

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Marcel Špůrek**

**Výběr a příprava talentovaných studentů na profesní  
kariéru ve společnosti BLOCK a.s.**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Marcel Špůrek**

**Selection and training of talented students for professional  
careers in the company BLOCK Inc.**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, 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 6.2.2017

Marcel Špůrek

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Juraj Eisel, Ph.D. za odborné vedení při vypracování této práce.

## **Anotace**

Práce se zabývá pojetím talent managementu ve středně velké stavební firmě. Popisuje teoretické i praktické kroky a postupy pro plánování, rozpoznání, získání, stabilizování, využívání a rozvíjení talentovaných studentů nebo absolventů středních škol s maturitou pro práci v konkrétní společnosti.

V praktické části byly dotazníkovou metodou u žáků učebních oborů a maturitních ročníků zjišťovány jejich postoje k plánování pracovní kariéry již v průběhu studia a řízení kariéry po ukončení školní docházky.

## **Klíčová slova**

Adaptační proces, kariérní plán, lidské zdroje, plánování kariéry, řízení kariéry, talent, talent management, výzkum, získávání talentů.

## **Annotation**

The work deals with the concept of talent management in a medium-sized construction company. It describes the theoretical and practical steps and procedures for planning, identification, acquisition, stabilizing, exploitation and development of talented students and graduates of secondary schools with graduation to work in a particular company.

In the practical part of the questionnaire method for pupils apprenticeship graduation classes determined their attitude to planning career already during the study management careers after leaving school.

## **Key words**

Attracting talent, career plan, career planning, career management, human resources, research, talent, talent management, the adaptation process.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU.....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM TALENT .....	12
1.2 POJEM TALENT MANAGEMENT .....	15
<b>2 PROCESY TALENT MANAGEMENTU.....</b>	<b>18</b>
2.1 ZÍSKÁNÍ TALENTŮ .....	19
2.2 ROZVOJ TALENTŮ.....	21
2.2.1 Řízení kariéry.....	22
2.2.2 Plánování kariéry .....	22
2.2.3 Plánování nástupnictví .....	24
2.3 UDRŽENÍ TALENTŮ .....	26
2.3.1 Adaptační proces.....	28
2.3.2 Hodnocení zaměstnanců .....	28
2.3.3 Odměňování zaměstnanců .....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>3 TALENT MANAGEMENT V BLOCK A.S. ....</b>	<b>32</b>
3.1 NÁBOROVÁ STRATEGIE .....	34
3.2 ADAPTAČNÍ PROCES .....	36
3.3 KARIÉRNÍ PLÁNY A RŮST .....	38
3.3.1 Nastavení programu .....	38
3.3.2 Zajišťování programu.....	39
3.3.3 Reporting.....	39
<b>4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO POSTUPU .....</b>	<b>40</b>
4.1 FORMULACE HYPOTÉZ A CÍL VÝZKUMU .....	41
4.1.1 Hypotézy .....	41
4.1.2 Předpoklady hypotéz.....	41
4.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ .....	43
<b>5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>44</b>

5.1	PRO ŽÁKY A STUDENTY JE PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍ KARIÉRY DŮLEŽITÉ .....	45
5.2	RODINA MÁ URČUJÍCÍ VLIV NA PLÁNOVÁNÍ STUDIA A PRACOVNÍ BUDOUCNOSTI SVÝCH POTOMKŮ .....	47
5.3	UČITELÉ SVÉ ŽÁKY A STUDENTY DOSTATEČNĚ PŘIPRAVUJÍ NA PRACOVNÍ KARIÉRU PO UKONČENÍ ŠKOLNÍ DOCHÁZKY .....	50
5.4	ŽÁCI I STUDENTI CHTĚJÍ POKRAČOVAT VE STUDIU ČI FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ I PO UKONČENÍ ŠKOLNÍ DOCHÁZKY .....	53
5.5	RESPONDENTI VNÍMAJÍ PŘÍMOU SOUVISLOST MEZI AKTIVNÍM OVLIVŇOVÁNÍM SVÉ KARIÉRY VE VZTAHU K VYKONÁVANÉ PRÁCI A K ODMĚNĚ ZA TOTO ÚSILÍ – KARIÉRNÍM POSUNEM .....	56
5.6	ŽÁCI UČEBNÍCH OBORŮ MAJÍ SVÉ ODPOVĚDI V DOTAZNÍKU DIAMETRÁLNĚ ODLIŠNÉ OD STUDENTŮ MATURITNÍHO ROČNÍKU .....	59
5.7	OTEVŘENÁ OTÁZKA .....	61
5.8	DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	62
5.8.1	Akční plán nápravných opatření .....	63
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>71</b>



## ÚVOD

Ty firmy a organizace, které mají zájem v současném prostředí zvýšené konkurence přežít a růst, musejí přilákat, vychovávat, a hlavně si udržet talentované zaměstnance. Měly by se věnovat talent managementu a řízení talentů. Počet talentovaných jedinců je v naší populaci značně omezený. Setkáváme se se stárnutím populace a s odlivem mozků do zahraničí, případně do zahraničních firem. To, co mohou firmy v této situaci udělat, je nabídnout vybraným zaměstnancům určitou perspektivu a hlubší identifikaci s organizací. Organizacím pomůže tento systém získat a udržet vysoce talentované a schopné zaměstnance. Může dlouhodobě stavět na jejich silných stránkách, poskytovat jim příležitost k pokroku, zvyšovat jejich efektivitu práce a samozřejmě je i náležitě, oboustranně výhodně, odměňovat. Podmínkou fungování talent managementu je jeho podpora ve vedení organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií. Jednotlivé procesy či koncepce – získávání, rozvoj a udržení talentů, jsou pak vyústěním této strategie a použitelným nástrojem k řízení talentovaných zaměstnanců. Zde je potřeba zdůraznit, že ne vždy lze talentované zaměstnance najít uvnitř firmy, často je potřeba je přilákat zvenčí – buď od konkurenční firmy nebo z řad studentů středních či vysokých škol. Následné budování a podpora jejich schopností je tomu přizpůsobena.

21. století je dobou, která klade stále vyšší požadavky na organizace i na jejich zaměstnance. Konkurenční tlaky i vliv globalizace, která se projevuje ve všech směrech, jsou nepředvídatelné prvky podnikatelského prostředí, jejichž nesprávné nebo neúplné vyhodnocení může vést k značným finančním ztrátám. Firmy zavádějí nové a modernější metody práce s použitím mnoha různých inovačních technologií. Schopní a kvalifikovaní zaměstnanci chybějí, na trhu práce nejsou k dispozici. O ty, kteří jsou schopni a ochotni přijmout vyšší nároky na odbornost a na kvalitu práce, je sváděn tvrdý konkurenční boj. Trumf v rukávu oproti konkurenci je pro zaměstnavatele získání a udržení kvalitních a vzdělaných lidských zdrojů. Protože těchto vhodných zaměstnanců je omezený počet, firmy musejí hledat možnosti a potenciál i u svých stávajících pracovníků. Měli by navrhovat oblasti pro jejich další odborný rozvoj a vhodně je motivovat pro kariérní posun směrem vzhůru po vertikální přímce v organizační struktuře společnosti.

Téma talent managementu bylo pro tuto bakalářskou práci zvoleno právě pro důvody, které jsou zmíněny výše. Tato práce se zabývá možnými nástroji, které nalezení vhodných zaměstnanců z vnějších zdrojů přiblíží. Problém s kvalifikovanými zaměstnanci je při dnešní zdravé ekonomické situaci České republiky palčivý. Navíc se vlivem rozvoje průmyslu začíná nedostávat pracovníků i pro dělnické a pomocné profese. Jednotlivé, zatím neobsazené, profese čekají na správné kandidáty a znalost prostředí a potřeb mladých, perspektivních lidí umožní vybrat ty nejvhodnější. Pro personalisty je predikce možného zájmu potenciálních zaměstnanců podstatná při každém druhu plánování.

Cílem bakalářské práce je objasnit postoje mladých lidí týkajících se plánování pracovní kariéry v průběhu a po ukončení studia. Rozpoznat a vyhodnotit jejich stěžejní myšlenky a nálady a předložit personalistům informace a vodítka, jak lépe připravit dlouhodobou koncepci rozvoje lidských zdrojů ve své organizaci. Závěry z předložených hypotéz pomohou efektivněji směřovat vnitrofiremní aktivity k případnému náboru studentů nebo absolventů.

Bakalářská práce je strukturována ve dvou základních oddílech – části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny základní pojmy talent a talent management způsobem, jak jsou popsány v odborné literatuře našimi i zahraničními autory. Dále jsou zmíněny procesy talent managementu a praktický pohled na danou problematiku. Ten popisuje plán konkrétní firmy na zavedení talent managementu do praxe. Je jí firma BLOCK a.s. z Valašského Meziříčí, u které autor práce v inkriminovanou dobu pracoval. Bohužel je potřeba říci, že vrcholový management nakonec nepřistoupil k dobře naplánovanému postupu k získávání nových pracovníků a k uskutečnění procesu nedošlo.

Jako průkazný prostředek ke zjištění pohledu mladých lidí na svou nastávající pracovní kariéru byl zvolen dotazník. Po jeho úvodní části, kdy měli respondenti odpovídat na základní údaje buď ano nebo ne, pak ve zbytku dotazníku měli na výběr z odpovědí ano / ne / nevím. Vyplnilo jej celkem 118 žáků dvou škol, což je pro prokazatelnost výzkumu dostatečný počet. Dotazníkem bylo položeno 32 uzavřených a 1 otevřená otázka, ve kterých bylo připraveno k vyhodnocení pět hypotéz. Otázky byly nahodile rozmístěny v dotazníku tak, aby na první pohled nebylo patrné, které hypotézy jsou zkoumány.

Praktická část práce obsahuje dotazník a vyhodnocení odpovědí dle zvolených hypotéz.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU

Základní pojmy jsou talent a talent management. Jejich přesná definice a vymezení je složitější. Vliv na to má krátká doba, kdy se oba výrazy v praxi používají a překotný vývoj celého odvětví. Odborná literatura i akademická půda definuje pojmy různě, navíc se jejich používání dále rozvíjí. Proces je stále živý, rozvíjí se, proto existuje dlouhá řada formulací.

Podle Bláhy (2013) se v současném podnikatelské prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence anebo globalizace, se pro organizace stávají stále klíčovější lidské zdroje. Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci jsou hlavní konkurenční výhodou.

Změny v globálním světě jsou rychlé a nepředvídatelné. Klíčem k úspěchu jsou lidé, jejich schopnosti, charakter a vize. Svět si klade otázku: „Kde vzít ty nejlepší zaměstnance?“ Nebo „Kde najít ty, kterým říkáme talenti?“

Požadavek na zavedení programu na výběr talentů může mimo jiné nastat v případech, kdy organizace nemá dostatek kvalifikovaných lidí nebo v budoucnu očekává organizační růst vyžadující přítomnost zkušených zaměstnanců.

Hlavními přínosy je identifikace a udržování talentovaných zaměstnanců pro něž je organizace atraktivním zaměstnavatelem. Dále pokles nákladů na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců a efektivnější plánování nástupnictví na klíčové pozice firmy.

### 1.1 POJEM TALENT

Co je talent? Koho můžeme označit za talent? Lze říci, že talent je tím nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v dnešním moderním a provázaném světě. Talentem se stává ten, kdo vyniká něčím mimořádným, kdo disponuje mimořádnou schopností a používat nabyté dovednosti mu nečiní žádné potíže. Je tím nejvzácnějším zdrojem vyskytujícím se v moderním světě. Talentem může být zaměstnanec, jehož podíl na výkonnosti organizace a vyšší než požadovaný. Hodnota, kterou vytváří pro akcionáře nebo zákazníky přesahuje standard. Je to někdo, kdo je více nadaný pro určitou dovednost než jiní lidé, s nimiž může být tento talent srovnáván. O talentech se

mluví v souvislosti s postupem na post řídicího pracovníka. Jako by se z každého nadprůměrného zaměstnance měl stát manažer. Přitom za talenty můžeme považovat i některé pracovníky na dělnických pozicích, kteří dokážou vést a motivovat lidi kolem sebe. Možným kritériem talentu je výkonnost, respekt a též perspektiva, perspektiva svou aktuální výkonnost ještě zvýšit.

Karlöf a Lövingsson (2006) rozlišují klasifikace pracovníků podle zabezpečování pracovní síly a řešení problémů, což souvisí s kategoriemi možných talentů:

- lidé, kteří řeší problémy a činí rozhodnutí o tom, co se má provést,
- lidé, kteří provádějí úkoly, které jim byly zadány, když došlo k vyřešení problémů a jiní lidé učinili rozhodnutí.

Podle Egerové (2014) je talent v organizaci nejčastěji zmiňován v souvislosti s pracovníky s vysokým výkonem a vysokým potenciálem.

Dále Egerová (2014) definuje talent jako přirozenou schopnost jedince, která vede k mimořádným výkonům nebo jako systematicky rozvíjené dovednosti, znalosti, kompetence a postoje, které v určitém kontextu vedou k mimořádnému výkonu.

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

Egerová (2014) pokračuje s aplikacemi přístupů, které jsou založené na vnímání talentu jako vrozeného vs. získaného či kombinace obou. Shrnuje, že různé přístupy k definování a chápání pojmu talent determinují rozdílné přístupy pro řízení talentu v konkrétní organizaci. Chápání talentu jako převážně vrozeného inklinuje zaměření talent managementu na procesy získávání, identifikaci a udržení talentů, naopak definování talentu jako získaného vyžaduje zaměření talent managementu primárně na vzdělávání a rozvoj talentů. Je-li talent vnímán jako produkt vzájemného působení vrozených faktorů a faktorů prostředí, pak je důraz kladen na hodnocení potenciálu talentu a na rozvoj talentu.

Řízení talentů se podle Armstronga (2007) skládá z plánování a rozvoje talentů a je to relativně nová koncepce, která se objevila teprve po roce 2000. Je odvozena od obratu „válka o talenty“, který vznikl na konci devadesátých let jako prostředek

k vysvětlení problémů, které měly organizace se získáváním a udržováním si talentovaných lidí.

Podle Horváthové (2011) odborníci tvrdí, že za talent může být považován prakticky kdokoli, kdo může přispět k dosahování cílů organizace, že talent management by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jednotlivců. Jakou měrou talentovaný jednatel přispěje k naplňování úkolů organizace, bude záležet i na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentu.

