti a schopnosti souvisí se strategií organizace</li> </ul>
<b>Result-Based</b> (Zaměření na výsledky)	<b>Předpoklad že zaměření na výsledky vede k výkonu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cíle spjaté s prací nebo strategií organizace</li> <li>• Tvorba cílů specifických pro jednotlivce nebo skupiny podle kterých se bude měřit výkon</li> <li>• Hodnotí se na základě dosažených cílů</li> </ul>

Zdroj: (Berger, 2011, s. 87-88) (Vlastní úprava)

**Výhody a nevýhody jednotlivých přístupů podle Berger a Berger (Berger, 2011, s. 87-88)**

Jednotlivé přístupy k měření výkonu mají také své výhody a nevýhody. Výhodou v přístupu zaměřeném na vlastnosti je jeho jednoduchost, možnost adaptace pro různé skupiny zaměstnanců a identifikace důležitých vlastností. Silné stránky jsou ale zároveň taktéž nevýhodou.

Výhodou přístupu zaměřeného na chování je možnost přizpůsobení hodnocení specifickým pozicím, dokáže pomoci zaměstnancům, jak přesně práci vykonávat a napomáhá ke zlepšení firemní kultury a hodnot za pomoci posilování žádoucího chování. Mezi nevýhody patří časová náročnost hodnocení, nutnost pozorovat a měřit chování a riziko že požadované chování nepřinese výsledky.

Výhodou přístupu zaměřeného na schopnosti/znalosti je že měřené kompetence jsou použitelné pro každou pozici, přístup podporuje cross-training a flexibilitu, přímo souvisí s odměňováním a obsahuje strategickou složku odměňování za kompetence potřebné v budoucnosti. Nevýhodou je že předpokládá spojení mezi znalostmi/schopnostmi a výsledky, jednotliví zaměstnanci nemusí mít dané znalosti/schopnosti a složitost měření různých schopností.

Výhodou přístupu zaměřeného na výsledky je jeho možnost tvorby cílů pro specifickou pozici, zdůrazňuje důležitost zaměření na výsledky a podporuje dialog a angažovanost zaměstnanců, pakliže jsou cíle správně stanoveny. Nevýhodou tohoto přístupu je jeho časová náročnost, jeho úzké zaměření jen na výsledky a možnost volby mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.

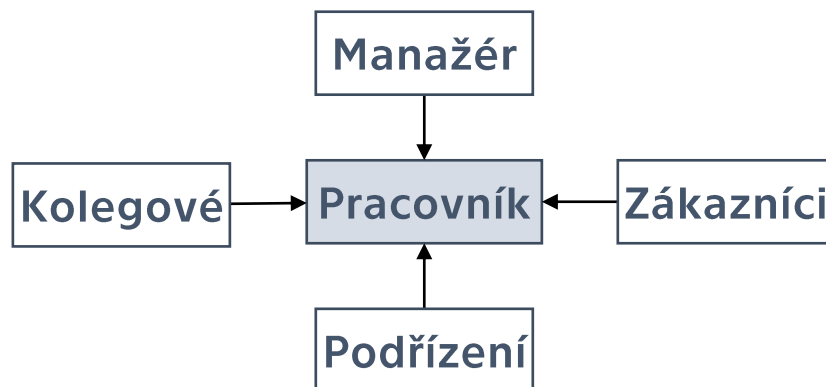
#### 4.3.4 Základní metody měření výkonu a potenciálu

Existuje mnoho metod určených k hodnocení výkonu a potenciálu. Jednotlivé metody se liší svou použitelností. Půžitelnost se liší například u hodnocení talentů z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Dále ale také například individuálně podle pozice, například hodnocení výkonu dělnických pozic bude značně méně náročné než pozic manažerských. Organizace tedy většinou používají vícero metod hodnocení.

##### 360° zpětná vazba

Základním rysem metody třistašedesátistupňové zpětné vazby je poskytnutí hodnocení z více různých úhlů pohledu. Pracovník je hodnocen více posuzovateli, a to například svým nadřízeným, svými spolupracovníky, zákazníky, nebo svými podřízenými. Metodu třistašedesátistupňové zpětné vazby lze ale rozšířit i například zpětnou vazbu od dodavatelů, klientů nebo i sebehodnocením. Záběr třistašedesátistupňové zpětné vazby záleží na potřebách organizace.

Obrázek 6 - Schéma třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: (Armstrong, 2007, s. 414) (Vlastní zpracování)

Třistašedesátistupňová zpětná vazba se hodnotí za pomoci dotazníku který vyplňují daní hodnotitelé kteří hodnotí na základě klasifikační stupnice. Dotazník se zaměřuje na širokou škálu otázek týkajících se například schopností řídit, schopnost vést, komunikace, odbornost, rozhodování a další. Výsledek dotazníků se dále zpracuje a je poslán buď anonymně hodnocenému nebo jsou tyto informace poskytnuty i nadřízeným. Horváthová (Horváthová, 2011, s. 68) dále píše, že by součástí této metody měly být taktéž různé workshopy které by měly za účel dále vysvětlit, jak s takovou zpětnou vazbou pracovat, jak jí interpretovat a tím zajistit, aby tyto informace byly použitelné pro manažéry.

### **Assessment centrum**

Assessment centrum, je celkem populární metoda výběru zaměstnanců. Český lze assessment centrum přeložit jako diagnosticko-výcvikový program. Jedná se o komplexní metodu výběru zaměstnanců, při které se hodnotí skupina zúčastněných za pomoci různých modelových situací, ale také za pomoci individuálních úkolů, testů, prezentací a pohovorů. Modelové situace mají často za úkol simulovat pracovní prostředí a za pomoci pozorování zjistit, jak by se jednotliví uchazeči chovali v určitých situacích. Hlavním cílem takových modelových situací tedy není zjistit kdo ze skupiny dojde k nejlepšímu řešení, ale spíše vyzorovat jejich chování. Testuje se zde kreativita, komunikace, analytické myšlení, náchylnost na stres, řešení konfliktů a další. Individuálně se testuje za pomoci různých psychodiagnostických testů, strukturovaných pohovorů, individuálních úkolů, hraní rolí a prezentací.

Hodnotí se zde za pomoci buďto interních hodnotitelů nebo extérních. Interní hodnotitelé jsou například personalisté nebo nařízení pozic o které se uchází. Výhodou interních hodnotitelů je jejich znalost firemní kultury, naopak nevýhodou je jejich potencionální zaujatost. Extérní hodnotitelé mohou být například z řad psychologů nebo firem které se o organizace assessment centra starají. Výhodou extérních hodnotitelů je hlavně jejich nezaujatost a know-how. Ideální, je nejlepší kombinace interních a extérních hodnotitelů.

Největší výhodou assessment centra je jeho široký záběr a komplexnost, díky které je možné relativně spolehlivě předpovědět budoucí pracovní výkon a potenciál talentů. Nevýhodou assessment centra je ale jeho časová a finanční náročnost na přípravu, realizaci a vyhodnocení výsledků (Horváthová, 2011, s. 68).

### **MBO (Management by Objectives)**

Management by Objective, (česky hodnocení podle stanovených cílů), je metoda hodnocení zaměstnanců, založena na specifikování přesně definovaných SMART cílů, které má zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců dosáhnout. Cíle jsou zde definovány nadřízeným tak, aby každý zaměstnanec přímo věděl, jak by měl vypadat výsledek a co je třeba udělat, aby se ho dosáhlo. Je zde ale určitá volnost zaměstnance rozhodnout, jakým způsobem se k danému cíli dostat, přičemž na toto rozhodnutí spadá zodpovědnost. Při tomto systému je tedy důležitá jistá autonomie a motivace. Ve výsledku se hodnotí, jakým způsobem bylo daných cílů dosaženo, co by se dalo případně zlepšit, a nakonec se definují nové cíle pro další období. Horváthová (Horváthová, 2011, s. 66) dále popisuje že pro každé období se stanovuje 3-5 cílů a z toho 1-2 cíle se týkají rozvoje potencionálu a další 1-2 pracovního chování. Této poměr ale závisí na pozici, předešlém výsledku a priorit za další období.

