

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018-2021

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Pavel Mařan**

**Kariérové poradenství a kariérový rozvoj ve vybrané  
organizaci**

Praha 2021

Vedoucí bakalářské:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR COMBINED STUDIES

2018-2021

**BACHELOR THESIS**

**Pavel Mařan**

**Career counseling and career development in selected  
organization**

Prague 2021

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. 2. 2021

Jméno autora: Pavel Mařan

A handwritten signature in blue ink, consisting of a vertical line followed by a stylized, cursive flourish.

## **Poděkování**

Děkuji tímto Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za její trpělivost, ochotu, cenné rady a celkovou podporu při vedení a konzultacích mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na kariérové poradenství a kariérový rozvoj ve vybrané organizaci. V teoretické části vysvětluje základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, profesní vzdělávání, kariérové poradenství a kariérový rozvoj. Dále rozebírá téma talent managementu, jeho proces, cíle a přínosy talent programů organizacím.

V praktické části se práce zabývá zmapováním kariérového rozvoje a poradenství ve vybrané organizaci. V rámci dotazníkového šetření byly prověřeny názory zaměstnanců organizace ohledně jejich spokojenosti a zájmu o kariérový rozvoj, včetně jejich očekávání od možného zavedení talent programu.

V závěru práce jsou organizaci doporučeny návrhy na zlepšení systému kariérového rozvoje a poradenství včetně návrhu talent programu, který by organizace mohla v budoucnu začít používat.

## **Klíčová slova**

Kariéra, kariérové poradenství, kariérový rozvoj, lidské zdroje, profesní vzdělávání, talent management, talent program, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

Bachelor thesis focus on career counseling and career development in selected organization. Theoretical part explains basic terms, like a human resources, vocational education, career counseling and career development. Furthermore the theoretical part is focused on theme of talent management, including its process, targets and benefits to the organizations.

In the practical part the bachelor thesis mapping out of the career development and counseling in the selected organization. Within a questionnaire survey were vetted the opinions of the organization employees regarding their satisfaction and interest about the career development, including their expectations from the possible introduction of the talent programm.

The proposals for the improvements of the career development and counseling system are recommended to the organization in the conclusion part. It's also including proposal of the talent programm, which the selected organization could start to use in the future.

## **Keywords**

Adult education, career, career counseling, career development, human resources, talent management, talent program, vocational education.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>11</b>
1.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	13
<b>2 FIREMNÍ A PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 MOTIVACE K UČENÍ A DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2.2 TYPY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	17
2.3 CÍLE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO PŘÍNOS ORGANIZACI....	20
<b>3 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ, KARIÉROVÝ ROZVOJ</b> .....	<b>21</b>
3.1 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ.....	21
3.2 KARIÉROVÝ ROZVOJ .....	22
3.2.1 KARIÉRA.....	23
<b>4 TALENT MANAGEMENT</b> .....	<b>25</b>
4.1 POJEM TALENT .....	26
4.2 TALENT MANAGEMENT A JEHO PROCES .....	27
4.3 CÍLE A PŘÍNOSY TALENT PROGRAMU PRO ORGANIZACE .....	29
4.4 TALENT MANAGEMENT V DOBĚ COVID-19 .....	31
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>5 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>32</b>
5.1 PRVNÍ KONTAKT ORGANIZACE S UCHAZEČEM.....	34
5.2 PRACOVNÍ POHOVOR .....	35
5.3 ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKA V ORGANIZACI.....	35
5.3.1 ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE .....	36
5.4 HODNOCENÍ, SLEDOVÁNÍ A VYTIPOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	36
5.5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI .....	37
<b>6 KARIÉROVÝ ROZVOJ VE VYBRANÉ ORGANIZACI</b> .....	<b>38</b>
6.1 VYTIPOVÁNÍ PRACOVNÍKA PRO KARIÉROVÝ ROZVOJ .....	38
6.2 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU KARIÉROVÉHO ROZVOJE .....	39
<b>7 VÝZKUM – ZÁJEM PRACOVNÍKŮ O KARIÉROVÝ ROZVOJ</b> .....	<b>40</b>

7.1	CÍL VÝZKUMU .....	40
7.2	STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ .....	40
7.3	PŘÍPRAVA VÝZKUMU, POUŽITÉ METODY .....	41
7.4	SBĚR A ANALÝZA DAT .....	42
7.5	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	42
7.6	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	50
7.7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU KARIÉROVÉH ROZVOJE.....	50
<b>8</b>	<b>NÁVRH TALENT PROGRAMU .....</b>	<b>52</b>
8.1	ČASOVÁ OSA TALENT PROGRAMU .....	58
8.2	PŘÍNOS TALENT PROGRAMU VYBRANÉ ORGANIZACI.....	58
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>64</b>



## ÚVOD

Práce se za poslední dobu stala ještě více nedílnou součástí našich životů a trávíme v ní převážnou většinu svého času. Spousta lidí bere práci jen jako nutnost, kterou je potřeba si odbýt a zajistit si tak finanční zdroje. Stále více lidí ji však dnes vnímá jako možnost učít se stále něco nového a vzhledem k dnešnímu stylu života i jako možnost něčeho v životě dosáhnout. Pokud tedy chceme být na trhu práce úspěšní, musíme neustále rozšiřovat své znalosti a být schopni reagovat na rostoucí požadavky ze strany zaměstnavatelů, kteří mají na své zaměstnance stále větší nároky. Proto je dnes kariéra velmi často upřednostňována před osobním životem a pro fungování v současném pracovním prostředí je nezbytné se neustále vzdělávat a posouvat se dopředu.

Velká většina zaměstnavatelů dnes nabízí svým zaměstnancům různé druhy školení za účelem zvýšení jejich znalostí a dovedností. Zaměstnavatelé si uvědomují, že zaměstnanci jsou hlavní nástroj pro úspěch podniku a čím kvalitnější personál daný podnik má, tím lépe funguje a může obstát v konkurenci.

Nicméně vzdělávání a podpora zaměstnanců není levná záležitost a organizace musí zajistit, aby vše fungovalo a vzdělávání bylo efektivní. Touhu být nejlepší a dostat se na vysoký pracovní post má v sobě skoro každý z nás. Ne každý je však svými schopnostmi předurčený dosáhnout vysněných cílů. Většina pracovníků schopných je, je ale potřeba se jich včas ujmout a podpořit v nich jejich osobní rozvoj a nasměrovat je správným směrem. Na druhé straně jsou zde i tací, kteří i přes svoji veškerou snahu bohužel nejsou pro kariérní rozvoj určeni. Může to být dáno i aktuální životní situací, která nemusí být vždy lehce zvladatelná. Zde je pak na místě využít pomoci s nastartováním kariéry v rámci kariérového poradenství dané organizace. Kariérové poradenství je již v dnešní době celkem rozšířené (nejen ve velkých organizacích) a představuje důležitou úlohu v rozvoji a podpoře kariéry zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je představit, zmapovat a zhodnotit proces kariérového rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, kde kariérový rozvoj funguje, ale organizace nemá talentový program. V práci bude téma uchopeno od prvního kontaktu uchazeče o zaměstnání s vybranou organizací a budou v ní popsány jednotlivé milníky pracovního procesu, zahrnující vytipování pracovníků pro kariérový rozvoj.

Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů, které s procesem kariérového poradenství a rozvoje souvisejí. Dále se již přímo zaměří na kariérové poradenství a talent management.

Praktická část navazuje na teoretickou a v její první kapitole je popsána vybraná organizace. Dále se zabývá analýzou současného stavu kariérového rozvoje a kariérového poradenství ve vybrané organizaci. Jako výzkumná metoda je zvolen dotazník, který prověří názory a zájem pracovníků o kariérový rozvoj, včetně jejich možných očekávání od talentového programu. Cílem je zaměřit se na všechny věkové kategorie zaměstnanců a vyhodnotit jejich názory i dle odborné oblasti, ve které ve vybrané organizaci působí. Pro vývoj dotazníku budou využity poznatky z teoretické části.

V závěru práce dojde kromě hodnocení a návrhu na zlepšení systému kariérového rozvoje a poradenství ve vybrané organizaci ještě k návrhu modelu talentového programu, který by mohla vybraná organizace v budoucnu začít používat.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola této bakalářské práce se věnuje několika důležitým pojmům, které s problematikou kariérového poradenství a kariérového rozvoje úzce souvisejí, a je proto nezbytné je vysvětlit. Jedná se především o témata lidských zdrojů a lidského kapitálu.

**Lidské zdroje** – patří mezi nejdůležitější zdroje v organizacích a můžeme je charakterizovat jako lidi zapojené v pracovním procesu.<sup>1</sup> *„Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.“*<sup>2</sup>

**Lidský kapitál** – tvoří zaměstnanci organizací a představuje důležitý faktor jejich prosperity. Pokud jsou kvalitně rozvíjeny aspekty lidského kapitálu, které jsou efektivně využívány, znamená to rozvoj podniku a jeho budoucí dlouhodobou úspěšnost.<sup>3</sup>

*„Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence.“*<sup>4</sup> Tyto aspekty, kterými lidé disponují, jsou většinou využívány v rámci určitého časového úseku k výrobě produktů. Rozdílem mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je, že lidský kapitál může vlastnit kdokoliv z nás, a přitom nemusí být zavázán žádným pracovněprávním vztahem ke kterékoliv organizaci.<sup>5</sup>

Ve spojitosti s pojmem lidského kapitálu se můžeme často setkat i s pojmem lidský potenciál, jehož definice může být, že je člověk způsobilý produkovat služby a výrobky, ale zároveň je schopný dále přetvářet a vzdělávat sám sebe. Napomáhá rozvoji těch dispozic a předpokladů člověka, které zajišťují podniku posouvat se vpřed a zvyšují jeho konkurenceschopnost. Lidský potenciál se také váže spíše k budoucnosti, kdežto lidský kapitál na současnost. Rozdíly mezi nimi jsou malé a často bývají zaměňovány.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 34. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 34

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 21

<sup>4</sup> Tamtéž, s. 34

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 34

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 34

## 1.1 INVESTICE DO LIDSKÉHO KAPITÁLU

Lidé jsou v organizacích bráni jako hlavní složka, která se musí stále motivovat, rozšiřovat a zhodnocovat. Jde o nejvýznamnější zdroj bohatství, který organizace má a díky kterému se uvádí do pohybu další zdroje.<sup>7</sup>

Každá organizace by proto měla vynaložit co největší úsilí a prostředky ke zvyšování hodnoty lidského kapitálu. Bez nich si nebude schopna zajistit zisky v budoucnosti a přežít v konkurenci ostatních firem. Z tohoto důvodu je potřeba zaměřit se na dobře promyšlené náborové centrum a kvalitní péči o lidské zdroje (v rámci rozvoje zaměstnanců a odměňování), které budou zajišťovat vytvoření a uchování kvalifikovaných, spolehlivých a motivovaných pracovníků.<sup>8</sup> Jak správně pracovat s lidským kapitálem a jak ho dále rozvíjet by měl být úkol personálního oddělení společně s vedením společnosti.

Investice do zvýšení kvalifikace lidského kapitálu a její návratnost nemůžeme napřímo srovnávat s investicemi do hmotných zdrojů (majetek). Majetek organizace vlastní, ale lidský kapitál ne. Z tohoto důvodu se některým zaměstnavatelům často zdá, že investování do lidí je zbytečná investice. Mělo by však stačit pouze připomenout, že bez investic do lidí, jakožto hlavního zdroje organizace, se nedají do pohybu zdroje ostatní a jiné investice (např. do hmotných zdrojů) budou mít bez investování do lidí nižší, případně žádný efekt.<sup>9</sup>

Investování do lidského kapitálu zaměstnavatelům přináší:

- zlepšení výkonu,
- flexibility a produktivity,
- schopnost inovovat.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 28. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>8</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 35. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 28. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 28

I zaměstnanci by měli investovat do rozšiřování svých znalostí a schopností, výsledkem jejich snažení je pak:

- spokojenost s prací, možnost vyšší úrovně výdělků,
- lepší pozice pro budování kariéry a pocit jistoty zaměstnání.<sup>11</sup>

## 1.2 KONKURENCESCHOPNOST LIDSKÉHO KAPITÁLU

Každá organizace dnes těží z toho, pokud je napřed před svojí přímou konkurencí. Děje se tomu tak skoro ve všech odvětvích. I v tomto případě hrají lidé jednu z nejpodstatnějších rolí. Pokud organizace dovedou vybrat ty správné zaměstnance a probudit v nich motivaci pro rozvinutí jejich schopností a dovedností (dnes například díky oblíbeným talent programům), může organizace nabízet služby a výrobky na velmi vysoké úrovni.<sup>12</sup>

S konkurenceschopností lidského kapitálu úzce souvisejí pojmy strategie podniku a personální strategie. *„Strategie podniku představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku. Personální strategii můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie.“*<sup>13</sup>

Personální strategie nezajišťuje pouze stanovení a zajištění dlouhodobých cílů v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, ale také změny, které je potřeba v těchto oblastech uskutečnit, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku.<sup>14</sup>

Personální strategie se zabývá činnostmi, jako jsou:

- plánování zaměstnanců včetně jejich vyhledávání a výběru,
- adaptační proces a hodnotící systém,
- systém odměňování a rozvoj zaměstnanců.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 28. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 98. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>13</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 47. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 47

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 48

Velmi důležité je, aby tyto personální činnosti vyplývající z personální strategie byly realizovány účelně a aby spojovaly potřeby zaměstnanců i potřeby podniku.<sup>16</sup> Zejména usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem organizaci zabezpečuje kvalifikované, talentované a oddané lidi.<sup>17</sup> Právě tito lidé mají poté důvěru ve firmu, jsou flexibilní, připraveni na změny, které akceptují a podporují je.<sup>18</sup>

Tyto činnosti a schopnost podniku učit se rychleji než konkurence, můžou být v budoucnu jednou z hlavních udržitelných konkurenčních výhod oproti konkurenci.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 48. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 48. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 252. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>19</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 48. ISBN 978-80-247-3651-8.

## 2 FIREMNÍ A PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání (nebo také podnikové vzdělávání) je vzdělávací proces, který organizuje firma. Zahrnuje vzdělávání v podniku a proces změny pracovního chování, dovedností a úrovně znalostí včetně motivace pracovníků organizace.<sup>20</sup>

*„Pojem profesní vzdělávání zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy jak přípravu školskou, tak i všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.“<sup>21</sup>*

Samotné „vzdělávání dospělých představuje celoživotní proces, umožňující člověku udržet krok se změnami v oblasti ekonomického, kulturního, společenského a politického života.“<sup>22</sup> Profesní vzdělávání a další profesní vzdělávání jsou tak součástí vzdělávání dospělých a označují jakékoliv profesní vzdělávání pracovníků v průběhu jejich pracovního života. Mají přímou vazbu na profesní zařazení dospělého člověka i na jeho ekonomickou aktivitu.<sup>23</sup>

Stejně tak celoživotní učení, které „na jedné straně podporuje sociální začleňování a osobní naplnění člověka a na druhé straně zvyšuje jeho zaměstnatelnost a přizpůsobivost novým pracovním příležitostem.“<sup>24</sup>

### 2.1 MOTIVACE K UČENÍ A DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Motivace je souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které ovlivňují chování člověka při dosahování jeho cílů. Dospělý člověk se učí nejen podle nároků na něj kladených, ale i dle svých nároků a potřeb.<sup>25</sup>

Každý z nás je schopný se vzdělávat ve kterémkoliv věku svého života. Klíčovým rozdílem mezi vzděláváním dospělých a dětí (mladých lidí) je důvod, který dospělého

---

<sup>20</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 16

<sup>22</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. s. 10. ISBN 978-80-87197-12-7.