Talent se musí připravit na globální konkurenci hlavně z Asie, která je na špici žebříčku růstu výroby a inovací. Dále se talent musí připravit na cestu neustálého, celoživotního vzdělávání a osobního rozvoje. Pokud bude jeho vizí potřeba být v něčem nejlepší na světě, je to správný směr, jak rozvinout a uplatnit svůj potenciál.

Podle Jindřicha (2010) je talent člověk, který je v podniku označován jako velmi perspektivní pro budoucí úspěchy podniku. A dále cituje názor odborné veřejnosti, která zdůrazňuje tyto tři příznačné rysy talentů:

1. odborník schopný uplatnit své znalosti vůči okolí: Např. v kombinaci „odborná zdatnost, vedení lidí a zákaznická orientace“,
2. člověk s vynikajícími vrozenými psychickými a fyzickými dispozicemi: Např. v kombinaci „mimořádné nadání a schopnosti, schopnost trvale dosahovat nadstandardního výkonu“,
3. mladý člověk nadprůměrně sociálně a všeobecně způsobilý? Např. v kombinaci „kreativní myšlení, ochota učit se novým věcem a jejich aplikace v praxi, sociální inteligence a empatie“.

Talent je člověk, který něco mimořádně dobře umí nebo zná po odborné stránce a poskytuje své umění a znalosti zákazníkům nebo kolegům, a navíc dělá svou práci vždy na 100 % přičemž projevuje dlouhodobě vysokou výkonnost.

Výběr talentů je prováděn pomocí Auditů talentů. Jak uvádí Armstrong (2007) audit talentů identifikuje lidi s potenciálem a poskytuje základnu pro plánování a rozvoj kariéry – tedy pro zabezpečování toho, aby talentovaní lidé prošli určitým sledem zkušeností doplněných koučováním a vzdělávacími programy, které je připraví na to, aby byli v budoucnosti připraveni zastávat náročnější role. Audity talentů lze rovněž používat k rozpoznávání možného nebezpečí, že talentovaní lidé odejdou (analýza rizika), a jaké kroky jsou zapotřebí k tomu, aby si je organizace udržela.

Armstrong (2015) rozvíjí audit talentů jako proces, který umožňuje identifikovat lidi s talentem a potenciálem, často s využitím řízení pracovního výkonu. Slouží pro plánování a rozvíjení kariéry – zajišťování toho, aby talentovaní lidé měli možnost získávat konkrétní zkušenosti, současně s koučováním, mentorováním nebo vzdělávacími programy, které jim v budoucnu umožní zvládat mnohem náročnější pracovní role.

Horváthová (2010) za talent považuje jednotlivce, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje velký potenciál.

Armstrong (2015) prosazuje, že proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“. A dále, že v současnosti je proces řízení talentů významnou součástí zabezpečování lidských zdrojů a výchozí koncept řízení talentů – je nutné se zabývat plánováním talentů, aby se zajistil příliv talentů a vytvořila zásobárna talentů – je ústředním tématem řízení lidských zdrojů. A že dvěma podstatnými aspekty řízení talentů jsou řízení kariéry a plánování následnictví manažerů.

## **1.2 POJEM TALENT MANAGEMENT**

Třemi oblastmi talent managementu jsou získávání, rozvoj (identifikaci) a udržení talentů. Je to personální strategie a řízení lidí zaměřené na vyhledávání, angažovanost a rozvoj talentovaných jednotlivců s klíčovými kompetencemi v souladu s potřebami organizace. Pod tímto pojmem si dnes můžeme představit ucelený systém procesů a aktivit, jejímž cílem je mimo jiné nalezení nových možností pro růst firem. Klíčem k růstu jsou talenti a inovace, které přinášejí a spoluvytváří. Je potřeba rozvíjet všechny aspekty talentu – znalosti, dovednosti, vlohy osobnosti, její charakter a motivaci. Je to systematický přístup k obsazování správných lidí na správné pozice v pravý čas.

V rámci talent managementu řešíme plánování kariéry a nástupnictví. Je potřeba být připraveni na odchod klíčových osob z organizace tím, že jsou k dispozici noví nástupci, jejichž nasazení nebude mít žádný negativní vliv na obchodní výsledky a chod společnosti. Tato koncepce se nemůže specializovat pouze na vrcholové manažery, ale hlavně na všechny talenty a klíčové pracovníky napříč celou strukturou organizace. Měla by být přirozenou součástí firemních procesů mezi něž patří:

- personální strategie,

- náborová strategie,
- nábor a adaptace nových pracovníků,
- strategie odměňování a firemních benefitů,
- rozmisťování pracovníků,
- vůdcovství a nástupnictví,
- systém vzdělávání, motivování a hodnocení,
- interní komunikace a firemní kultura.

Spojováním talentů do pracovních týmů můžeme zefektivnit a urychlit plnění úkolů, zlepšit ekonomické výsledky či zvýšit kvalitu služeb nebo výrobků.

Horváthová (2010) za talent management považuje vzájemně propojený soubor činností organizace, jejíž úkolem je získat, rozvíjet, motivovat a udržovat si talentované zaměstnance potřebné pro splnění jak současných, tak budoucích úkolů.

Jindřich (2010) přirovnává talent management k řízení talentů a užívá se zpravidla ve smyslu podchycování mladých zaměstnanců v podniku tak, aby se stali stabilními.

Horváthová (2010) uvádí, že organizace, které chtějí v současném prostředí přežít a růst, předstihnout svou stávající konkurenci a podstatně zvyšovat přidanou hodnotu, musejí přilákat, pěstovat a udržet si kvalitní, zejména pak talentované zaměstnance — musejí se věnovat talent managementu. To, co mohou v této situaci udělat, je nabídnout talentovaným zaměstnancům skutečnou perspektivu, změnit strategii jejich řízení.

A pokračuje tvrzením, že pro organizace nepřináší koncepce talent managementu z hlediska úkolů řízení lidských zdrojů i jednotlivých personálních činností žádné zvláštní požadavky. Jde jen o pečlivé uplatňování a vzájemné propojení zásad a přístupů, které se v praxi osvědčily, zejména v oblasti získávání a výběru, vzdělávání a rozvoje, odměňování a péče o zaměstnance. Talent management se netýká, jak je někdy zjednodušováno, jen záležitostí odměňování a benefitů talentovaným zaměstnancům, ale také motivace, umožnění kariérního růstu, vytvoření vhodného pracovního prostředí, slušného přístupu nadřízených, pěstování kultury uznání, úcty a respektu, zavedení cílených strategií, které poskytnou lidem a organizaci prostor a příležitost rozvinout a využít talent.

Podmínkou efektivního fungování talent managementu v organizaci je jeho iniciace a podpora vedením organizace a jeho provázanost s podnikatelskou strategií organizace.



Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem řízení talentovaných zaměstnanců jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získávání, rozvoj a udržení talentů.

## 2 PROCESY TALENT MANAGEMENTU

Podle Horváthové (2011) strategie talent managementu vyúsťuje do tří základních procesů vedoucích k dosažení cíle talent managementu, k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu. Jedná se o získání, rozvoj a udržení talentů.

Bláha (2013) doplňuje, že souhrnným grafickým znázorněním dílčích činností talent managementu je myšlenková mapa talent managementu v organizaci.

Myšlenkovou mapu rozvíjí Horváthová (2010), kdy talent management v organizaci dělí na základní podskupiny:

- strategie talent managementu (časový horizont, prostředí, požadavky na talent, aktivity, rozpočet, role),
- základní pojmy talent managementu (talent, talent management),
- hodnocení talent managementu (audit, hodnocení úspěšnosti),
- řízení talent managementu (řízení segmentů talentů, řízení talentů na dálku, řízení toku talentů, problémy talent managementu),
- procesy talent managementu (získání, udržení, rozvoj),
- podmínky talent managementu (iniciace a podpora vrcholového vedení, propojení s podnikatelskou strategií, vyčlenění zdrojů).

Horváthová (2011) shrnuje, že pro identifikaci klíčových rolí musí organizace zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými, již dříve definovanými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt, a to mezi svými zaměstnanci, z vnitřních zdrojů, nebo získat ze zdrojů vnějších, z trhu práce, jejich přechodem od konkurenčních firem, z jiných oborů, vyhledáním talentů mezi stážisty, studenty či absolventy či přímým oslovením vytipovaných jednotlivců.

## 2.1 ZÍSKÁNÍ TALENTŮ

Vždy záleží na požadavcích konkrétní firmy, jakou metodu vyhledávání nových talentů zvolí a kde bude zdroje nových zaměstnanců hledat. Může hledat ve svých řadách a její organizační strukturu nebo mimo firmu z vnějších zdrojů. Různí autoři odborných publikací (např. Horváthová) rozdělují vyhledávání talentů buď na širší pojetí (hledání mimo firmu – o tom je tato práce) a na užší pojetí (v rámci firmy nebo organizace).

Horváthová (2011) zmiňuje, že prvním krokem, který musí organizace určit, je identifikovat klíčové role. V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud organizace nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty může identifikovat jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších.

Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:

1. definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra (diagnosticko – výcvikový program), nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Horváthová (2011) popisuje proces získávání talentů v těchto postupných krocích:

1. identifikace klíčových rolí,
2. vymezení potřeby získání talentů,
3. identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice,
4. hodnocení výkonu, předpověď potenciálu a vytvoření měřících stupnic,
5. identifikace talentů – vnitřní a vnější zdroje,
6. talent-pool – skupina talentovaných zaměstnanců.

Koubek (2010) definuje získávání pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších u nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Armstrong (2015) uvádí, že plánování talentů je východiskem získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů. Získávání talentů z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Získávání talentů z vnějších zdrojů souvisí s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.

Klíčové kompetence by podle Horváthové (2011) měly být:

- poskytovat významnou hodnotu pro zákazníka a výrazně přispívat k užítku konečného produktu pro zákazníka,
- zajistit, aby pro konkurenty bylo obtížné tyto kompetence na trhu napodobovat či realizovat, tedy vytvářet bariéry vstupu konkurence,
- umožnit organizaci vstoupit na širokou škálu zdánlivě nesouvisejících trhů tím, že kombinují dovednosti a technologie napříč tradičními podnikatelskými jednotkami.

Bláha (2013) vidí jako další krok procesu získávání talentů identifikaci klíčových kompetencí, což jsou kompetence kritické pro úspěch každého zaměstnance, a tedy i celé organizace. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užítku organizace, a zároveň umožňuje snadněji poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna.

## 2.2 ROZVOJ TALENTŮ

Armstrong (2015) vidí rozvíjení talentů jako politiky a programy vzdělávání a rozvoje, jež patří mezi klíčové prvky řízení talentů. Jejich cílem je zajistit, aby si lidé osvojovali a zlepšovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují. Politiky vzdělávání a rozvoje by měly být vytvářeny s ohledem na „profily úspěšných zaměstnanců“. Tyto profily vymezují určující schopnosti, které je třeba rozvíjet. Důležité jsou také programy zaměřené na rozvoj manažerů a lídrů.

Bělohlávek (1994) rozděluje rozvoj kariéry na dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, nazývané plánování kariéry, a jednak úsilí organizace, které umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem – management kariéry. Pro člověka i pro organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami firmy.

Podle Bláhy (2013) by mělo být zajištěno, aby talentovaní lidé v organizaci zůstali, nikoliv aby organizaci z různých důvodů opouštěli. Měla by jim být nabídnuta náročná práce, poskytnuta možnost dalšího rozvoje, získání schopností vyžadovaných pro práci v komplexnějších pracovních pozicích. Talenti by měli být podporováni a odměňováni prostřednictvím pobídkových programů, měla by jim být dána možnost pracovat na speciálních projektech, které jim umožní projevit jejich kvality. A dále, že by organizace měla těmto jednotlivcům nabídnout možnost rozvoje jejich silných stránek, zlepšení individuálního celkového výkonu i jednotlivých kompetencí, posílení jejich motivace a umožnění rozvoje jejich kariéry.

Karlöf a Lövingsson (2006) popisují motivaci jako to, co způsobí, že se jedinec chová a jedná určitým způsobem. Je to kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena.

Horváthová (2011) navrhuje, aby pro talentované zaměstnance byl v organizaci vyvinut a v úzké součinnosti s jejich přímými nadřízenými realizován speciální rozvojový program, který by měl mít podobu uceleného programu pro přesně specifikovanou skupinu talentů, doplněného o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Tento program by měl být nadstavbou běžné rozvojové nabídky

i individuální péče, které by se talentovaným zaměstnancům mělo standardně dostávat ze strany nadřízených a oddělení lidských zdrojů.

### **2.2.1 Řízení kariéry**

Armstrong (1999) definuje řízení kariéry jako procesy plánování kariéry a následnictví v manažerských funkcích. Profiluje růst a postup jedince v organizaci v souladu s kritickým zhodnocením potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků na straně druhé. Plánování následnictví v manažerských funkcích má pokud možno zajistit, aby organizace měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikových potřeb.

Dále Armstrong (1999) připomíná žebříčky pracovních funkcí, jež tvoří jednotlivé stupně, které mohou v rámci nějakého druhu pracovních funkcí lidé zaujímat během své kariéry. Druhy pracovních funkcí tvoří taková pracovní místa, kde povaha práce je v podstatě tatáž, i když mohou existovat rozdíly v úrovni vykonávané práce.

Bělohávek (1994) obecně definuje kariéru jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.

Armstrong (2015) uvádí, že při řízení kariéry jsou lidem poskytovány příležitosti k tomu, aby rozvíjeli své schopnosti a budovali svou kariéru, což organizaci zajišťuje příliv talentů, které potřebuje, a lidem to umožňuje naplnit své touhy.