## Analýza kritických událostí

Těžištěm této metody je zaznamenávání písemných záznamů o událostech, které v určitém období vedly k výkonu pracovníka nebo naopak jeho poklesu. Tyto záznamy dále slouží k vyhodnocení výkonu zaměstnance v určitém období a předpovědi jeho budoucího výkonu. Nevýhodou této metody je nutnost pravidelného záznamu kritických událostí hodnotitelem, což může být časově náročné. Problémy také nastávají při různé interpretaci výkonu v kritických situacích čímž mohou vzniknout konflikty mezi hodnotitelem a pracovníkem (Koubek, 2009, s. 221).

## 4.4 Rozvoj talentů

Dalším důležitým procesem v talent managementu je rozvoj talentů. Problém talentovaných lidí v organizaci je to že je o takovéto jedince zájem i u konkurence. Je tedy důležité, aby organizace vytvářela pro své talenty takové prostředí, které nebudou chtít opustit. Chceme, aby se talenty v organizaci cítili, že nestagnují ve své profesní kariéře. Snaha takového rozvoje se samozřejmě netýká jen rozvoje talentů ale organizaci jako celku.

Základem je stimulovat talenty tak aby to vedlo k jejím rozvoji. Jedná se například o možnost práce na speciálních projektech a tvorba speciálních rozvojových programů speciálně pro vybranou skupinu talentů. Tyto programy vedou k rozvoji jejich silných stránek, zlepšení výkonu, rozvoj kompetencí, posílení motivace a tím k profesnímu růstu (Horváthová, 2011, s. 77-78).

Berger a Berger (Berger, 2011, s. 218-219) popisují důvody k segregaci pracovní síly v organizaci podle jejich výkonu. Hlavním důvodem k tomuto přístupu jsou omezené zdroje, které má organizace k dispozici. Jestliže by organizace nerozdělovala svou pracovní sílu podle výkonu, musela by vytvářet rozvojové projekty pro všechny což by ve výsledku stálo organizaci hodně peněz. Cílem je alokovat zdroje tam kde je největší pravděpodobnost určité návratnosti ve formě užitku pro organizaci. Top talenty v organizaci by měli dostávat ty největší výhody, zatímco průměrně výkonní zaměstnanci menší. Dalšími důvody k segregaci kromě ekonomické stránky věci je například zvětšení poměru vysoce výkonných zaměstnanců nad méně výkonnými, zvýšení odměn pro vysoký výkon což vede k motivaci, nebo přilákání dostatku zaměstnanců.

Velkou otázkou při tvorbě programu pro rozvoj je tedy to, zdali se nám investice do této rozvojové aktivity vyplatí. Tvorba takové rozvojové aktivity začíná identifikací, dále plánováním průběhu rozvojové aktivity, její následná realizace, a nakonec vyhodnocení účinnosti dané aktivity. Tento postup se následně opakuje jako cyklus (Tureckiová, 2004, s. 99).

Organizace se může taktéž, kromě svého vlastního úsilí, rozhodnout pro organizaci rozvojových programů za pomoci extérních organizací zabývajících se vzděláváním nebo poradenskými službami (Horváthová, 2011, s. 80).

### 4.4.1 Metody rozvoje talentů

Jednotlivé metody rozvoje talentů se neliší od metod běžně používaných při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v rámci běžného vzdělávání v organizaci. U metod vzdělávání na pracovišti se jedná o koučink, mentoring, rotace práce, pověření úkolem,

práce na projektech, asistování, counselling a další. U metod mimo pracoviště to může být například přednáška, seminář, případové studie, workshop, development centre, outdoor training nebo e-learning.

## 4.5 Řízení kariéry

*„Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životní dráhy (života) člověka, která je spojená s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace (Tureckiová, 2004, s. 98).“*

Tureckiová (Tureckiová, 2004, s. 98) dále popisuje že se tato kariéra obvykle ztotožňuje s vertikálním pracovním postupem, tedy hierarchický postup z nižších pozic, na manažerské a řídicí. V dnešní době je ale kromě vertikálního postupu v organizaci také stále častější i ten horizontální. Horizontálním rozvojem pracovníků se rozumí rozvoj, za pomoci obohacování a rozšiřování jejich práce. Kariéra v organizacích s vertikálním postupem vede k postupně větší zodpovědnosti, takže je potřeba určitá míra samostatnosti.

Podle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 314-315) je řízení kariéry tvořeno dvěma procesy, a to plánování kariéry a následnictvím. Řízením kariéry se rozumí, plánování kariérního postupu zaměstnance v organizaci. Organizace plánuje kariéru svých zaměstnanců jak v souladu se svými potřebami, tak podle výkonu, potenciálu a preference daného zaměstnance.

Plánování nástupnictví má zabezpečit dostatek manažerů na klíčové pozice v organizaci, a další důležité pozice, potřebné k uspokojení svých budoucích potřeb.

### 4.5.1 Plánování kariéry

Systém rozvoje kariéry by tedy měl být jasně definován, jak pro všechny zaměstnance, tak i individuálně pro jednotlivce. Zaměstnanci pak mají jasné ponětí o tom, jakého postupu mohou v určitém období dosáhnout, pokud mají výkon a ochotu se rozvíjet. Zaměstnanci tak mají díky možnosti postupu určitou sociální jistotu, zvýšení společenského statusu a možnost seberealizace (Dvořáková, 2007, s. 306).

Rozvoj kariéry jednotlivce je definován za pomoci individuálního kariérního plánu. Tento plán obsahuje sekvenci rozvojových aktivit, a to školení a osvojování si nových znalostí a dovedností potřebných pro výkon budoucí, náročnější práce. Součástí kariérního plánu je také nutná kontrola jejího plnění, a hodnocení zaměstnance (Horváthová, 2011, s. 94).

Koubek (Koubek, 2009, s. 119) popisuje přípravu plánu kariéry ve čtyřech krocích.

- Pracovník si sám definuje své cíle a zájem o kariérní rozvoj.
- Pracovníci v organizaci se zhodnotí a určí se jejich potenciál pro kariérní rozvoj.
- Vybraný pracovník je informován o jeho rozvojových možnostech
- Sestavení individuálního kariérního plánu zaměstnance, obsahující realistické cíle, co se jeho kariéry týče, a jak jich dosáhnout.

## 4.5.2 Plánování nástupnictví

Plánování nástupnictví má za úkol zabezpečit dostatek pracovníků pro výkon důležitých pozic. Jedná se tedy, o nalezení pracovníků za pomoci jejich hodnocení pracovního výkonu a potenciálu, kteří budou k dispozici pro obsazení nějaké, jim určené, klíčové pozice v organizaci (Horváthová, 2011, s. 97-99).

Koubek (Koubek, 2009, s. 120-121) popisuje dva typy plánu nástupnictví, a to v podobě řetězce a pyramidy.

Řetězový plán se používá převážně u plánování nástupnictví pro určitý útvar v organizaci. Většinou se jedná o určení jednoho náhradníka určitou funkcí. Pyramidový plán, se ale používá u plánování nástupnictví v rámci celé organizace. U tohoto typu plánu je u každé řídicí funkce stanoven jeden nebo více náhradníků (většinou 3). Pořadí nástupnictví těchto náhradníků pak závisí na jejich výkonu, což samozřejmě funguje také jako motivátor, takže se často mění. Na druhou stranu, může díky této kompetitivní atmosféře, také dojít ke konfliktům, a tím menším výkonům, nebo špatným pracovním vztahům.

## 4.6 Udržení talentů

Po úspěšném získání a rozvoji talentů je dalším krokem zajištění toho, aby takovíto zaměstnanci v naší organizaci zůstali. Organizace by měla pro své zaměstnance vytvořit tokové prostředí, ve kterém se talentovaní zaměstnanci budou cítit dobře a neodejdou hledat lepší prostředí u konkurence. Taková organizace by měla mít dobrou pověst, zaměstnanci by měli mít pocit, že mají v organizaci jistou budoucnost, že se o ně bude organizace dobře starat a že se můžou postavit za její hodnoty (Horváthová, 2011, s. 116).

