

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marcel Špůrek

Talent Management a Trainee programy ve společnosti

DAIKIN CZECH

Praha 2019

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Marcel Špůrek

Talent Management and Trainee programs in the company

DAIKIN CZECH

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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. února 2019

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 firmě zabývající se vývojem, výrobou a prodejem klimatizační techniky. Popisuje teoretické i praktické kroky a postupy pro plánování, rozpoznání, získání, stabilizování, využívání a rozvíjení talentovaných pracovníků.

V praktické části byla dotazníkovou metodou u pracovníků externích firem zjišťována jejich spokojenost s absolvovaným odborným školením. Důležitou částí zjišťování byl jejich postoj k dalšímu profesnímu vzdělávání v průběhu profesní kariéry a jejich zájmu o prohlubování vlastních znalostí a schopností.

Klíčová slova

Adaptační proces, andragogika, kariérní plán, lidské zdroje, plánování kariéry, řízení kariéry, talent, talent management, rozvoj zaměstnanců, získávání talentů.

Annotation

The thesis deals with the concept of talent management in the company engaged in the development, production and sale of air conditioning technology. Describes theoretical and practical steps and procedures for planning, recognizing, acquiring, stabilizing, using and developing talented staff.

In the practical part, the questionnaire method of the external company employees was found to be satisfied with their professional training. An important part of the survey was their attitude to further professional education during their professional career and their interest in deepening their own knowledge and skills.

Keywords

Adaptation process, andragogy, career plan, career planning, career management, employee development, human resources, talent, talent acquisition, talent management.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU.....	11
1.1 POJEM TALENT	11
1.2 POJEM TALENT MANAGEMENT	15
2 PROCESY TALENT MANAGEMENTU.....	17
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ TALENTŮ	18
2.2 ROZVOJ TALENTŮ.....	21
2.2.1 Řízení kariéry.....	22
2.2.2 Plánování kariéry	23
2.2.3 Plánování nástupnictví	25
2.3 UDRŽENÍ TALENTŮ	27
2.3.1 Adaptační proces.....	29
2.3.2 Hodnocení zaměstnanců	30
2.3.3 Odměňování zaměstnanců	31
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	33
3.1 ANDRAGOGICKÉ PORADENSTVÍ	36
3.2 TRAINEE PROGRAMY	38
PRAKTICKÁ ČÁST	41
4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY V DAIKIN.....	41
4.1 BUDDY PROGRAM @ DAIKIN.....	41
4.1.1 Co je to Buddy?.....	41
4.1.2 Kritéria výběru Buddyho a proces	41
4.1.3 Zodpovědnosti Buddyho	42
4.1.4 Navrhovaná struktura.....	42
4.1.5 Pokyny pro Buddyho	44
4.1.6 Užitečné rady pro Buddyho	44
4.2 SALES ACADEMY	46
4.2.1 Co je to prodejní akademie DAIKIN?	46
4.2.2 Co program nabízí.....	46

4.2.3	Fakta a čísla.....	46
4.2.4	Jaké jsou požadavky pro účast?	47
4.2.5	Přehled tréninkového programu	47
4.2.6	Kontinuální kontrola kvality a neustálé zlepšování	48
4.2.7	Výhody pro účastníky	48
5	VÝZKUM, CÍL VÝZKUMU	49
5.1	SEZNAM ŠKOLENÍ	49
5.2	FORMULACE HYPOTÉZ A CÍL VÝZKUMU	50
5.2.1	Hypotézy	50
5.2.2	Předpoklady hypotéz.....	51
5.3	VÝBĚR RESPONDENTŮ	53
6	METODY VÝZKUMU	54
7	ROZBOR A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	55
7.1	SHRNUTÍ OBDRŽENÝCH ODPOVĚDÍ	59
7.2	PRVNÍ HYPOTÉZA	62
7.3	DRUHÁ HYPOTÉZA	63
7.4	TŘETÍ HYPOTÉZA	65
7.5	ČTVRTÁ HYPOTÉZA	67
7.6	DOPORUČENÍ PRO FIRMU	68
7.6.1	Akční plán nápravných opatření	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	75
	SEZNAM ZKRATEK	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM PŘÍLOH.....	80

ÚVOD

Organizace a firmy, které potřebují v současném zvýšeném konkurenčním prostředí a při neustálých turbulentních změnách přežít a dále růst, musejí lákat, vychovat, a hlavně si udržet talentované zaměstnance. K této vizi jim může pomoci dodržování zásad talent managementu a řízení talentů. Počet talentovaných jedinců je v celosvětové populaci značně omezený. Globálně se setkáváme se stárnutím populace a s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. To, co mohou firmy v této situaci udělat, je nabídnout vybraným zaměstnancům jasnou perspektivu a hlubší začlenění do struktur organizací. Organizacím pomohou tyto zásady získat a udržet nadprůměrně 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.

Špůrek (2017, s. 9) zmiňuje 21. století, které 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.

Cílem diplomové práce je zmapovat prostředí konkrétní společnosti ve vztahu k budování moderní a fungující firmy pomocí kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Dále budou popsány teoretické a praktické kroky a postupy pro získání a stabilizování talentovaných pracovníků v konkrétní společnosti. Bude popsán adaptační program a systém vzdělávání, který slouží k rychlému začlenění do organizačních struktur společnosti a k dlouhodobému udržení a rozvoji pracovníků.

Diplomová 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. Ze získaných informací bude vytvořen dotazník, který zmapuje vhodnost a kvalitu poskytovaných školení odborným firmám spolupracujících se společností DAIKIN CZECH. Bude zkoumán postoj a motivace jednotlivých účastníků školení ve vztahu ke kvalitě poskytnutého školení a jejich osobní přístup k profesnímu vzdělávání se v průběhu kariéry.