Bláha (2013) připomíná, že s řízením kariéry úzce souvisí program rozvoje talentů, tedy s plánováním kariéry a plánováním nástupnictví. Programy poskytují talentům příležitost růst v jejich současných pracovních rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Podle Horváthové (2011) cílem řízení kariéry z hlediska zaměstnanců je jednak poskytnout jim vedení, podporu a povzbuzení, které potřebují, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci, jednak nabídnout jim příslib určitého sledu rozvojových aktivit a získávání zkušeností tak, aby získali znalosti a dovednosti potřebné pro jakoukoli úroveň odpovědnosti a pravomocí, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

### **2.2.2 Plánování kariéry**

Armstrong (1999) uvádí, že plánování kariéry je rozhodující součástí řízení kariéry. Používá všechny informace o požadavcích organizace, o hodnocení pracovního výkonu

a potenciálu a o plánech následnictví v manažerských funkcích a transformuje je do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a obecných systémů rozvoje manažerů, konzultování o kariéře, mentoringu a vzdělávání manažerů. Dále pak, že výhodou tohoto přístupu je to, že jsou lidé informováni o cílových bodech a že chápou, co musejí udělat, aby jich dosáhli. Jednou z hlavních příčin frustrace a nespokojenosti s prací je absence této informace.

Podle Horváthové (2011) by plánování kariéry mělo být založeno na pochopení dynamiky kariéry. Ta se týká toho, jak se kariéra vyvíjí – tedy toho, jak lidé postupují ve své kariéře.

Podle Armstronga (2015) souvisí plánování kariéry s definováním drah kariéry – cest, po kterých se může vyvíjet kariéra lidí v organizaci. Plánování kariéry vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo z plánů následnictví v manažerských funkcích, a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a všeobecných opatření zaměřených na rozvoj manažerů, na poradenství týkající se kariéry nebo na mentorování.

Bělohlávek (1994) rozvádí téma vlastního potenciálu, kdy na základě kritického zhodnocení vlastních předpokladů a svého kariérního zaměření se můžeme zamyslet nad svým dalším osobním rozvojem. Není možné zabývat se intenzivně řešením všech osobních nedostatků. Lze se však orientovat alespoň na ty oblasti, na nichž nám nejvíce záleží a v nichž současně nějaké možnosti osobního rozvoje existují. A pokračuje, že plánování kariéry lze definovat jako úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem.

Horváthová (2011) se zamýšlí nad obecnými zákonitostmi lidského života a nad jejich vlivem na kariéru člověka. První polovina života je podle ní popisována jako období, kdy mladí lidé získávají první zkušenosti, způsobilosti, poznatky, vytvářejí si prvotní představy o kariéře, tzv. „hledají své místo v životě“. Druhá část života je odlišná. Potřeba získávání způsobilosti a zkušenosti je nahrazena potřebou integrity, hodnot a tělesného a duševního zdraví. Mnoho lidí upřednostňuje vnitřní hodnoty před takovými záležitostmi, jakými jsou například bohatství či status pracovní pozice.

Bláha (2013) vidí, že plánování kariéry utváří funkční postup talentů v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace. Talentovaní lidé by měli projít určitým

sledem zkušeností doplněných koučinkem a také rozvojovými programy, které je připraví na to, aby byli v budoucnosti schopni zastávat mnohem náročnější pracovní role.

Jak uvádí Armstrong (2007), řízení kariéry spočívá v tom, že se zaměstnancům poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou: poskytování příležitostí k učení se a rozvoji, plánování kariéry a plánování nástupnictví v klíčových rolích.

### **2.2.3 Plánování nástupnictví**

Armstrong (1999) uvádí, že cílem plánování následnictví v manažerských funkcích je zabezpečit, aby byli k dispozici vhodní manažeři pro pokrytí volných pracovních míst, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, úmrtím, odchodem z podniku či převedením dosavadních držitelů pracovních míst na jinou práci. Cílem je ovšem také to, aby byly k dispozici manažerské kádry pro obsazení nových pracovních funkcí, k jejichž vytvoření může v budoucnu dojít.

Armstrong (2015) pokládá tři základní otázky:

1. existuje dostatek potencionálních následníků – existuje nabídka lidí, kteří jsou dlouhodobě perspektivně schopni převzít klíčové funkce,
2. jsou tito jedinci dostatečně kvalitní,
3. mají tito jedinci správné schopnosti pro budoucnost?

Bláha (2013) vidí nástupnictví jako proces, pomocí něhož organizace určuje jednotlivce, kteří budou k dispozici jak nyní, tak také v budoucnosti, aby obsadili pracovní role či poskytli klíčové kompetence pro budoucí udržitelnost a růst organizace. Je to také proces, který určuje, jak bude toto nástupnictví řízeno.

Horváthová (2011) sděluje, že výsledkem plánování nástupnictví jsou nejčastěji tzv. plány nástupnictví v klíčových rolích. Tyto plány se drží tří zásad:

1. každá klíčová role má mít svého nástupce,
2. vhodným počtem nástupců jsou dva až tři,
3. každý nástupce je připravován na více než jednu konkrétní roli – spíše na skupinu rolí.



V malých a středních organizacích není možné přesně dodržet tyto zásady, plánování nástupnictví zde probíhá spontánněji.

## 2.3 UDRŽENÍ TALENTŮ

Talentovaný a loajální zaměstnanec bude určitě podávat lepší a kvalitnější výsledky v organizaci, která mu nabídne optimální pracovní prostředí než tam, kde toto bude chybět. Pracovní prostředí se skládá mimo jiné z vhodného pracovního prostoru, spolupracujících kolegů, motivačního hlediska a atraktivní náplně práce.

Molek (2007) rozlišuje v rámci teorie motivace dva základní podněty, které vyvolávají pracovní motivaci a to „vnitřní“ a „vnější“ motivaci:

- vnitřní motivace: lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby či vede k tomu, že od ní očekávají naplnění svých cílů.

Poznámka: Odpovědná a zajímavá práce spojená s vysokou mírou autonomie a sebekontroly, umožňuje člověku nejen rozvíjet schopnosti a dovednosti, ale i postupovat v hierarchii pracovních funkcí, je účinným a i relativně dlouhodobě působícím motivátorem.

- vnější motivace: lidé jsou motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, disciplinární řízení apod.

Poznámka: Vnější motivátory zpravidla mají bezprostřední a výrazný účinek, avšak jejich působnost bývá často relativně krátkodobá.

Horváthová (2011) ví, že mnoho zaměstnanců hodnotí kvalitu svého zaměstnaneckého poměru nejen na základě úsilí a odměn, jež mu zaměstnavatel věnoval, ale zahrnuje do něj i své pracovní okolí. Talentovaní zaměstnanci nejčastěji vyzdvihují fakt, že byli podporováni nejen svými kolegy, ale i nadřízenými.

Dále Molek (2007) zmiňuje Maslowovu teorii o hierarchii potřeb člověka, která patří mezi nejznámější teorie motivace. Její podstata spočívá v tom, že potřeby člověka nejsou stejně významné a ten tudíž jejich uspokojení přiřazuje různou prioritu.

Rozlišujeme:

- fyziologické potřeby (spravedlivá mzda),
- existenční jistoty (pocit jistoty v zaměstnání),
- sociální potřeby (dobré vztahy s pracovním okolím),
- status (potřeba důležitosti),
- seberealizace (práce se stává „koníčkem“).

Častorál (2010) rozlišuje potřeby lidí v produktivním věku (viz. výše Molek) a postproduktivním věku. V tomto věku se hierarchie potřeb zpravidla mění. Dala by se vyjádřit obrácenou pyramidou, navazující na pyramidu produktivního věku. Jednotlivé úrovně je možné blíže charakterizovat takto:

- potřeby dělat něco užitečného, produktivního,
- potřeby a možnost účasti ve společenském životě,
- potřeby naplnění volného času, naplnění potřeb sdílet znalosti,
- potřeby sociální jistoty, bezpečnosti, zdravotních podmínek, důchodového zajištění,
- potřeby zdraví, soukromí, materiálního zajištění.

Potřeby se mohou překrývat. Je nezbytné správně odhadnout dominantní úroveň potřeb různých pracovníků nebo skupin lidí. Je nutné vždy posoudit (predikovat) vývoj potřeb s ohledem na možné změny vnějších a vnitřních podmínek a na základě toho zvolit motivační přístup.

Armstrong (2015) uvádí, že stabilizování talentů musí zajistit, aby talentovaní lidé z organizace neodcházel a zůstávali oddanými a angažovanými členy organizace. Linioví manažeři mohou být požádáni, aby vypracovali zvláštní „analýzu rizik“ pro klíčové podřízené, aby bylo možné vyhodnotit pravděpodobnost jejich odchodu z organizace a pokusit se je přesvědčit, aby v organizaci zůstali. Výsledkem efektivního zabezpečování talentů je stálý příliv talentů, který umožňuje vytvářet a udržovat potřebnou zásobárnu talentů.

Horváthová (2011) připomíná, že cílem organizace je vyhledané talenty udržet. Firmy nechtějí jen vyhledat tyto talenty a zaměstnat je, ale hlavně s nimi spolupracovat. Zaměstnavatel by tedy podle principu talent managementu měl svému zaměstnanci nabídnout patřičné ohodnocení, motivovat ho a nadále ho rozvíjet. Za všech okolností by se organizace měla snažit své talenty udržet a o to víc pokud tito talenti jsou pro firmu nezbytní a jejich výsledky jsou pro firmu téměř nepostradatelné.

Bláha (2013) zmiňuje tyto faktory, které přispívají k tomu, aby byla organizace atraktivním zaměstnavatelem:

- nabídka zajímavé a oceňované práce,
- zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře,
- respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem,
- nabídka flexibilní pracovní role,

- nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení,
- poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu,
- nabídka odpovídající odměny,
- prosazování přístupu společenské odpovědnosti podniku.

### **2.3.1 Adaptační proces**

Koubek (2010) chápe orientaci a adaptaci pracovníka jako řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a vůbec s podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci. A připomíná úzkou spolupráci personálního útvaru s vedoucími pracovníky (bezprostředními nadřízenými), jak v jejím průběhu, tak při vyhodnocování její efektivity. Získaných zkušeností se využívá při vytváření dalších programů orientace pracovníků.

Barták (2004) vidí jako smysl adaptace nového zaměstnance jeho přizpůsobení se pracovnímu a sociálnímu prostředí ve firmě, podmínkám činnosti a jeho seznámení, přijetí a ztotožnění se s firemní a organizační kulturou, firemní strategií, cíli a politikou. Zmiňuje i důležitou roli patrona a charakteristiku dobrého patrona vidí v těchto bodech:

- pomáhá nováčkům zvládnout adaptaci – pomáhá jim, nikoliv sobě,
- navozuje takovou adaptační situaci, která pomáhá porozumění nováčka, usnadňuje mu co možná samostatně zvládnout, pochopit a využít znalosti a dovednosti,
- odbourává bariéry a závislost nováčka a směřuje k posílení jeho sebedůvěry a víry ve vlastní schopnost,
- vytváří partnerské podmínky,
- vede adaptaci se zřetelem k cílům adaptačního programu, soustředí se na proces a jeho realizaci,
- je pružný a nedogmatický.

### **2.3.2 Hodnocení zaměstnanců**

Podle Bláhy (2013) je hodnocení výkonu měření aktuálně dosažených výsledků v rámci těch oblastí, za které je daný jednatel zodpovědný, anebo kompetencí, které jsou považovány za kritické pro úspěch vykonávané práce i celé organizace. Měřicí stupnice, která se v podnicích používá nejčastěji, je:

- velmi překračuje očekávání (5),
- překračuje očekávání (4),
- splňuje očekávání (3),
- pod očekáváním (2),
- hluboce pod očekáváním (1).

Podle Koubka (2010) je nejkomplexnější osobou pro hodnocení pracovníka jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.

Horváthová (2011) popisuje metody, kterých může organizace použít pro hodnocení výkonu a předpověď potenciálu zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, tedy metody, které slouží k identifikaci talentů. Vždy je pro daný typ zaměstnance potřeba zvolit takové druhy a kombinace, které povedou současně jak k hodnocení výkonu, tak k předpovědi potenciálu. Je zřejmé, že není možno spolehnout se jen na jednu metodu. K nejpoužívanějším metodám patří:

- metoda hodnocení podle stanovených cílů,
- assessment centrum,
- analýza kritických událostí,
- 360° zpětná vazba.

Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů můžeme využít:

- testy pracovních způsobilostí,
- metodu assessment centra,
- behaviorální (kompetenční) rozhovory.

Častorál (2009) vidí pravidelné hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a chování jako nedílnou součást práce manažerů na všech úrovních. Posuzuje se, jak pracovníci zvládají požadavky kladené na pracovní místo, jak zlepšují svoji práci a jaké mají předpoklady dalšího rozvoje. Hodnocení jsou nejen základem pro odměňování, ale mají důležitou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a motivační sféru.

Barták (2004) zmiňuje hodnotící rozhovor, který se provádí obvykle 1 x měsíčně. Umožňuje patronovi (za aktivní součinnosti nového pracovníka) analyzovat úspěchy i obtíže nováčka, projednat plnění jeho adaptačního programu, úkoly pro následující

období, upřesnit postupy, jak dosáhnout společně vytýčených cílů. Nováček si musí být vědom toho, že patron mu sice pomáhá, ale hlavní odpovědnost za svůj osobní rozvoj nese on sám.

### **2.3.3 Odměňování zaměstnanců**

Armstrong (2015) vidí filosofii odměňování jako přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňováni. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s filosofií odměňování seznámeni, aby poznali a pochopili, na čem jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují. Dále Armstrong uvádí, že cílem fáze uskutečňování strategie odměňování je uvést strategii odměňování do praxe tím, že organizace najde kapacity k tomu, aby se uskutečnily návrhy vypracované ve fázi vytváření strategie odměňování.

Podle Koubka (2010) není odměňování v moderním řízení lidských zdrojů jen pouze mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.

## **Kompendium teoretické části práce**

V úvodu práce byl popsán současný stav na trhu práce a neustálý, prohlubující se požadavek zaměstnavatelů na získávání a udržení kvalifikovaných pracovníků. V teoretické části byly citovány pohledy odborníků na problematiku chybějících talentovaných zaměstnanců v kontextu dnešní doby. Byly zmíněny základní pojmy (talent, talent management) a vysvětlení toho, co přesně znamenají a obsahují. Procesy talent managementu a jejich oddíly (získávání, rozvoj a udržení talentů) byly blíže popsány a vysvětleny, vč. témat řízení kariéry, plánování kariéry a plánování nástupnictví. V praktické části bude popsán konkrétní plán, bohužel neuskutečněný, zavedení programu na získání nových pracovníků u firmy BLOCK a.s. Následovat bude metodologie výzkumného postupu a interpretace výsledků dotazníkového šetření mezi žáky posledního ročníku odborného učiliště a průmyslové školy. V závěrečné části práce bude uvedeno shrnutí teoretického i praktického oddílu a doporučení pro praxi.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 3 TALENT MANAGEMENT V BLOCK A.S.