### 4.6.1 Atraktivní zaměstnavatel

Pro získání a udržení talentů v organizaci je důležité stát se atraktivním zaměstnavatelem. Atraktivní zaměstnavatel se vyznačuje tím, že nabízí svým zaměstnancům zajímavé, oceňované práce, které pozitivně stimulují talentovaného zaměstnance. Nabízí mu rozvoj za pomoci vzdělávání a postupu v kariéře, má pověst zaměstnavatele, který se o své kvalitní zaměstnance dobře stará, nabízí určitou míru jistoty, dobrou rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a budoucí zvýšenou zaměstnatelnost. Zaměstnancům pak také poskytuje kvalitní vybavení a samozřejmě vysoké platy a další zaměstnanecké výhody pro své nejlepší zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 317).

Barták (Barták, 2011, s. 139), dále zdůrazňuje význam poskytnutí zaměstnancům pocitu uznání a smysluplnosti jejich práce. Práce zaměstnanců by měla být dostatečně stimulující pro jejich růst, a to za pomoci průběžného přiřazování postupně náročnějších úkolů.

# 5 Analýza zdrojů a návrh zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů

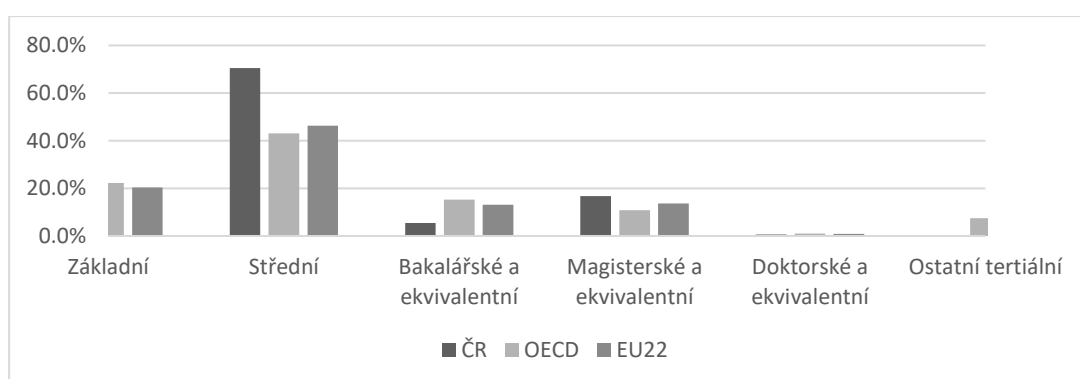
## 5.1 Analýza zdrojů

### 5.1.1 Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR

Jako první bychom si měli uvědomit jakého vzdělání dospělí v České republice dosahují. Použijeme k tomu studii organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) z roku 2015 a porovnáme poměry nejvyššího dosaženého vzdělání u dospělých ve stáří 25-60 let v ČR s průměrem členských států OECD a EU21. OECD rozděluje úroveň vzdělávání do tří základních kategorií, jimiž jsou základní vzdělání, střední a terciární. Do podkategorií si ale rozdělíme jen vzdělání terciární kvůli rozdílnému rozdělení vzdělávání jiných zemí.

Základní vzdělávání obsahuje občany bez vzdělání a se základním vzděláním. Do středního vzdělání je zařazeno vzdělání s maturitou, s výučním listem, nebo vzdělání ukončené čtvrtým nebo pátým rokem konzervatoře s ohledem na délku studia programu. Poslední skupinou je obyvatelstvo s ukončeným terciárním vzděláním konzervatoří, vyšším odborným vzděláváním a univerzitním vzděláváním poskytovaným vysokými školami na úrovni bakalářského, magisterského a doktorského studia (Konkurenční schopnost České republiky, 2015).

Obrázek 7 - Podíly maximálního dosaženého vzdělání obyvatel ČR v roce 2016



Zdroj: OECD (2017)

Co je z grafu ihned zřetelně vidět je vysoká míra dosaženého středního vzdělání v ČR která odpovídala v roce 2016 70.5 % obyvatelstva. Oproti průměru členských zemí OECD a EU22 jde o podíl vyšší jak 20 %. Další zajímavou informací je nízký podíl občanů se základním vzděláním, to bylo v roce 2016 na 6,6 % což znamená že 93,4 % obyvatelstva České republiky má vyšší, jak základní vzdělání což je druhý nejlepší výsledek ze všech členských zemí OECD.



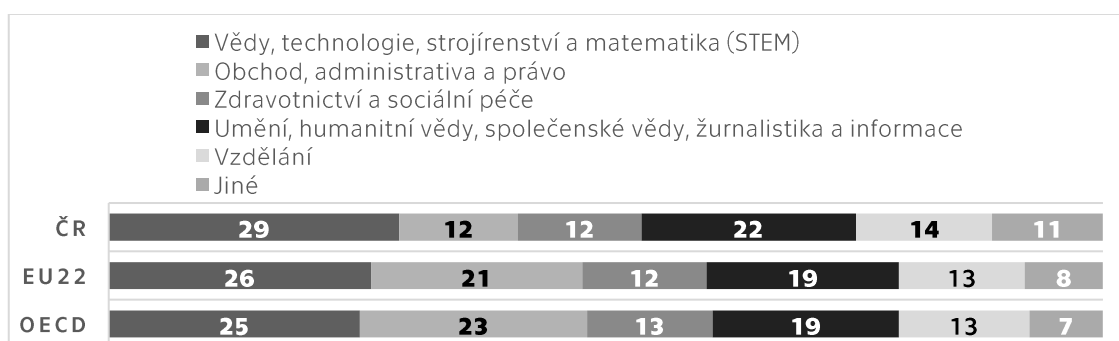
Co se terciárního vzdělávání týče, tak bakalářské vzdělání má 5 % obyvatelstva. To, v porovnání s průměrem jiných zemí, je celkem nízko. Početnější je ale vzdělání magisterské (17 %), to je i v porovnání s jinými zeměmi, (cca 13 %) mírně nadprůměrné. Můžeme tedy konstatovat, že většina absolventů bakalářského studia pokračuje dále v tom magisterském. Doktorské studium pak absolvuje a dokončí 0,6 % dospělých.

Lidé s terciárním vzděláním mají v ČR průměrně o 62 % větší výděly než lidé se středním vzděláním. To také může vysvětlit růst počtu vysokoškoláků (OECD, 2017).

### 5.1.2 Obor studia a zaměstnanost terciárně vzdělaných obyvatel

Čeští občané s terciárním vzděláním preferují zejména studium tak zvaných STEM oborů, tedy oborů zabývajících se vědami, technologiemi, strojírenstvím a matematikou, a oborů zabývajících se uměním, humanitními vědami, společenskými vědami, žurnalistikou a informacemi.

Obrázek 8 - Podíl studovaných oborů občany s terciárním vzděláním v ČR



Zdroj: (OECD, 2017)

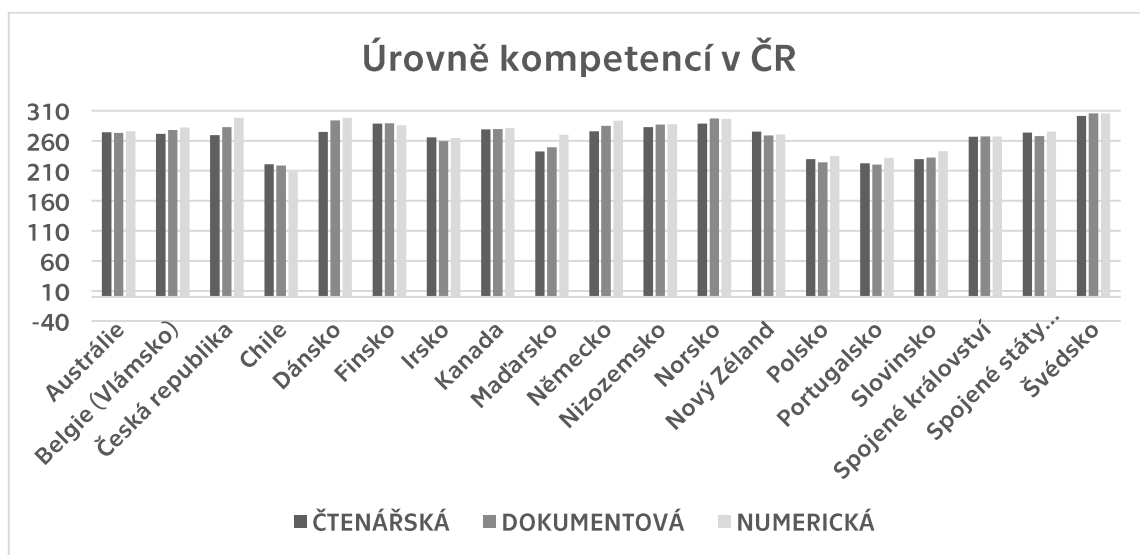
29 % obyvatel s terciárním vzděláním si vybralo jako obor oblast STEM věd. Stejný podíl nalezneme také ve Švýcarsku, Litvě a Finsku. Co se průměru zemí EU22 a OECD týče je tato hodnota mírně nadprůměrná. To samé můžeme vidět u humanitních věd, umění atd., to má podíl 22 %. Naopak méně zajímavým oborem pro české občany je obchod, administrativa a právo, tento obor zajímá jen 12 % obyvatel, což je nejmenší podíl ze všech zkoumaných zemí (OECD, 2017).