Dotazník slouží ke zjištění spokojenosti s obsahem a náplní školení, s jeho organizací a s kvalitou školitelů. Vyhodnotí také subjektivní pohled školených s ohledem na jejich další odborný rozvoj. Po jeho úvodní části, kdy měli respondenti uvést základní údaje o svém pohlaví a věku, následují otázky týkající se jejich hodnocení absolvovaného školení sestávající z různého počtu možných odpovědí. Takto kategorizované nastavení odpovědí je velmi vhodné pro následné správné vyhodnocení sepsaných hypotéz. Dotazníkem bylo položeno 23 uzavřených a 1 otevřená otázka, ve kterých byly připraveny k vyhodnocení čtyři hypotézy. Otázky byly nahodile rozmístěny v dotazníku tak, aby na první pohled nebylo patrné, které hypotézy jsou zkoumány. Vyplnilo jej celkem 103 účastní školení, což je pro prokazatelnost výzkumu dostatečný počet.

Praktická část práce obsahuje dotazník a vyhodnocení odpovědí dle zvolených hypotéz spolu s doporučením pro praxi a návrhem akčního plánu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADY TALENT MANAGEMENTU

Špůrek (2017, s. 12) poukazuje na to, že přesná definice a vymezení pojmů talent a talent management 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 a proto existuje dlouhá řada formulací.

Podle Bláhy (2013, s. 172) se v současném podnikatelské prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence anebo globalizace, se pro organizace stávají stále klíčovějšími 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.

Podle Špůrka (2017, s. 12) může být talentem 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.

Podle Egerové (2014, s. 46) je talent v organizaci nejčastěji zmiňován v souvislosti s pracovníky s vysokým výkonem a vysokým potenciálem.

Dále Egerová (2014, s. 46) 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, s. 317) 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, s. 47) 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.

Elegbe (2010, s. 35) je přesvědčen, že talent může být definován různými způsoby. Obecně je součástí talentu duševní síla, nadání, schopnosti a zděděné vlohy. Co je však společné pro všechny definice, je fakt, že talent není získán, ale vrozený a člověk ho buď má nebo nemá. Kdo má talent například v hudbě, tanci, herectví nebo sportu, stojí nad zbytkem populace v oblasti jeho talentu. Ovšem pouhé vlastnění talentu nedělá jeho nositele velkým, záleží především na vývoji a využití talentu. Právě využití a rozvoj talentu zapříčiňuje dosažení mimořádných výsledků.

Řízení talentů se podle Armstronga (2007, s. 327) 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, s. 22) 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 jedinec přispěje k naplňování úkolů organizace, bude záležet i na tom, jakou pozornost bude organizace věnovat rozvoji jeho talentů.

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, s. 51) 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, s. 328) 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, s. 800) 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, s. 24) za talent považuje jednotlivce, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje velký potenciál.

Barták (2011, s. 137) chápe každého jedince jako jedinečnou, nezaměnitelnou osobnost, která disponuje mj. i předpoklady, s nimiž sice zažloutlé personální normativy nepočítaly, nicméně představují výrazný vklad, který moudrá firma dokáže ocenit a využít.

Armstrong (2015, s. 319) míní, že proces řízení talentů je možné vyjádřit jako sekvenci činnosti, která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu vytvoření zásobárny talentů.

Kursch (2016, s. 64) ukončuje popis talentu tím, že vidí souvislost mezi talentem či skupinou talentovaných a výkonem celé organizace nás přivádí k myšlence efektivního řízení talentovaných. Takové efektivní řízení talentovaných by mělo přispět k pozitivním výsledkům a k celkovému zvyšování výkonu organizace. Abychom mohli zkoumat tyto souvislosti, pracovat s procesem řízení talentovaných a jeho metodologií, musíme si vymezit pojem, který všechny tyto aspekty obsáhne. Tímto pojmem je talent management.

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.

Špůrek (2017, s. 15) doplňuje, že v rámci talent managementu řešíme plánování kariéry a nástupnictví. Je potřeba být připraveni na odchod klíčových osob z organizace nejlépe 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, s. 26) 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, s. 52) přirovnává talent management k řízení talentů a užívá se zpravidla ve smyslu podchycování mladých zaměstnanců v podniku tak, aby se stali stabilními.

Horváthová (2010, s. 15) 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.

Deb (2005, s. 81) připomíná, že talentovaní lidé nejsou jen strategickými partnery pro organizace, ale oni jsou především strategickou hnací silou pro organizace v oblasti inovací, výzkumu a vývoje.

Bláha (2013, s. 172) vnímá, že 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, s. 47) je cílem strategie talent managementu zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace. Vyústěním této strategie a praktickým nástrojem možného růstu konkurenceschopnosti organizace jsou pak jednotlivé procesy talent managementu – získávání, rozvoj a udržení talentů.

Bláha (2013, s. 181) doplňuje, že souhrnným grafickým znázorněním dílčích činností talent managementu je myšlenková mapa talent managementu v organizaci.

Myšlenkovou mapu rozvíjí Horváthová (2011, s. 172), 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, s. 139) 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 ZÍSKÁVÁNÍ 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 struktuře 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 diplomová práce) a na užší pojetí (v rámci firmy nebo organizace).

Horváthová (2011, s. 48) 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.

Barták (2011, s. 45) upozorňuje na vhodný nástroj sloužící k zmapování lidských zdrojů v organizaci, jímž je personální audit. Ten umožňuje zmapovat tzv. základní úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci, tj. stav před kontinuálním zlepšováním: zabezpečení zpětné vazby, vyhodnocení výchozí situace – pracovní způsobilost, motivace a stimulace zaměstnanců – ve vztahu k firemním cílům. Dobrá znalost současného stavu sociálního subsystému, kterou nám umožňuje personální audit, je východiskem jasného zaměření personálního řízení do budoucna. Audit tedy prohlubuje schopnosti HR včas předvídat změny, připravovat na ně pracovníky i celou firmu tak, aby byla konkurenceschopná a zisková, aby i v měnících se podmínkách dosahovala trvale úspěchů.

Armstrong (2007, s. 342) 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, s. 51) 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, s. 126) 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, s. 317) uvádí, 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.

Klíčové kompetence by podle Horváthové (2011, s. 52) měly být:

- Poskytovat významnou hodnotu pro zákazníka a výrazně přispívat k užtku 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, s. 183) 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 užitku organizace a zároveň umožňuje snadněji poměřovat, do jaké míry jsou nastavená očekávání naplněna.