V průběhu roku 2015 bylo představenstvem firmy BLOCK a.s. rozhodnuto o zahájení programu na získání nových vhodných pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů. Požadavek vyplynul z nutnosti posílit klíčové pozice (plánování nástupnictví) a z plánovaného rozšíření pracovních týmů. Strategie rozvoje organizace pro nejbližší období počítala s obsazením nových trhů západní Evropy s vlastními výrobky (čisté prostory nemocnic, laboratoří a výroben léků) a s navazujícími službami (zprovoznění, validace, servis). Firma disponuje širokou škálou vlastních výrobků, které produkuje v závodě dceřiné firmy na Slovensku. Produkci výrobků předchází jeho vývoj, který je páteří každé organizace. Nejen na toto oddělení bylo nutno hledat vysoce kvalifikované kandidáty na nové zaměstnance.

Personální politika společnosti se skládá z těchto základních procesů:

- HR strategie,
- HR plánování,
- nábor,
- výběr,
- zahájení pracovního poměru,
- adaptace a integrace,
- pracovní poměr,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování,
- vzdělávání,
- motivace,
- talent management, klíčové pozice,
- zlepšovací návrhy,
- komunikace,
- HR controlling,
- IT technologie,



- ukončování pracovního poměru.

### 3.1 NÁBOROVÁ STRATEGIE

Strategie byla plánovitě rozdělena na tyto kategorie:

- z jakého důvodu byla vytvořena – pro vytvoření personálních rezervy hlediska nástupnictví a náhrad za odchozí zaměstnance, dále pak jako rezerva nových pozic pro možnost spuštění nových projektů a pro výměnu a doplňování zaměstnanců,
- kdo bude do programu zařazen – byli zvoleni absolventi VŠ a zde možná spolupráce s Úřadem práce, dále studenti VŠ, kteří by mohli své diplomové práce tvořit v rámci firemních témat a vybraní zaměstnanci,
- v jakém časovém období bude proces probíhat,
- jaké finanční náklady budou potřeba pro různý počet kandidátů.

Nezbytnými podmínkami správného fungování náborové strategie jsou:

- stabilita společnosti na trhu,
- jasná vize společnosti,
- finanční zajištění,
- možnost fyzického umístění uchazeče.

Rizika spojená s náborem by se dala definovat do těchto kategorií:

- nedostatečná příprava procesu,
- nepřesné vydefinování požadovaných kompetencí na talent (co očekáváme),
- špatný výběr talentu,
- špatné komunikování talentu (demotivování ostatních),
- špatné pochopení talent managementu,
- despektivní přístup k talent managementu („to už tu bylo...“),
- neochota spolupráce mentorů.

Samotný nábor byl rozdělen na plánování a vyhledávání. Plánování bylo provedeno na základě strategie a vize společnosti, která stanovila počet talentů a oblasti, ve kterých budou využíváni.

Vyhledávání talentů bylo zvoleno jak z interních, tak i externích zdrojů. Tímto způsobem je možno obsáhnout maximálního množství možných kandidátů.

Mezi interní zdroje patří: děti zaměstnanců, doporučení od stávajícího zaměstnance a databáze uchazečů vedená na HR oddělení.

Externí zdroje obsahují tyto možnosti:

- životopisy uchazečů na internetu,
- pracovní portály, např. jobs.cz, prace.cz nebo spravnykrok.cz,
- sociální sítě, např. LinkedIn nebo Facebook,
- vysoké školy a vyučovaná odbornost např. elektrotechnik, medicinská zařízení, projektant, konstruktér, produktový manažer a technický obchodník. Odbornosti jsou vyučovány na fakultách strojní, elektro nebo stavební. Školy mohou být osloveny pomocí letáků či provedených prezentací,
- veletrhy práce,
- pracovní agentury,
- doporučení od kolegů z oboru.

Výběr uchazečů byl prováděn na základě posouzení životopisu a provedených pohovorů (osobní, telefonické, video – Skype) s vyhodnocením do tabulkové formy. Jako možná varianta výběru byla zmíněna assessment centra. Při testování kandidátů byl kladen důraz na jejich odborné znalosti, inteligenci a charakterové vlastnosti, které byly zkontrolovány mimo jiné na sociálních sítích (např. Facebook).

Poslední kategorií Náborové strategie bylo samotné zařazování a umístování uchazeče a jeho příprava na integraci a adaptaci do struktur firmy.

## 3.2 ADAPTAČNÍ PROCES

Je rozdělen podle míry a hloubky adaptace do několika kategorií:

- obecná část (celofiremní adaptace),
- teoretická část (útvárová adaptace),
- praktická část (konkrétní pracoviště),
- testování,
- vyhodnocení.

Obecná část je dále rozdělena na podkategorie, jež se týkají důležitých informací o společnosti, o systému řízení a provádění BOZP, PO a ŽP a o zavedeném systému řízení jakosti.

Informace o společnosti sděluje zástupce personálního oddělení v době nástupu pracovníka, nejčastěji v jeho první pracovní den. Sděluje mu obecné informace o výrobcích a produktech firmy a o její velikosti (prostorové uspořádání, počet zaměstnanců a oblast podnikání). Důležité pro pochopení umístění firmy na trhu je seznámení se s její historií. Pro současnost je zase důležité znát organizační strukturu organizace (představenstvo, TOP management a obecná specifikace jednotlivých útvarů). Organizace má dle požadavků norem ISO zpracovány požadované dokumenty a směrnice jako jsou např. Vize, mise, strategie a politika skupiny, Organizační řád a Pracovní řád. K těmto jmenovaným přináležejí další dokumenty, které se blíže zabývají procesy v organizaci.

Zástupce personálního oddělení musí nového zaměstnance rovněž seznámit s vybranými částmi dokumentace týkající se např. odměňování (základní plat, prémie a odměny, příplatky, náležitosti Pracovní smlouvy a výplatního termínu). Musí zmínit a vysvětlit zavedený systém benefitů (stravování, ostatní), stanovené pracovní doby (čas příchodu a čas odchodu ze zaměstnání), docházkového systému a způsobem evidence docházky a v neposlední řadě i s Etickým kodexem společnosti, který je jedním z nejdůležitějších dokumentů organizace.

Jeho úkolem je dále seznámení nového zaměstnance s důležitými telefonickými i osobními kontakty v rámci firmy (recepcie, IT servis, závodní lékař, HR a mzdová účtárna) a s možností připojení na internet a intranet.

Vzhledem k velkému množství informací, které nový zaměstnanec v prvních dnech musí načerpat, byla zpracována a novému zaměstnanci předána informační příručka se všemi nutnými údaji.

Povinností každého zaměstnavatele je proškolit nového zaměstnance v jeho první pracovní den ze zásad bezpečnosti práce, požární ochrany a vztahu k životnímu prostředí. Toto v rámci obecného školení zajišťuje externí bezpečnostní technik a specialista na životní prostředí. Výstupem zaškolení je krátký test a podpis presenční listiny.

Útvar ISO (systém řízení jakosti) seznamuje pracovníka se základními dokumenty, s cíli společnosti, s politikou jakosti a s nabytými certifikáty jakosti, které je nutno pravidelně obhajovat.

Teoretická část adaptačního procesu souvisí s útvárovou adaptací. V jeho rámci je vyčleněn příslušný školitel útvaru, který má na starosti jak přípravu procesu a její osnovu, tak i její realizaci. Náplní seznámení je vysvětlení strategie směřování útvaru a náplň práce pracovníka, související dokumenty či směrnice a základní úkoly a zodpovědnosti uvnitř útvaru.

Při adaptaci na konkrétním pracovišti je nutné stanovit mentora útvaru, který připraví a zrealizuje proces adaptace. Tento je nejdříve připomínkován a následně schválen vedením organizace.

Testování nového zaměstnance je prováděno v těsné spolupráci mezi mentorem a personálním oddělením, kteří jej připraví a zrealizují.

Poslední částí adaptačního procesu je vyhodnocení pracovního chování nového zaměstnance v předem stanoveném časovém období, jsou zhodnoceny jeho přínosy a efektivita činností. Na základě zpětné vazby mentora, popř. nadřízeného nebo spolupracovníků, je vyhodnocena spokojenost s jeho prací a je učiněno rozhodnutí o pokračování nebo ukončení pracovního poměru. Vše se děje v rámci zákoníkem práce dané zkušební lhůty.

### 3.3 KARIÉRNÍ PLÁNY A RŮST

Tento proces by se dal rozdělit na dva oddíly s názvy „Proč“ a „Jak“.

Odpověď na otázku „Proč“ je jednoduchá. Aby firma získala, udržela a rozvíjela talenty. Kvůli těmto důvodům je každý talent management v každé firmě a tedy i v BLOCK a.s. zaváděn. Bez talentů není optimistická budoucnost firmy i vzhledem k narůstající konkurenci možná. Dostatek schopných a talentovaných lidí je omezen, boj o ně je potřeba mít připraven a zaveden.

O tom „Jak“ zavést kariérní plány a růsty je napsáno mnoho pouček a připraveno mnoho teoretických postupů. Zde se postupovalo v první řadě tím, že se hodnotili silné a slabé stránky potenciačního talentu. Dále se pak identifikovaly možné oblasti rozvoje pracovníka a následně diagnostikovaly kariérní plány pomocí psychometrie a testů charakterových vlastností. Vše se děje za podpory a dohledu managementu. Ten má také konečné slovo při tvorbě hodnocení efektivity a spokojenosti s celým programem a vydává rozhodnutí o pokračování nebo ukončení kariérního plánů a růstu.

Samostatnou kapitolou je vytvoření a schválení programu nástupnictví, který je určen pro vedoucí funkce v organizační struktuře organizace. Má tři podkategorie:

- nastavení programu,
- zajišťování programu,
- reporting.

#### 3.3.1 Nastavení programu

Program musí být přizpůsoben a nastaven podle oblasti zájmu jak firmy, tak talentu. Zájmy jsou u obou zúčastněných krátkodobé nebo dlouhodobé. Je potřeba zajistit mobilitu, to znamená, že talent má přístup do různých částí firmy i pokud je organizace zeměpisně rozdělena do více objektů či měst. Organizace má zapotřebí testovat jazykovou vybavenost talenta, která je nezbytnou součástí každého pravidelného hodnocení a vzhledem k plánu rozšíření působnosti společnosti do zahraničí. Nastavení programu je zakončeno oboustranným odsouhlasením individuálního rozvojového plánu, který zahrnuje externí školení, samostudium, koučink a stáže.

### **3.3.2 Zajišťování programu**

Zajišťování programu začíná naplánováním školení pomocí interních nebo externích zdrojů. Pomocí něho jsou prohlubovány znalosti a dovednosti talentu. Tyto jsou rozděleny na tvrdé dovednosti (procesní vzdělávání), měkké dovednosti a doplňkové dovednosti (jazyky – buď firemní kurz nebo externí dodavatel, IT dovednosti – interní nebo externí a e-learning).

Dále můžeme program zajišťovat pomocí sdílení zkušeností v rámci exkurzí, plánování stáží (u jiných útvarů, dceřiných společností, popř. firem v okolí) a teambuilding. Důležitými kapitolami je naplánování sebevzdělávání, koučování a mentoring (určení kouče a mentora), nastavení speciálních benefitů pro podporu sebevzdělávání a nastavení frekvence kontrolních schůzek.

### **3.3.3 Reporting**

Reporting je pravidelně prováděn napříč skupinou s vzájemnou informovaností o všech sledovaných talentech v různých útvarech organizace. Postup je komunikován a koordinován pro zajištění stejného stupně implementace do struktur organizace.

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMNÉHO POSTUPU

V teoretické části jsme se zabývali významem talent managementu při výběru a získávání lidí a následným rozvojem vhodných kategorií pracovníků. Je zde zřejmá souvislost mezi prosperitou a rozvojem firmy na jedné straně a na kvalitě lidských zdrojů na straně druhé.

Pro zabezpečení objektivního výzkumu byl v této práci zvolen dotazníkový systém. Ten je nejčastější metodou k zjišťování různých údajů, popř. nálad mezi respondenty. Jde o písemné dotazování, přičemž cílem je získat velké množství informací. Čas, který k získání dat potřebujeme, je minimální a proto účelně vynaložený. Dotazník je značně využíváný a výhodný výzkumný nástroj. Otázky v dotazníku byly formulovány tak, abychom dostali relevantní informace, kterými se potvrdí nebo vyvrátí stanovené hypotézy.

Na konci dotazníku je otevřená otázka, kterou respondenti mohli, ale nemuseli vyplnit. Je brána jen jako doplňující otázka, která nemá přímý vliv na hodnocení dotazníku. Její shrnutí je uvedeno v části Interpretace výsledků a přináší zajímavý výsledek.



## 4.1 FORMULACE HYPOTÉZ A CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumné části je určit, do jaké míry jsou ochotni studenti maturitního ročníku a žáci třetích ročníků učebních oborů obětovat svůj volný čas přípravě na profesní část svého života. Dále do jaké míry je zde viditelný vliv rodiny a učitelů, jak respondenti vnímají další své vzdělávání, jaký je vztah mezi prací a odměnou za ni a jestli je rozdíl mezi uční a maturanty ve vyplňování jednotlivých otázek dotazníku.

Celý proces výzkumu probíhal v těchto základních fázích:

- výzkum,
- provedení vlastního výzkumu,
- zpracování dat,
- interpretace zjištění.

### 4.1.1 Hypotézy

- a) Pro žáky a studenty je plánování profesní kariéry důležité (otázka 10, 19 až 21).
- b) Rodina má určující vliv na plánování studia a pracovní budoucnosti svých potomků (otázka 5 až 7).
- c) Učitelé své žáky a studenty dostatečně připravují na pracovní kariéru po ukončení školní docházky (otázka 11 až 14).
- d) Žáci i studenti chtějí pokračovat ve studiu či firemním vzdělávání i po ukončení školní docházky (otázka 17, 23 a 27).
- e) Respondenti vnímají přímou souvislost mezi aktivním ovlivňováním své kariéry ve vztahu k vykonávané práci a k odměně za toto úsilí – kariérním posunem (otázka 28 až 31).
- f) Žáci učebních oborů mají své odpovědi v dotazníku diametrálně odlišné od studentů maturitního ročníku (celý dotazník).