Za zvýšenou atraktivitu STEM oborů lidí mající terciární vzdělání může také stát vysoká zaměstnanost, kterou tento obor v České republice nabízí. Ta je 91 %, což je oproti EU22 s 86 %, nadprůměr. Například u obchodu, správy a práva je zaměstnanost 85 % (OECD, 2017).

### 5.1.3 Kompetence obyvatelstva

Obecné kompetence jako jsou literární gramotnost, ICT gramotnost a numerická gramotnost, jsou jednou se základních faktorů umožňujících nebo znemožňujících další vzdělávání dospělých. Informace o výši indexu jednotlivých kompetence v naší zemi nám tak může například ukázat to, na jaké další vzdělávání bychom se měli zaměřit, pakliže chceme tyto kompetence zvýšit. Porovnává se míra kompetencí různých zemí, přičemž, jednotlivé kompetence jsou hodnoceny za pomoci průměru kompetence (DV monitor, Online).

Obrázek 9 - Kompetence v ČR



Zdroj: (DV monitor, 2010)

Česká republika si, v porovnání s jinými zeměmi, co se kompetencí týče, vůbec nevede špatně. Nejsilnější kompetencí je ta numerická s průměrem 298.1, což je druhý nejlepší výsledek hned po Švédsku, které vede ve všech kompetencích. Nejslabší kompetencí je kompetence čtenářská, ta má průměrnou hodnotu 269.4 a i když v porovnání s dalšími zeměmi není nejhorší, může nám ukazovat na jakou oblast dalšího vzdělávání bychom se mohli jako země zaměřit.

### 5.1.4 Státní a firemní výdaje na vzdělávání

Firemní vzdělávání je pro konkurenceschopnost organizace velmi důležité. Nejedná se ale o levnou záležitost, zejména pro malé a středně velké firmy.

Tabulka 7 - Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech práce

ZEMĚ/ROK	2000	2004	2008	2012
EU-28	:	0,97	0,77 <sup>d</sup>	0,99
EU-15	2,02	0,72	0,79 <sup>d</sup>	1,02
Česká republika	0,6	0,6	0,58	0,42

Zdroj: (DV monitor, 2010)

V roce 2012, měly náklady na další vzdělávání zaměstnanců v ČR, podíl 0,42 % na celkových nákladech práce. To je oproti nákladů zemí EU28 a EU15 pohybujících se okolo 1 % o polovinu menší podíl. Tento podíl se dále od roku 2000 zmenšil z předšlých 0,6 %, na dnešní 0,42 %. To ale může být zapříčiněno ekonomickou krizí v roce 2008, stejný propad totiž jde vidět i u dalších zemí EU v tomto roce. Oproti naší země se jim ale podíl od té doby zvýšil.

Tabulka 8 - Náklady na další vzdělávání na osobu (EUR)

2015			
ZEMĚ/NÁKLADY	CELKOVÉ NÁKLADY	PŘÍMÉ NÁKLADY	NÁKLADY PRÁCE ÚČASTNÍKŮ
EU-27	585	245	280
Česká republika	376	183	216

Zdroj: (DV monitor, 2010)

V průměru se v České republice, za účelem dalšího vzdělávání, ročně utratí 376 euro na zaměstnanou osobu. Co se průměru Evropy týče, je tato částka celkem nízká. Země EU27 v průměru vynakládají 585 euro na osobu, to je oproti České republice o 209 euro více. Přímé náklady jsou pak menší než náklady práce účastníků dalšího vzdělávání.

Průměrné náklady jsou pak v různých zemích, přepočteny na paritu kupní síly dané země. Data České republiky tak můžeme porovnávat s jinými zeměmi (DV monitor, Online).

Další vzdělávání si ale firmy nefinancují 100 % samy, mohou využít spolufinancování vzdělávací aktivity za pomoci různých dotací a společných fondů. Může se jednat například o finanční pomoc za pomoci dotací od vlády či jiných zdrojů. V dnešní době například dotace z evropské unie.

Tabulka 9 - Příjmy zaměstnavatelů na DOV z dotací a společných fondů

ROK	1999	2005	2010
EU-27	:	4,7	7,5
Česká republika	0,8	0,8	7,7

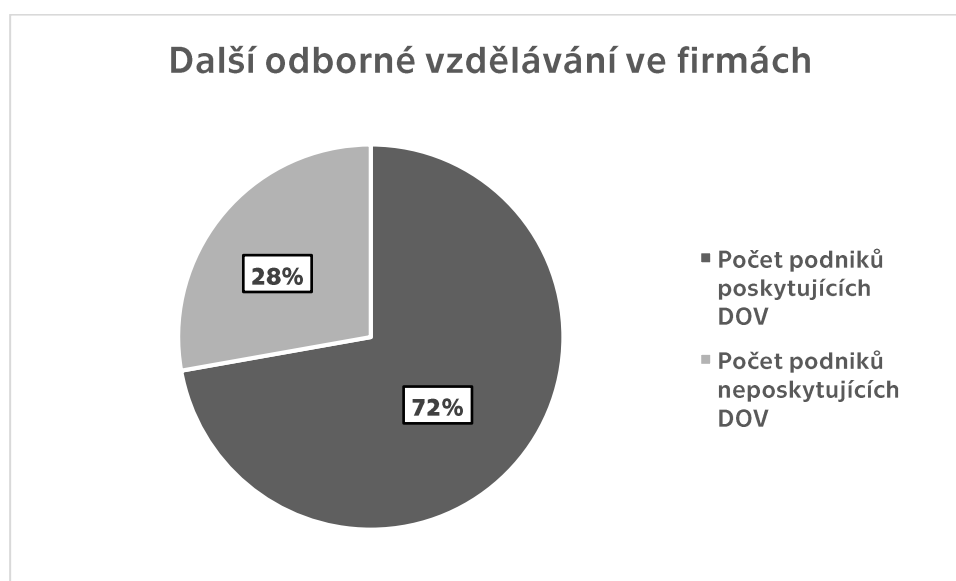
Zdroj: (DV monitor, 2010)

V České republice je další vzdělávání zaměstnanců spolufinancováno ze 7,7 %. Firmy si tak další vzdělávání financují v průměru z 92,3 %. Co se průměru EU27 týče je to mírně nadprůměrný výsledek. Vždy tomu ale tak nebylo, v roce 1999 a 2005 bylo další vzdělávání spolufinancováno jen 0,8 %, v roce 2010 to ale bylo už 7,7 %, podobný nárůst pak nastal i v průměru EU. Tento nárůst může být způsoben například větším využitím dotací z EU nebo zaváděním nových politik vzdělávání jako je například ET2020.