Barták (2011, s. 56) zmiňuje, že efektivita vyhledávání, získávání a výběru nových pracovníků je především závislá na hloubce personálního auditu, který musí být schopen odpovědět na otázku, zda a jak dané pracovní místo, resp. pracovník, který ho má zastávat, přispěje k získání, případně zvyšování konkurenční výhody pro danou organizaci, resp. jak přispěje k uspokojování potřeb zákazníka.

2.2 ROZVOJ TALENTŮ

Armstrong (2015, s. 320) 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.

Elegbe (2010, s. 73) doplňuje, že 70 % učení je učení informální, proto bychom se měli soustředit i na prostředí, ve kterém se talentovaný vzdělává, tedy prostředí organizace.

Deb (2005, s. 89) zdůrazňuje, že pro správný rozvoj talentu je třeba nejen rozvíjet kompetence, ale také nalézt hlavní charakteristiky talentovaného, které ho odlišují od ostatních a na ty se zaměřit při plánu rozvoje.

Barták (2011, s. 135) předpokládá, že by úspěšný rozvoj talentů měl v „makroměřítku“ představovat prioritu státní politiky, s průmětem do legislativy a s oporou v koordinační roli státu a v metodické pomoci centrálních orgánů odpovědných za vzdělávání školské i mimoškolské. V „mikroměřítku“, na úrovni regionů, organizací a firem, se často jedná o iniciativu, která se snaží řešit nejpálčivější problémy spojené s rolí talentů z hlediska budoucí konkurenceschopnosti organizací. Dále Barták uvádí, že nejprve je třeba talenty identifikovat, dále a nimi systematicky pracovat v cyklu rozvoj – rozmístění – propojení. Teprve ve vzájemné souhře těchto tří faktorů, ve všech fázích provázených zpětnou vazbou, dochází ke sladění hodnot, ztotožnění pracovníků se svěřenými úkoly a k budování kreativní týmové spolupráce na projektech, zaměřených na nejrůznější úrovně tzv. „inovační pyramidy“: od nových přístupů k firemním cílům, vizi, strategii, firemní kultuře, přes výběr nových segmentů trhu, účelných aliancí, až po inovace v oblasti vývoje, výzkumu, výrobních a logistických procesů a řízení kvality.

Bělohlávek (1994, s. 9) 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, s. 190) 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 pokračuje 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, s. 124) popisují motivaci jako to, co způsobí, že se jednatel 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, s. 78) 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, s. 575) 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, s. 578) 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. Do určitého druhu pracovních funkcí lze seskupovat taková zaměstnání, jako jsou vědci, inženýři, účetní a personalisté.

Bělohávek (1994, s. 11) obecně definuje kariéru jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.

Tureckiová (2004, s. 97) označuje pojmem kariéra tu část životní dráhy (života) člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace.

Armstrong (2015, s. 323) uvádí, že řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy. Řízení kariéry tím propojuje potřeby organizace s potřebami jednotlivců.

Bláha (2013, s. 193) 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, s. 91) 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, s. 586) 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 pokračuje tím (s. 587), že výhodou tohoto přístupu je to, že lidé jsou 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, s. 94) 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, s. 327) 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.

Tureckiová (2004, s. 98) definuje plánování kariéry jako aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „vlastní cesty životem“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků. Tato aktivita, respektive její konkrétní naplňování může být podpořeno firmou, která ve formě řízení kariéry umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál.

Bělohlávek (1994, s. 56) 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.

Horváthová (2011, s. 95) 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. Navíc lidé v tomto období již mají konkrétní dovednosti, a tak se jejich zájem přesunuje jinam, k jiným záležitostem, než je získávání dovedností.

Bláha (2013, s. 193) 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, s. 329), řízení kariéry se skládá z procesů plánování kariéry a z řízení následnictví ve funkcích. Plánování kariéry utváří funkční postup jedinců v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace, s definovanými profily úspěšných pracovníků a s výkonem, potenciálem a preferencemi jednotlivých členů organizace. Plánování následnictví manažerů má zabezpečit, aby organizace, pokud možno, měla manažery, které potřebuje k uspokojení svých budoucích podnikatelských potřeb.

2.2.3 Plánování nástupnictví

Armstrong (1999, s. 583) 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, s. 330) pokládá tři základní otázky:

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

Bláha (2013, s. 194) 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, s. 100) 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.

A Horváthová pokračuje, že 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, s. 79) 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, s. 116) ví, že aby lidé chtěli v organizaci pracovat, měla by tato být uznávána jako organizace, která dosahuje výsledků, chová se eticky a nabízí svým zaměstnancům dobré podmínky, má jasnou vizi, soubor propojených a fungujících hodnot a měla by být známa jako organizace, která má dobrou pověst.

Dále Molek (2007, s. 77) 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, s. 41) 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.

Častorál (2010, s. 40) ví, že 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, s. 320) uvádí, že stabilizování talentů musí zajistit, aby talentovaní lidé z organizace neodcházel a zůstávali oddanými a angažovanými členy organizace.

Častorál (2010, s. 100) připomíná Alderferovu teorii tří kategorií potřeb, která dělí lidské potřeby do tří hierarchicky uspořádaných skupin:

- Zajištění existence.
- Zajištění sociálních vztahů.
- Zajištění osobního růstu.

Horváthová (2011, s. 119) připomíná, že chce-li si organizace udržet (a samozřejmě také získat) talentované jednotlivce, musí se s nimi dohodnout a musí s nimi spolupracovat, ale existují určité hranice, kam až organizace může jít. Jedná se například o efektivnost určitých forem odměňování („zlatá pouta“ – bonifikace za věrnost nebo loajalitu). Je také nezbytné existující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k dosažení cílů organizace, na základě toho je hodnotit a oceňovat.

Bláha (2013, s. 197) 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, s. 192) 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, s. 112) 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 (s. 90) 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.