### 4.1.2 Předpoklady hypotéz

- a) Pro žáky a studenty je plánování profesní kariéry důležité (otázka 10, 19 až 21).

Hypotéza je založena na předpokladu, že si žáci uvědomují důležitost plánování profesní kariéry. Jsou připraveni obětovat tomu i část svého volného času v průběhu

studia, aktivně se zajímají o možnost profesního uplatnění ve svém okolí a znají zaměření své následné kariéry.

- b) Rodina má určující vliv na plánování studia a pracovní budoucnosti svých potomků (otázka 5 až 7).

Hypotéza je založena na předpokladu, že rodina je nejbližším rádcem a zároveň uznávanou autoritou pro studenta. Její názory a doporučení jsou určujícím hlediskem pohledu na pracovní kariéru respondenta.

- c) Učitelé své žáky a studenty dostatečně připravují na pracovní kariéru po ukončení školní docházky (otázka 11 až 14).

Hypotéza je založena na předpokladu, že provázanost školství a praxe je těsná. Škola ví, jak vychovávat potencionální pracovníky a poskytuje jim dostatek informací o možnostech uplatnění se na trhu práce.

- d) Žáci i studenti chtějí pokračovat ve studiu či firemním vzdělávání i po ukončení školní docházky (otázka 17, 23 a 27).

Hypotéza je založena na předpokladu, že si žáci uvědomují nutnost dalšího vzdělávání, v ideálním případě celoživotního vzdělávání. Ví, že je pro jejich spokojený a kvalitní život další vzdělávání potřebné.

- e) Respondenti vnímají přímou souvislost mezi aktivním ovlivňováním své kariéry ve vztahu k vykonávané práci a k odměně za toto úsilí – kariérním posunem (otázka 28 až 31).

Hypotéza vychází z předpokladu, že vztah mezi aktivním přístupem k práci a mezi zaslouženou odměnou, buď finanční nebo kariérní, je pro respondenty dostatečně známý a jsou s ním ztotožnění.

- f) Žáci učebních oborů mají své odpovědi v dotazníku diametrálně odlišné od studentů maturitního ročníku (celý dotazník).

Hypotéza je založena na předpokladu, že druh práce, pro který jsou žáci a studenti vychovávaní (manuální vs. kancelářský) výrazně ovlivňuje jejich pohled na pracovní kariéru. V úvahu je také třeba brát rozdílnou inteligenci respondentů a jejich rozdílnou vnitřní potřebu aktivně uchopit svůj pracovní život v dospělosti.

## 4.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ

Celkový počet zúčastněných respondentů byl 118, ve věku 18 a 19 let. Zúčastnili se jej studenti oboru stavebnictví a technického zařízení budov a žáci učebních oborů Střední průmyslové školy stavební ve Valašském Meziříčí. Vzhledem k nízkému počtu studentů maturitních ročníků průmyslové školy (78 respondentů) a zvýšení vypovídající hodnoty výzkumu, byli do výzkumu zapojeni i žáci třetího ročníku učebních oborů (40 respondentů) této školy. Tato škola byla vybrána kvůli stavebnímu zaměření, které je prakticky totožné s oborem podnikání firmy BLOCK a.s.

Účastníci výzkumu vypracovávali dotazník v rámci počátku školní hodiny, ve třídě, kde následně probíhala další výuka. Součástí dotazníku byl průvodní dopis, který jim vysvětlil záměr šetření. Tento byl avizován i vyučujícím a dotazovaní měli možnost pokládat doplňující otázky. Vyplnění dotazníku trvalo v průměru 10 minut a jejich odevzdání proběhlo ihned po vyplnění všech odpovědí na otázky.

## 5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Pro správnou interpretaci výsledků výzkumu bylo potřeba:

- aby byl počet nezodpovězených otázek menší než jedno procento,
- aby byl počet respondentů vyšší než 100.

Výzkum u žáků učebních oborů byl proveden dne 24.10.2016. Celkem dotazník vyplnilo a odevzdalo 40 žáků, všichni to byli muži. V dotazníku bylo celkem 32 otázek, což násobeno 40 ti žáky dělá 1 280 možných odpovědí celkem. Nezodpovězených zůstalo jen 7 otázek. Stanovené kritérium (menší než jedno procento) bylo splněno, dotazníky lze použít.

Výzkum u studentů maturitního ročníku stavební průmyslovky byl proveden dne 20. až 21.10.2016. Celkem dotazník vyplnilo a odevzdalo 78 žáků, z toho 57 mužů a 21 žen. V dotazníku bylo celkem 32 otázek, což násobeno 78 ti žáky dělá 2 496 možných odpovědí celkem. Nezodpovězených zůstalo jen 10 otázek. Stanovené kritérium (menší než jedno procento) bylo splněno, dotazníky lze použít.

Počet respondentů, kteří odevzdali vyplněný dotazník, byl celkem 118. Stanovené kritérium (vyšší než 100 respondentů) bylo splněno, dotazníky lze použít.

## 5.1 PRO ŽÁKY A STUDENTY JE PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍ KARIÉRY DŮLEŽITÉ

K této hypotéze náleží otázky číslo 10, 19 až 21.

10. Myslíte si, že je důležité si svou profesní kariéru plánovat již ve škole?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 27, NE – 2, NEVÍM – 10.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 48, NE – 16, NEVÍM – 14.

19. Obětovali byste svůj volný čas v době studia tomu, že byste docházel na praxi do konkrétní firmy?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 29, NE – 7, NEVÍM – 4.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 49, NE – 17, NEVÍM – 12.

20. Myslíte si, že je důležité už v době studia aktivně vyhledávat potencionálního zaměstnavatele?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 30, NE – 3, NEVÍM – 7.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 42, NE – 23, NEVÍM – 13.

21. Víte již nyní, čemu se chcete po dokončení studia věnovat?

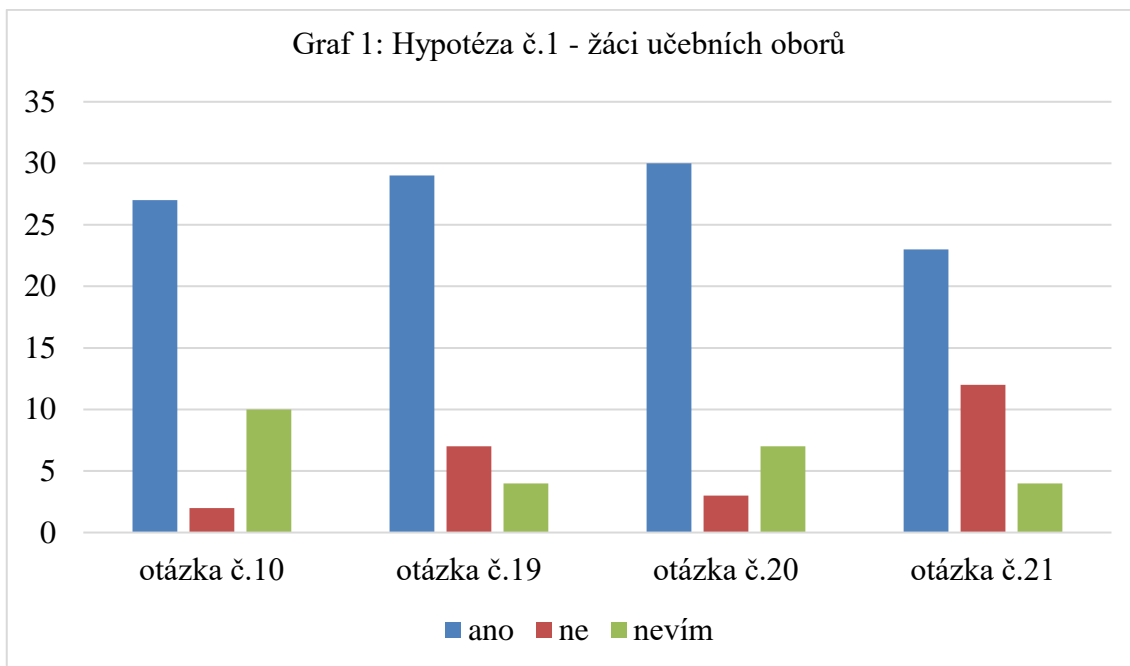
Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 23, NE – 12, NEVÍM – 4.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 34, NE – 26, NEVÍM – 18.

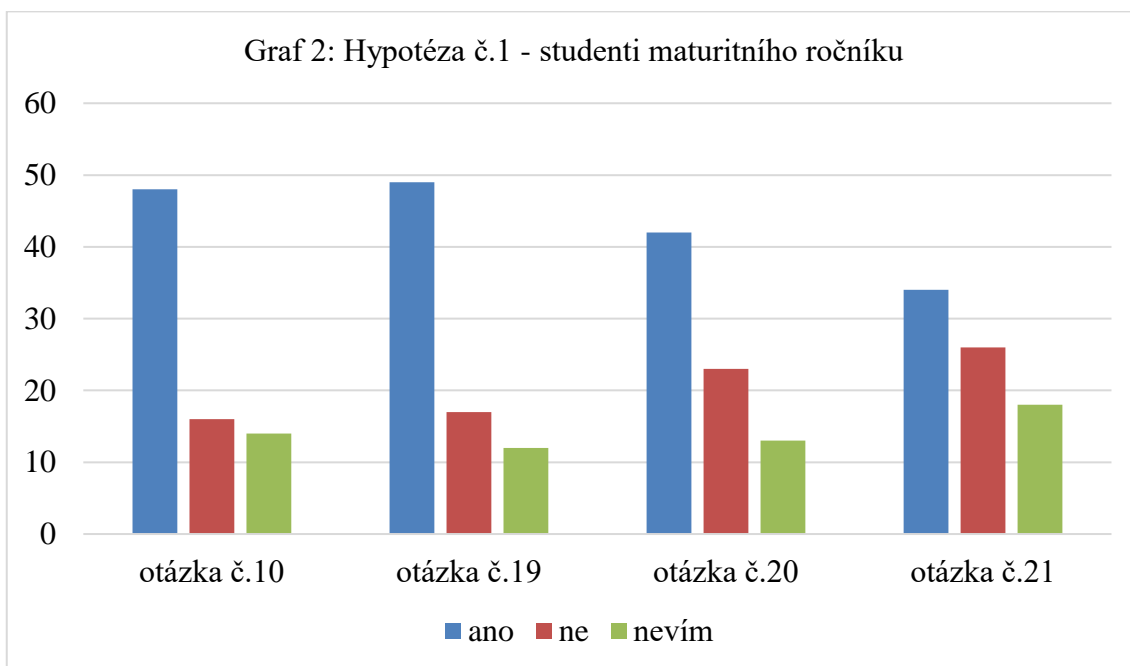
Tabulka 1: Hypotéza č.1

otázka číslo	učební obor – 40 respondentů			maturitní ročník – 78 respondentů		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
10.	27	2	10	48	16	14
19.	29	7	4	49	17	12
20.	30	3	7	42	23	13
21.	23	12	4	34	26	18

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Výsledky jasně ukazují, že obě kategorie respondentů souhlasí s hypotézou, že je důležité si svou profesní kariéru plánovat již ve škole. Hladký přesun ze školních lavic do dílen a kanceláří je vnímán jako důležitý prvek osobního i pracovního života.

## 5.2 RODINA MÁ URČUJÍCÍ VLIV NA PLÁNOVÁNÍ STUDIA A PRACOVNÍ BUDOUCNOSTI SVÝCH POTOMKŮ

K této hypotéze náleží otázky číslo 5 až 7.

5. Pomohli Vám rodiče s výběrem školy?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 14, NE – 25, NEVÍM – 1.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 35, NE – 41, NEVÍM – 2.

6. Podporují Vás rodiče ve studiu?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 33, NE – 3, NEVÍM – 4.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 66, NE – 5, NEVÍM – 7.

7. Plánují Vám rodiče budoucnost?

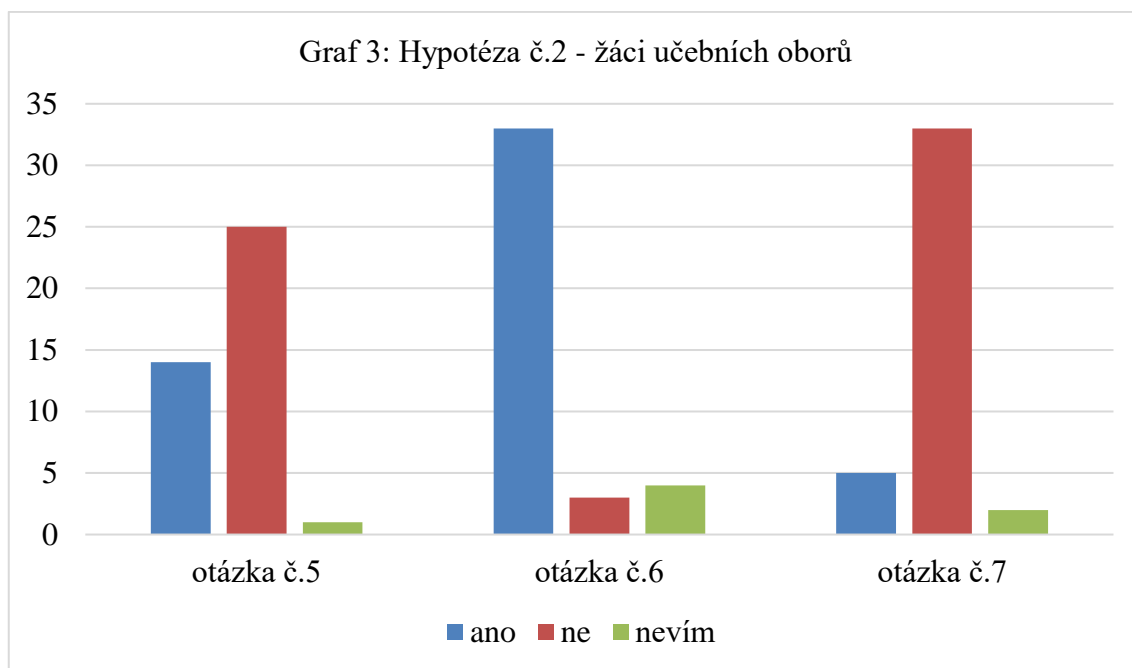
Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 5, NE – 33, NEVÍM – 2.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 15, NE – 60, NEVÍM – 3.