### 5.1.5 Podniky poskytující další odborné vzdělávání

Eurostat, statistický úřad EU, uskutečnil v roce 2011 výzkum, ve kterém, se za pomoci dotazníků rozeslaných dvaceti šesti členskými státy EU, snaží popsat **další odborné vzdělávání** (DOV) zaměstnaných osob v organizacích. Jedním s těchto států je i Česká republika, ve které je zkoumáno 10 000 podniků. DOV pak rozumíme jako cílové a organizované vzdělávání za účelem zdokonalení znalostí a dovedností zaměstnanců. Dokument se jmenuje CVTS 4 (The Continuing Vocational Training Survey) a už podle číslovky u názvu, se jedná o čtvrté šetření tohoto druhu. Jednou ze statistik je, kolik a jaké firmy toto vzdělávání poskytují (ČSÚ, 2013).

Obrázek 10 - Další odborné vzdělávání ve firmách



Zdroj: (ČSÚ, 2010) (Vlastní zpracování)

Podle CVTS 4 tedy další odborné vzdělávání poskytuje 72 % podniků. Zbýlých 28 % DOV neposkytují.

Tabulka 10 - DOV v různě velkých podnicích

Velikostní skupina podniku	Počet podniků	Počet podniků poskytujících DOV	Počet podniků neposkytujících DOV
<b>10-19</b>	22 161	13 959	8 202
<b>20-49</b>	12 924	9 823	3 101
<b>50-249</b>	6 834	6 118	716
<b>250-499</b>	874	830	44
<b>500-999</b>	399	399	0
<b>1000 a více</b>	211	211	0
<b>CELKEM</b>	<b>43 403</b>	<b>31 340</b>	<b>12 063</b>

Zdroj: (ČSÚ, 2010)

Co se velikosti firmy týče, tak malé firmy se dalšího odborného vzdělávání spíše nezúčastňují. To samozřejmě může být následkem toho, že jakékoli vzdělávání může být pro malou firmu nákladnou záležitostí. S růstem firmy ale roste i zapojení do DOV. Ve velkých firmách, 500 a více zaměstnanců, je poskytování dalšího odborného vzdělávání spíše nutností nežli volbou.

Nejčastějšími, nahlášenými, důvody neposkytnutí DOV ve firmách je, zejména u malých firem, jejich absence nutnosti vzdělávat své zaměstnance novým kompetencím. Opodstatnění je, že osoby s požadovanou kvalifikací získají lépe klasickým náborem. Toto vidíme i u středně velkých firem (250-499), ty mají ale i další důvody jako je cena těchto kurzů, vytížení zaměstnanců a další (ČSÚ, 2010).

## 5.1.6 Druhy vzdělávání ve firmách

Co se druhů vzdělávání týče, firmy se v průměru zabývají zejména vzdělávání na pracovišti (58,2 %), účasti na konferencích, seminářích, veletrzích a přednáškách (57,7 %), a v menší míře i samostudiem (22,1 %). Zajímavá pak je míra samostudia ve firmách s 1000 a více zaměstnanci (43 %), to může zapříčiněno například kvalitním zavedením E-learningu či dalších médií. S rostoucí velikostí firmy pak také roste míra rotace práce v organizaci. Můžeme tedy vidět, že větší firmy si také více cení flexibility a samostatnosti svých zaměstnanců.

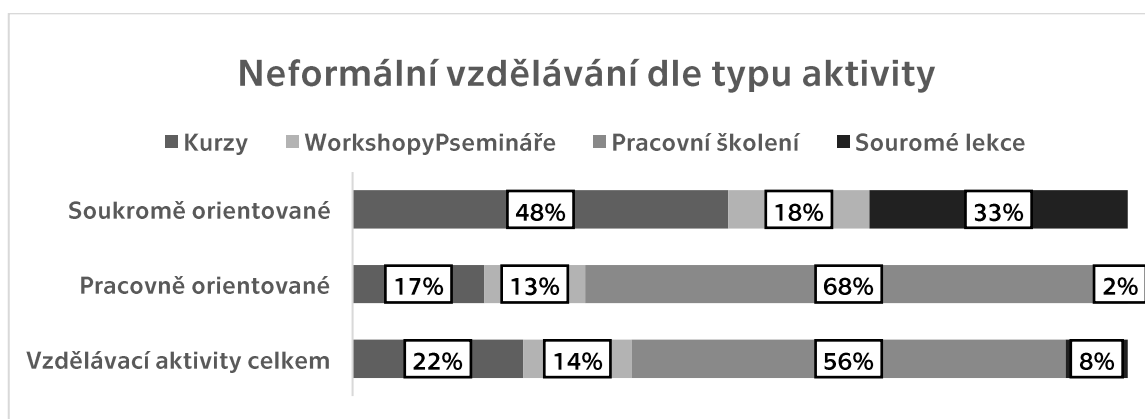
Tabulka 11 - Druhy vzdělávání ve firmách

Velikostní skupina podniku	Druh vzdělávání v %					
	kurzy DOV	vzdělávání na pracovišti	rotace zaměstnanců, výměny pracovníků, studijní návštěvy	účast na konferencích, seminářích, veletrzích a přednáškách	vzdělávací kroužky, kroužky kvality	samostudium
10-19	83,3	53,8	4,8	50,1	6,5	22,5
20-49	85,9	58,7	5,1	57,6	7,7	20,6
50-249	91,9	64,4	8,5	70,0	11,4	21,7
250-499	97,7	69,5	15,4	77,9	17,1	27,1
500-999	99,5	73,1	17,2	83,2	18,0	27,6
1000 a více	100,2	81,0	25,7	85,7	18,3	43,0
<b>CELKEM</b>	<b>86,5</b>	<b>58,2</b>	<b>6,2</b>	<b>57,7</b>	<b>8,3</b>	<b>22,1</b>

Zdroj: (DV monitor, 2010)

Dle šetření o dalším vzdělávání AES 2016 vyšla struktura neformálního vzdělávání následovně.

Obrázek 11 - Podíl neformálního vzdělávání dle typu aktivity



Zdroj: (AES – ČSÚ, 2016)

Celkově nejpoužívanější vzdělávací aktivity jsou aktivity v rámci pracovního školení. Druhou nejpoužívanější aktivitou jsou kurzy. V pracovním prostředí mají podíl 17 % a v soukromě orientovaném vzdělávání 48 %. Workshopy a semináře mají podíl 14 % a soukromé lekce nejnižší, 8 %. V pracovním prostředí pak soukromé

lekce tvoří jen 2 %, to může být zapříčiněno například vyššími náklady na takovéto vzdělávání. Náklady mohou být také jedním z důvodů menšího podílu u kurzů, seminářů nebo workshopů, tento typ vzdělávání si tak mohou dovolit jen větší firmy. Co se soukromě orientovaného vzdělávání týče, tak jeho nejčastější formou jsou kurzy (48 %) a soukromé lekce (33 %). V těchto formách se vyučují například cizí jazyky což by vysvětlovalo vyšší podíl než u pracovní orientovaného vzdělávání.

### 5.1.7 Účast na neformálním vzdělávání dle postavení v zaměstnání

Postavení v zaměstnání je jedním s důležitých faktorů při plánování vzdělávacích aktivit. Může se jednat například o vzdělávání určité skupiny jako jsou manažéři, prodejci nebo dělníci.