Barták (2011, s. 62) uvádí, že adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase (daném zkušební dobou – obvykle v průběhu prvních tří měsíců po nástupu nového zaměstnance do firmy) a podle tzv. adaptačního plánu či programu. Dále Barták pokračuje, že pokud

výsledky adaptace nováčka neodpovídají předpokladům a není perspektiva dosažení nezbytného zlepšení, následuje ukončení pracovního poměru.

2.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Podle Bláhy (2013, s. 56) je hodnocení zaměstnanců integrální součástí procesu řízení pracovního výkonu a patří k základním úkolům manažerů. Výsledky z hodnocení zaměstnanců jsou zaznamenávány, uchovávány a využívány k různým účelům. Hodnocení je nástrojem vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců, nástrojem podpory jejich výkonu, korekce neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci a také zdrojem jejich povzbuzení a inspirace.

Podle Koubka (2010, s. 207) je hodnocení pracovníků velmi důležitou personální činností zabývající se:

- Zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.
- Sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi.
- Hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Podle Bartáka (2011, s. 77) je kvalitní systém hodnocení pracovníků jedním z klíčových předpokladů personálního řízení. Umíme-li dobře hodnotit pracovníky a jejich pracovní výsledky a nasazení, získáváme dobrý základ pro účelný a efektivní způsob jejich rozmisťování, tedy dosahování toho, abychom měli správné pracovníky na správných pracovních místech. Představuje organickou součást řízení lidí. Je výstupem z kontrolní a monitorovací činnosti vedoucího pracovníka. Je-li hodnocení vhodně presentováno, pracovníka motivuje, přináší mu uspokojení z práce, případně mu dodává sebedůvěru, že v budoucnu zvládne své úkoly lépe než dosud.

Horváthová (2011, s. 65) 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. Talenty z vlastních zdrojů hledáme nejčastěji prostřednictvím fungujícího systému pravidelného hodnocení, v rámci něhož využíváme řadu metod. K nejpoužívanějším metodám patří:

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

Pro identifikaci talentů z vnějších zdrojů můžeme využít:

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

Častorál (2009, s. 95) 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. Pracovníci se hodnocení aktivně zúčastňují, jsou seznamováni se svojí perspektivou v organizaci a s podmínkami dalšího osobního rozvoje. Hodnocení může postihnout silné a slabé stránky pracovníků a mělo by je motivovat k lepším výkonům.

Barták (2004, s. 118) zmiňuje hodnotící rozhovor, který se provádí obvykle 1x měsíčně (tedy 3x během adaptace). 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, s. 414) 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 (2015, s. 418) 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.

Bláha (2013, s. 108) považuje odměňování zaměstnanců za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů kterékoliv organizace úspěšně poradit. K dispozici je poměrně široká škála možností, jak tuto problematiku řešit. Výsledkem by mělo být vytvoření takového systému odměňování, který by byl přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a tím by napomáhal k vytváření harmonických vztahů v organizaci. Nastavený systém by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.

Podle Koubka (2010, s. 283) 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.

Barták (2011, s. 83) zdůrazňuje, že komplexní a objektivní hodnocení (nikoliv jednorázové, ale cyklicky se opakující, umožňující odlišit podstatné od nahodilého) představuje solidní základ pro systémy odměňování.

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je neustálý a nepřetržitý proces využívaný v každé organizaci, který slouží k zajištění dostatečného množství kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců. Ti jsou motivováni k neustálému zvyšování a rozšiřování svých již existujících schopností, dovedností a znalostí. Jako významnou součást procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme uvést i jejich rozvíjení a upevňování postojů k plnění náročnějších cílů organizace. To souvisí s velmi rychlým rozvojem například informačních technologií a s jejich zaváděním do organizací. Pokud by na tento trend změn organizace včas a efektivně nezareagovala, hrozilo by, že stávající znalosti by se staly zastaralými a nepoužitelnými v praxi. Tento fakt ovlivňuje každodenní konkurenceschopnost podniku a její postavení na konkurenčním trhu.

Palán a Langer (2003, s. 40) definují vzdělávání jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka. Vzdělávání je však zároveň procesem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí, považujeme jej tedy za součást socializace.

Palán a Langer (2003, s. 40) pokračují s tím, že z jiného pohledu můžeme vzdělávání definovat jako společensky zabezpečenou a diferencovanou činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměřením i soukromých vzdělávacích firem.

Špůrek (2017, s. 15) soudí, že pouze zaměstnanci, kteří mají vysoký stupeň kompetencí, jsou dostatečně informováni a zároveň mají možnost aktivně se podílet na plnění úkolů organizace, mohou přispět k větší připravenosti společnosti na přicházející změny, které jsou vyvolány měnícími se vnějšími i vnitřními podmínkami. Rychlost, kterou je společnost schopna zareagovat na přicházející změny, odráží její vztah k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Některé organizace koordinují individuální rozvoj jednotlivců s rozvojem celých pracovních týmů. Platí to zejména tam, kde produktivita práce celého týmu úzce souvisí s výkonností jednotlivců a s jejich inovačním přístupem. Jde například o výrobní sféru, kde se jednotlivec jen zčásti podílí na výrobě, přičemž se hodnotí až kvalita a rentabilita kompletního výrobku na konci výrobního cyklu.

Efektivita vzdělávání úzce souvisí s motivací jednotlivců a jejich aktivitou. Každý pracovník je motivovanější, pokud mu jeho vedoucí zaměstnanec vytvoří vhodné podmínky pro rozvoj jeho slabých stránek. Kritický pohled na své schopnosti a znalosti je vítaný a má kladný vliv na sebemotivaci ke vzdělávání. Znalost svého cíle rozvoje a vzdělávání je bezpodmínečně nutná. Každý by měl chtít zvyšovat si svou kvalifikaci buď z důvodu absence školního vzdělání nebo při vykonávání zaměstnání v jiném než vystudovaném oboru. Avšak, ani znalosti získané ve škole nemohou v dnešním turbulentním světě vystačit po celou dobu aktivního, pracovního života. Zvyšování si kvalifikace nebo potřeba rekvalifikace je běžnou motivací k dalšímu firemnímu rozvoji a proměňuje se v celoživotní vzdělávání.