<sup>23</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

<sup>24</sup> SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 48-49. ISBN 978-80-247-5092-7.

<sup>25</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s 80-85. ISBN 978-80-247-2580-2.

motivuje natolik, aby se třeba již v pokročilém věku odhodlal tento proces podstoupit. V dnešní době by se měl učit a vzdělávat skoro každý, ve skutečnosti tomu tak ale není. Motivace je tak základním prvkem úspěchu dalšího vzdělávání.<sup>26</sup>

Účast či neúčast na dalším vzdělávání ovlivňuje v životě dospělého několik faktorů, jako jsou jeho aktuální životní situace či jeho vztahy s okolím. Dalšími důvody mohou být nedostatek času, financí nebo jen spokojenost s aktuálně vykonávaným zaměstnáním. Dospělí se ve většině případů neučí z radosti, že se mohou učit něčemu novému, ale tuto cestu volí jako řešení konkrétního problému, který může být následující:

- nutnost pro výkon profese nebo strach o pracovní pozici,
- touha po povýšení či příkaz ze strany zaměstnavatele.<sup>27</sup>

Pokud se tedy dospělý člověk pro další vzdělávání rozhodne a v rámci profesního vzdělávání organizace je mu dán prostor a podpora pro rozvoj jeho profesní kariéry, má to za následek spokojeného zaměstnance s vyšší kvalifikací, připraveného na kariérní postup. To v něm vyvolá pocit zájmu ze strany organizace a nová pozice v něm posílí pocit jistoty zaměstnání včetně kladného dojmu okolí (v dnešní době pro některé lidi velmi důležitý ukazatel). Pro organizaci to pak znamená spokojené a kvalitní pracovníky a také náskok na trhu.

Důvody dalšího vzdělávání ze strany organizace jsou především ty, které mají přímý vliv na spokojenost zákazníka. V dnešní době je trhu spousta externích firem, jejichž pracovníci vykonávají služby pro zákazníky přímo v prostorách zákazníka. Tito pracovníci jsou v každodenním kontaktu se zákazníkem a jejich chování má nejenom vliv na jeho spokojenost, ale i dopad na další působení organizace u zákazníka a celkový dopad na její konkurenceschopnost. Rozvoj zaměstnanců je však nutné rozvíjet a podporovat i v dalších oblastech, především kvůli zvyšování dobrého jména organizace a její konkurenceschopnosti. Hlavními důvody dalšího vzdělávání ze strany organizací tedy jsou:

- změny trhu a navazující změny sortimentu výrobků a služeb,
- požadavky na lepší využití technologií a snížení nákladů,
- organizační změny a změny ve způsobu řízení,
- rozvoj informačních technologií a zvýšená kvalita výrobků a služeb.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s 80-85. ISBN 978-80-247-2580-2.

<sup>27</sup> Tamtéž, s. 82-85

<sup>28</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. s. 136. ISBN 80-86851-17-6.



## 2.2 TYPY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

*„Celoživotní učení zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání a předpokládá prolínání a doplňování uvedených forem učení v průběhu celého života.“<sup>29</sup>*

**Formální vzdělávání** probíhá ve vzdělávacích institucích (školy). Má vymezené funkce, cíle nebo obsahy. Navazuje na sebe jednotlivými stupni (základní, střední, vysokoškolský) a je ukončen dokladem o absolvování (vysvědčení, certifikát).<sup>30</sup>

**Neformální vzdělávání** (mimoškolské) je realizováno formou kurzů nebo seminářů v zařízení zaměstnavatelů, ve vzdělávacích institucích či školách. Je zaměřeno na zlepšení pracovního uplatnění a nevede k získání uceleného stupně vzdělání. Zahrnuje kurzy cizích jazyků nebo počítačové a rekvalifikační kurzy.<sup>31</sup>

**Informální učení** (vzdělávání) je proces získávání vědomostí a dovedností z každodenních činností v práci, rodině, ale i ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy ale jedinec nemá možnost si formálním způsobem ověřit nabyté znalosti a dovednosti. Oproti dvěma předchozím typům je neorganizované a nekoordinované.<sup>32</sup>

V organizacích se nejčastěji realizují dva typy vzdělávacích aktivit:

- tréninkové: hodící se pro manuální práce (probíhají formou školení a výcviků),
- rozvojové: kurzy nebo programy (pro specialisty a vedoucí zaměstnance).<sup>33</sup>

Trénink je jako vzdělávací aktivita zaměřený na doplnění chybějících dovedností a znalostí potřebných pro výkon profese.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> VETEŠKA, J. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 51. ISBN 978-80-7452-012-9.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 51

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 51

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 51-52

<sup>33</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 96. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 96

Rozvojové kurzy a programy se naopak orientují na budoucí potřeby a napomáhají pracovníkům v jejich seberealizaci. „Rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných skupin zaměstnanců, mezi něž většinou patří:

- současní manažeři,
- specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem (*high potentials*),
- specifická skupina talentů, tj. pracovníků, kteří tvoří základnu (*talent pool*), z níž budou vybráni budoucí vysocí manažeři nebo specialisté, pro ně jsou také obvykle zpracovávány plány nástupnictví v systému řízení kariéry,
- tzv. klíčoví pracovníci, tj. pracovníci vysoce výkonní (*high performers*), pracující v profesích, které jsou pro firmu strategicky významné (*core business*).<sup>35</sup>

Samy organizace by měly být ve vzdělávání a rozvoji pracovníků velmi efektivní a tyto úkony vykonávat organizovaně a systematicky. Organizované systematické vzdělávání je neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Důležitá je zde existence pracovníků, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují pro ně podmínky (vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště).<sup>36</sup>

Systematické vzdělávání se skládá ze čtyř fází:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace (vlastní proces vzdělávání),
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.<sup>37</sup>

Mezi nejdůležitější kroky plánování vzdělávání patří volba metody, kterou se bude vzdělávání uskutečňovat. Postupem času se vytvořily dva typy, do kterých je můžeme zařadit. Jedná se o vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. s. 96-97. ISBN 80-247-0405-6.

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 259. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 259

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 259

Pro vzdělávání na pracovišti by měly mít organizace zajištěny vhodné podmínky (vlastní vybavení a zařízení včetně vlastního školitele). Pokud tomu tak není, měly by si organizace pro zajištění školení mimo pracoviště domluvit externí školitele, kteří budou mít k dispozici nebo budou disponovat vlastními vybavenými zařízeními.<sup>39</sup>

Obě tyto formy profesního vzdělávání by však měly u pracovníků pod vedením zkušeného lektora probudit zájem k získání nových dovedností a poznatků.

**Vzdělávací metody na pracovišti** – k těmto metodám přistupují spíše malé firmy případně pobočky velkých společností. Výhodou jsou především nízké náklady, protože školení je prováděno vlastním školitelem v prostorách firmy nebo externím školitelem, který má ve firmě zajištěny všechny požadavky pro bezproblémový chod školení. Tato metoda vzdělávání je nejvhodnější pro vzdělávání dělníků nebo méně náročných profesí.<sup>40</sup>

Mezi hlavní metody vzdělávání na pracovišti patří:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- asistování.<sup>41</sup>

**Vzdělávací metody mimo pracoviště** – tyto metody vzdělávání mohou probíhat jak mimo organizaci, tak v ní. K jejich realizaci dochází většinou ve speciálně připravených zařízeních. Realizují se v režimu, který je podobný školnímu. Tato metoda vzdělávání se používá spíše pro vzdělávání specialistů a řídicích pracovníků nebo k hromadnému vzdělávání skupin.<sup>42</sup>

Mezi hlavní metody vzdělávání mimo pracovišti patří:

- workshop,
- demonstrování,
- přednášky (případové studie),
- E-learning.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 259. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 267

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 267-269

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 260-270

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 270-271

## 2.3 CÍLE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO PŘÍNOS ORGANIZACI

Cílem profesního vzdělávání je tedy zajištění vzdělávání pracovníků a prohlubování jejich znalostí. Je to nákladná a dlouhodobá investice, ale firma je bez ní na trhu práce ztracena. Lidské zdroje na vysoce kvalitní úrovni totiž znamenají konkurenceschopnost a prosperitu podniku.

Organizace potřebuje vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Při jejich vzdělávání ale musí brát v úvahu jejich osobní potřeby rozvoje a růstu, čímž bude lépe uspokojovat jejich potřeby a stane se atraktivnějším místem pro práci. Rozšiřováním schopností zaměstnanců organizace dosahuje strategických cílů s vědomím, že lidské zdroje, jimiž disponuje, jsou při dosahování oněch úspěchů tím hlavním zdrojem a zároveň zdrojem konkurenční výhody, kterou potřebuje pro současnost, ale i budoucnost.<sup>44</sup>

Jako hlavní přínosy dobře nastaveného systému vzdělávání v organizaci můžeme pokládat porozumění a povědomí směrem k cíli organizace a účelu podniku, dobrou týmovou spolupráci a morálku zaměstnanců, či identifikaci a rozvoj talentů a v neposlední řadě spokojené zákazníky. Všechny tyto přínosy se projevují v různých časových horizontech. Vzdělávání zaměstnanců by však vždy mělo být v souladu s cíli organizace a mělo by naplňovat její plány a vize.<sup>45</sup>

Dalším účelem firemního vzdělávání může být i pouhá rekvalifikace, doplnění odborné kvalifikace nebo pouhé zvýšení vědomostí.<sup>46</sup> Proto je také ještě důležité zmínit, že pokud užitek ze vzdělání plyne pouze jednotlivci, mělo by být financováno z jeho zdrojů, i za cenu půjček. V případě, že přínosy plynou podniku, mělo by být financováno převážně podniky.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 335-337. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>45</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 169. ISBN 978-80-247-3651-8.

<sup>46</sup> BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. s. 21-22. ISBN 978-80-7452-113-3.

<sup>47</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 170. ISBN 978-80-247-3651-8.

### 3 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ, KARIÉROVÝ ROZVOJ

V současné době, kdy je vysoká poptávka po kvalitních zaměstnancích, se musí organizace snažit co nejlépe zaujmout uchazeče o zaměstnání, proč je právě jejich organizace ta, kterou by si měl budoucí pracovník vybrat. Konkurence je obrovská a vždy se nepodaří sehnat pracovníka dle všech představ. Proto je potřeba mít dobře propracovaný náborový systém pro uchazeče o zaměstnání, dále pak školící systém, ale hlavně rozvojové a kariérní plány pro své zaměstnance, ale již i pro nově nastupující zaměstnance.

#### 3.1 KARIÉROVÉ PORADENSTVÍ

Organizace si v dnešní době musí uvědomit, že pro udržení a získání těch nejlepších zaměstnanců potřebují kvalitní kariérový rozvoj a poradenství pro své pracovníky. Pokud dokážou rozpoznat jejich potřeby či potenciál a budou na ně včas reagovat, dostanou z těchto lidí to nejlepší.<sup>48</sup>

*„Kariérové poradenství je odborná pomoc a činnost, která se vykonává během života člověka ve sféře práce, zaměstnání, povolání.“<sup>49</sup>* Představuje soubor služeb a aktivit, které pomáhají každému bez ohledu na věk a v každé jeho životní situaci při volbě povolání a při řízení kariéry. Zahrnuje poskytování informací, poradenských rozhovorů nebo kariérních vzdělávacích programů, které dopomáhají k získání dovedností řídit vlastní kariéru.<sup>50</sup>

Kariérové poradenství napomáhá při volbě nebo změně povolání, ale i při adaptaci na povolání, dále i v kariérovém rozvoji v rámci jedné organizace či při vstupu na vyšší pozici do nové organizace. Rady a doporučení jsou pro každého člověka užitečné a přínosné. Tyto životní změny a rozhodnutí jsou velmi náročná, ale i když se pro změnu jedinec rozhodne, tak nemusí být trvalá. Touha po získání nových zkušeností nebo pouze jen po změně je ve většině případů svobodné rozhodnutí. Důležité je si uvědomit, že v tomto poradenském procesu nenese zodpovědnost poradce, ale jedinec sám.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> EUROGUIDANCE. *Kariérový rozvoj na pracovišti*. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT, 2009. s. 16, ISBN 978-80-87335-06-2.

<sup>49</sup> VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 50. ISBN 978-80-247-6222-7.

<sup>50</sup> Tamtéž, s. 50

<sup>51</sup> Tamtéž, s. 51-54

V rámci kariérového poradenství jsou velmi důležitou složkou motivační faktory a pracovní hodnoty. Jedná se o to, co lidé od svého budoucího zaměstnání očekávají a co jim přinese potěšení a spokojenost.<sup>52</sup>

Nejznámější pracovní hodnoty jsou:

- výkon: potřeba využít své schopnosti a mít pocit, že má odvedená práce význam,
- jistota zaměstnání: touha po stálém pracovním místě a jistém platu,
- samostatnost: potřeba pracovat samostatně, nezávisle, tvořivě, ale zodpovědně,
- pestrost: dělat různorodé věci a činnosti,
- uznání: touha po uznání ze strany zaměstnavatele i okolí,
- výdělek: být dobře zaplacen.<sup>53</sup>

Kariérové poradenství je součástí andragogického poradenství, které je v rámci studijního oboru autora nutné zmínit.

Andragogické poradenství v zásadě pomáhá dospělým jedincům řešit jejich problémy, udělovat jim rady a najít nejvhodnější způsob, jak jim pomoci a pečovat o ně, pokud to potřebují. Velmi často se uplatňuje právě v otázkách kariérového růstu a rozvoje. *„Andragogické poradenství se v posledních letech vyčlenilo jako samostatná aplikovaná disciplína zabývající se teorií, výzkumem a praxí v poradenské oblasti. Jedná se o specializovanou odbornou činnost poskytovanou různým skupinám dospělých, v různých životních etapách a různě zaměřenou. Vychází z principu andragogické interakce a konceptu andragogické péče.“*<sup>54</sup>

Spojitosť s andragogickým a kariérovým poradenstvím mají dále témata kariérového rozvoje a talent managementu, která budou vysvětlena v následujících podkapitolách.

## 3.2 KARIÉROVÝ ROZVOJ

K tomu, aby organizace mohly disponovat kvalitními pracovníky a dosahovaly strategických cílů, musí brát v úvahu také osobní potřeby rozvoje a růstu jedinců, které

---

<sup>52</sup> VENDEL, Š. *Kariévní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 50. ISBN 978-80-247-6222-7.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 68-69

<sup>54</sup> VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. s. 55. ISBN 978-80-262-1026-9.

zaměstnávají. Tím, že budou uspokojovat potřeby svých lidí, se stanou atraktivnějším místem pro práci.<sup>55</sup>

Rozvojem se rozumí „rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.“<sup>56</sup> Organizace se nejčastěji zaměřují na strategický rozvoj, který je ještě více zaměřen na podporu rozvoje zaměstnanců a tím i na plnění strategických cílů organizace. Musí ale brát zřetel na individuální potřeby lidí. Správně je motivovat ke zvýšení jejich odbornosti v jejich profesní oblasti (kariéře).<sup>57</sup>

Pokud je rozvoj správně nastavený, mezi jeho hlavní přínosy může patřit:

- zlepšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům (zlepšení výkonu),
- lepší úroveň liniových manažerů, kteří dokáží lépe řídit a rozvíjet své podřízené,
- prohloubení a rozšíření kvalifikací kvalitních zaměstnanců, kteří tak dosáhnou větší spokojenosti, vyšší odměny a vytoužené kariéry.<sup>58</sup>

Stejně jako v případě firemního vzdělávání je hlavním cílem dobře nastaveného kariérového rozvoje v organizacích zabezpečení rozvíjení lidského kapitálu a disponování kvalitními lidmi, které potřebují pro uspokojování současných a budoucích potřeb.<sup>59</sup>

### 3.2.1 KARIÉRA

V návaznosti na kariérové poradenství a rozvoj je dále důležité zmínit pojem kariéra, který s nimi i s tématem bakalářské práce velmi úzce souvisí.