Tabulka 12 - Účast na neformálním vzdělávání dle postavení v zaměstnání (%)

	Účastníci se neformálního vzdělávání			Neúčastníci se neformálního vzdělávání
	celkem	pracovně orientovaného	mimopracovně orientovaného	
<b>zaměstnanci celkem (18–69 let)</b>	<b>55</b>	<b>50</b>	<b>9</b>	<b>46</b>
<b>Postavení v zaměstnání (CZ-ISCO)</b>				
1–3 Řídící pracovníci, Specialisté, Tech. a odb. pracovníci	69	64	12	31
4–5 Úředníci, Pracovníci ve službách a prodeji	49	44	10	51
6–8 Kvalifikovaní manuální pracovníci	49	46	4	51
9 Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	24	21	3	76

Zdroj: (AES – ČSÚ, 2016)

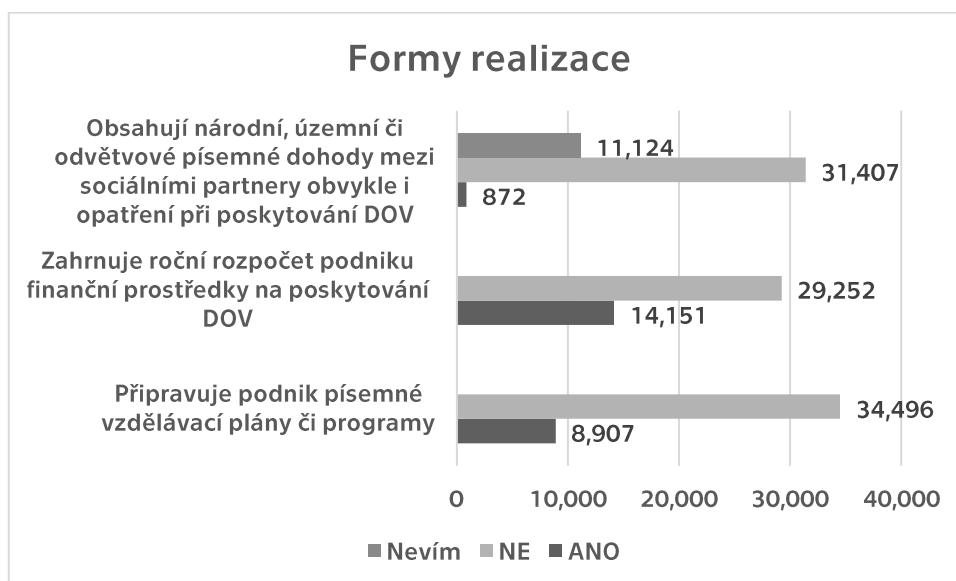
Nejvíce se se neformálního vzdělávání účastní řídicí pracovníci, specialisté a techničtí či odborní pracovníci. 69 % těchto pracovníků se účastnilo, nějakého, neformálního vzdělávání, 64 % pak pracovní orientovaného, a 12 % mimopracovně orientovaného. Někteří zaměstnanci se přitom mohli účastnit obou těchto aktivit.

Některé osoby, se dalšího vzdělávání neúčastní. Důvodů, proč je tomu tak, je více. Nejčastějšími nahlášenými důvody u osob, které mají zájem se dále vzdělávat byly důvody osobní, jako je například nedostatek času, nebo rodinné. 68 % se pak nemá potřebu dále vzdělávat (AES – ČSÚ, 2016).

### 5.1.8 Formy realizace dalšího odborného vzdělávání v podnicích

Ne každá firma, si může dovolit komplexní plány a programy vzdělávání v podniku. Ze 43 403 dotazovaných podniků, 8 907, tedy 28,4 % z nich, připravuje písemné vzdělávací plány a programy. 14 151 podniků pak dále zahrnuje do plánování dalšího odborného vzdělávání také roční rozpočet pro další odborné vzdělávání. Jen u 872 podniků, plánování zahrnuje písemné dohody mezi sociálními partnery. Velký počet podniků ale tyto aktivity při realizaci ani nevykonává.

Obrázek 12 - Formy realizace dalšího odborného vzdělávání



Zdroj: (ČSÚ, 2010)

### 5.1.9 Dovednosti důležité pro rozvoj podniku

Při organizaci vzdělávání v podniku se musíme rozhodnout jaké schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou důležité pro naši firmu a jakou vzdělávací aktivitu bychom měli provést, aby se tyto schopnosti a dovednosti rozvíjeli.

Tabulka 13 - Schopnosti/Dovednosti, které podnik považuje za důležité

	ANO	NE	Nejdůležitější dovednosti (schopnosti) z hlediska počtu odpovědí
a) Základní z oblasti informačních technologií	12 002	31 401	650
b) Profesionální z oblasti informačních technologií	5 706	37 697	1 630
c) Řízení práce	13 988	29 415	2 953
d) Práce v týmu	19 700	23 703	3 992
e) Jednání se zákazníky	25 850	17 553	12 408
f) Řešení mimořádných problémů a situací	12 512	30 891	1 603
g) Vedení administrativy	10 405	32 998	470
h) Znalosti cizích jazyků	11 526	31 877	1 194
i) Technické, praktické apod.	24 502	18 901	14 150
j) Komunikační (verbální či písemné)	10 846	32 557	917
k) Gramotnost a základní početní úkony	4 175	39 228	333

Zdroj: (AES – ČSÚ, 2016)

Jak můžeme vidět na obrázku č. 13, nejdůležitějšími dovednostmi/schopnostmi jsou ty technické, praktické a jednání se zákazníky. Středně důležité jsou měkké dovednosti jako je práce v týmu a řízení práce, a nejméně důležité gramotnost, základní početní úkony a základní IT dovednosti.

Obrázek 13 - Schopnosti/Dovednosti, na které byla zaměřena pozornost při poskytování DOV

	ANO	NE	Nejdůležitější dovednosti (schopnosti) z hlediska počtu hodin
a) Základní z oblasti informačních technologií	5 967	21 141	535
b) Profesionální z oblasti informačních technologií	4 384	22 724	1 215

c) Řízení práce	9 592	17 516	1 212
d) Práce v týmu	9 055	18 053	1 154
e) Jednání se zákazníky	12 115	14 993	4 513
f) Řešení mimořádných problémů a situací	6 735	20 373	873
g) Vedení administrativy	7 351	19 757	1 000
h) Znalosti cizích jazyků	7 604	19 504	1 874
i) Technické, praktické apod.	19 580	7 528	13 130
j) Komunikační (verbální či písemné)	5 016	22 092	340
k) Gramotnost a základní početní úkony	718	26 390	4

Zdroj: (AES – ČSÚ, 2016)

Když se podíváme na dovednosti, které podniky považují za důležité, a dovednosti na které se zaměřují při vzdělávání, vidíme že tyto své preference převážně dodržují. Podniky se při dalším odborném vzdělávání tedy zaměřují hlavně na technické a praktické dovednosti. Vzdělávání, jednání se zákazníky, se ale nedostává takové pozornosti jako u nahlášené důležitosti této dovednosti pro firmy.

## 5.2 Zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů

V této kapitole se zaměřím na zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů. Díky faktorům vyplývajících z průzkumů, jako je vysoká matematická kompetence obyvatelstva, zájem o STEM obory a vysoký počet obyvatel se středním vzděláním, se pak zaměřím zejména na průmyslové podniky.

### 5.2.1 Strategie talent managementu

Základním předpokladem pro správné zavedení talent managementu do organizace je jeho provázání s její celkovou strategií. Je důležité zapojení vrcholového managementu firmy, ten by měl mít víru v užitečnost talent managementu jako strategie pro další rozvoj firmy a poskytnout tak potřebné finanční a časové prostředky, stejně tak, jako své vlastní aktivní zapojení.

Talent management jako takový také není úplně levnou záležitostí, vyžaduje velké množství zdrojů a úsilí, stejně tak jako už dobře fungující personální oddělení se zkušenými personalisty. Zavedení takového systému tedy nebude realizovatelné pro malé firmy. Nejvíce přínosné by tedy mohlo být pro středně velké firmy, tedy firmy v rozmezí 250–499 zaměstnanců, takováto firma by už měla mít správně fungující personální oddělení a dostatek zdrojů na jeho realizaci.

### 5.2.2 Získávání talentů

Prvním procesem talent managementu je získávání talentů. Před samotným získáváním talentů musí firma identifikovat klíčové role v podniku, a zaměstnance s klíčovými kompetencemi které by chtěla rozvíjet. Další talenty pak může nalézt s vnitřních, nebo vnějších zdrojů.

Nejčastějšími studovanými obory v České republice jsou obory zabývajícími se vědou, strojírenstvím a výrobou. 29 % Čechů s terciálním vzděláním si vybralo studium



právě těchto oborů. Díky jejich popularitě a vysokému počtu obyvatel s dokončeným středním vzděláním (70%), pak můžeme předpokládat, že většina lidí v ČR bude pracovat v nějakém průmyslovém podniku, a to zejména na výrobních, nebo výrobu podporujících pozicích. V takovýchto podnicích bude hlavním hnacím motorem pro růst, inovace, svých výrobních procesů. Klíčovými pozicemi pro takovou firmu tedy budou hlavně manažéři různých výrobních divizí, team leadeři a další odborníci. Bez podpory takovýchto pozic by mohla firma lehce začít stagnovat.