Špůrek (2017, s. 9) vidí investování do lidského kapitálu a jeho rozvoje efektivní jen tehdy, pokud bude oboustranně výhodné, přijatelné, využitelné a povede ke zvyšování výkonnosti. V zájmu organizace je potřeba sledovat efektivitu každého vzdělávacího programu, jeho přínos pro účastníky a finanční prostředky, které jsou do programů vkládány. Tyto informace jsou získávány na základě hodnocení vzdělávání, které jsou zpětnou vazbou po každém bloku školení účastníky sdělovány.

Palán (2002, s. 153) vyvozuje závěry a to:

- Práce s lidskými zdroji vyžaduje neustálou, systematickou, permanentní péči o jejich zdokonalování. Podstatou této činnosti je výchova, vzdělávání a péče o pracovníky.
- Rozvoj lidských zdrojů, který je základem personálního řízení je tedy založen především na aplikaci andragogiky.

Armstrong (2015, s. 333) vidí, že cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Tureckiová (2004, s. 92) definuje cíl podnikového vzdělávání a zmiňuje, že základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, kteří jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také

pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, ať už má podobu změny postupné (inkrementální), či transformační.

Bláha (2013, s. 122) rozvíjí pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců směrem ke strategickému přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Můžeme o něm hovořit tehdy, kdy je zdůrazňováno průběžné učení, kdy vzdělávací a rozvojové cíle vznikají z reálných organizačních problémů a jednotlivci sami mohou ovlivňovat obsah vzdělávacích aktivit. Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe vzdělávání a rozvoje může přispět ke splnění strategických cílů organizace. Týká se zabezpečování toho, aby organizace měla pro uspokojování svých současných i budoucích potřeb k dispozici správnou kvalitu lidí.

Podle Kursche (2016, s. 40) je určitě těžké zařadit jakýchkoliv hraniční obor přesně do systému věd. Totéž platí i o talent managementu, který je úzce spjat jak s andragogikou, tak s řízením lidských zdrojů a samozřejmě i s dalšími vědami. Lze také rozvést diskuzi, zda zkoumání talentu a nadání do vědy patří. A dále navazuje, že pokud má být talent management úspěšný, pak by měl v sobě zakomponovat nejen prvky z řízení lidských zdrojů, ale také prvky z dalších společenských věd, jako je andragogika, psychologie, sociologie. Proto bychom se měli zaměřit na samotnou podstatu práce s talentovanými dospělými, a to především na předpoklady, které musí být splněny, aby se dospělý talentovaný jedinec mohl dobře rozvíjet a uplatnit svůj talent.

Beneš (2003, s. 63) dodává, že andragogika převzala mnoho metod z reformní pedagogiky a že nejnovější vývoj naznačuje možnost přiblížení v pohledu na učení. Nikoli mezi pedagogikou a andragogikou, ale s určitostí mezi pedagogikou školy a andragogikou nalézáme rozdíl v pohledu na učícího se. Dospělý není v andragogice většinou izolován od svých rolí v pracovním, společenském a privátním životě, není tedy redukován na „žáka“. Vzdělávání mu pomáhá zvládat nároky života, nesnaží se ale vytvářet jeho osobnost.

3.1 ANDRAGOGICKÉ PORADENSTVÍ

Andragogické poradenství řeší zejména současné a nové trendy v profesním světě a je zaměřeno na dospělé klienty – zaměstnance. Dále řeší problémy vzdělávání dospělého jedince ve šech jeho formách a pomáhá mu hledat ty nejvhodnější. Uplatňuje se při ztrátě, změně nebo výběru vhodného zaměstnání a plánování dalšího kariérního růstu s ohledem na plánování osobního rozvoje a s ohledem na konkrétní osobu klienta – zaměstnance.

Jde vždy o spolupráci a interakci mezi poradcem, nejlépe profesionálním a klientem nebo institucí. Klient u sebe zjišťuje překážky, které mu znemožňují dosažení plánovaného cíle. Poradce se snaží radami nebo návody pomoci klientovi s jeho specifickými problémy. V tomto procesu je poskytována vysoce odborná pomoc, která využívá odborné instrukce, poučení, informace a návody k řešení vzniklé situace.

Hadj – Mousová (2004, s. 15) rozděluje poradenský proces dle intervence:

- Doba trvání – krátkodobě (krátké trvání, zpravidla jednorázové) a dlouhodobě (opakovaná setkání).
- Zaměření – dáno typem problému, který je nutno vyřešit.
- Intenzita – závislá na použitých poradenských technikách a aktuálnosti klientova problému.
- Počet osob – individuální x skupinové.
- Použité techniky – obecně základní dovednosti x speciální techniky.

Studio Nataly (2018) definuje andragogické poradenství jako konzultační, edukační a informační činnost směřující k orientaci jedince v oblasti jeho zájmu. Zaměřuje se na současné a nové trendy v profesním světě. Uspořádání a vytřídění zájmů klienta, v oblasti většinou profesního života, je třeba klást důraz jak na harmonii duše, tak na jeho možné reálné fyzické možnosti. Kdy takové poradenství potřebujeme?

- Hledáte nové zaměstnání.
- Nevíte, v čem jste dobří.
- Rádi byste věděli, v čem vynikáte.
- Potřebujete si utřídit myšlenky, uspořádat priority.
- Hledáte základní životní hodnoty.

Andragogika osciluje mezi interdisciplinaritou a transdisciplinaritou, směřuje k praktickým opatřením v oblasti společenských vztahů, které jsou rozvíjeny na základě formulovaných společenských potřeb, svůj předmět vytváří na základě identifikovaných problémů, které se ve společnosti objevují. Umožňuje vidět jeden problém z mnoha různých úhlů pohledu.

Hadj – Mousová (2004, s. 89) uvádí tyto typy poradenského procesu:

- Terapeutická atmosféra – partnerská spolupráce, svoboda, respekt, mlčenlivost.
- Záruka klientovy svobody – klient hovoří o čem sám chce, poradce nevyvíjí tlak.
- Klientova cesta k odpovědnosti – svobodná volba přijetí řešení problému.
- Záruka přijetí klienta poradcem – poradce plně respektuje klienta i jeho možné chyby, nehodnotí je.
- Záruka důvěryhodnosti – důvěra, pocit bezpečí.