Kariéru můžeme definovat jako „dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje osobní potenciál.“<sup>60</sup> Její význam jde také vyložit jako postup nebo vzestup v zaměstnání či životní dráze a postupně dosahovaný nebo již celkově dosažený úspěch v povolání.<sup>61</sup>

---

<sup>55</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 335. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>56</sup> Tamtéž, s. 336

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 337

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 338-339

<sup>59</sup> Tamtéž, s. 341

<sup>60</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. s. 11, ISBN 80-7169-083-X.

<sup>61</sup> KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 7. vyd. Praha: SPN, 2005, s. 347, ISBN 80-7235-272-5.

V rámci kariérového poradenství a rozvoje se nabízí ještě jedna definice. „Zahrnuje v sobě i představu, že člověk dělá pokroky a rozvíjí se jak v práci, tak v osobním životě. V tomto ohledu je pak spjat i s představou celoživotního vzdělávání a rozvoje dovedností. Je tudíž spojen s budoucností lidí – s tím, jaké dovednosti chtějí získat, čeho chtějí dosáhnout v práci i v osobním životě, a tedy i s jejich budoucí zaměstnatelností na rychle se měnícím trhu práce.“<sup>62</sup>

S pojmem kariéra jsou spojeny další aktivity. Mezi nejznámější patří řízení a plánování kariéry.

**Řízení kariéry** umožňuje organizaci zajistit si příliv talentů, které potřebuje a současně umožňuje lidem rozvíjet jejich schopnosti. Kariérové poradenství lidem pomáhá budovat jejich kariéru v jejich prospěch, ale stejně tak ve prospěch organizace. Musí však brát v úvahu skutečnost, že mnoho lidí nemá zájem budovat kariéru jen v jedné organizaci, ale preferuje sbírání nových zkušeností jinde.<sup>63</sup>

**Plánování kariéry** souvisí s rolí jednotlivce, s definováním jeho cesty a drah jeho kariéry. Vychází z vyhodnocení požadavků organizace a z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. Postup v kariéře můžeme definovat podle toho, jaké schopnosti lidé potřebují k vykonávání práce, která jim umožní vystoupat vzhůru.<sup>64</sup>

Organizace se musí rozhodnout, do jaké míry bude spoléhat na kariérový rozvoj pracovníků a vybraných talentů. Může chtít získávat výkonné jedince, kteří budou úspěšní, ale podle toho budou také odměňováni. Organizace ale musí mít pro tyto jedince připravená pracovní místa, protože záměrné vzdělávání manažerů pro budoucnost, která nikdy nenastane, je ztrátou času. Poté je tedy na místě použít dlouhodobé plánování kariéry, které propracovaně hodnotí výkon a rozvojový potenciál, je zaměřené na perspektivní jedince s využitím plánovaných rotací práce.<sup>65</sup>

Organizace může řídit kariéru zaměstnanců a může jim poskytovat odpovídající podporu a poradenství. V konečném důsledku je věcí jednotlivých zaměstnanců, aby sami řídili svoji kariéru. Tomuto stylu pak říkáme samostatně řízená kariéra.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> EUROGUIDANCE. *Kariérový rozvoj na pracovišti*. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT, 2009. s. 17, ISBN 978-80-87335-06-2.

<sup>63</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 323. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 327

<sup>65</sup> Tamtéž, s. 326

<sup>66</sup> Tamtéž, s. 328



## 4 TALENT MANAGEMENT

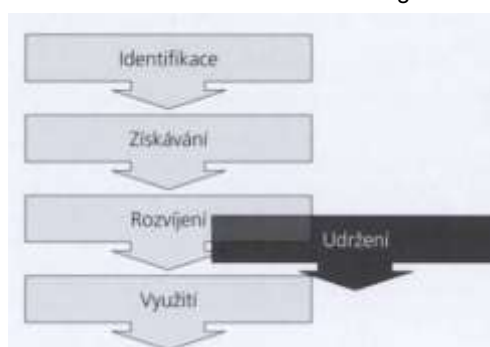
Talent management hraje v dnešní době velmi důležitou a stěžejní roli v kariérovém poradenství a kariérovém rozvoji. Pojem talent byl v této práci již zmíněn v přechozí kapitole, a jelikož v závěru této práce dojde v návrhu modelu talent programu, je nutné si tento proces přiblížit.

Talent management není odborná příprava. Ta slouží k tomu, aby byl člověk schopen na zvolené pozici co nejdříve samostatně pracovat. Talent management pracuje se širší časovou a odbornou perspektivou. Nemůžeme ho ani spojovat s adaptačním procesem, protože ten je zaměřený na všechny pracovníky vstupující do organizace.<sup>67</sup>

Z důvodu širší časové a odborné perspektivy je nutné věnovat procesu talent managementu určitou podporu. Můžeme tak hovořit o procesu řízení talentů. „Proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že organizace s nejlepšími lidmi vítězí.“<sup>68</sup> Je to rozvoj lidských zdrojů, který se zaměřuje na vyvolenou (talentovanou) část pracovníků organizace a snaží se takové lidi rozpoznávat (identifikovat), získávat, rozvíjet, využít a také udržet.<sup>69</sup>

Celý proces se dá znázornit následovně:

Obrázek 1: Proces talent managementu



Zdroj<sup>70</sup>

<sup>67</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 109. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>68</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 315. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>69</sup> Tamtéž, s. 317

<sup>70</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 110. ISBN 978-80-247-1457-8.

Talent je to, co lidé potřebují a musí mít, aby uspěli na pracovních místech nebo ve svých rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny, jsou příslibem budoucího pokroku a jsou důležitým prvkem v konkurenci ostatních firem. Organizace by s nimi měly správně pracovat a v nejtalentovanějších pracovnících by měly probudit jejich potenciál a správně je motivovat (rozvíjení talentovaných lidí, které by mohla organizace v budoucnu potřebovat).<sup>71</sup>

Podoba a nastavení talent programu závisí na každé organizaci. Ale jejich cílem by v tomto ohledu mělo být stejně jako v případě kariérového poradenství udržení a získání nejlepších pracovníků, které bude v budoucnosti potřebovat.

#### 4.1 POJEM TALENT

Každá organizace si musí vymezit, kdo je pro ni talentem. Talent se vyznačuje „*nejen vysokou výkonností, ale také perspektivou tuto výkonnost ještě zvyšovat.*“<sup>72</sup>

Objevují se však i názory, že se z důvodu talent managementu vytvářejí skupiny pracovníků, kterým se dostává jistých výhod a výsad.<sup>73</sup> Proto by se měl brát zřetel i na ostatní pracovníky. Ti, i když nejsou považováni za talenty, se přímo podílejí na plnění předem stanovených cílů organizací. Čím více se jim organizace věnují, tím více jí přinášejí.

Každá organizace si musí sama zvolit, která možnost je pro ni ta pravá. Nicméně pokud v sobě někdo potenciál má, měla by mu organizace pomoci a rozvíjet ho a dobře ho využít, než o něj v rámci konkurenčních bojů přijde. Každý se také může rozhodnout, jestli je pro něho kariéerní rozvoj to pravé nebo jestli mu stačí posunout se o pozici výše a tím má splněno a víc se zapojovat nechce. U některých jedinců naopak převažuje naprostá pasivita, nezájem a chtějí pouze zůstat tam, kde se nacházejí.

---

<sup>71</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 316-318. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>72</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. s. 110. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>73</sup> Tamtéž, s. 109

## 4.2 TALENT MANAGEMENT A JEHO PROCES

V této podkapitole bude krátce představen proces talent managementu. Na základě výše zmíněných informací chápeme talent management jako proces několika kroků, které na sebe navazují.

**Identifikace** – v tomto prvním kroku jde hlavně o to určit si, jaké talenty by mohla organizace potřebovat. Je proto důležité znát její aktuální potřeby a proč k talent programu přistupuje. Ve většině případů je to z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků jak na trhu práce, tak uvnitř organizace, popřípadě když organizace sežene kvalitní pracovníky, ale má problém je udržet. Talent programy se liší, stejně jako se liší organizace. Každá organizace by ale měla vědět, jaké pracovníky potřebuje pro plnění svých plánů a cílů.<sup>74</sup>

Identifikace talentů probíhá tedy nejčastěji z vlastních zdrojů na základě:

- fungujícího systému ohodnocení a účasti na projektech,
- 360 zpětná vazba, nominace.<sup>75</sup>

Probíhat ale také může z jiných zdrojů (vnějších), ať už je to spolupráce s vysokými školami (zapojení studenta do organizace v rámci praxe) nebo přetahování pracovníků od konkurence, popřípadě dodavatelů (i když zde by většinou měla být nastavena jasná pravidla).<sup>76</sup>

Na jeho výběru by se také mělo podílet a shodnout více pracovníků. Někdy může přímý nadřízený vidět ve svém pracovníkovi s příslušným potenciálem konkurenta a cítí se ohroženě. Jindy si zase může chtít nechat schopného pracovníka jen pro sebe, v rámci zachování kvalitního týmu.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 317-318. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>75</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha Grada, 2007. s. 113. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>76</sup> Tamtéž, s. 113

<sup>77</sup> MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Management talentů: priorita roku 2011* [online]. 14. 4. 2011. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>

**Získávání** – identifikovaného talenta je nutné do organizace získat. Na základě výše zmíněných informací probíhá častěji získávání z vlastních zdrojů. Je to levnější a organizace již zná dovednosti a schopnosti vybraných pracovníků. Dalším důvodem je to, že tato metoda může probudit motivaci u všech pracovníků.<sup>78</sup>

V tomto kroku se ale hlavně jedná o předložení nabídky, sjednání kontraktu identifikovanému jedinci a ujasnění si závazků. Každý by měl nejprve znát požadavky organizace a měl by vědět, co se od něj očekává a co ho čeká. Velmi důležité je také při ujasňování jednotlivých závazků zdůraznit, že účast v programu neznamena žádná úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být jen výsledky, nejedná se o záruku, ale příležitost.<sup>79</sup>

**Rozvíjení** – rozvoj je velmi důležitou součástí talent managementu. Neměl by se týkat jen talentů, ale měl by být jasný pro všechny zaměstnance, kteří pracují na dosažení cílů organizace. Důležitá je nejen komunikace s talenty, kteří jsou zapojeni v talent programu (trainee). Ti na jeho úspěšném konci na základě splněného rozvojového plánu mohou obdržet nabídku na nový kontrakt. Druhým programem je development, který se stará o zaměstnance s určitou historií a kreditem ve firmě, kteří ale v rámci své kariéry stojí na začátku a potřebují nasměrovat.<sup>80</sup>

Oba „programy talent managementu směřují především k pochopení nejrůznějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.“<sup>81</sup> Při rozvoji je také velmi důležitá komunikace mezi nadřízenými a zaměstnanci, pravidelné hodnocení jejich práce a aktualizace jejich rozvojových plánů.

**Udržení a využití** – využívání talentů by mělo probíhat průběžně a měly by jim být dány určité kompetence a důvěra. Organizace by měla talenty zapojovat do projektů, zajistit jim zajímavější náplň práce či jistotu zaměstnání. Důležitým prvkem jsou také vztahy na pracovišti a celkový přístup organizace. Stmelování kolektivů a dobré vztahy na pracovišti mohou kolikrát rozhodnout, že v případě nabídky od konkurence se pro ni

---

<sup>78</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 319-320. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>79</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 113. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>80</sup> Tamtéž, s. 113

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 115

zaměstnanec nerozhodne. V případě, že tato situace nastane, by měla organizace neprodleně zanalyzovat, proč se tak stalo a měla by z toho vyvodit nápravná opatření. Nelze investovat do talentů, aby následně odcházeli ke konkurenci.<sup>82</sup>

Na základě zkušeností autora a jeho pozorování může také organizacím pro udržení pracovníků pomoci vytvoření Talent Poolu. Ten můžeme definovat jako zásobu (sklad) talentů, kteří jsou připraveni na obsazení nových zajímavých pozic, popřípadě na povýšení. Jeho velikost závisí na velikosti a typu organizace. Ty by se měly zajímat o získávání nových zakázek či projektů, aby v nich mohla tyto pracovníky uplatnit.<sup>83</sup>

Důležitým prvkem zde je, že zahrnutí do talent poolu probudí v zaměstnancích jejich důležitost pro organizaci a může tak snížit fluktuaci a namotivovat ostatní zaměstnance.

### 4.3 CÍLE A PŘÍNOSY TALENT PROGRAMU PRO ORGANIZACE

Většina důvodů byla jmenována již v předchozích podkapitolách. Jedná se ale především hlavně o tyto:

- udržení kvalitních pracovníků v organizaci a snížení fluktuace,
- probuzení motivace pracovníků a pocitu důležitosti u talentovaných pracovníků,
- poskytnout talentovaným lidem příležitosti k růstu a kariéře,
- konkurenční schopnost organizace a snadnější obsazování důležitých pozic z vlastních zdrojů.<sup>84</sup>

Dalším faktorem přínosu může být, že se díky talent programu organizace stane vyhledávanějším zaměstnavatelem. Důležitějšími faktory však i nadále zůstávají jméno a pozice zaměstnavatele na trhu práce. Nicméně zavedení talent programu může zájem o organizaci probudit. Díky jeho zavedení bude organizace nabízet speciální vzdělávací program, díky kterému bude schopná sehnat mladé ambiciózní zaměstnance nebo již zkušené pracovníky, kteří se chtějí dále vzdělávat. Se zavedením talent programu navíc organizace rozšíří nabídku svých benefitů.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 319-320. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 320

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 322

<sup>85</sup> SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství*. 1.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 22. ISBN 978-80-247-5092-7.

Podoba talent programu a jeho pravidla se budou lišit v rámci velikosti organizace. Stejně jako se v rámci velikosti organizací liší jejich vzdělávací a adaptační systémy, kariérové poradenství a rozvoj, či rozvojové plány a tím jejich oblíbenost.

Malé a střední organizace mívají volnější organizační struktury, které jsou celkově pružnější, a proto umějí tyto organizace rychleji reagovat na změny. Pracovní činnosti jsou méně provázané, ale záběr pracovníků bývá širší. Jsou zde také menší možnosti pro profesní vzestup. Záleží však na přesné velikosti organizace a jejím zaměření. Nicméně nastavení talent programu ve středně velké organizaci může přinést pozitivní výsledky. Velké organizace mají pevnou organizační strukturu a pracovní procesy jsou přesně nastaveny. Každý zaměstnanec má daný okruh svých povinností a pravomocí, které málokdy překračuje. Může mu však chybět přehled o celkové organizaci firmy. Zaměstnanci tak mohou být pomalejší z důvodu přesného dodržování pracovních postupů. Naproti tomu zde však mají zaměstnanci značné možnosti dalšího rozvoje jejich kariéry a užší specifikace, včetně celkově lepšího zázemí a pracovních podmínek. V těchto organizacích bývají většinou talent programy nastaveny a jsou zmiňováni jako jeden z hlavních benefitů při přijímání nových pracovníků.<sup>86</sup>

Na závěr této kapitoly je nutné zmínit pojmy, které s kariérovým rozvojem a talent managementem velmi úzce souvisejí.