Firma by se také mohla zaměřit na identifikaci talentovaných zaměstnanců z řad obyčejných pracovníků a poskytnout jim tak možnost postupu do takovéto klíčové pozice, aby nevzniklo období, kdy by takováto pozice zůstala neobsazena.

Dále by organizace měla identifikovat klíčové kompetence, popsat jednotlivé úrovně dané kompetence do hodnotící stupnice (1-5) a vytvořit kompetenční mřížku pro všechny pozice v organizaci.

Příkladem kompetenční mřížky je tabulka č. 14 sestavena podle dovedností důležitých pro firmy v průzkumu AES 2016.

*Tabulka 14 - Příklad kompetenční mřížky pro výrobní pozice*

Kompetence	Pozice			
	Manažér	Team leader	Specialista	Dělník
<b>Týmová práce</b>	4	3	2	1
<b>Komunikace</b>	5	3	2	1
<b>Vůdčovství</b>	5	4	2	1
<b>Flexibilita</b>	5	4	2	1
<b>Orientace na zákazníka</b>	5	3	1	1
<b>Práce s technologiemi</b>	4	5	3	2
<b>Řešení problémů</b>	5	4	4	1
<b>Organizování/plánování</b>	5	4	2	1

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Další činností je samotné hodnocení výkonu a potenciálu zaměstnance. To se hodnotí právě za pomoci klíčových kompetencí zaměstnance. Vhodná kombinace metod hodnocení by mohla být kombinace pravidelného hodnocení, hodnocení podle stanovených cílů a analýza kritických situací. Cílem takového hodnocení je nalézt nové talenty a zhodnotit výkon a potenciál k budoucímu rozvoji stávajících talentů. Hodnotíme čtvrtletně s ročním celkovým zhodnocením.

Tabulka 15 - Příklad tabulky k hodnocení výkonu a potenciálu

Kompetence	Výkon				Potenciál			
	Nad očekávání	Překračuje očekávání	Splňuje očekávání	Pod očekávání	Nad očekávání	Překračuje očekávání	Splňuje očekávání	Pod očekávání
Týmová práce								
Komunikace								
Vůdčovství								
Flexibilita								
Orientace na zákazníka								
Práce s technologiemi								
Řešení problémů								
Organizování/Plánování								
<b>Celkem výkon/potenciál</b>								
Zaměstnanec								
Hodnotitel								
Datum								

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení výkonu a potenciálu by také měl být vypracován dokument, který by podrobně popisoval jednotlivé kompetence. Hodnotitelé by pak lépe rozuměli, co přesně různé kompetence vyžadují od zaměstnance.

Na základě zhodnocení výkonu a potenciálu se sestaví talent pool organizace. V něm rozdělíme talenty na možný talent, talent a top talent. Organizace se pak může rozhodnout, jak talentované zaměstnance do talent poolu zařadí. V případě průmyslového podniku můžeme do talent poolu zařadit například jen talenty a top talenty. Byl by tak vytvořen tak zvaný systém talent pipeline, který by umožnil nejlepším pracovníkům, dostat se na vyšší pracovní pozice. Firmě by tak zajistil získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců na klíčové pozice. Top talentům by byl umožněn postup do řídicích pozic a talentům, podle kompetencí, do role team lídra nebo specialisty.

### 5.2.3 Rozvoj talentů

Středně velké firmy s počtem 250-499 zaměstnanců už svým zaměstnancům poskytují jisté další odborné vzdělávání. 68 % všech pracovních orientovaných vzdělávacích aktivit se realizuje v rámci pracovního školení. V rozvoji talentů ale potřebujeme vytvořit rozvojovou akci šitou přesně na míru našim potřebám. Rozvoj v rámci talent managementu by měl být nad rámec normálních vzdělávacích aktivit podniku. Musíme se rozhodnout kdo bude rozvíjen, so se bude rozvíjet, jak a kdy.

Co se otázky, co se bude rozvíjet týče tak dle průzkumu EAS firmy označují schopnosti jako jednání se zákazníky a technické a praktické schopnosti za ty nejdůležitější. Zaměřit bychom se tedy měli zejména na tuto oblast.

Rozdělíme pak skupinu talentů na dvě skupiny. Manažéři (top talent) a specialisté (talent). Manažéry budeme vzdělávat spíše v měkkých dovednostech, zaměříme se tedy na rozvoj kompetencí jako je komunikace, vůdcovství, orientace na zákazníka řešení problémů a organizování/plánování. Specialisté pak rozvíjejí kompetence jako je práce s technologiemi a řešení problémů.

Rozvojové aktivity pak rozdělíme na ty prováděné na pracovišti a mimo něj.

Rozvoj kompetencí manažérů, jako je řešení problémů a organizování/plánování, zajistíme pomocí celodenního workshopu nebo development centra. kde bude manažér řešit případové studie se kterými se setkává nebo může setkat. Komunikaci se zákazníky a vůdcovství, rozvíjíme za pomoci přednášky a semináře. A nakonec, nové poznatky ze školení, může manažér použít na pracovišti, za pomoci jemu dedikovanému kouči. Na konci rozvojového programu by pak měla být celá akce zhodnocena, jako e

Řídící pracovníci jsou nejčastěji rozvíjená skupina zaměstnanců, jejich rozvoj jako top talentů podniku je nejdůležitější. Určité obyčejné skupině talentů by ale také mělo být umožněno stejné školení, které by nebylo tak časté, šité na míru a neobsahovalo by koučink jako u manažérů. Ten by byl nahrazen mentoringem, pověřením úkolem nebo rotací práce které by měly za úkol rozvíjet jejich „tvrdé dovednosti“. Takovéto vzdělávání by jim pak mělo zajistit možnost následovnictví na klíčovou manažérskou pozici a být součástí jejich personalizovaného kariérního plánu.

28,4 % podniků má své rozvojové plány písemně zpracovány a 32,6 % podniků má na své vzdělávání přiřazený rozpočet. To je u talent managementu nutností. Každý dostatečně talentovaný zaměstnanec by měl mít svůj vlastní písemně zpracovaný rozvojový plán a celá rozvojová aktivita talent managementu by měla mít svůj přiřazený roční rozpočet.

### 5.2.4 Udržení talentů

K tomu, aby si organizace udržela své talentované pracovníky, by měla mít pověst atraktivního zaměstnavatele. Jedná se o kombinaci všech personálních aktivit organizace. Zavedení správného systému odměňování zaměstnanců, který je „férový“ a motivuje zaměstnance k výkonu, nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit, možnost postupu, nabídka bonusů pro talenty, a to jak finančních, tak nefinančních, a celkově, vytvoření firemní kultury, ve které se zaměstnanci cítí dobře, jsou motivovaní a pyšní na svou práci.

Pro to, aby organizace věděla, jestli má pověst atraktivního zaměstnavatele, je nutné shromáždit data a tyto data kategorizovat, zdali ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele. Tyto data získáme interně za pomoci negativních ukazatelů, nebo za pomoci dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který nám může přímo sdělit, co se zaměstnancům nelíbí.

Tabulka 16 - Příklad dotazníku spokojenosti

Tvzení	Silně nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlasím	Silně souhlasím
Cíle organizace jsou podle mě jasně definovány				
Vím, jakou roli má moje pozice pro splnění cílů organizace				
Celkově jsem se svou prací spokojený				
Je mi umožněn kariérní růst				
Jsem informován o možnosti postupu				
Jsem spokojený se svou rolí v organizaci				
Cítím se součástí týmu				
Mám přístup k dostatku informací potřebných pro práci				
Můj nadřízený mě motivuje k vyšším výkonům				
Za svůj výkon jsem spravedlivě odměňován				
Můj nadřízený si váží mých názorů a respektuje je				
Moje práce mi umožňuje se rozvíjet				
Mám možnost být součástí důležitých rozhodnutí				
Mám pocit, že si mě management váží				
Mám pocit, že má moje práce smysl				
Výcvik mě dostatečně připravil na výkon své práce				
Je mi umožněn dostatečný rozvoj za pomoci rozvojových aktivit a vzdělávání				
Moje práce a volný čas jsou v rovnováze				
Můj nadřízený mi poskytuje dostatek zpětné vazby				
Můj nadřízený mě umí pochválit za dobře provedenou práci				

<b>Jsem spokojen se svou pracovní zátěží</b>				
<b>V práci jsme si všichni rovni</b>				
<b>Mám dostatek informací o aktivitách řízení lidských zdrojů</b>				
<b>Jsem spokojený s managementem podniku</b>				
<b>Jsem spokojen se svým platem/mzdou</b>				
<b>Jsem spokojen s benefity, které mi firma nabízí</b>				

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Díky těmto datům pak organizace může zjistit své slabé stránky ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele, a podniknout náležitou akci k tomu, aby se v této oblasti zlepšila.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo, na základě analýzy odborné literatury a výsledků výzkumných šetření dalšího vzdělávání dospělých, vytvořit návrh zavedení talent managementu do systému rozvoje lidských zdrojů.