Novosad (2009, s. 102) rozděluje formy poradenské pomoci na:

- Vedení, informování (quidance) – jde o nejjednodušší typ poradenské činnosti, předpokládá se poskytnutí zásadní informace o klientově problému. Aktivita k vyřešení se přenechá zcela na klientovi. Může být poskytnuto ve formě např. přednášek nebo jde o prosté zodpovězení klientova dotazu.
- Poradenství v užším smyslu (counselling) – jedná se o vyšší typ poradenské činnosti. Očekává se dialog mezi klientem a poradcem – tím je i hlubší a detailnější náhled na přednesený problém. V této formě poradenství jsou kladeny vyšší nároky na poradce (vyšší odbornost) i na klienta (musí se „otevřít“ a jít více do hloubky svého problému). Novosad do této části zahrnuje i tzv. doprovázení, které je hojně využíváno např. v poradenství pro pozůstalé.
- Konzultační činnost – probíhá na úrovni poradenských pracovníků. V podstatě jde o možnost prokonzultování problému daného klienta i náhledu na osobu klienta ze strany poradce s jiným odborníkem.

3.2 TRAINEE PROGRAMY

Horváthová (2011, s. 78) zmiňuje, že pro talentované zaměstnance by měl v organizaci být vyvinut a v úzké součinnosti s jejich 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.

Podle Hroníka (2007, s. 123) existují v talent managementu obecně dva základní typy programů:

- Trainee programy – jsou určeny pro absolventy škol. Účastníci programu se obvykle stávají zaměstnanci organizace po dobu trvání programu. Pro každého účastníka (eventuálně skupinu účastníků) je vytvořen rozvojový plán, který může mít různorodou podobu. Obvyklá délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnuta možnost dále pracovat v organizaci.
- Talent development – tento program je určen pro talentované jednotlivce, kteří již nějakou dobu v organizaci pracují, mají v ní svou historii i kredit, ale zároveň stojí na počátku své kariéry v organizaci a potřebují najít její směr.

Armstrong (2015, s. 366) uvádí modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů, který má pět fází:

- Fáze analýzy – stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení stávajících znalostí a dovedností vzdělávajících se jedinců.
- Fáze návrhu – analýza předmětu vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů a stanovení metod vyhodnocování vzdělávání.
- Fáze vývoje – vypracování podrobného programu vzdělávání na základě konceptu vytvořeného ve fázi návrhu.
- Fáze realizace – realizace programu vzdělávání v souladu s vytvořeným plánem.
- Fáze vyhodnocení – vyhodnocení každé lekce z pohledu osoby odpovědné za realizaci celého programu, stejně jako z pohledu účastníků. Zkoumá se dopad programu na výkon a posuzuje se, do jaké míry program naplnil očekávání.

Horváthová (2011, s. 81) dělí metody rozvojových programů na pracovišti (on-the-job) a mimo pracoviště (off-the-job).

- On-the-job: koučink, mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, plnění naléhavých úkolů, miniprojekty, stáž či dočasné přeložení, sdílení poznatků.
- Off-the-job: přednáška, seminář, případová studie, simulace, workshop, manažerské hry, angažování v charitě/komunitě, development centrum, outdoor training / learning, E-learning, samostudium odborné literatury, rozvoj kompetencí.

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 popsáno, jakým způsobem se talentovaným zaměstnancům věnují v konkrétní společnosti. Jak jsou schopni rozvíjet jejich kompetence a motivovat je k dalšímu kariérnímu růstu. Následovat bude metodologie výzkumného postupu a interpretace výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci externích firem, kteří se zúčastnili odborného školení v této firmě. V závěrečné části práce bude uvedeno shrnutí teoretického i praktického oddílu a doporučení pro praxi.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY V DAIKIN

Teoretická část pojednává o významu talent managementu, který hraje podstatnou roli při formování pracovních týmů v rámci každé firmy. Souvislost mezi rozvojem firmy a její prosperitou na jedné straně a kvalitou lidských zdrojů na straně druhé je zcela zřejmá a mnoha teoretickými články i praktickými studii prověřena. Níže bude popsán program adaptace nových pracovníků (Buddy program) a program podpory talentovaných zaměstnanců a jejich prodejních dovedností (Sales Academy) u konkrétní firmy, u f. DAIKIN CZECH.

4.1 BUDDY PROGRAM @ DAIKIN

Adaptace nových zaměstnanců má své doporučené postupy, které směřují k jejich co nejrychlejšímu začlenění do struktur organizace. U firmy DAIKIN se tento program interně jmenuje „Buddy program“. Buddy ve smyslu kamarád, někdo, ke kterému je možno mít důvěru a který chce aktivně se zaškolením pomoci. Program vychází z toho, že jsou v rámci organizace dobrovolně vyčleněni pracovníci, kteří se ujímají nového člena týmu po jeho nástupu a starají se o jeho seznámení se s vnitřní strukturou firmy, s jejími členy a s náplní jeho práce po dobu zkušební lhůty.

4.1.1 Co je to Buddy?

Buddy je spolupracovník (někdo jiný než manažer nebo nadřízený), který poskytuje rady a pokyny ohledně různých aspektů práce v DAIKIN. Na zaškolení a zaučení nového zaměstnance se výrazně podepisuje přidělení oficiálního Buddyho. Buddy je také "zvuková deska", která nabízí povzbuzení, když se nový zaměstnanec aklimatizuje na DAIKIN kulturu a pracovní prostředí.

4.1.2 Kritéria výběru Buddyho a proces

Úspěšný Buddy je zaměstnanec, který rozumí DAIKIN kultuře a prostředí, je zaměstnancem nejméně jeden rok a chce být Buddym. Buddy je v ideálním případě někdo

z jiného oddělení / jiného týmu, než ve kterém začíná pracovat nový zaměstnanec. Mezi další kritéria patří:

- Dostatek volného času, kdy je zaměstnanec přístupný a dostupný,
- Přirozená autorita,
- Silné komunikační a interpersonální dovednosti,
- Vyznává DAIKIN hodnoty,
- Vyznává pozitivní přístup,
- Je trpělivý a empatický,
- Je důvěryhodný.