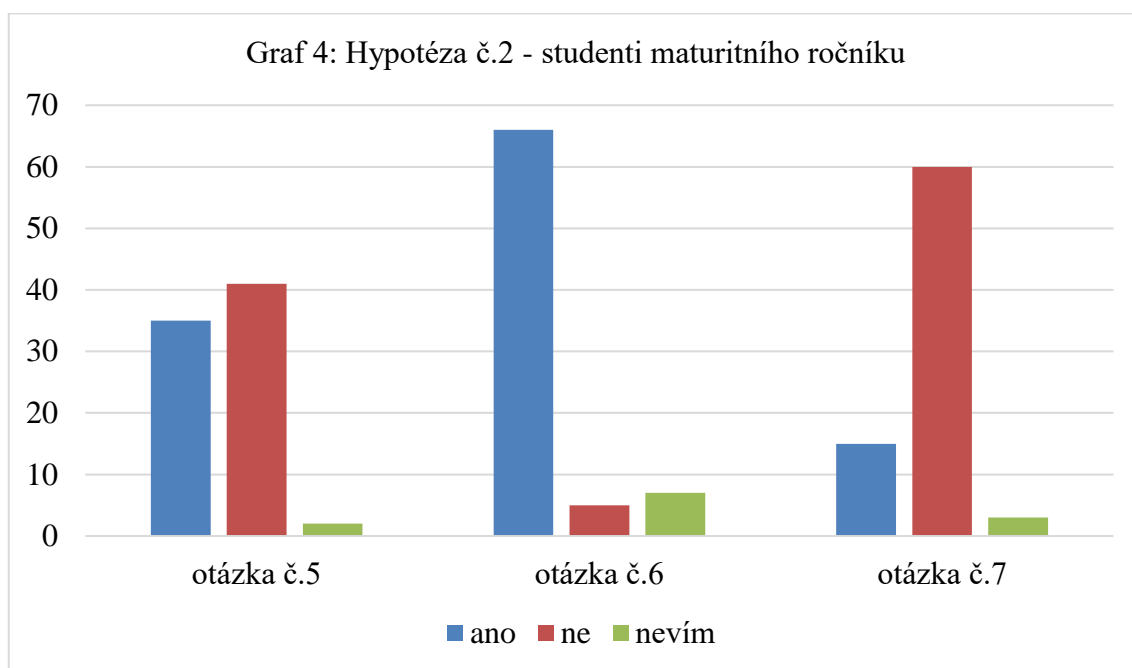
Tabulka 2: Hypotéza č.2

otázka číslo	učební obor - 40 respondentů			maturitní ročník - 78 respondentů		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
5.	14	25	1	35	41	2
6.	33	3	4	66	5	7
7.	5	33	2	15	60	3

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Z výsledků vyplývá, že rodiče v nadpoloviční většině případů neměli vliv na výběr školy pro svého potomka. V průběhu studia jej však z velké části podporují a poskytují odpovídající zázemí. Tím však, dle mínění respondentů, vliv rodiny na jejich budoucnost končí. Respondenti obou kategorií nevidí podstatný vliv rodiny na své další profesní a životní zaměření. Je patrná určitá nezávislost v rozhodování dospělého



člověka na rodině. Tento přístup je přitom velice zodpovědný a pro další život podstatný.

### 5.3 UČITELÉ SVÉ ŽÁKY A STUDENTY DOSTATEČNĚ PŘIPRAVUJÍ NA PRACOVNÍ KARIÉRU PO UKONČENÍ ŠKOLNÍ DOCHÁZKY

K této hypotéze náleží otázky číslo 11 až 14.

11. Poskytují Vám učitelé dostatek informací o trhu práce ve Vašem okolí?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 9, NE – 24, NEVÍM – 6.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 6, NE – 58, NEVÍM – 14.

12. Poskytují Vám učitelé dostatek informací o studijním oboru?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 27, NE – 6, NEVÍM – 7.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 57, NE – 11, NEVÍM – 9.

13. Je rozdíl v přístupu učitelů k talentovaným žákům, kteří mají zájem o učení a k méně talentovaným žákům, kteří mají menší zájem o učení?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 16, NE – 17, NEVÍM – 7.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 38, NE – 27, NEVÍM – 13.

14. Je vaše teoretická výuka propojená s praktickou?

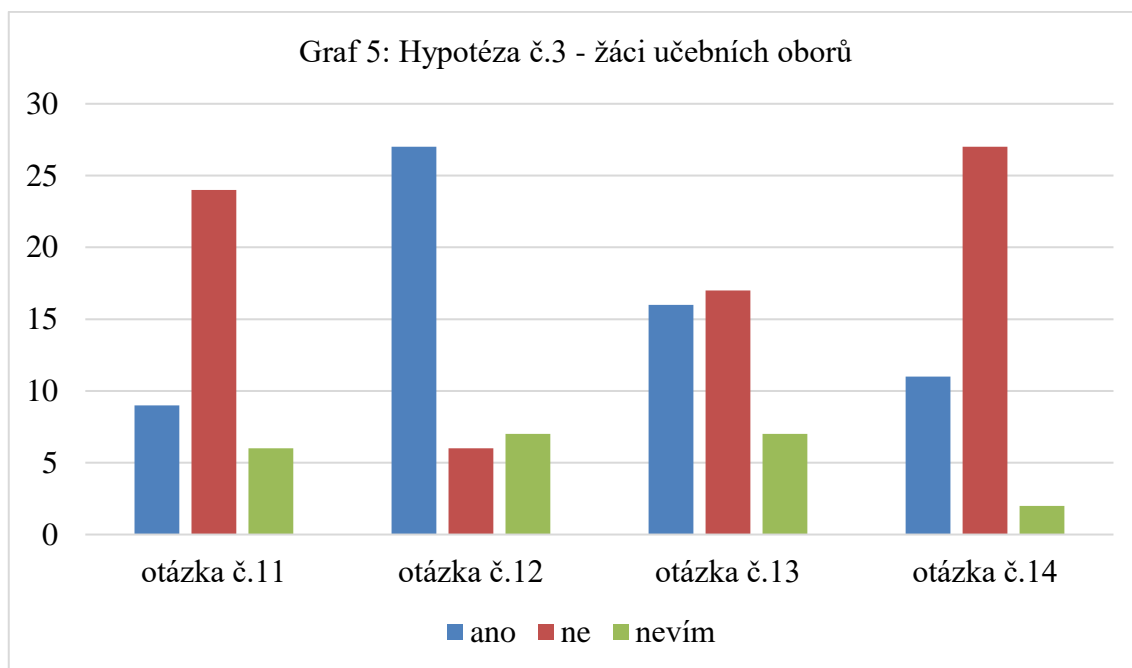
Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 11, NE – 27, NEVÍM – 2.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 51, NE – 22, NEVÍM – 5.

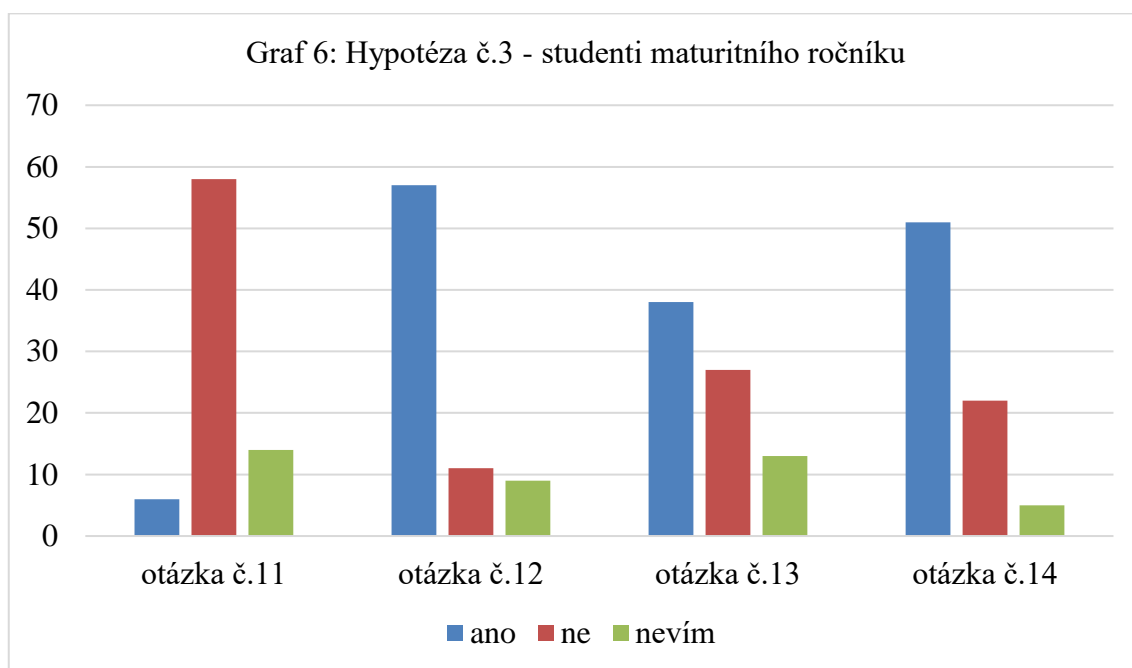
Tabulka 3: Hypotéza č.3

otázka číslo	učební obor - 40 respondentů			maturitní ročník - 78 respondentů		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
11.	9	24	6	6	58	14
12.	27	6	7	57	11	9
13.	16	17	7	38	27	13
14.	11	27	2	51	22	5

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Učitelé dle respondentů na jedné straně poskytují málo informací o trhu práce v jejich okolí, na druhou stranu mají respondenti dostatek informací o svém studijním oboru. Vypovídá to o spíše teoretickém přístupu učitelů k žákům, kdy se výhradně zaměřují na školní osnovu a probírané učivo, ale praktické využití absolventů škol je pro ně okrajovou záležitostí.

Přístup učitelů k talentovaným a méně talentovaným žákům je nejednoznačný, nepřevažuje žádné nadpoloviční stanovisko respondentů ani u jedné z kategorií.

U propojení teoretické výuky s praktickou je překvapivé, že učební obor ji má méně zastoupenou než maturanti. Přitom by se dalo říci, že manuální směřování žáků učebních oborů vyžaduje velkou míru praktické výuky.

Výsledky napovídají o určité nejednoznačnosti vyhodnocení hypotézy.

## 5.4 ŽÁCI I STUDENTI CHTĚJÍ POKRAČOVAT VE STUDIU ČI FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ I PO UKONČENÍ ŠKOLNÍ DOCHÁZKY

K této hypotéze náleží otázky číslo 17, 23 a 27.

17. Chcete pokračovat ve svém studiu i na vysoké škole?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 8, NE – 19, NEVÍM – 12.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 44, NE – 18, NEVÍM – 15.

23. Plánujete studium v zahraničí?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 5, NE – 30, NEVÍM – 5.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 10, NE – 51, NEVÍM – 17.

27. Myslíte si, že se budete muset v zaměstnání dále vzdělávat?

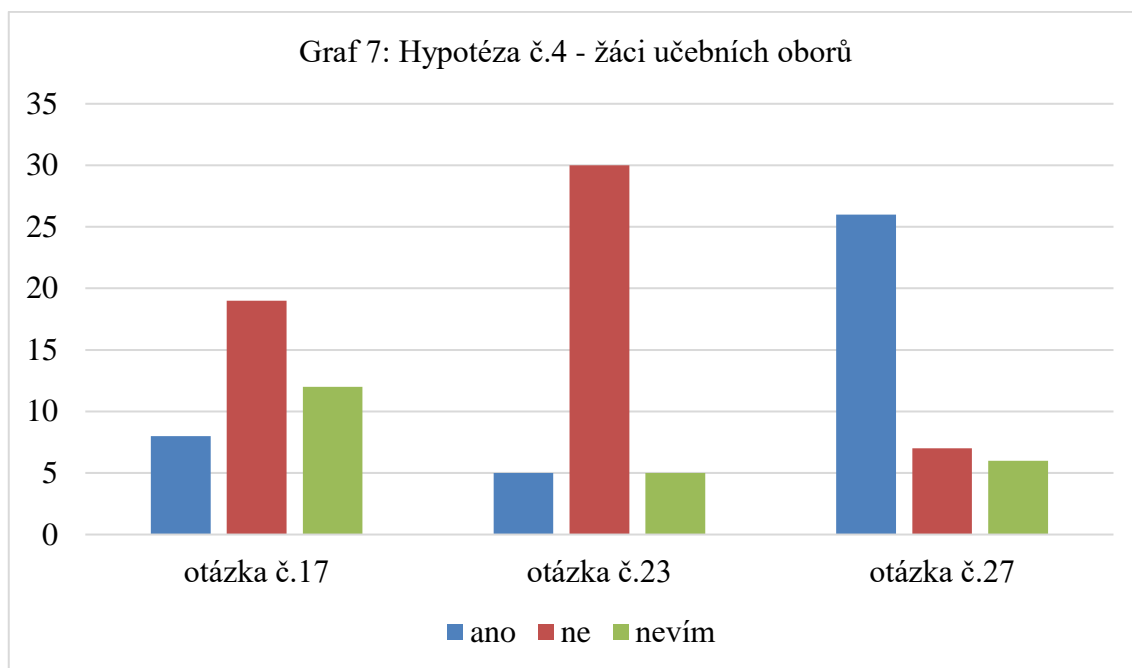
Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 26, NE – 7, NEVÍM – 6.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 60, NE – 6, NEVÍM – 11.