**Angažovanost** je stav, kdy si organizace svých pracovníků všímá, váží, ale hlavně oceňuje jejich přínos, zlepšuje se tak úroveň výkonu zaměstnanců. Ti se pak zajímají o svou práci, mají k ní pozitivní přístup (či k ní dokonce přistupují s nadšením) a jsou motivováni k dosahování vysokého stupně výkonu za účelem pozitivní zpětné vazby a uznání. Dalším výsledkem může být úmysl zůstat v organizaci, vzájemná důvěra a oddanost.<sup>87</sup>

**Oddaností** rozumíme jistou míru identifikace jedince s organizací a jeho zapojení do ní. Je spojena s pocity, které v lidech jejich organizace vyvolává. Může se vyznačovat touhou zůstat v organizaci a být i nadále jejím členem (cítit hrdost být členem organizace). Dále pak víru v hodnoty a cíle organizace (včetně jejich přijetí) a v neposlední řadě také vynakládat úsilí, zájem a energii ve prospěch organizace.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství*. 1.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 22. ISBN 978-80-247-5092-7.

<sup>87</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 249-250. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 233-235

#### 4.4 TALENT MANAGEMENT V DOBĚ COVID-19

V rámci tématu této bakalářské práce je určitě nezbytné zmínit i aktuální situaci spojenou s pandemií COVID-19. Ta měla rychlý a stále má závažný dopad na celý svět. Zasáhla velké množství firem napříč různými odvětvími. Pokles poptávek, uzavření podniků v rámci vládních nařízení nebo zániky dodavatelských firem způsobují, že firmy začaly propouštět a další snižování stavů zaměstnanců bude možná ještě někde probíhat. Z těchto důvodů byly ve většině firem nejen pozastaveny náborové novinky, ale i dočasně pozastaveny rozjeté kariérové dráhy těch stávajících.

To je způsobeno hlavně hygienickými opatřeními v rámci školení týmu talentů ve větších skupinách, kdy je osobní kontakt a pozorování vybraných uchazečů nezbytnou součástí jejich rozvoje. V některých organizacích byla však jen upravena pravidla pro kariérové a rozvojové dráhy a rozvoj zaměstnanců pokračuje právě z důvodu probíhající pandemie. Velké organizace si totiž uvědomují, že budou možná potřebovat ještě více manažerů, kteří jim dopomohou dostat se zpět do stejných čísel, jako tomu bylo před pandemií.

Praktická část bakalářské práce se věnuje tomuto tématu v oblasti automobilového průmyslu, který za několik posledních měsíců prokázal velkou odolnost, i když na něj měla pandemie COVID-19 rychlý a závažný dopad. Největší ránu zažil na jaře 2020, kdy byla z důvodu přerušování vývozu čínských dílů uzavřena spousta velkých automobilek napříč celým světem, včetně koncernu Volkswagen, kam patří i česká Škoda Auto. V posledních měsících však automobilky zaznamenávají meziroční růst prodeje nových vozidel jak v Evropě, tak Číně nebo USA. Nicméně tyto povzbudivé zprávy nevrátí prodejní úroveň před pandemií dříve než v roce 2022.<sup>89</sup>

Automobilový průmysl zvládá i tak pandemii dobře a právě toto odvětví bude v blízké době určitě přát snaživým, ochotným a talentovaným pracovníkům. Ztráty z pandemie COVID-19 je a bude potřeba neustále analyzovat a posunout organizace zpět do kladných čísel. Právě takové pracovníky budou organizace potřebovat a rozvíjet je napříč všemi odděleními. Proto bude možná kariérový rozvoj včetně kariérového poradenství v některých organizacích důležitější a aktuálnější než kdy dříve.

---

<sup>89</sup> BCG. *Covid-19's Impact on the Automotive Industry* [online]. 1. 12. 2020. Dostupné z: <http://www.bcg.com/publication/2020/covid-automotive-industry-forecasting-scenarios>

## PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část volně navazuje na část teoretickou a proběhne v ní krátké představení vybrané organizace. Dále se již bude tato část bakalářské práce věnovat jednotlivým pracovním milníkům mezi organizací a uchazečem (budoucím zaměstnancem), popisu aktuálního kariérového rozvoje v organizaci, výzkumu a následným návrhům na zlepšení kariérového rozvoje a k navrhnutí talent programu.

### 5 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE

V této bakalářské práci není uveden název analyzované organizace. Její název nebude nahrazen písmeny XY, ale bude používáno spojení vybraná organizace.

Vybraná organizace byla založena v České republice v roce 2001. Od svého začátku se profiluje získáváním a následným využíváním zkušeností v oblasti automobilového průmyslu – Automotive. V začátcích se orientovala na samotnou vizuální kontrolu dílů, které probíhaly přímo na pracovištích u zákazníků. Díky těmto získaným zkušenostem a nestálému rozvoji je již dnes organizace schopna nabízet další činnosti jako:

- školení a audity,
- měřicí služby,
- outsourcing odborných činností.

Vybraná organizace v současnosti disponuje několika pobočkami po celé České republice a má okolo 1000 zaměstnanců. Jejími zákazníky jsou přední výrobci automobilů v ČR a nespočet firem, které se výrobou automobilových dílů zabývají. Organizace si zakládá na tom, aby její zaměstnanci měli pro svoji práci vždy zajištěny kvalitní podmínky. Celá organizace se opírá o silné hodnoty, které i díky vedoucím jednotlivých poboček šíří dále mezi své zaměstnance a následně mezi zákazníky.<sup>90</sup>

V čele vybrané organizace stojí jednatel společnosti. Za chod organizace odpovídá výkonný ředitel, pod nímž jsou hlavní oblasti organizace. Všichni vedoucí těchto jednotlivých oddělení jsou považováni za členy vyššího managementu, jsou přítomni na všech poradách a jsou s nimi konzultovány veškeré záležitosti týkající se chodu a změn v organizaci.

---

<sup>90</sup> Interní sdělení vybrané organizace, 2016.



Obrázek 2: Organizační struktura vedení vybrané organizace



Zdroj<sup>91</sup>

Z důvodu nedostatku kvalifikovaných pracovníků firma věnuje díky svému školicímu centru velké úsilí do pravidelného vzdělávání svých pracovníků v oblasti kvality (základní školení a další nástavbová školení). Nejen u pracovníků na základních kontrolních pozicích sledují vedoucí pracovníci jejich zájem a možný rozvojový potenciál. Již v mnoha případech se podařilo několik pracovníků správně namotivovat a dnes jsou z nich kvalitní pracovníci, kteří prošli spoustou školení a vybranou organizaci dobře reprezentují na odborném místě u jejího zákazníka.

Velmi důležitá je zde v rámci kariérového rozvoje spolupráce HR s vedoucími poboček a jejich koordinátory (kvůli vzdálenosti některých poboček). Tito linioví manažeři jsou vlastně ve vybrané organizaci něco jako druží personalisté. Znájí požadavky zákazníků a pro vedení pohovorů jsou proškoleni. Díky tomu jsou také vztahy na pracovištích velmi přátelské a zaměstnanci mají ve své nadřízené větší důvěru. Vedoucí tak mají možnost komunikovat s novým zaměstnancem od prvního přímého kontaktu a sledovat tak jeho chování a možný potenciál pro jeho případný rozvoj. Funguje zde odlišná koncepce personálního řízení. „*Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.*“<sup>92</sup>

Je to dáno hlavně tím, že vedoucí pracovníci mají k pracovníkům blíže a „*personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli.*“<sup>93</sup>

<sup>91</sup> Interní sdělení vybrané organizace (vlastní zpracování), 2021.

<sup>92</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 15. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>93</sup> Tamtéž, s. 15

## 5.1 PRVNÍ KONTAKT ORGANIZACE S UCHAZEČEM

Z představení vybrané organizace se dá shrnout, že organizace používá měkký model řízení lidských zdrojů, který „*vyzdvihuje důležitost komunikace, stimulace a vedení.*“<sup>94</sup>

Právě komunikace je při prvním kontaktu s uchazečem klíčová a organizace si na ní zakládá. S pojmem komunikace by autor rád zmínil pojem andragogická komunikace. Ta je „*zaměřena na vzdělávací proces, ve kterém si všímá výměny informací mezi lektorem a studentem, vzdělavatelem a vzděláným při naplňování vzdělávacích cílů. Odehrává se všude, kde se člověk dostává do vzdělávacího procesu.*“<sup>95</sup>

Umění komunikovat je jeden z hlavních znaků dobrého manažera a personalisty a je jedním z prvních důležitých momentů mezi organizací a budoucím zaměstnancem (pravidlo prvního dojmu).

Příchozí životopisy a motivační dopisy jsou to první, co každému personalistovi napomůže udělat si první představu o přihlášených uchazečích. Jejich podoba, délka, zpracování a obsáhlost jsou hlavními znaky, kterých si každý dobrý personalista všímá. Písemný projev a celkový obsah je v tomto pohledu důležitý. Velmi diskutované téma je umístování fotografií, které jsou spíše na obtíž. Zabírají hodně místa, ale vůbec nic neříkají o schopnostech uchazeče vykonávat požadované zaměstnání.<sup>96</sup>

Při telefonickém rozhovoru dochází k řádnému oslovení, k představení pracovníka náboru a organizace s dotázaním na pár minut času z důvodu reakce na volné pracovní místo. Samozřejmě nechybí otázka, jestli je zájem o nabízené pracovní místo stále aktuální. V případě kladné odpovědi je rovnou domluven termín pohovoru a jsou předány veškeré informace o konání pohovoru. Následně je uchazeči zaslán email, ve kterém obdrží:

- termín pohovoru (datum a čas) a místo konání pohovoru,
- připomenutí, jaké pozice se pohovor týká a kdo bude přítomen u pohovoru,
- doplňující informace, kde se v budově (areálu) hlásit, popřípadě na koho se obrátit.

---

<sup>94</sup> ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 54. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>95</sup> PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. s. 115. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>96</sup> WHITMORE, T. *How to Write an Impressive CV and Cover Letter: A Comprehensive Guide for Jobseekers*, Hachette UK, 2017. s. 154. ISBN 978-1-4721-4199-6.

## 5.2 PRACOVNÍ POHOVOR

Pracovní pohovor je prvním osobním setkáním pracovníků (zástupců) organizace s uchazečem o zaměstnání. Autor by zde na základě svých zkušeností v krátkosti vyjmenoval pár hlavních bodů, které jsou klíčovými prvky pro jeho dobré zvládnutí:

- dobrá komunikace před samotným pohovorem (upřesnění místa pohovoru),
- začátek včas a v kompletní sestavě (odpovídající vystupování a oděv),
- předem připravený průběh pohovoru (vzájemné představení, představení organizace, nabízeného místa, uchazeče, čas na dotazy, termín vyjádření),
- příjemné prostředí s možností ukázky provozu a znalost podkladů uchazeče.

Z pohledu autora organizace tyto body splňuje. Již při pohovoru si zkušený personalista a vedoucí pracovník všimají možného potenciálu uchazeče, a to platí i v této organizaci. Nejen včasný příchod a slušný oděv vypoví první informace o uchazeči (v případě pozdního příchodu včasná omluva). Dále pak celkový projev, znalost základních informací o organizaci a představa o pracovním místě jsou dalšími znaky, že uchazeč o nabízené místo zájem opravdu má. Při pohovoru je každému uchazeči zdůrazněno, že ve firmě je možnost kariérního posunu na lepší pozici v případě bezproblémového fungování. Reakce uchazečů na tyto informace jsou pečlivě sledovány, jelikož organizace sahá v případě potřeby obsadit lepší pracovní místo nejprve do vlastních řad.

## 5.3 ADAPTAČNÍ PROCES PRACOVNÍKA V ORGANIZACI

Po úspěšně zvládnutém pohovoru začíná celý proces adaptace domluveným dnem nástupu do zaměstnání, kdy je provedeno nástupní školení, které provádí přímý nadřízený. Cílem tohoto školení je vštípit zaměstnancům základní informace o firmě, o jejím fungování, pravidlech a seznámit je s plánem jejich adaptace. Pokud je adaptační proces dobře zvládnutý a naplánovaný, cítí se zaměstnanec dobře, čímž se zrychluje jeho zapracování a rychleji dosahuje požadovaných výsledků. Můžeme tak označit nejenom nástup do nového zaměstnání, ale i přestup na jiné místo v rámci jedné organizace.

Po celou dobu školení si přímý nadřízený všimá zájmu nových pracovníků, jejich zapojování, reakcí a již tím si udělá první obrázek o možném rozvojovém potenciálu nových pracovníků (navazuje na první dojmy z pohovoru).

Cíle profesního (firemního) vzdělávání byly popsány v předešlých kapitolách, nicméně firemní vzdělávání zahrnuje i „vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti.“<sup>97</sup>

### 5.3.1 ADAPTAČNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE

Jedná se o speciální formulář, jehož součástí je prvotní rozhovor, kdy si obě strany sdělí svá očekávání a úkoly, na kterých bude pracovník pracovat. Pracovník je také upozorněn na to, že na konci zkušební doby provedou nový rozhovor a první hodnocení výkonnosti pracovníka (přiznání osobního ohodnocení).

Během adaptace je novému zaměstnanci přidělen mentor. V mentora mají vedoucí pracovníci naprostou důvěru. Společně si všímají zájmu nového pracovníka, jeho komunikace s kolektivem, popřípadě se zákazníkem. Vyhodnocují jeho odvedenou práci a celkově tyto prvotní dojmy z nového zaměstnance znamenají jeden z nejdůležitějších podnětů pro další fungování nového zaměstnance, včetně jeho hodnocení a budoucnosti v organizaci.

## 5.4 HODNOCENÍ, SLEDOVÁNÍ A VYTIPOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků probíhá stejně jako v adaptačním procesu na základě otevřené komunikace (rozhovoru) mezi novým zaměstnancem a přímým nadřízeným. Tyto rozhovory slouží jako nástroj pro případné zodpovězení dotazů a nejasností nejen během adaptace, ale při pravidelném hodnocení zaměstnanců (2x ročně) po celou dobu jejich působení ve firmě. V období mezi těmito rozhovory se pracovník může setkat s hodnocením ze strany kolegů, které může být pozitivní, ale také samozřejmě negativní. Tyto neoficiální zpětné vazby mohou mít za následek, že se pracovník cítí, jako by na pracoviště nepatřil nebo že dělá něco špatně. To vše může vést k nezájmu a zbytečné ztrátě nového, ale i stávajícího zaměstnance. Proto se přímý nadřízený snaží s novými pracovníky co nejvíce komunikovat a navštěvovat je i přesto, že mají určeného mentora. Kladná zpětná vazba od nového zaměstnance je jedním z nejlepších signálů, že na pracovišti vše funguje a nový pracovník je spokojen.

---

<sup>97</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. s. 17. ISBN 978-80-247-2914-5.

Hodnotící rozhovor probíhá na základě nasbíraných informací a obě strany mají čas se na něj připravit. Pokud se jedná o zaměstnance vykonávajícího činnost u zákazníka, se kterým je v přímém kontaktu, je přihlédnuto i k jeho zpětné vazbě (vedoucí pravidelně navštěvují své zákazníky právě za účelem zjištění jejich fungování). Zaměstnanec je vždy požádán o sebehodnocení a dochází rovněž k položení otázky týkající se budoucnosti pracovníka ve firmě a sledování jeho zájmu.