Jednotliví zaměstnanci se dobrovolně hlásí k tomu, aby mohli dělat Buddyho. Vedoucí zaměstnanec nově přijímaného pracovníka provede konečný výběr vhodného Buddyho na základě výběrových kritérií.

4.1.3 Zodpovědnosti Buddyho

Pomáhá novým zaměstnancům, kteří se aklimatizují na firemní kulturu DAIKIN a slouží jako cenný pomocník, který spoluvytváří oboustranně důvěryhodný vztah a zároveň zachovává důvěrnost.

Zodpovědnosti zahrnují:

- Poskytovat informace o zásadách a postupech.
- Identifikovat zdroje informací na pracovišti.
- Seznámit zaměstnance s DAIKIN kulturou, normami a nepsanými pokyny.
- Představovat zaměstnance kolegům, s nimiž se ve společnosti dosud nesetkal.
- Odpovídat na otázky a seznamovat zaměstnance se zdroji informací.
- Jednou za rok se setkat s jinými Buddy, se kterými si vyměňuje zkušenosti.

4.1.4 Navrhovaná struktura

V ideálním případě je mezi Buddym a novým zaměstnancem formální tříměsíční vztah. V prvním nebo druhém dni nadřízený zaměstnanec seznámí Buddyho a zaměstnance a vysvětlí roli a povinnosti Buddyho – a také vysvětlí, jaký je rozdíl mezi

formálním vzdělávacím plánem a povinnostmi pracovní skupiny a přímého manažera versus zapojení Buddyho.

Iniciativa Buddyho: zajistěte, aby se Buddy a zaměstnanec setkali během prvního týdne (ideálně na oběd). Buddy a zaměstnanec se dohodnou na frekvenci, délce, tématech a způsobu vzájemného působení mezi nimi. Struktura se bude lišit u každého podobného pracovního spojení. Důležité je, že uspořádání je jasně definováno a funguje jak pro zaměstnance, tak pro Buddyho. Zde je jeden z mnoha možných příkladů:

První týden:

- Setkat se na hodinový oběd, jehož náklady platí zaměstnavatel.
- Dozvědět se více o minulosti, zkušenostech a zájmech obou zúčastněných.
- Dohodnout se průběhu zaškolení a dalších důležitých věcech, vytvořit o tom písemný záznam.
- Buddy okamžitě reaguje na jakýkoliv dotaz, který položí nový zaměstnanec.
- Následuje oboustranná dohoda o tom, jaká bude frekvence, délka a způsob vzájemné komunikace.

První až třetí měsíc:

- Osobně se setkat 2x až 4x měsíčně na alespoň půl hodiny.
- Být k dispozici pro telefonní konverzace a e-maily.
- Vezměte nové zaměstnance na širší prohlídku kancelářských prostor mimo jeho přímé pracoviště (pokud je potřeba).
- Představte zaměstnance ostatním kolegům mimo jeho oddělení.

Pokud o to zaměstnanec požádá, je mu Buddy k dispozici i po uplynutí tříměsíční zkušební lhůty. Obě strany také mohou poskytnout zpětnou vazbu HR oddělení, pro které to jsou vítané informace.

4.1.5 Pokyny pro Buddyho

Jako Buddy pro nového zaměstnance hrajete důležitou roli při pomoci zaměstnanci úspěšně se aklimatizovat u DAIKIN. Zde uvádíme několik návrhů, které vám pomohou v této zásadní roli:

- Před dnem nástupu zaměstnance se seznámte s místním pracovním kolektivem nebo s jeho přímým nadřízeným, abyste jednoznačně definovali svou roli a naplánovali si datum, kdy budete mít oběd s pracovníkem během jeho prvního týdne.
- V den jeho nástupu se za ním na jeho pracoviště zastavte, abyste se představil. Potvrďte si plány vzájemného setkání v dalších dnech a dejte mu svou vizitku, aby vás mohl kdykoliv kontaktovat.
- Během prvního týdne ho vezměte na oběd. Sdílejte informace o sobě – jak dlouho jste u společnosti DAIKIN; jaké to bylo, když jste nastoupil; vaší roli, zájmy a koníčky. Další informace o zázemí a zájmech zaměstnanců.
- Naplánujte si schůzky na další měsíce a pozvěte ho na kávu. Na pravidelných schůzkách mu pokládejte dotazy o tom, jak se mu daří a zdali nemá nějaké potíže. Pokračujte v představování dalším zaměstnancům. Informujte zaměstnance o typických aktivitách místních týmů (pokud existují) a pozvěte jej na příslušné události.

4.1.6 Užitečné rady pro Buddyho

- Nebojte se být vnímáni jako "expert" nebo si nemyslete, že potřebujete znát všechny odpovědi. Vaše zkušenosti v DAIKIN jsou pro zaměstnance nejdůležitější.
- V některých situacích je poslech mnohem cennější než poradenství. Pokládejte otázky typu „Co potřebujete?“ nebo „Jak mohu pomoci?“.
- Všichni máme preferovaný styl komunikace. Mluvte o vzájemných preferencích, protože nový zaměstnanec může mít jiný styl, než je ten váš.
- Uvědomte si, že je potřeba čas na rozvoj vztahu.
- Buďte trpěliví, pozitivní a podpůrní. Nesnažte se ani nečekejte, že v krátkém časovém období pokryjete vše.
- Buďte otevření a nesud'te.
- Zachovávejte důvěrnost.

Správné převedení zásad Buddy programu do praxe nabízí významný přínos pro nového zaměstnance, pro Buddyho i pro DAIKIN.