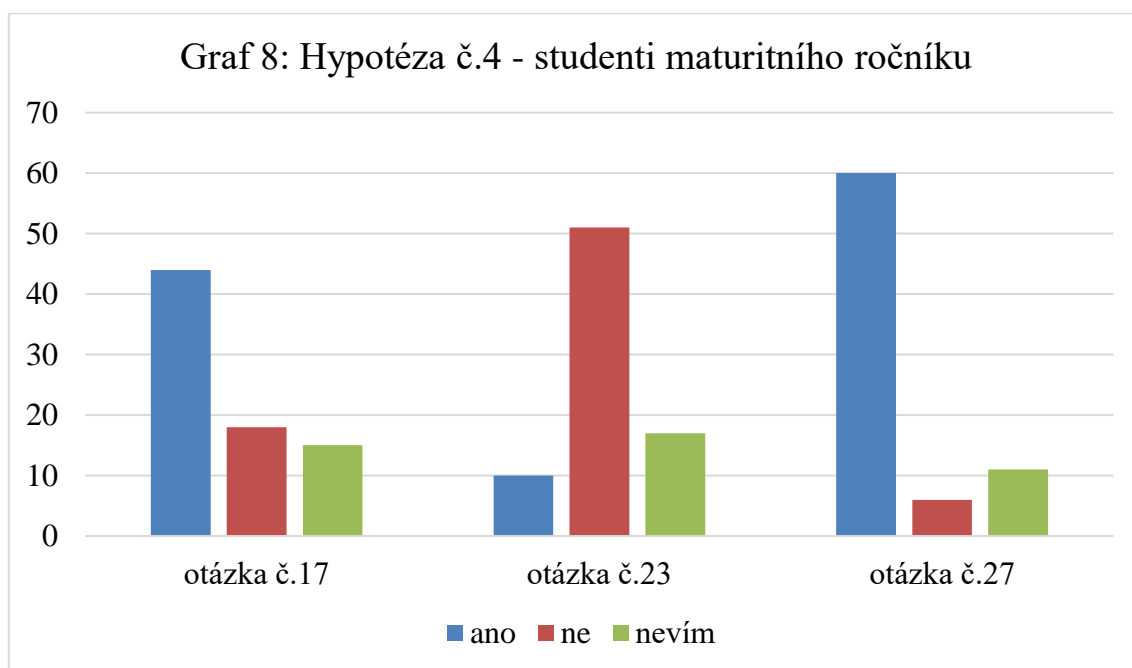
Tabulka 4: Hypotéza č.4

otázka číslo	učební obor - 40 respondentů			maturitní ročník - 78 respondentů		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
17.	8	19	12	44	18	15
23.	5	30	5	10	51	17
27.	26	7	6	60	6	11

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Žáci i studenti odpověděli dle očekávání. Zatímco žáci učebních oborů si z velké části nedokážou představit své další studium na vysoké škole, studenti toto z nadpoloviční většiny předpokládají. Ani jedna skupina respondentů neplánuje z podstatné části své další studium v zahraničí, přičemž další vzdělávání v zaměstnání

přijímají jako nutnost. Zde je vnímána určitá neinformovanost respondentů o možnostech studia v zahraničí, které je již na vysokých školách běžně dostupné.

## 5.5 RESPONDENTI VNÍMAJÍ PŘÍMOU SOUVISLOST MEZI AKTIVNÍM OVLIVŇOVÁNÍM SVÉ KARIÉRY VE VZTAHU K VYKONÁVANÉ PRÁCI A K ODMĚNĚ ZA TOTO ÚSILÍ – KARIÉRNÍM POSUNEM

K této hypotéze náleží otázky č. 28 až 31.

28. Chcete svou profesní kariéru aktivně ovlivňovat?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 31, NE – 1, NEVÍM – 8.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 54, NE – 2, NEVÍM – 21.

29. Myslíte, že by se Vaše zaměstnání mohlo stát vaším koníčkem?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 25, NE – 3, NEVÍM – 12.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 58, NE – 5, NEVÍM – 15.

30. Byli byste ochotni akceptovat těžkou a náročnou práci za vyšší mzdové ohodnocení?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 26, NE – 4, NEVÍM – 10.

Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 50, NE – 9, NEVÍM – 19.

31. Myslíte si, že do 5 ti let můžete získat kariérní posun významného charakteru?

Odpověď žáků učebních oborů: ANO – 27, NE – 1, NEVÍM – 12.

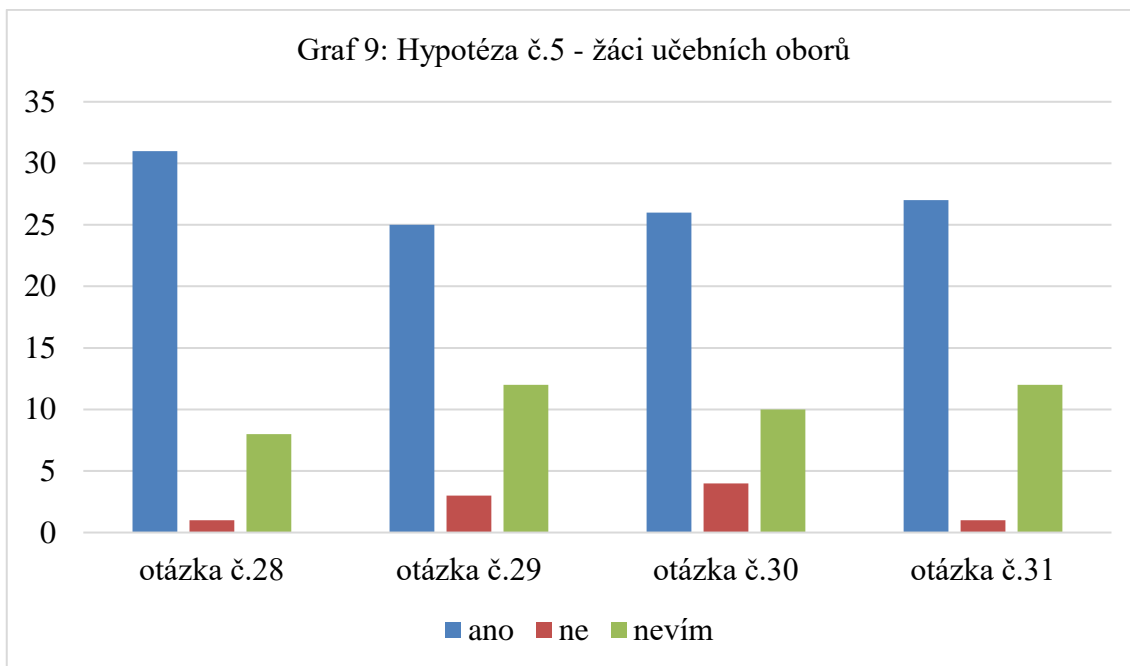
Odpověď studentů maturitního ročníku: ANO – 55, NE – 8, NEVÍM – 15.

Tabulka 5: Hypotéza č.5

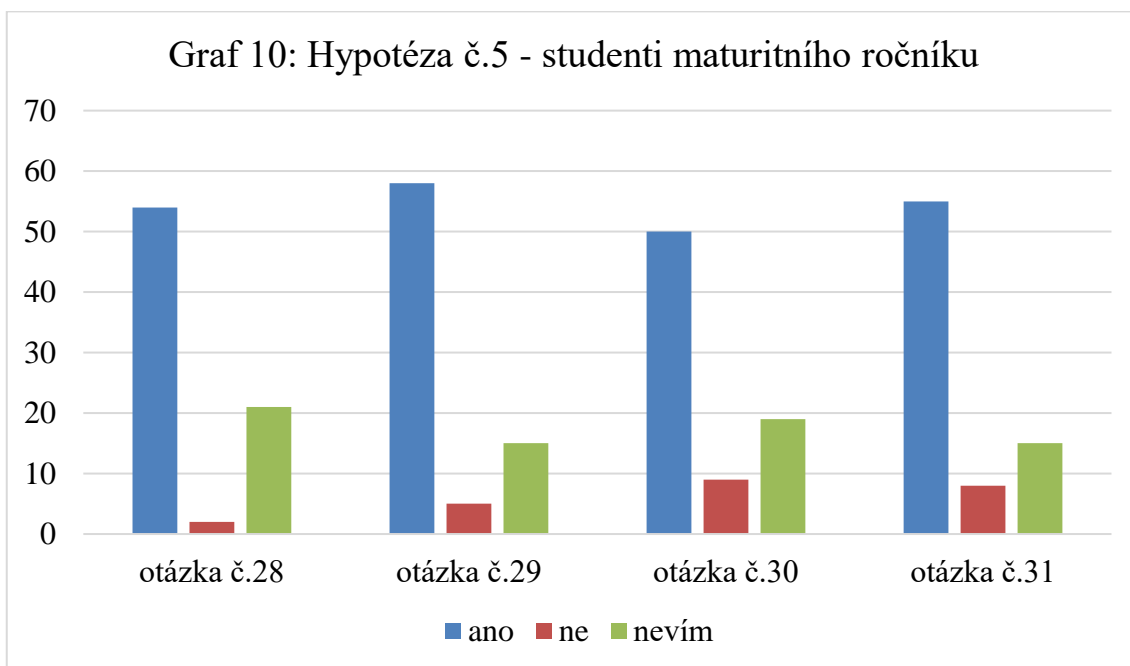
otázka číslo	učební obor - 40 respondentů			maturitní ročník - 78 respondentů		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
28.	31	1	8	54	2	21
29.	25	3	12	58	5	15
30.	26	4	10	50	9	19
31.	27	1	12	55	8	15

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)





Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Tato hypotéza se zcela potvrdila. Respondenti velkou většinou opravdu vnímají souvislosti mezi vztahem k práci a k odměně za ni. Svědčí to o tom, že v jejich případě můžeme očekávat, alespoň v prvních letech jejich pracovní kariéry, aktivní přístup k práci, za kterou však budou očekávat adekvátní odměnu. Její výše se bohužel může lišit od představ zaměstnavatelů. Tento nesoulad je známý a svědčí o neinformovanosti

nových zaměstnanců o finančním ohodnocení konkrétní pracovní pozice. Absolutní minimum respondentů odpovědělo, že tento vztah nevidí, což lze interpretovat jako kladný výsledek šetření.

## 5.6 ŽÁCI UČEBNÍCH OBORŮ MAJÍ SVÉ ODPOVĚDI V DOTAZNÍKU DIAMETRÁLNĚ ODLIŠNÉ OD STUDENTŮ MATURITNÍHO ROČNÍKU

K této hypotéze náleží všechny otázky dotazníku. Žlutě zvýrazněné položky jsou ty, které mají nadpoloviční počet vyznačených odpovědí. Můžeme je tedy vyhodnotit jako jednoznačně průkazné.

Tabulka 6: Odpovědi na dotazníkové otázky

otázka číslo	učební obor - 40 respondentů			maturitní ročník - 78 respondentů		
	40 mužů	0 žen		57 mužů	21 žen	
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
1.						
2.	8	32		13	65	
3.	29	11		61	17	
4.	3	36		7	71	
5.	14	25	1	35	41	2
6.	33	3	4	66	5	7
7.	5	33	2	15	60	3
8.	16	9	15	30	25	23
9.	27	0	13	61	4	13
10.	27	2	10	48	16	14
11.	9	24	6	6	58	14
12.	27	6	7	57	11	9
13.	16	17	7	38	27	13
14.	11	27	2	51	22	5
15.	19	14	7	35	23	20
16.	20	4	16	55	5	16
17.	8	19	12	44	18	15
18.	24	12	4	20	45	12
19.	29	7	4	49	17	12
20.	30	3	7	42	23	13
21.	23	12	4	34	26	18
22.	22	14	4	44	30	4
23.	5	30	5	10	51	17
24.	23	8	8	44	13	20
25.	10	20	10	13	54	10
26.	16	10	14	37	13	28
27.	26	7	6	60	6	11
28.	31	1	8	54	2	21

29.	25	3	12	58	5	15
30.	26	4	10	50	9	19
31.	27	1	12	55	8	15
32.	13	14	13	23	43	11

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

V tomto případě se hypotéza nepotvrdila, odpovědi obou skupin jsou z velké většiny totožné. Svědčí to o tom, že více záleží na věku respondenta než na studovaném oboru. Informovanost o oblastech výzkumu je obdobná, mladí lidé se setkávají a komunikují spolu bez ohledu na studovanou školu. Svou velkou roli zde hrají sociální sítě.

## 5.7 OTEVŘENÁ OTÁZKA

Závěrečná otevřená otázka je uvedena pouze jako orientační, bez statistického vyhodnocení. Respondenti s její pomocí mohli zmínit i další zdroje informací o možnostech svého uplatnění na trhu práce, které znají. Mezi odpověďmi se vyskytovaly tyto zdroje:

Žáci učebních oborů: internet, katalogy a noviny.

Studenti průmyslové školy: inzeráty, internet, rodina, jiné kontakty, známí, noviny, Úřad práce, televize a spolužáci.

Zajímavostí je, že počet respondentů, kteří neuvedli žádný zdroj informací je značně vysoký – 36 žáků učebních oborů a 59 studentů průmyslové školy. A to i přesto, že na otázku č.32 (Máte jiné zdroje informací o možnostech uplatnění na trhu práce?) odpovědělo „ne“ nebo „nevím“ 27 respondentů žáků učebních oborů a 54 respondentů studentů průmyslové školy.

Vypovídá to o tom, že vyplnění dotazníku bylo pro respondenty buď jen povinností a že se dostatečně nezamysleli nad jeho smyslem a obsahem. Nebo, a to je možná více zarážející, že nemají a ani nehledají žádné jiné zdroje a plánování a aktivnímu vyhledávání informací nepřikládají velký význam. Může v tom hrát roli i období (říjen), kdy byl dotazník vyplňován. Je to více než půl roku do doby, než ukončí školní docházku a budou aktuálně řešit svou budoucnost. Zde je nutno podotknout, že kdyby se dotazník mohl znovu opakovat a byl vyplněn později, například v květnu roku 2017, mohly by být výsledky značně odlišné.

## 5.8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI

Pro personalisty i pro ty, kteří mají v organizacích na starosti rozvoj lidských zdrojů, je studium a seznamování se s novými trendy a náladami mezi žáky a studenty bezpodmínečně nutné. Jen tak budou moci vhodně motivovat a doplňovat portfolio zaměstnanců novými talentovanými lidmi. Podobné dotazníkové studie by mohly být pravidelným ukazatelem měnících se potřeb talentů. Již bylo zmíněno, že opakování vyplnění dotazníku na konci školního roku stejnými žáky by mohlo vést k získání dalších důležitých informací. Vývoj jednotlivce v průběhu posledního ročníku studia nelze předvídat, lze jej však vhodně usměrnit. Pokud talentu organizace nabídne možnost stáže či praxe, jeho sebedůvěra poroste. Dá se ji poté využít pro cíle organizace a možné rychlejší začlenění se do jejich struktur. Mladý člověk je v tomto období citlivý na dění kolem sebe, hledá způsob seberealizace a vzhlíží k autoritám. Pro organizaci je tento talent nejlepší volbou v případě, že si chce zaměstnance vychovat od základu. Nehrozí ji, že by si sebou přinesl negativní pracovní návyky, které se jen těžko odbourávají.