V první části bakalářské práce jsem se, za pomoci analýzy knižních zdrojů, zaměřil na teoretický popis poznatků o vzdělávání, a to z pohledu společnosti a organizace. Následně jsem popsal význam rozvoje lidských zdrojů pro organizace a koncept učící se organizace. Nakonec jsem popsal problematiku talent managementu, a to jeho historii, základní pojmy a procesy.

Lidé se vzděláním, se v České republice zaměřují zejména na technické obory, proto jsem se při tvorbě zavedení talent managementu zaměřil zejména na doporučení, které by mohly být přínosné pro středně velké průmyslové podniky. Jedná se o doporučení k vytvoření talent managementu, který se zaměří na rozvoj zaměstnanců a manažérů ve výrobních a výrobu podporujících pozicích, vytvoření systému „talent pipeline“ který, organizaci umožní, nalezení a obsazování talentů do vyšších pozic z řad dělníků a specialistů a rozdělení rozvojových aktivit na aktivity pro rozvoj měkkých dovedností, pro řídicí pozice, a pro rozvoj tvrdých dovedností, pro specialisty a dělnické pozice. Každý podnik je ale samozřejmě jiný a má jiné potřeby, talent management je neustálý proces, který organizace musí přizpůsobovat svým potřebám. Ve výsledku ale, jeho správná implementace, má potenciál přinést patřičný růst přinášející prospěch jak organizaci samotné, tak jejím zaměstnancům a možná i společnosti jako celku.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169614-5.

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

BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-020-4.

BENEŠ, Milan, 2003. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BERGER, Lance a Dorothy BERGER, 2011. *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0071739054.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob (DOV) - 2010 | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/dalsi-odborne-vzdelavani-zamestnanych-osob-dov-2010-f6lqqfmyxn#>

DONNELLY, James H., 1997. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

ET 2020 Working Groups 2014-2015. *European Commission* [online]. Brussels: European Commission, 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups-2014-2015\\_en](https://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups-2014-2015_en)

*ET 2020 Working Groups. European Commission* [online]. Brussels: European Commission, 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups\\_cs](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups_cs)

*ET 2020: strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě*, 2010. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Odbor pro záležitosti EU. ISBN 978-80-254-6941-5.

Global Strategy v.1.0, 2012. *2012 Book Archive: Creative Commons licensed, freely downloadable* [online]. Mountain View: Creative Commons [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/global-strategy.pdf>

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

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

Konkurenční schopnost České republiky: Kvalita lidských zdrojů. In: *Národní vzdělávací fond* [online]. Praha: Národní vzdělávací fond, 2015 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <http://www.nvf.cz/cms/assets/docs/694935840bef146c68c8be613fd59ccf/696-1/konkurencni-schopnost-ceske-republiky-2015.pdf>

I.5.d1 Matematické, čtenářské a ICT... *DV Monitor* [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/system-indikatoru/i-kontext/i-5-kompetence-dospel-populace-a-pozadavky-na-kompetence/i-5-d1-matematicke-ctenarske-a-ict>

I.5.d1 metodika. *DV Monitor* [online]. Dostupné z: <http://www.dvmonitor.cz/i-5-d1-metodika>

KERR, Barbara, b.r. *Genius* [online]. [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/genius-psychology#ref136252>

KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4., rozš. a dopl. (dotisk). Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

*Lisabonská strategie. Euroskop* [online]. Praha: Vláda České republiky, 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8742/sekce/lisabonska-strategie/>

*Memorandum on lifelong learning* [online], 2000. Brusells: European Commission [cit. 2018-08-5]. Dostupné z: [http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf)

MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES a Beth AXELROD, 2001. *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 978-1578514595.

MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 9788073577384.

OECD (2017), *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2017-en>.

OECD (2017), "A1.1. Fields of study among tertiary-educated 25-64 year-olds (2016)", in *The Output of Educational Institutions and the Impact of Learning*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2017-graph7-en>.

OECD (2017), "Czech Republic", in *Education at a Glance 2017: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/eag-2017-43-en>.

PRŮCHA, Jan, 2006. *Srovnávací pedagogika*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7367-155-7.

RABUŠICOVÁ, Milada, ed. a Ladislav RABUŠIC, ed., 2008. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.

SENGE, Peter M, 2007. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020. In: *MŠMT ČR* [online]. Praha: MŠMT ČR, 2010 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf)

Talent management. In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 10.08.2016 [cit. 21.08.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/talent-management>

TURECKIOVÁ, Michaela., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 9788024704050.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

Vzdělávání dospělých v České republice - 2016 | ČSÚ. *Český statistický úřad / ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-v-ceske-republice-2016>

What Is Your Organization's Driving Force?, 2018. *Auctus Consulting Group* [online]. Pittsburgh: Auctus Consulting Group [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://auctusconsultinggroup.com/free-resources/articles/what-is-your-organizations-driving-force/>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Celoživotní učení a vzdělávání v rámci znalostní společnosti .....	9
Obrázek 2 - Cyklus rozvoje lidských zdrojů.....	15
Obrázek 3 - Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem.....	23
Obrázek 4 - Talent pipeline podle společnosti Philips International .....	24
Obrázek 5 - Proces získání talentů.....	25
Obrázek 6 - Schéma třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	30
Obrázek 7 - Podíly maximálního dosaženého vzdělání obyvatel ČR v roce 2016.....	35
Obrázek 8 - Podíl studovaných oborů občany s terciárním vzděláním v ČR.....	36
Obrázek 9 - Kompetence v ČR .....	37
Obrázek 10 - Další odborné vzdělávání ve firmách.....	39
Obrázek 11 - Podíl neformálního vzdělávání dle typu aktivity .....	40
Obrázek 12 - Formy realizace dalšího odborného vzdělávání .....	42
Obrázek 13 - Schopnosti/Dovednosti, na které byla zaměřena pozornost při poskytování DOV.....	42

# Seznam tabulek

Tabulka 1 - Předmět andragogiky a formy učení.....	8
Tabulka 2 - čtyři strategie ET 2020.....	10
Tabulka 3- Stará realita vs. nová realita talent managementu .....	21
Tabulka 4 - Klasifikační mřížka talentů.....	23
Tabulka 5 - Kompetence a jejich definice.....	26
Tabulka 6 - Čtyři přístupy k měření výkonu .....	29
Tabulka 7 - Podíl nákladů na vzdělávání na celkových nákladech práce.....	37
Tabulka 8 - Náklady na další vzdělávání na osobu (EUR).....	37
Tabulka 9 - Příjmy zaměstnavatelů na DOV z dotací a společných fondů.....	38
Tabulka 10 - DOV v různě velkých podnicích.....	39
Tabulka 11 - Druhy vzdělávání ve firmách.....	40
Tabulka 12 - Účast na neformálním vzdělávání dle postavení v zaměstnání (%).....	41
Tabulka 13 - Schopnosti/Dovednosti, které podnik považuje za důležité.....	42
Tabulka 14 - Příklad kompetenční mřížky pro výrobní pozice.....	44
Tabulka 15 - Příklad tabulky k hodnocení výkonu a potenciálu .....	45
Tabulka 16 - Příklad dotazníku spokojenosti.....	47