Další hodnocení probíhá u všech zaměstnanců dvakrát ročně (květen x listopad) na jehož základě jsou pracovníkům přiznány a vypočítány výše pololetních odměn. Mezi těmito pololetními hodnoceními jsou pracovníci sledováni a každý zaměstnanec nebo vedoucí může kdykoliv požádat o termín, pro případné vyjasnění nesrovnalostí či dotazů.

## 5.5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Systém vzdělávání ve vybrané organizaci úzce souvisí s kariérním rozvojem. V krátkosti je zde uvedeno shrnutí systému vzdělávání ve vybrané organizaci, které můžeme shrnout do dvou následujících skupin:

**Základní vzdělávání** – základní školení pro všechny zaměstnance, které nově nastupujícím zaměstnancům umožní lépe se aklimatizovat v organizaci a zároveň v nich na základě prvotního školení kvality může probudit zájem o obor, ve kterém začínají působit. Do tohoto základního školení můžeme také zahrnout podrobnou instruktáž pro výkon jednotlivých pracovních pozic.

**Odborné vzdělávání** – nástavbová školení kvality a další vzdělávání nezbytná pro vykonávání vybraných pracovních pozic za účelem zvyšování kvalifikací a výkonů vybraných zaměstnanců (podpoření motivace pracovníků pro osobní rozvoj).

V rámci velikosti vybrané organizace a jejího zaměření je systém školení zaměstnanců dobře nastaven. Organizace identifikuje potřeby vzdělávání, následně plánuje a realizuje školení a na základě zpětné vazby od svých zaměstnanců zjišťuje přínosy realizovaných školení (systematické vzdělávání).

Organizaci to stojí určitý čas a finance, ale dopomáhá jí to ke zlepšení jména mezi zaměstnanci, a tím se stává lepší volbou z řad konkurence podobných firem. To samé platí i ze strany zákazníků. Když vidí, že firma do svých zaměstnanců investuje a zvyšuje jejich kvalifikace, je to určité plus.

## 6 KARIÉROVÝ ROZVOJ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Při hodnocení jednotlivých pracovníků jsou také probírány návrhy na školení. Kromě hodnotícího formuláře se ještě podepisuje rozvojový (kariérní) plán. Poprvé se s ním nový zaměstnanec setkává až při prvním hodnocení, které probíhá na základě přiznání pololetních odměn (pravidelné hodnocení 2x ročně).

Kariérní plán se následně konzultuje každý rok (vždy v květnu, ale může i individuálně) s přímým nadřízeným. Jeho hlavním cílem je podpořit osobnostní rozvoj zaměstnanců na základě jejich výkonu. Každého je potřeba posoudit individuálně a nalézt tak správnou cestu pro jeho spokojenost, uspokojení jeho rozvoje a pozice ve firmě. Někdo podstoupí pouze nezbytná školení pro výkon profese a dále se posouvat nechce. Jiní naopak berou tuto schůzku jako příležitost požádat nebo být vybrán jako uchazeč o lepší pracovní pozici.

Hlavní roli zde z pozice výběru hrají přímí nadřízení a vedoucí pracovníci. Ti vybírají pracovníky na místa, která se z důvodu odchodu jiného pracovníka uvolní. V případě obsazení nového pracovního místa sahá organizace nejprve do vlastních řad. Z tohoto důvodu je v systému hodnocení pracovníků na portále společnosti i kolonka, zdali je zaměstnanec vhodný pro možný kariérní rozvoj a pro obsazení na lepší pracovní pozice.

### 6.1 VYTIPOVÁNÍ PRACOVNÍKA PRO KARIÉROVÝ ROZVOJ

Již během prvního kontaktu organizace s uchazeči o zaměstnání (telefonického, mailového) pozorujeme a vnímáme rozdíly mezi jednotlivými uchazeči. To, jak uchazeč o zaměstnání komunikuje, jak vypadá jeho hlasový projev a na jaké úrovni jsou jeho zasláné dokumenty, o každém leccos vypoví. Nelze z toho samozřejmě dělat závěry, ale v případě, že je uchazeč na pohovor pozván, dokáží si vedoucí pracovníci udělat první představu.

Kromě pohovoru to jsou další milníky pracovního procesu, jako nástup do zaměstnání, chování pracovníka v adaptačním procesu, jeho zájem o nabízená školení a hodnotící rozhovory, včetně vyjasnění si cílů a jeho působení v organizaci. Toto vše již bylo popsáno v předchozích kapitolách. Nicméně pro úspěšné zapojení do kariérového rozvoje je také nezbytné zapojování pracovníka více do pracovního procesu a sledovat jeho aktivitu, angažovanost, nápady na zlepšení, zájem o organizaci a její úspěchy.

## 6.2 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU KARIÉROVÉHO ROZVOJE

Kariérový rozvoj a poradenství funguje v organizaci bez větších problémů. Nicméně zde jsou dva body, které je v některých situacích trochu komplikují.

Vedoucí pracovníci vědí, koho mají v týmu pro případné rychlé obsazení volné pozice. Nicméně vybrané pracovníky zná pouze příslušná pobočka či příslušné oddělení. V případě potřeby obsadit nové místo nebo zajistit činnosti u nového zákazníka dochází ze strany vedení k dotazům, jestli je vybraný pracovník ten správný. To zdržuje celý proces obsazení nového místa zejména u nových zákazníků a komplikuje to práci vedoucím poboček, kteří tak musejí vybraného kandidáta několikrát obhajovat. I když u zaměstnance svítí v systému kolonka, že je vhodný pro kariérový postup, nevynahradí to přímý kontakt. Vedení společnosti chce znát zaměstnance, kteří budou zodpovědní za činnosti u nových zákazníků.

Druhým problémem je, že nástavbová školení vybraných uchazečů o kariérní postup probíhají společně s dalšími zaměstnanci. Pokud by zde byla skupina vybraných uchazečů (talentů), které by znalo a odsouhlasilo i vedení organizace, dal by se jim na míru připravit speciální systém (program) školení. Ten by zjednodušil a zrychlil jejich rozvoj a ušetřil tak práci několika lidem v organizaci. Tito vybraní uchazeči z různých poboček a oddělení by se následně setkávali na těchto školeních a navzájem by se podporovali. Jejich rozvoj a případný postup by také mohl namotivovat další pracovníky.

Návrhy na zlepšení systému kariérového rozvoje a poradenství ve vybrané organizaci budou navrhnuty na základě vyhodnocení dotazníkového šetření ve výzkumné části této bakalářské práce, které proběhne v následující kapitole.

## **7 VÝZKUM – ZÁJEM PRACOVNÍKŮ O KARIÉROVÝ ROZVOJ**

Téma této bakalářské práce bylo zvoleno za účelem zmapování a analýzy kariérového rozvoje a poradenství ve vybrané organizaci. Hlavním důvodem pro zpracování tématu je autorův zájem o procesy vzdělávání dospělých a řízení lidských zdrojů. Dále jeho několikaleté zkušenosti z vedoucí pozice s výběrem pracovníků, jejich adaptací a možným kariérovým rozvojem. V neposlední řadě jeho zájem o talent programy, které jsou v dnešní době velmi oblíbené a přistupuje k nim stále více organizací.

Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů a dále popisuje možnosti kariérového poradenství a kariérového rozvoje včetně práce s talenty. Na teoretickou část navazuje přímo část praktická, kde je představena vybraná organizace včetně jejího systému kariérového rozvoje a kariérového poradenství. Tato kapitola se již dále věnuje samotnému výzkumu.

### **7.1 CÍL VÝZKUMU**

Cílem výzkumu je zhodnocení systémů kariérového rozvoje a poradenství zaměstnanců ve vybrané organizaci, kde kariérový rozvoj funguje, ale organizace nemá talentový program. Jelikož je ale v současné době používání těchto talent programů velmi oblíbené, dojde v závěru této práce k navržení modelu talentového programu, který by mohla organizace v budoucnu začít používat.

Cílovou skupinu budou tvořit pracovníci všech věkových kategorií v organizaci a bude přihlédnuto i k oblasti, ve které ve vybrané organizaci působí (HR, Finance, Provoz).

### **7.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ**

Jelikož autor zná vybranou organizaci a dříve v ní působil jako vedoucí pracovník, byly na tomto základě pro vyhodnocení výzkumu stanoveny následující výzkumné otázky.



1. Jsou zaměstnanci vybrané organizace spokojeni s možnostmi kariérového rozvoje a poradenství a mají o ně zájem?
2. Mají zaměstnanci zájem o zavedení talent programu v organizaci?
3. Co očekávají zaměstnanci od zavedení talent programu?
4. Jsou zaměstnanci organizace ochotni se dále vzdělávat a sami tak podpořit svůj kariérní růst?

V návaznosti na tyto stanovené výzkumné otázky jsou zvoleny následující hypotézy:

**Hypotéza č. 1:**

S kariérovým rozvojem a poradenstvím je spokojeno a má o něj zájem 70 % všech dotázaných zaměstnanců, 30 % zaměstnanců zájem nemá a nechce ve svém profesním životě nic měnit. (z dotazníku se vztahují otázky 5 - 7)

**Hypotéza č. 2:**

Generace do 50 let mají zájem a uvítaly by zavedení talent programu v organizaci, zatímco generace nad 50 let zájem nemají. (z dotazníku se vztahují otázky 10 a 14)

**Hypotéza č. 3:**

80 % zaměstnanců očekává od talentového programu lepší podmínky pro svůj rozvoj a zvýšení prestiže organizace, 20 % zaměstnanců nevidí v zavedení talent programu žádný přínos. (z dotazníku se vztahují otázky 11 - 12)

**Hypotéza č. 4:**

10 % zaměstnanců je ochotno si zajistit další vzdělávání a věnovat mu volný čas a finance a tím podpořit tak svůj možný kariérní rozvoj, 90 % všech zaměstnanců není ochotno nebo pouze za podpory organizace. (z dotazníku se vztahují otázky 4 a 13)

### **7.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMU, POUŽITÉ METODY**

K vyhodnocení a zlepšení systému kariérového poradenství, kariérového rozvoje a k navržení talent programu dopomůže zpětná vazba na základě dotazníkového šetření. Bude použita výzkumná metoda s kvalitativními prvky – dotazníkové šetření s následnou analýzou dat.

Otázky v dotazníku budou formulovány směrem na kariérové poradenství a kariérový rozvoj ve vybrané organizaci se zaměřením na možné zavedení talent programu. V rámci zkoumaného tématu záleží i na pohledu pracovníků na dané téma z pohledu jejich věku, délky pracovního poměru a oblasti, ve které v organizaci působí. Nicméně se jedná o anonymní dotazník, takže by se tyto otázky neměly nikoho dotknout.

Dotazník se skládá z následující části:

- úvod – oslovení dotazovaných včetně vysvětlení cíle a důvodů vyplnění dotazníku,
- otázky,
- závěr – krátké poděkování zaměstnancům za vyplnění dotazníku.

## 7.4 SBĚR A ANALÝZA DAT

Sběr dat bude probíhat náhodným výběrem dle metodologické literatury. Náhodný výběr je z hlediska pravděpodobnosti tím nejlepším výběrem, jelikož každý pracovník má stejnou pravděpodobnost dostat se do výběrového souboru.<sup>98</sup>

Organizace poskytne autorovi práce jmenný seznam pracovníků dle abecedy a následně bude vybrán každý sedmý zaměstnanec. Z aktuálního počtu zaměstnanců by mělo dojít k vyplnění přibližně 100 dotazníků.

Dotazník bude doručen fyzicky v písemné formě jednotlivým pracovníkům, popřípadě vedoucím pracovníkům, kteří zajistí jeho vyplnění. Tato forma byla zvolena hlavně z důvodu, že ne všichni pracovníci mají přístup k PC a zejména těch se téma bezprostředně týká. Následně bude osobně vyzvednuto. Na základě obdržených dotazníků proběhne vyhodnocení dotazníkového šetření.

## 7.5 VYHODNOCENÍ DOTAZŇÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Základní informace:

- na základě vybrané metody bylo v organizaci osloveno: **100 zaměstnanců**,
- z důvodu nemoci a probíhající pandemie COVID-19 bylo vyplněno: **87 dotazníků**,
- do zpracování bylo tedy zařazeno: **87 dotazníků**.

---

<sup>98</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. vyd. Brno: Paido, 2010. s. 74-75. ISBN 978-80-7315-185-0.

Úspěšnost návratnosti dotazníků je 87 % a dá se vyjádřit jako dobrá. V následných grafech a tabulkách budou uvedeny výsledky výzkumu. V první části vyhodnocení je uveden průměrný věk respondentů, v jaké oblasti a jak dlouho v organizaci působí.

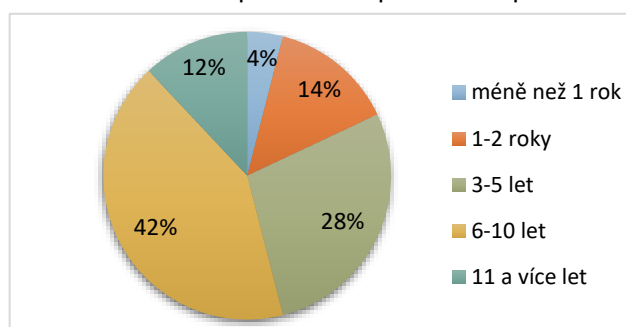
Tabulka 1: Odpovědi dle jednotlivých oddělení a věku respondentů

Věk	PROVOZ		HR		Finanční oddělení		Obchodní oddělení		Audit a školení	
	Odpovědi	v %	Odpovědi	v %	Odpovědi	v %	Odpovědi	v %	Odpovědi	v %
18-29	17	20%	2	2%	1	1%	0	0%	0	0%
30-39	26	30%	1	1%	1	1%	2	2%	1	1%
40-49	19	22%	1	1%	2	2%	1	1%	1	1%
50-59	9	10%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%
60 a více	2	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>73</b>	<b>84%</b>	<b>5</b>	<b>6%</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>

Zdroj<sup>99</sup>

Z tabulky 1 vyplývá, že největší zastoupení v odpovědích má oddělení provozu (84%), které je největší a kde dochází ke kariérovému rozvoji nejčastěji. Názory zaměstnanců z tohoto oddělení jsou také pro výzkum nejdůležitější. Nejpočetnější skupinou respondentů jsou pracovníci provozu ve věku do 49 let (v rámci všech oddělení nejvíce kategorie 30 - 39 let). Věková hranice do 50 let bude hrát roli i v dalším vyhodnocení ohledně věkových kategorií (mladší x starší).

Graf 1: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj<sup>100</sup>

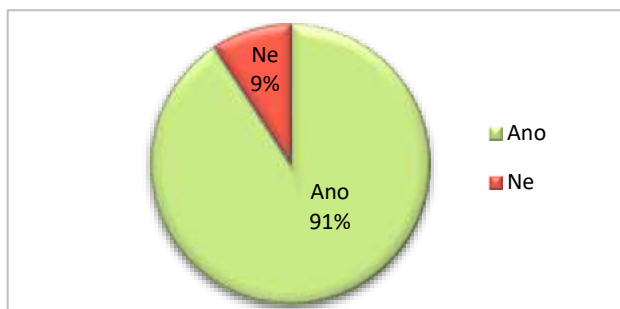
Více jak polovina respondentů (54 %) působí v organizaci déle než 6 let, což je pro výzkum velmi pozitivní (12 % dokonce déle jak 11 let). Další 28 % respondentů je v

<sup>99</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>100</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

organizaci po dobu 3 až 5 let a 14 % respondentů mezi 1 až 2 lety. Poslední 4 % tvoří respondenti, kteří působí v organizaci méně než jeden rok. Pro potřeby vyhodnocení výzkumu práce jsou tato data nad očekávání dobrá.