Lze tedy navrhnout, aby si organizace vytipovala vhodné školní zařízení a sem směřovala své aktivity směrem k hledání nových talentů. Samozřejmostí je úzká a otevřená spolupráce s vedením školy, popř. se zřizovatelem, protože takto zvolený směr není otázkou jednoho, ale spíše několika let. Spojení organizace a školy je jistě atraktivní pro potencionální studenty a může hrát roli při jejich rozhodování, na kterou školu se přihlásí. Obdobné spojení škol a firem bylo již dříve zavedeno, týkalo se však spíše učňovského školství. Zde hovoříme o středních a vysokých školách, kde se generuje velký počet, vysoce kvalifikovaných kandidátů.

Proč by se právě oni měli bránit rychlejšímu začlenění do struktur svého prvního zaměstnavatele. I oni chtějí mít jistotu, že po dokončení studia budou mít kam nastoupit, někam, kde to znají a kde měli šanci poznat své budoucí spolupracovníky. I pro ně je zvolený systém přijatelný. Nového zaměstnance si za dobu jeho docházení do firmy dostatečně prověřili a mohl získat jejich důvěru. Osobní i pracovní vztahy jsou navázány – ideální stav.

### 5.8.1 Akční plán nápravných opatření

Nápravná opatření pro management:

- vytvořit pracovní skupinu skládající se ze všech stupňů řízení,
- vytipovat profese, u kterých se v organizaci nedostává potřebný počet pracovníků,
- stanovit pracovní místa, ve kterých není zabezpečeno adekvátní nástupnictví,
- najít vhodná školská zařízení nejlépe v zeměpisném okolí organizace,
- oslovit ředitele nebo zřizovatele a stanovit kritéria spolupráce,
- provést vstupní seznámení s možnostmi spolupráce jak s učitelským sborem, tak i s žáky posledního ročníku,
- zavést do praxe schválený akční plán,
- o postupu spolupráce s žáky informovat školu,
- připravit dotazník pro aktualizování informací od studentů,
- pravidelně hodnotit úroveň spolupráce a navrhnout možná zlepšení.

Nápravná opatření pro školy:

- uvědomit si důležitost pracovní kariéry studenta již v době studia,
- předkládat studentům možnosti konkrétního pracovního uplatnění po ukončení školní docházky,
- v rámci možností a kompetencí uzpůsobit teoretické i praktické předměty požadavkům pracovního trhu,
- oslovovat potencionální zaměstnavatele a plánovat užší spolupráci,
- aktivně spolupracovat se zřizovatelem školy,
- o společných akcích s firmami a o konkrétních výsledcích spolupráce informovat ostatní studenty a jejich rodiče,
- všemi komunikačními kanály rozšiřovat povědomí o této činnosti.

Nápravná opatření pro žáky a studenty:

- aktivně se zajímat o svou pracovní kariéru,
- stanovit si cíl své kariéry pro příštích 5 let,
- na společných fórech zaměstnavatel vs. studenti aktivně vystupovat,
- přijmout konkrétní nabídku na vykonávání praxe,
- dávat zpětnou vazbu o svých zkušenostech učitelům, zaměstnavateli i spolužákům.

Termín plnění: do 30.4.2017

Kontrola plnění: opakované dotazníkové šetření – květen 2017, počet uskutečněných praxí studentů – prosinec 2017.



## ZÁVĚR

V obou částech této práce, teoretické i praktické, byly zmíněny konkrétní souvislosti týkající se talent managementu. V části teoretické byly citovány literární zdroje související s touto problematikou. Byly hledány styčné myšlenky, které by se daly interpretovat do části praktické – do výzkumného šetření. Vypracovaný dotazník byl z velké části inspirován myšlenkami odborníků, kteří se problémem talentovaných zaměstnanců ve firmách věnují dlouhodobě.

Praktická část práce odpověděla na předložené hypotézy, v některých případech jednoznačně, v jiných bylo vyhodnocení neprůkazné a vyžaduje si další zkoumání.

Mezi hypotézy, u kterých byla zjištěna velká shoda, patří ta, která se věnuje uvědomění si důležitosti plánování profesní kariéry již v době školní docházky. Tato hypotéza je stěžejní pro celou tuto práci a pisatel s uspokojením přijímá tento výsledek.

Výsledky dalších hypotéz jsou také zajímavé. Vliv rodiny na formování žáků je selektovaný: na výběr školy nemá vliv, studium z velké míry podporují, ale další rozvoj a směřování již neovlivňuje. Projevuje se zde nezávislost dnešních mladých lidí a vysoká míra zodpovědnosti nad svým životem.

Učitele vnímají respondenti kladně hlavně ve vztahu k vlastnímu učení, k dodržování učební osnovy. Ve výuce je však málo zdůrazňováno praktické využití nabytých znalostí na trhu práce a práce s talenty je takřka nulová. Toto se týká teoretické i praktické výuky.

Pozitivním zjištěním je to, že obě kategorie respondentů vnímají jako samozřejmost celoživotní vzdělávání. Buď se to týká dalšího studia nebo rozšiřování si pracovní kvalifikace o nové dovednosti. Vztah mezi přístupem k práci a odměnou za ni je zde velice patrný u obou kategorií. Je očekávaná adekvátní odměna za odpracovanou práci, přičemž odměnou se myslí nejen finanční ohodnocení, ale i kariérní postup. Tato hypotéza i výsledky celého dotazníku je obdobná jak u žáků učebních oborů, tak u maturitních ročníků průmyslové školy. Tento závěr může být zajímavý pro personalisty, kteří mohou předpokládat, že motivace k práci a očekávaná odměna se může dosaženým vzděláním lišit. Není tomu tak.

Firma, která si uvědomí, že kapitál, jedinečný kapitál, který má, jsou její zaměstnanci, má konkurenční náskok před ostatními subjekty podnikatelského

prostředí. Pokud je schopna uvažovat v oblasti rozvoje talent managementu, její síla ještě vzroste. Motivace a stmelování zaměstnanců je velice důležité. Je podstatné nalézt ty, kteří jsou ochotni a schopni se dále rozvíjet. Nové metody a nástroje, které tomu napomáhají, se stále vyvíjejí a napomáhají těm „chytrým“ personalistům uspět v boji o talentovaného pracovníka.

Výrazy jako efektivita pracovního procesu a podpora lidských zdrojů jsou stále frekventovanější v podnikové praxi. Ekonomie podniku je přímo závislá na kvalitních pracovnících, které je nutno stále podporovat a motivovat. Jedině tak nebudou mít tendenci zaměstnavatele opouštět a přecházet ke konkurenci. Motivace nejen řadových, ale i vedoucích zaměstnanců a aktivní používání talent managementu podporuje jak jejich rozvoj, tak i rozvoj celé firmy.

Pro proces zvládnutí změn, které ve společnosti i organizacích neustále probíhají i pro udržení kroku s konkurencí, jsou nejdůležitější částí kvalifikovaní a motivovaní pracovníci. Investice do jejich znalostí, schopností a dovedností jsou základem každé zdravě fungující firmy. Ne všechny však znají a minimum jich používá program talent management. Je u nich často problém prosadit tezi, že talent management může pozitivně ovlivnit konkurenční prostředí v rámci firmy i mimo ni v její prospěch. Talentovaní pracovníci budou sami přicházet s energií a nápady, budou pro firmu „dýchat“. Jejich ztotožnění se s cíli a participace na úspěších firmy je v konečném kontextu nejdůležitějším motivačním prvkem.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- BARTÁK, J. *Lidé a změny*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Votobia, 2004.  
ISBN 80-7220-184-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Grada, 1994.  
ISBN 80-7169-083-X.
- BLÁHA, J. a kolektiv. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- ČASTORÁL, Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- EGEROVÁ, D. *Talent v organizačním prostředí – teoretické přístupy a implikace pro talent management*. Published by UWB Plzeň, 2014. ISSN 1805-0603.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Published by VŠB-TU Ostrava, 2010. ISSN 1212-3951.
- HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
- JINDŘICH, T. *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISSN 0572-3043.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Nakladatelství Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita – Zdravotně sociální fakulta, 2007.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. 1.vyd. Brno:  
Nakladatelství Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
ŽP	Životní prostředí
TOP managemet	Generální ředitel, představenstvo společnosti a ředitelé divizí
ISO	System řízení jakosti dle evropských norem
IT	Informační technologie
HR	Human Resources – Personální oddělení

# SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Hypotéza č.1.....	45
Tabulka 2: Hypotéza č.2.....	47
Tabulka 3: Hypotéza č.3.....	50
Tabulka 4: Hypotéza č.4.....	53
Tabulka 5: Hypotéza č.5.....	56
Tabulka 6: Odpovědi na dotazníkové otázky.....	59

## Seznam grafů

Graf 1: Hypotéza č.1 – žáci učebních oborů .....	46
Graf 2: Hypotéza č.1 – studenti maturitního ročníku .....	46
Graf 3: Hypotéza č.2 – žáci učebních oborů .....	48
Graf 4: Hypotéza č.2 – studenti maturitního ročníku .....	48
Graf 5: Hypotéza č.3 – žáci učebních oborů .....	51
Graf 6: Hypotéza č.3 – studenti maturitního ročníku .....	51
Graf 7: Hypotéza č.4 – žáci učebních oborů .....	54
Graf 8: Hypotéza č.4 – studenti maturitního ročníku .....	54
Graf 9: Hypotéza č.5 – žáci učebních oborů .....	57
Graf 10: Hypotéza č.5 – studenti maturitního ročníku .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

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

## Příloha A – Dotazník

Vážení studenti, jmenuji se Marcel Špůrek a studuji Univerzitu Jana Amose Komenského v Praze obor Manažerská studia – řízení lidských zdrojů (kombinované studium). V současné době pracuji na své bakalářské práci na téma:

Výběr a příprava talentovaných studentů na profesní kariéru ve společnosti BLOCK a.s.

Součástí této práce je výzkumné šetření mezi žáky maturitních ročníků o tom, do jaké míry plánují svou pracovní kariéru již v průběhu studia.

Z tohoto důvodu si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Dotazník je anonymní a s jeho výslednou podobou se můžete seznámit po obhajobě mé bakalářské práce v knihovně Univerzity.

Předpokládaná doba vyplnění dotazníku je 5 až 10 minut.

Děkuji

Marcel Špůrek

datum:				
.....				
		odpovědi		
1.	jste muž nebo žena?	muž	žena	
2.	jste ze stejného města, jako je Vaše škola?	ano	ne	
3.	dojíždíte každý den do školy?	ano	ne	
4.	jste zde celý týden na internátu?	ano	ne	
5.	pomohli Vám rodiče s výběrem školy?	ano	ne	nevím
6.	podporují Vás rodiče ve studiu?	ano	ne	nevím
7.	plánují Vám rodiče budoucnost?	ano	ne	nevím
8.	chcete se věnovat oboru, který studujete?	ano	ne	nevím
9.	je obor, který studujete, na trhu práce žádaný?	ano	ne	nevím
10.	myslíte si, že je důležité si svou profesní kariéru plánovat již ve škole?	ano	ne	nevím



11.	poskytují Vám učitelé dostatek informací o trhu práce ve vašem okolí?	ano	ne	nevím
12.	poskytují Vám učitelé dostatek informací o studijním oboru?	ano	ne	nevím
13.	je rozdíl v přístupu učitelů k talentovaným žákům, kteří mají zájem o učení a k méně talentovaným žákům, kteří mají menší zájem o učení?	ano	ne	nevím
14.	je Vaše teoretická výuka propojená s praktickou?	ano	ne	nevím
15.	máte ve svém okolí někoho, kdo v době studia přemýšlel o své následné kariéře (bratr, sestra, rodina...)?	ano	ne	nevím
16.	přemýšlí Vaši spolužáci o kariéře po dokončení studia?	ano	ne	nevím
17.	chcete pokračovat ve svém studiu i na vysoké škole?	ano	ne	nevím
18.	znáte výši své mzdy, kterou budete po dokončení studia od svého zaměstnavatele požadovat?	ano	ne	nevím
19.	obětovali byste svůj volný čas v době studia tomu, že byste docházel na praxi do konkrétní firmy?	ano	ne	nevím
20.	myslíte si, že je důležité už v době studia aktivně vyhledávat potencionálního zaměstnavatele?	ano	ne	nevím
21.	víte již nyní, čemu se chcete po dokončení studia věnovat?	ano	ne	nevím
22.	myslíte si, že dosažené vzdělání má přímý vliv na Vaše finanční ohodnocení?	ano	ne	nevím
23.	plánujete studium v zahraničí?	ano	ne	nevím
24.	chtěli byste pracovat v zahraničí?	ano	ne	nevím
25.	je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité, jestli je vlastníkem firmy tuzemská nebo zahraniční společnost?	ano	ne	nevím
26.	chtěli byste se živit jako soukromý podnikatel?	ano	ne	nevím
27.	myslíte si, že se budete muset v zaměstnání dále	ano	ne	nevím

	vzdělávat?			
28.	chcete svou profesní kariéru aktivně ovlivňovat?	ano	ne	nevím
29.	myslíte, že by se Vaše zaměstnání mohlo stát Vaším koníčkem?	ano	ne	nevím
30.	byli byste ochotni akceptovat těžkou a náročnou práci za vyšší mzdové ohodnocení?	ano	ne	nevím
31.	myslíte si, že do 5 ti let můžete získat kariérní posun významného charakteru?	ano	ne	nevím
32.	máte jiné zdroje informací o možnostech uplatnění na trhu práce?	ano	ne	nevím
jmenujte některé z nich:				
<p>.....</p> <p>.....</p>				
po zn.	Vaše odpovědi zakroužkujte			

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Marcel Špůrek**

**Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů**

**Forma studia: Kombinované**

**Název práce: Výběr a příprava talentovaných studentů na profesní kariéru ve společnosti BLOCK a.s.**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 57**

**Celkový počet stran příloh: 3**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 11**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.**