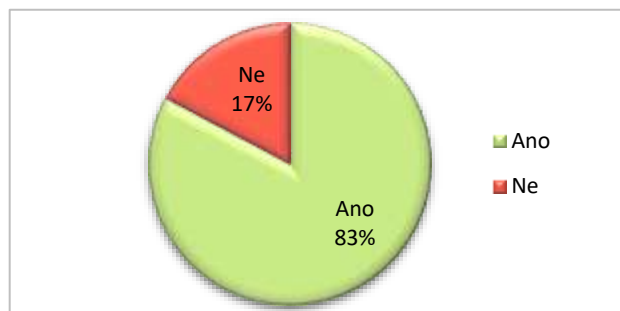
Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením ze strany vedoucích



Zdroj<sup>101</sup>

Z dotázaných pracovníků je 91 % spokojeno s pravidelným hodnocením ze strany vedoucích pracovníků. Lze tedy usoudit, že organizace má systém hodnocení pracovníků dobře nastaven a zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá. 9 % dotázaných spokojeno není. Jedná se zřejmě o pracovníky, kteří nejsou dlouhodobě hodnoceni kladně, a tudíž je pro ně hodnocení nepříjemná záležitost nebo prostě nejsou spokojeni s formou hodnocení.

Graf 3: Zájem pracovníků o nabízená školení ze strany organizace



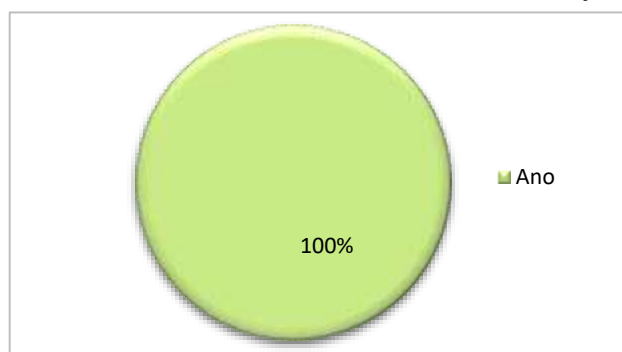
Zdroj<sup>102</sup>

Celých 83 % dotázaných má zájem o školení, které jim organizace nabízí. Tento výsledek vypovídá o spokojenosti, že jsou školení pro zaměstnance přínosná. Zbýlých 17 % zájem nemá. Především z důvodu, že berou zaměstnání jen jako zdroj obživy a jejich kariéra a získávání dovednosti pro ně nejsou důležité.

<sup>101</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>102</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

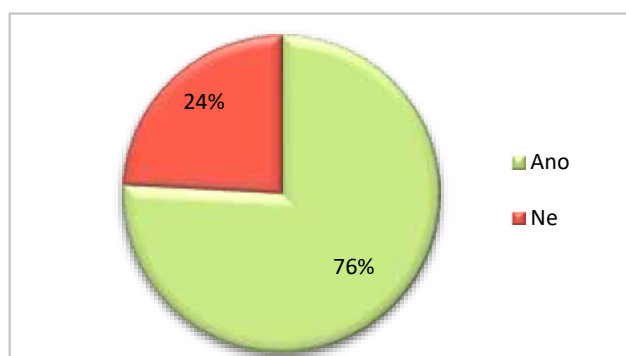
Graf 4: Informovanost o možnostech kariérového rozvoje v organizaci



Zdroj<sup>103</sup>

Všichni dotázaní pracovníci odpověděli, že vědí a byli informováni o možnostech kariérového rozvoje v organizaci. Tímto se tedy potvrzuje informace, že organizace tyto informace zaměstnancům předává a v případě potřeby obsadit novou pozici, sahá nejprve do vlastních řad po ověřených pracovnících.

Graf 5: Spokojenost s možnostmi kariérového rozvoje a poradenství organizaci



Zdroj<sup>104</sup>

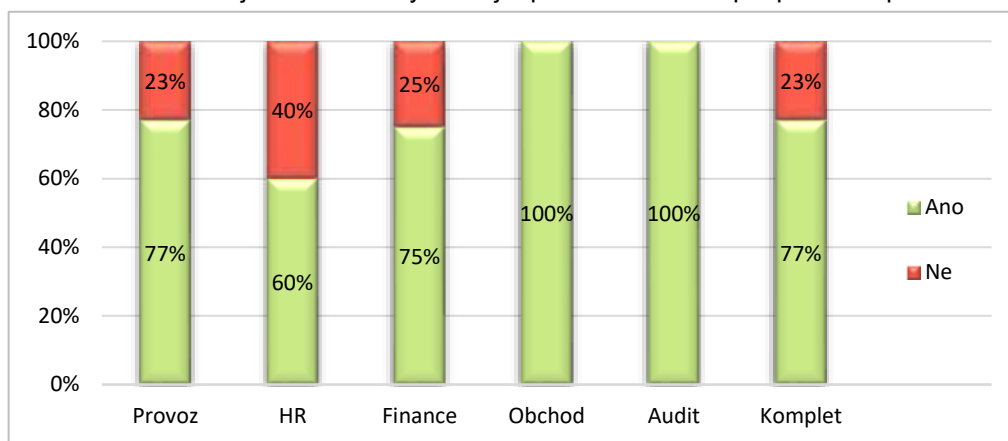
Z dotazných pracovníků je 76 % z nich spokojeno s možnostmi a podporou v rámci kariérového rozvoje a poradenství v organizaci. 24 % má k možnostem kariérového rozvoje připomínky a není s ním spokojeno. Dá se tedy říci, že systém kariérového rozvoje je funkční, nicméně je zde prostor pro zlepšení. Tomu by mohl pomoci talent program, díky kterému by vše dostalo jasný řád.

---

<sup>103</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>104</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

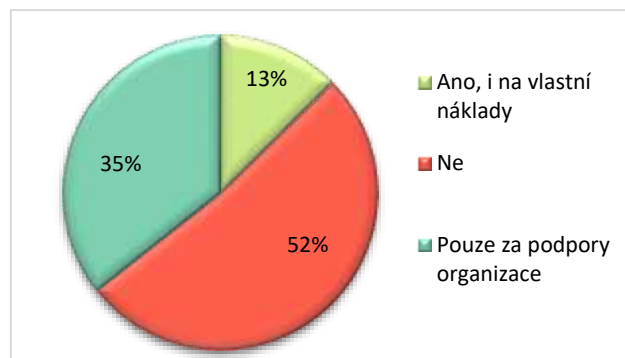
Graf 6: Zájem o kariérový rozvoj a posunutí se na lepší pracovní pozici



Zdroj<sup>105</sup>

V rámci organizace má 77 % dotázaných zájem o kariérový rozvoj a posunout se na lepší na pracovní pozici. Stejně hodnoty shodou okolností vyšly i v oddělení provozu, kde 23 % respondentů nemá zájem o kariérový rozvoj. Na oddělení HR vychází nezájem na 40 % a na finančním oddělení na 25 %. Naopak na oddělení obchodu a auditu je zájem 100 %. Pracovníci organizace tedy zájem o kariérový rozvoj mají a je vidět, že organizace je na tuto možnost připravuje.

Graf 7: Ochota v případě nabídky na lepší pozici začít rozvíjet svoje znalosti



Zdroj<sup>106</sup>

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že pracovníci mají zájem o kariérový rozvoj pouze v případě, že nebudou muset dále studovat či doplňovat jazykové znalosti. Jedná se o 52 % respondentů. 48 % respondentů je ochotno se dále vzdělávat, z toho 35 % pouze za podpory organizace, i za cenu podepsání kvalifikační doložky. 13 % respondentů je ochotno se začít samo vzdělávat a tím podpořit zájem o svojí osobu.

<sup>105</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>106</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

Tabulka 2: Nabídka na kariérní rozvoj / postup

8. Setkal/a jste se již s nabídkou na kariérní postup nebo jste o něj sám/sama požádala?	Odpovědí	v %
a) ano, nabídku jsem dostal/a a využil/a jí	16	18%
b) nabídku jsem dostal/a, ale nevyužil/a jí	7	8%
c) nesetkal/a, nabídku bych využil/a	39	45%
d) nesetkal/a a nabídku bych nevyužil/a	13	15%
e) sám/sama jsem požádal/a o pomoc s nastartováním kariéry a bylo mi vyhověno	8	9%
f) sám/sama jsem požádal/a o pomoc s nastartováním kariéry a nebylo mi vyhověno	4	5%

Zdroj<sup>107</sup>

Z uvedené tabulky vychází, že z dotázaných respondentů již 18 % nabídku na kariérní postup dostalo a využilo jí. Dalších 9 % se samo dotázalo a ze strany organizace jim bylo vyhověno. Znamená to tedy, že 27 % dotázaných se díky svým výsledkům a snaze již posunulo na lepší pozici. Dalších 45 % respondentů se s nabídkou nesetkalo, ale v případě oslovení by jí využili. 8 % dotazovaných nabídku dostalo, ale nevyužili jí a dalších 15 % by jí v případě nabídky odmítlo. 23 % respondentů tedy nemá zájem o kariérový rozvoj a zbylých 5 % samo požádalo o možnost posunout se na lepší pozici, ale nebylo jim vyhověno. Důvody, proč tomu tak bylo, zodpoví následující otázka.

Tabulka 3: Důvody zájmu či nezájmu o kariérový rozvoj / postup

9. Rozvedené odpovědi na předešlou otázku:	Odpovědí	v %
a) ve firmě jsem spokojený/á, nabídku jsem (bych) využil/a, mám zájem a chci se stále dále rozvíjet	55	64%
b) nabídku jsem (bych) nevyužil/a, jsem spokojený/á kde jsem, nemám zájem o kariéru	20	23%
c) požádal/a jsem o lepší místo, splnil/a jsem požadavky firmy a dostal/a se na lepší pracovní pozici	8	9%
d) požádal/a jsem o lepší místo, ale nesplnil/a jsem požadavky firmy	2	2%
e) dle vedoucích nemám předpoklady pro posun na lepší pracovní pozici	2	2%
f) jiné (prosím uveďte):	0	0%

Zdroj<sup>108</sup>

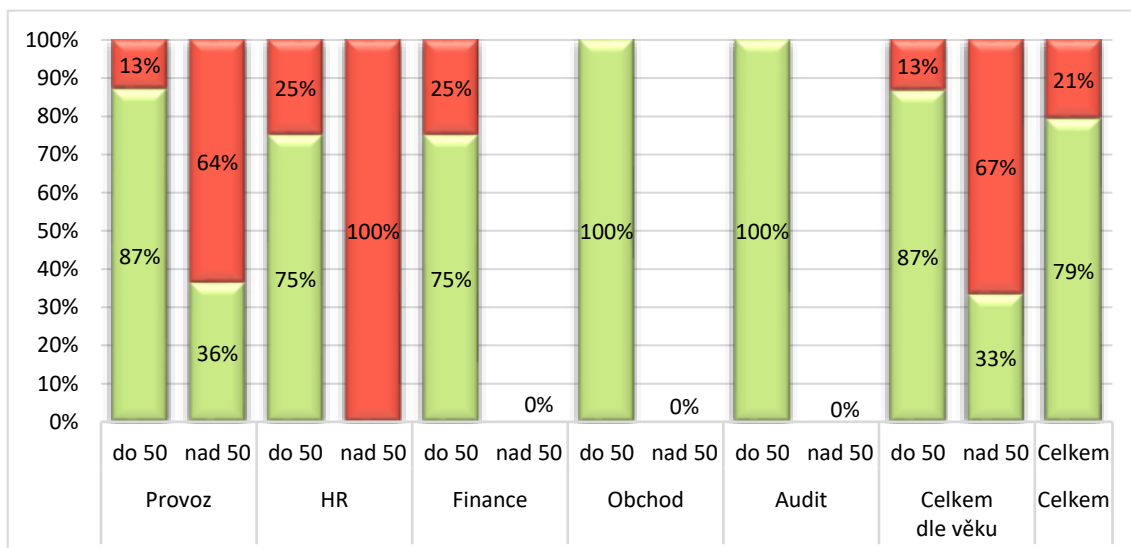
<sup>107</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>108</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

Z odpovědí vyplývá, že 63 % respondentů je v organizaci spokojeno a mají zájem se dále rozvíjet. 9 % dotázaných požádalo samo o kariérní rozvoj, splnili požadavky organizace a dostali se na lepší pracovní pozici. 5 % respondentů by zájem mělo, ale nesplnili požadavky organizace nebo nemají dle vedoucích předpokladu pro kariérový rozvoj. I díky těmto zaměstnancům se potvrzují data z předchozích grafů, kdy o kariérový rozvoj má zájem cca 77 % dotázaných zaměstnanců. Zbýlých 23 % dotázaných zájem o kariérní postup nemá a je spokojeno na současné pracovní pozici.

Poslední tři otázky v dotazníku se již věnují přímo talent programu. Jejich cílem je prověřit zájem o talent program a možná očekávání od talent programu. Z předchozích vyhodnocených otázek plyne, že celkem 77 % dotázaných pracovníků má zájem o kariérový rozvoj. Odpovědi na následující otázky budou přínosné nejen pro celý výzkum, ale i pro vybranou organizaci.

Graf 8: Zájem o talent program



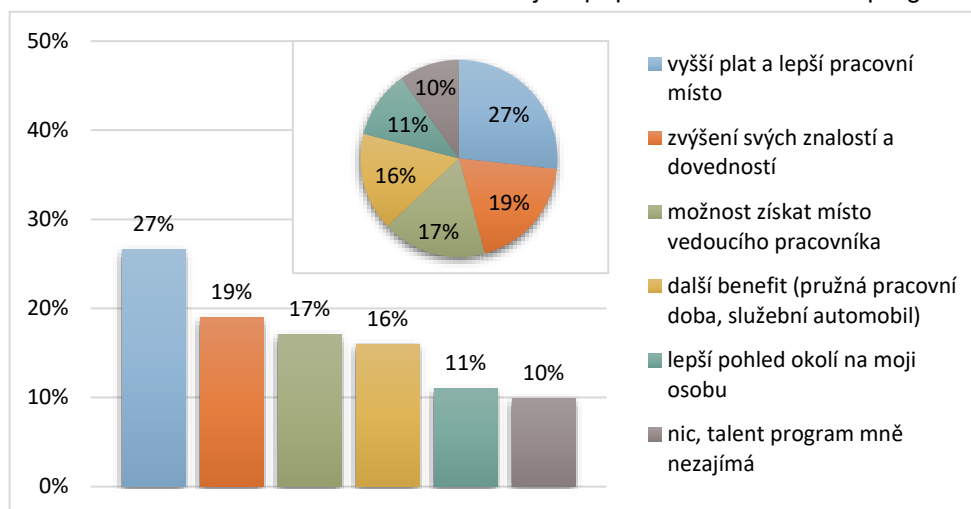
Zdroj<sup>109</sup>

Z této tabulky vidíme, že celkem 79 % všech respondentů má zájem o zavedení talent programu v organizaci. Pokud přihlídneme k věku, tak je to 87 % pracovníků do 50 let a 33 % pracovníků nad 50 let. V tomto výzkumu je nejvíce důležitý průzkum v oblasti provozu, kde má zájem 87 % pracovníků do 50 let a 35 % pracovníků nad 50 let. Tato čísla vypovídají o zájmu pracovníků o kariérový rozvoj a možnosti posunout se v organizaci výše.

<sup>109</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)



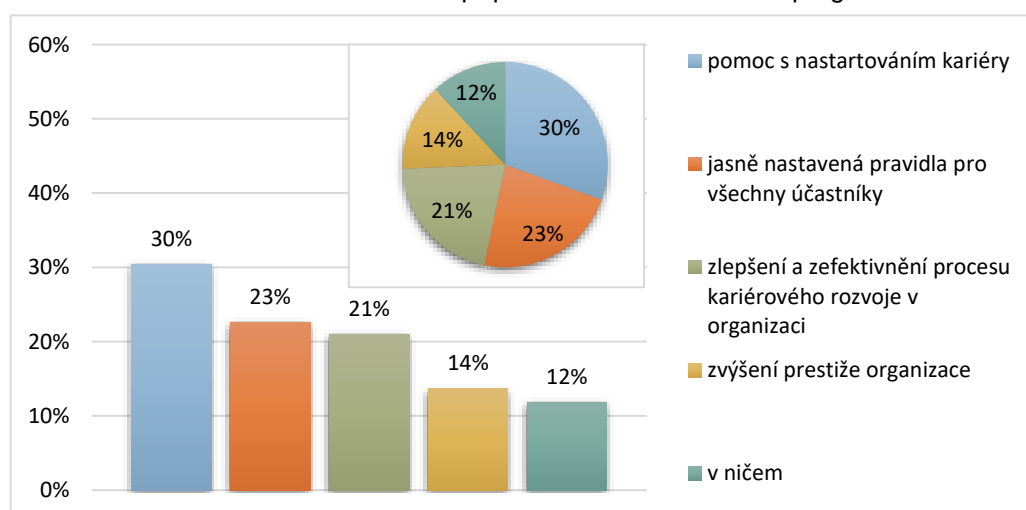
Graf 9: Očekávání od kariérového rozvoje a případné účasti v talent programu



Zdroj<sup>110</sup>

Hodnoty v grafu výše jsou vyhodnoceny na základě bodů, které respondenti připisovali k jednotlivým bodům dle jejich důležitosti (1 - 6). Od zavedení talent programu pracovníci nejvíce očekávají vyšší plat a lepší pracovní místo (27 %). Dále jsou již hodnoty v celku vyrovnané - zvýšení svých znalostí a dovedností (19 %), možnost získat místo vedoucího pracovníka (17 %), další benefity jako pružnou pracovní dobu nebo služební automobil (16 %) a na poledním místě (11 %) je pak pro pracovníky důležitý pohled okolí na jejich osobu. 10% neočekává nic.

Graf 10: Přínos od případného zavedení talent programu



Zdroj<sup>111</sup>

<sup>110</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

<sup>111</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní šetření)

Hodnoty v tomto grafu výše jsou vyhodnoceny na stejném základě jako předchozí graf. Respondenti vidí hlavní přínos od zavedení talent programu v pomoci s nastartováním kariéry (30 %). Dále pak jasné nastavení pravidel pro všechny účastníky (23 %), zlepšení a zefektivnění procesu kariérového rozvoje (21 %) a zvýšení prestiže organizace (14 %). Na posledním místě skončila možnost, že talent program nepřinese organizaci nic (12 %).

## **7.6 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Z výsledků dotazníkového šetření se prokázalo, že 76 % zaměstnanců je spokojeno s kariérovým rozvojem a poradenstvím v organizaci a 77 % pracovníků má zájem o kariérový rozvoj. Tím se potvrdila hypotéza č. 1.

Zavedení talent programu by uvítalo 87 % dotazovaných do 50 let a 23 % dotazovaných nad 50 let. Hypotéza č. 2 se tak potvrdila jen z části, protože i generace nad 50 let má zájem.

Zaměstnanci očekávají od zavedení a případného splnění talent programu hlavně zvýšení platu, lepší pracovní pozici a pomoc s nastartováním kariéry. Hypotéza č. 3 tak nebyla potvrzena.

13 % respondentů je ochotno si zajistit další vzdělávání a podpořit tak svůj možný kariérový rozvoj. Ze zbylých 87 % odpovědí není 52 % zaměstnanců ochotno se dále vzdělávat a dalších 35 % ano, ale pouze za finanční podpory organizace. Tímto se tedy potvrdila hypotéza č. 4.

## **7.7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU KARIÉROVÉHO ROZVOJE**

Ve vybrané organizaci je na základě provedeného výzkumu většina zaměstnanců spokojena s možnostmi kariérového rozvoje a poradenství (76 %). Dalších 83 % má zájem o kariérový rozvoj a všichni dotazovaní potvrdili, že byli informováni o možnostech kariérového rozvoje. Ve vybrané organizaci tedy kariérový rozvoj funguje a potvrzuje se, že se organizace snaží v případě nového kontraktu obsadit požadovaná místa nejprve z řad vlastních zaměstnanců. Skoro polovina zaměstnanců je ochotná se dále vzdělávat i za podmínek, že bude muset organizaci podepsat kvalifikační doložku. Proto by se tedy měla organizace zamyslet a rozšířit možnosti příspěvků pro další vzdělávání svých

zaměstnanců. Probíhající přípěvky na jazykové kurzy mohou posloužit jako odrazový můstek pro další nápady.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali zavedení talent programu. Slibují si od něj pomoc s nastartováním kariéry, jasně nastavená pravidla pro všechny účastníky a celkové zlepšení a zefektivnění procesu kariérového rozvoje.

Zavedení talent programu by mělo pozitivní vliv i na samotnou organizaci. Vybraní talenti by byli do talent programu vybíráni po odsouhlasení minimálně jednoho člena managementu. Jmenování (výběr) do talent programu by mohl probíhat jednou za rok, což by vzhledem k velikosti organizace stačilo. Tím by příslušným vedoucím v případě nové zakázky odpadlo obhajování vybraných kandidátů na nové pozice u vedení společnosti. Tito vybraní pracovníci by byli rovnou zařazeni do talent poolu, který by byl přístupný v systému organizace. U každého pracovníka by byla poznámka, v jakém stádiu se v talent programu aktuálně nachází (zároveň by byli rozděleni podle roku nástupu do talent programu).

Další výhodou by bylo přesné nastavení nastavbových školení. Celá vybraná skupina pro jeden rok napříč celou organizací by absolvovala speciální systém (program) školení. Ten by zjednodušil a zrychlil jejich rozvoj. Školení by odpovídala všem požadavkům budoucích manažerů (minimálním předpokladem by bylo vychování koordinátorů, rezidentů a vedoucích poboček, kteří by mohli začínat na místech specialistů nebo by se posunuli z pozice junior na senior). Celý tento proces by urychlil a zjednodušil práci HR při objednávání školení. Témata by byla jasně dána, stejně jako seznam pracovníků.

Pro zlepšení systému kariérového rozvoje ve vybrané organizaci autor navrhuje:

- schvalování pracovníků pro kariérový rozvoj členy managementu,
- vytvořit talent pool,
- vytvořit talent program

Všechny tyto body dopomohou organizaci k rychlejším reakcím v případě zájmu ze strany zákazníků a zjednoduší celý systém kariérového rozvoje. Pokud již budou zaměstnanci v talent poolu a nebude pro ně žádná volná pozice, dopomůže takováto akce k jejich udržení (probudí jejich důležitost a zájem ze strany organizace) a k jeho následnému využití. Zároveň může probudit zájem i u ostatních zaměstnanců organizace. Tyto i výše zmíněné aspekty potvrzuje i jeden z vedoucích na základě našeho rozhovoru. Návrh talent programu je popsán v následující kapitole.

## 8 NÁVRH TALENT PROGRAMU

Vzhledem k velikosti organizace autor doporučuje jeden typ talent programu pro všechny uchazeče, ve kterém se budou prolínat dva okruhy. Jedná se o vedení a koordinaci zaměstnanců a vedení projektů. Každý vybraný talent bude hned nebo časem vést tým pracovníků, účastnit se porad vedení, bude v úzkém kontaktu se zákazníky a bude zodpovídat za bezproblémový chod zakázek.

Mezi hlavní cíle talent programu bude připravit vybrané uchazeče na:

- obtížné, neobvyklé a konfliktní situace (personální, projektové),
- organizaci práce a sebeprosazování,
- rozhodování a plánování (chování při rozhodování),
- organizaci práce zaměřenou na cíl (plnění úkolů).<sup>112</sup>

Talent program se se bude skládat z několika kroků a bude jimi muset projít každý vybraný uchazeč. Těmto krokům budou přecházet metody výběru vhodných uchazečů.

### Vytipování uchazeče pro kariérový rozvoj

Metoda výběru uchazeče:

- možného uchazeče nominuje přímý nadřízený po souhlasu svého nadřízeného,
- může se přihlásit i sám zaměstnanec.

Základní kritéria pro nominaci zaměstnance mohou být:

- komunikační a jazykové schopnosti,
- schopnost týmově pracovat a samostatně se rozhodovat,
- smysl pro hospodárnost, kvalitu a výsledky,
- angažovanost, zájem o firmu a její fungování,
- kreativita, uznání, přirozená autorita, zdravé sebevědomí.<sup>113</sup>

U tohoto i každého budoucího hodnocení bude přítomen přímý nadřízený. Hodnocení bude probíhat za pomoci zpětné vazby a sebereflexe uchazeče v každé vybrané situaci.

---

<sup>112</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 806. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>113</sup> Tamtéž, s. 825-826

Sebereflexe je přemýšlení o sobě, o svém jednání a jeho následném adekvátním posouzení. Je projevem inteligence a člověk si jejím prostřednictvím uvědomuje nejen své vnitřní pocity, ale i své možnosti a schopnosti (talent x slabé stránky). Uvědomujeme si díky náš vztah k ostatním lidem kolem sebe. Nejčastěji se dá využívat v pracovním prostředí. Pomáhá při zvládnutí náročných úkolů nebo při přijetí pozice s vyšší zodpovědností, včetně negativních momentů.<sup>114</sup>

Zpětnou vazbou rozumíme sledování chování účastníků a jejich projevů během vybraných situací. Bude se týkat pouze toho, co má účastník pod kontrolou, ale především toho, co může zlepšit a změnit. Ve spojení s vybranými situacemi se bude jednat o okamžitou zpětnou vazbu, která bude probíhat ihned po splnění situaci, jelikož její odložení snižuje její účinnost.<sup>115</sup>

### **Požadavky na uchazeče**

Pro zařazení do talent programu bude muset případný uchazeč splňovat následující kritéria (bude upraveno dle organizace):

- působení ve firmě minimálně 1 rok (smlouva na dobu neurčitou),
- anglický jazyk minimálně na úrovni A2,
- bezproblémové plnění všech svěřených úkolů,
- zájem o firmu (nápadů pro lepší chod firmy, angažovanost).

### **Hodnocení ze strany pracovního okolí**

Prvním velkým hodnocením vybraného kandidáta bude hodnocení z pohledu kolegů, vedoucích, zákazníků, ale i z pohledu samotného uchazeče.

Hodnocení by probíhalo formou anonymního dotazníku a jeho cílem bude získat základní zpětnou vazbu, jak uchazeč vidí sám sebe a jak ho vidí a vnímá jeho pracovní okolí (zhodnocení jeho silných a slabých stránek).<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> APAS AKADEMIE OSOBNÍHO ROZVOJE S.R.O. *Co je sebereflexe* [online]. 2020. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/sebereflexe/>

<sup>115</sup> SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství*. 1.vyd. Praha:Grada, 2015. s.76. ISBN 978-80-247-5092-7.

<sup>116</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 394. ISBN 978-80-247-5258-7.

## Výběr kandidátů

Tato část by byla provedena ve dvou částech:

- formou sebe prezentace, kde by uchazeč představil sám sebe včetně svých dosavadních pracovních zkušeností a své motivace pro svůj kariérový rozvoj,
- rozhovor s hodnotiteli (otázky na osobní i pracovní oblasti).

Hodnotitelé budou přímý nadřízený, vedoucí + vedoucí z jiného oddělení, jeden člen vyššího managementu. Cílem je získat zpětnou vazbu na uchazeče při sebe prezentaci a při zodpovídání položených dotazů při rozhovoru. Organizace si tak ověří, jestli je vybraný uchazeč vhodný pro vstup do talent programu.

## Školení a praxe I.

Praxe bude probíhat formou školení ve specializované firmě na základě požadavků organizace (organizaci bude poskytnuta detailní zpětná vazba). Druhá část praxe bude probíhat přímo na pracovišti, kde budou uchazeči svěřeny vybrané situace a úkoly (personální, projektové). Vše bude probíhat za podpory nadřízených, protože budoucí manažeři (talenti) se učí hlavně od svých nadřízených. Tato forma učení je jednou z neúčinnějších forem učení.<sup>117</sup>

Hodnotit budou přímý nadřízený, vedoucí + vedoucí z jiného oddělení. Forma hodnocení bude vycházet z následujících principů:

- pozorování uchazeče v praxi, plnění svěřených úkolů (personálních, projektových),
- hodnocení na základě hodnotitelů – splnění / nesplnění vybraných situací (jednu situaci možné 2x opakovat),
- po každé situaci bude provedeno hodnocení a sebereflexe,
- projektové úkoly budou hodnoceny na základě zpětné vazby zákazníků a zaměstnanců.

Cílem toho kroku je:

- získat zpětnou vazbu pro další rozvoj (prověřit odolnost a reakce uchazeče),
- svěřením krátkého manažerského úkolu, jehož splnění bude prověřeno v následujícím kroku,
- doporučení uchazeči absolvovat školení v oblastech, ve kterých není příliš silný.

---

<sup>117</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 383. ISBN 978-80-247-5258-7.

## **První prověření uchazeče**

První prověření talenta a jeho pokroku od jmenování do talent programu.

Hodnotit budou přímý nadřízený, vedoucí + vedoucí z jiného oddělení, dva členové vyššího managementu.

Forma hodnocení bude vycházet z následujících principů:

- sebereprezentace a zodpovězení dotazů k plnění úkolů ze školení a praxe I.,
- obhajoba svěřeného manažerského úkolu ze školení a praxe I.

Zaměstnanec má 2 pokusy, pokud ani na podruhé uchazeč neuspěje, tak pro něj talent program pro něj končí.

Cílem toho kroku je:

- získání zpětné vazby k bodům výše,
- doporučení uchazeči k absolvování školení, která mu pomohou zlepšit slabá místa,
- svěřením projektu, na kterém bude uchazeč pracovat a který bude prezentovat při své finální zkoušce.

## **Odborná školení**

Pokud uchazeč splní předchozí krok talent programu, bude mít možnost absolvovat školení, která mu pomohou eliminovat výtky, kterých se dopustil.

## **Školení a praxe II.**

Zde se jedná o nástavbové školení ve specializované firmě na základě požadavků organizace (organizaci bude poskytnuta detailní zpětná vazba). Oproti první části se vyznačuje posouzením uchazeče v delším časovém úseku a vyznačuje se větší náročností konkrétních pracovních situací / úkolů (personální, projektové).

Hodnotitelé a forma hodnocení budou totožné s první částí.

Cílem je připravenost uchazeče k finální obhajobě a doporučení termínu finální obhajoby před komisí (doporučená doba 3-6 měsíců).

## **Finální zkouška (obhajoba)**

Konečné prověření účastníka talent programu (jeho motivace, odolnosti a práce se zpětnou vazbou).

Hodnotí přímý nadřízený, vedoucí + vedoucí z jiného oddělení, dva členové vyššího managementu.

Hodnocení se skládá ze sebe prezentace a zodpovězení dotazů k plnění svěřených úkolů ze školení a praxe II. a obhajoba svěřeného projektu z první obhajoby.

Cílem je:

- úspěšná obhajoba a úspěšné zvládnutí talent programu,
- postup na vyšší pracovní post (zařazení do talent poolu),
- možnost se v budoucnu dostat do vedení společnosti.

Doplňující informace k finální zkoušce (obhajobě):

- na finální zkoušku má uchazeč tři pokusy,
- možné opakovat po 3 měsících (čas na eliminaci chyb),
- během této doby již nebude možné absolvovat za firemní peníze další školení.

Pokud uchazeč neuspěje ani na třetí pokus, nemá možnost dále talent program opakovat. Platit však budou následující body:

- bude mu však přiznáno splnění první obhajoby,
- tím však maximálně dosáhne na pozici koordinátora / rezidenta,
- vstup na manažerskou pozici se mu tak uzavře.

Po úspěšném složení závěrečné obhajoby bude uchazeči:

- zajištěna budoucnost ve firmě,
- nabídnuto lepší pracovní zařazení,
- zvýšen plat.

## **Doplňující informace k blokům školení a praxe**

První část bude probíhat formou školení ve specializované firmě (organizaci bude poskytnuta detailní zpětná vazba). Na základě školení (teorie) budou probíhat i praktické úkoly, při kterých bude probíhat okamžité hodnocení dané situace ze strany školitele (včetně sebereflexe). Školení bude probíhat cca 3-5 od rána do večera (prověření odolnosti uchazeče).



Odolnost je dovednost, jak se člověk dokáže vyrovnat se stresem a neočekávanými výzvami. Je důležitá jak po psychické, tak po fyzické stránce. Pokud jedinci disponují psychickou a fyzickou pohodou, mají větší kapacitu k výkonu své práce.<sup>118</sup>

Druhá část bude probíhat přímo na pracovišti. Praktické úkoly (personální, projektové) bude uchazeč následně plnit v praxi v zaměstnání – viz první část.

### **Okruhy školení I.:**

- úvod do manažerské pozice,
- obsah práce manažera (vedení lidí dle cílů, styly řízení, delegování, pohovory),
- definování očekávání / cílů,
- budování klíčových vztahů / budování autority manažera,
- budování týmu / týmová práce – konfliktní situace,
- stanovování cílů a sledování jejich plnění v určitém čase,
- zpětná vazba.<sup>119</sup>

### **Okruhy školení II.:**

- efektivní práce manažera,
- motivace podřízených a plánování práce,
- vedení porad – zápisy z porad,
- komunikační zákony / řeč těla,
- ředění informací / práce s prioritami.<sup>120</sup>

### **Další doplňující informace:**

- pokud si někdo bude chtít doplnit VŠ, bude mu dána podpora ze strany společnosti:
- finanční podpora studia: podmínka bude kvalifikační doložka (upřesní organizace),
- čerpání náhradního volna v období studia a zkoušek,
- jazykové kurzy organizace již nabízí, účastníkovi talent programu bude však poskytnuta větší finanční podpora při studiu cizího jazyka nebo crash kurz.
- prověřování uchazečů (obhajoby) budou vždy probíhat pro celou skupinu talentů hlavně z důvodu přítomnosti členů vyššího managementu

---

<sup>118</sup> POSITIVE PSYCHOLOGY. *Resilience in the Workplace: How to be More Resilient at Work* [online]. 12. 10. 2020. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/resilience-in-the-workplace/>

<sup>119</sup> ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. s. 394. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>120</sup> Tamtéž, s. 394

## 8.1 ČASOVÁ OSA TALENT PROGRAMU

Obrázek 3: Časová osa navrženého talent programu



Zdroj<sup>121</sup>

krok 2-7 – od výběru uchazeče až po ukončení bloku školení a praxe II. = **18 měsíců**.

Pokud uchazeč splní finální zkoušku na 1 pokus, zvládne program za **21 měsíců**.

## 8.2 PŘÍNOS TALENT PROGRAMU VYBRANÉ ORGANIZACI

- zjednodušení procesu kariérového rozvoje v organizaci,
- jasně nastavená pravidla pro všechny pracovníky organizace a přehled o talentech napříč celou organizací,
- chybějící talent program posune organizaci směrem výše,
- organizace získá více talentovanějších lidí,
- zaměstnanci se budou snažit dosahovat lepších pracovních výsledků,
- větší oddanost a angažovanost pracovníků,
- v budoucnu budou na všech vyšších pozicích odborníci,
- větší prestiž vybrané organizace.

<sup>121</sup> Mařan Pavel, 2021 (vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Bakalářská práce (kariérové poradenství a kariérový rozvoj ve vybrané organizaci) je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část má čtyři kapitoly a jejím cílem je představit vše, co souvisí s kariérovým poradenstvím a rozvojem. Kromě vysvětlení základních pojmů v první kapitole, je to firemní a profesní vzdělávání, o kterém pojednává druhá kapitola. Třetí kapitola se již přímo věnuje kariérovému poradenství a rozvoji, včetně definování pojmu kariéra. Poslední kapitola teoretické části vysvětluje pojem talent managementu a zahrnuje jeho proces i přínosy pro organizace. V rámci tématu bakalářské práce se autor v závěru teoretické části krátce věnuje aktuální situaci spojenou s pandemií COVID-19, která s tématem této práce souvisí.

Cílem bakalářské práce a hlavně její praktické části bylo představit, zmapovat a zhodnotit proces kariérového rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, kde kariérový rozvoj funguje, ale organizace nemá talentový program. V závěru práce je na základě zhodnocení a výsledků výzkumu navrhnout model talentového programu, který by mohla vybraná organizace v budoucnu začít používat.

Praktická část navazuje na část teoretickou a začíná popisem vybrané organizace, včetně její činnosti a jejího působení. V dalších podkapitolách se již práce přímo věnuje vytipování možných uchazečů pro kariérový rozvoj. Začíná od prvního kontaktu uchazeče o zaměstnání s vybranou organizací. Dále se zaměřuje na vytipování možných uchazečů o kariérový rozvoj z řad svých zaměstnanců během adaptace, ale i po celou dobu jejich působení v organizaci. V další podkapitole je v krátkosti popsán systém vzdělávání vybrané organizace.

Další kapitola se přímo zaměřuje na systém kariérového rozvoje a poradenství ve vybrané organizaci. Popisuje, čeho si vedoucí pracovníci všímají a dle čeho vybírají pracovníky pro kariérový rozvoj. V závěru této kapitoly jsou zmíněny i nedostatky v procesu kariérového rozvoje v organizaci, které z pohledu autora celý proces komplikují.

Ve výzkumné části jsou pomocí dotazníku zjištěny spokojenost a zájem pracovníků organizace o kariérový rozvoj, hodnocení ze strany vedoucích pracovníků či o systém školení (vzdělávání) v organizaci. Z vyhodnocených dat vyplývá, že většina pracovníků je spokojena s kariérovým rozvojem a skoro polovina dotazovaných je schopna se dále vzdělávat (za podpory organizace, i na vlastní náklady).

Všichni respondenti také potvrdili, že byli informováni o možnostech kariérového rozvoje. Tím se potvrdilo, že organizace sahá v případě potřeby obsadit nová místa nejprve do vlastních řad.

Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, jestli se oslovení pracovníci setkali s nabídkou na kariérový rozvoj a co by očekávali od možného zavedení talent programu. Z dotazovaných by 79 % uvítalo zavedení talent programu. Očekávají od něj pomoc s nastartováním kariéry, zvýšení platu a lepší pracovní pozici.

Talent program by organizaci pomohl i odstranění připomínek ze strany autora. Každého případného talenta by schvalovalo i vedení organizace. Díky tomu by měla celá organizace přehled o talentech. Všichni talenti (vybraní pracovníci pro kariérový rozvoj) by museli splnit stejné požadavky a tím by odpadlo objednávání specializovaných školení, protože talent program by měl předem určenou oblast a rozsah jednotlivých školení. Vedoucí pracovníci by si také pomocí talent programu byli schopni ověřit odolnost a skutečný zájem o kariérový rozvoj vybraných pracovníků, protože účast v talent programu jim nebude dávat žádné úlevy. Při jeho absolvování budou muset i tak plnit svoje pracovní povinnosti. Návrhem talent programu byl tak splněn cíl této bakalářské práce.

Výsledky výzkumu a prezentace navrženého talent programu byly představeny vybrané organizaci a byly přijaty kladně. Reakce na navržený talent program byla velmi pozitivní, zejména z důvodu lepší podpory talentovaných zaměstnanců, zjednodušení a nastavení celého procesu kariérového rozvoje do jasné podoby se stejnými požadavky pro všechny uchazeče. Navržený talent program byl ze strany vedení organizace předán oddělení HR, které nevyloučilo možnou spolupráci při definování konečného návrhu talent programu dle upřesněných požadavků organizace.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. 109 s. ISBN 80-7169-083-X.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 135 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

EUROGUIDANCE. *Kariérový rozvoj na pracovišti*. Praha: Dům zahraničních služeb MŠMT, 2009. 127 s. ISBN 978-80-87335-06-2.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, 2. vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 7. vyd. Praha: SPN, 2005, 829 s. ISBN 80-7235-272-5.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 80 s. ISBN 978-80-7452-106-5

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

PALÁN, Z. a LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

SVOBODOVÁ, D. *Profesní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5092-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-6222-7.

VETEŠKA, J. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 51. ISBN 978-80-7452-012-9.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2016. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

WHITMORE, T. *How to Write an Impressive CV and Cover Letter: A Comprehensive Guide for Jobseekers*, Hachette UK, 2017. 242 s. ISBN 978-1-4721-4199-6

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

APAS AKADEMIE OSOBNÍHO ROZVOJE S.R.O. *Co je sebereflexe* [online]. 2020. Dostupné z: <https://apas.cz/slovnicek-pojmu/sebereflexe/>

BCG. *Covid-19's Impact on the Automotive Industry* [online]. 1. 12. 2020. Dostupné z: <http://www.bcg.com/publication/2020/covid-automotive-industry-forecasting-scenarios>

MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Management talentů: priorita roku 2011* [online]. 14. 4. 2011. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>

POSITIVE PSYCHOLOGY. *Resilience in the Workplace: How to be More Resilient at Work* [online]. 12. 10. 2020. Dostupné z: <https://positivepsychology.com/resilience-in-the-workplace/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces talent managementu .....	25
Obrázek 2: Organizační struktura vedení vybrané organizace .....	33
Obrázek 3: Časová osa navrženého talent programu .....	58

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi dle jednotlivých oddělení a věku respondentů .....	43
Tabulka 2: Nabídka na kariérový rozvoj / postup.....	47
Tabulka 3: Důvody zájmu či nezájmu o kariérový rozvoj / postup.....	47

### Seznam grafů

Graf 1: Délka pracovního poměru respondentů.....	43
Graf 2: Spokojenost zaměstnanců s hodnocením ze strany vedoucích.....	44
Graf 3: Zájem pracovníků o nabízená školení ze strany organizace.....	44
Graf 4: Informovanost o možnostech kariérového rozvoje v organizaci.....	45
Graf 5: Spokojenost s možnostmi kariérového rozvoje a poradenství v organizaci...45	
Graf 6: Zájem o kariérový rozvoj a posunutí se na lepší pracovní pozici.....	46
Graf 7: Ochota v případě nabídky na lepší pozici začít rozvíjet svoje znalosti.....	46
Graf 8: Zájem o talent program.....	48
Graf 9: Očekávání od kariérového rozvoje a případné účasti v talent programu.....	49
Graf 10: Přínos od případného zavedení talent programu.....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
---------------------------	---



## **DOTAZNÍK**

**Otázka č. 1** – Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-10 let
- e) 11 a více let

**Otázka č. 2** – Na jakém oddělení pracujete?

- a) provoz
- b) obchod
- c) HR
- d) finance
- e) audit

**Otázka č. 3** – Jste spokojená/ý s pravidelným hodnocením Vaší práce ze strany vedoucích pracovníků?

- a) ano
- b) ne

**Otázka č. 4** – Máte zájem se dále vzdělávat a rozšiřovat své obzory a využívat školení, které Vám firma nabízí?

- a) ano
- b) ne

**Otázka č. 5** – Byl/a jste informován/a o možnostech a nabídkách kariérního rozvoje ve Vaší firmě?

- a) ano
- b) ne

**Otázka č. 6** – Jste spokojená/ý s možnostmi a podporou v rámci kariérového poradenství a kariérového rozvoje ve Vaší firmě?

- a) ano
- b) ne

**Otázka č. 7** – Máte zájem o kariérový rozvoj a tím se ve firmě posunout na lepší pracovní pozici?

- a) ano
- b) ne

**Otázka č. 8** – Setkal/a jste se již s nabídkou na kariérní rozvoj nebo jste sám/sama požádal/a o možnost posunout se výše na lepší pracovní pozici?

- a) ano, nabídku jsem dostal/a, a využil/a jí
- b) nabídku jsem dostal/a, ale nevyužil/a jí
- c) nesetkal/a, nabídku bych využil/a
- d) nesetkal a nabídku bych nevyužil
- e) sám/sama jsem požádal/a o pomoc s nastartováním kariéry a bylo mi vyhověno
- f) sám/sama jsem požádal/a o pomoc s nastartováním kariéry a nebylo mi vyhověno

**Otázka č. 9** – Rozved'te prosím detailněji odpověď na otázku č. 8

- a) ve firmě jsem spokojený/á, nabídku jsem (bych) využil/a, mám zájem a chci se stále dále rozvíjet
- b) nabídku jsem nevyužil/a, jsem spokojený/á kde jsem, nemám zájem o kariéru
- c) požádal/a jsem o lepší místo, splnil/a jsem požadavky firmy a dostal/a se na lepší pracovní pozici
- d) požádal/a jsem o lepší místo, ale nesplnil/a jsem požadavky firmy
- e) dle vedoucích nemám předpoklady pro posun na lepší pracovní pozici
- f) jiné (prosím uveďte):

**Otázka č. 10** – Měl/a byste zájem a bylo by pro Vás motivující v rámci kariérového rozvoje ve Vaší společnosti o nastavení talent programu, kde by byly přesně definovány kroky pro získání lepší pracovní pozice a Vašeho rozvoje?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**Před jednotlivé možnosti odpovědí v následujících dvou otázkách napište prosím číslo, v jakém pořadí jsou pro Vás jednotlivé možnosti důležité – 1 = nejméně.**

**Otázka č. 11** – Co očekáváte od kariérového rozvoje a případné účasti a splnění talent programu?

- a)  vyšší plat a lepší pracovní místo
- b)  zvýšení svých znalostí a dovedností
- c)  lepší pohled okolí na moji osobu
- d)  možnost získat místo vedoucího pracovníka (větší kompetence)
- e)  další benefit (pružná pracovní doba, služební automobil)
- f)  nic, talent program mně nezajímá

**Otázka č. 12** – V čem vidíte možný přínos v rámci zavedení talent programu?

- a)  zvýšení prestiže organizace
- b)  jasně nastavená pravidla pro všechny účastníky
- c)  zlepšení a zefektivnění procesu kariérového rozvoje v organizaci
- d)  pomoc s nastartováním kariéry
- e)  v ničem

**Otázka č. 13** – Jste ochotná/ý v případě nabídky na lepší pracovní místo začít rozvíjet svoje znalosti a dovednosti (další studium, jazykové kurzy)?

- a) ano, i na vlastní náklady
- b) ne
- c) pouze za finanční podpory organizace i za cenu podepsání kvalifikační doložky

**Otázka č. 14** – Kolik je Vám let?

- a) 18-29
- b) 30-39
- c) 40-49
- d) 50-59
- e) 60 a více

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Pavel Mařan**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: Kombinované studium**

**Název práce: Kariérové poradenství a kariérový rozvoj ve vybrané organizaci**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 51**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 20**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.**