- Výhody pro Buddyho – uznání jeho silných stránek, rozvoj vztahů, příležitost motivovat ostatní, nová perspektiva a zvýšené dovednosti v oblasti vedení a poradenství.
- Výhody pro nového zaměstnance – asistence jeden na jednoho, rychlý start při vytváření sítí spolupracovníků, jediné kontaktní místo, kontaktní bod při zaškolování, získání znalosti „jak se věci skutečně dělají“, lehčí aklimatizace.
- Výhody pro DAIKIN – zvýšení motivace zaměstnanců, zvýšená komunikace zaměstnanců, zvýšený rozvoj zaměstnanců, sdílení kvalitních pracovních postupů a zvýšená produktivita zaměstnanců.

4.2 SALES ACADEMY

Sales Academy (Prodejní akademie) je speciální vzdělávací program pro zaměstnance f. DAIKIN a jejich zákazníky. Je zaměřen na podporu talentovaných jedinců, kteří chtějí dále rozvíjet svou profesní kariéru. Přihlášení do programu je dobrovolné a lze z něj v průběhu prvního roku navštěvování bez sankce vystoupit. V následujících odstavcích si jej blíže představíme.

4.2.1 Co je to prodejní akademie DAIKIN?

Je to mezinárodní dvouletý tréninkový program určený pro mladé a angažované zaměstnance se silným zájmem o prodej výrobků. Jeho náplní je komplexní blok školení o produktech DAIKIN a nácvik dovedností a správného chování pro jejich prodej.

4.2.2 Co program nabízí?

Nabízí podrobný soubor vzdělávacích materiálů určený pro každý tréninkový segment zvlášť a podporující týmovou činnost. Součástí je samozřejmě úplná organizace ubytování a dopravy. Tento program dodržuje velice profesionální vzdělávací rámec, po jehož dokončení, jež vrcholí závěrečnou zkouškou, obdrží každý z účastníků prestižní certifikát.

Pokud bychom chtěli program shrnout do několika oddílů, byly by to tyto:

- Zdokonalování se v prodejních technikách.
- Seznámení se s kompletním produktovým portfoliem.
- Získání pracovních i osobních kontaktů napříč celou strukturou firmy vč. seniorního managementu.
- Nácvik týmových aktivit.
- Získání obecných dovedností pro profesionální podnikatelské prostředí.

4.2.3 Fakta a čísla

Programu se mohou účastnit zaměstnanci DAIKIN i vybraní zákazníci, program je otevřen všem, kteří o něj projeví zájem. Celková doba programu jsou 2 roky, přičemž je uvažováno, že počet tréninkových dnů bude kolem 40 ti. Zhruba by se účastníci měli

setkávat každých 4 až 6 týdnů na 2 až 4 tréninkové dny. V průběhu nich je možné vybrat si konkrétní technické školení v závislosti na svých potřebách a individuálních znalostech.

Pro firmu to znamená i jisté finanční náklady, se kterými je nutno pro zmíněné období kalkulovat (uvítací balíček se studijními materiály, využití e-learningové platformy, týmové aktivity, ubytování, transfery taxi, stravování atd.). Interní školitelé nejsou placeni zvlášť, činnost vykonávají v rámci svého popisu pracovního místa. Výjimku tvoří externí školitelé, kteří mají nárok na příslušnou odměnu a úhradu svých nákladů.

4.2.4 Jaké jsou požadavky pro účast?

Účastník akademie:

- Seniorská pozice na úrovni 1 až 3 let v prodejním prostředí, přičemž celková doba praxe je menší než 5 let.
- Jasný potenciál a ochota k dalšímu rozvoji.
- Vysokoškolské vzdělání.
- Schopnost týmové spolupráce, dobrá znalost anglického jazyka a žádné problémy s cestováním a delším pobytem v zahraničí.
- Závazek, že se kromě svých běžných pracovních povinností bude dále vzdělávat.

Přímý nadřízený účastníka akademie:

- Znalost a přijetí mírně zkráceného současného času hlavní pracovní náplně pracovníka.
- Provádění mentorských rozhovorů s účastníkem.
- Zodpovědnost za vytvoření možností pro účastníka, aby využil získané know-how v aktuálním zaměstnání.

4.2.5 Přehled tréninkového programu

Program je tvořen jednotlivými bloky technického školení včetně praktického nácviku získaných znalostí. Témata se postupem času obměňují a zpřesňují tak, aby se

zásobárna znalostí neustále zvyšovala. Účastník musí být schopen správně interpretovat a prezentovat získané dovednosti. Součástí jsou testy i domácí úkoly.

4.2.6 Kontinuální kontrola kvality a neustálé zlepšování

Zkušenosti – akademie se v letošním roce koná již podesáté, což umožňuje integrovat zpětnou vazbu účastníků pro další její zlepšení.

Neustálé hodnocení školitelů – tréninkové týmy špičkové kvality s velmi vysokou úrovní anglického jazyka (převážně rodilí mluvčí) "Školení trenéra" pro naše interní školitele pro zlepšení jejich dovedností v oblasti pedagogických konceptů pro vzdělávání dospělých.

Online učební platforma a koučování – účastníci mohou používat e-learningovou platformu a telefonovat trenérovi pro prohloubení znalostí kdykoliv potřebují.

Silné zaměření na očekávané znalosti – zahájení rozhovoru mezi účastníkem a přímým nadřízeným jsou pro to jasným předpokladem.

4.2.7 Výhody pro účastníky

- Platforma umožňuje nastartovat prodejní kariéru kvalifikovaného a vysoce profesionálního zástupce v průběhu dvou let.
- Osvědčený koncept je k dispozici a připraven k použití.
- Poskytuje konkurenční výhodu před ostatními zaměstnavateli.
- Výhoda firmy jako zaměstnavatele, která přiláká nové lidi na trzích s nedostatkem práce.
- Výcvikové moduly jsou přizpůsobeny pro DAIKIN (výrobky i prodejní přístupy).
- Disponuje skupinou zkušených interních odborníků jako školitelů.
- Externí trenéři jsou velmi dobře obeznámeni s prodejní strategií společnosti DAIKIN prostřednictvím dlouholeté spolupráce.

5 VÝZKUM, CÍL VÝZKUMU

Výzkum, vykonaný pro účely této diplomové práce a prováděný v období od 16. listopadu 2017 do 26. října 2018, se zabývá tím, jak samotní pracovníci vnímají potřebu profesního vzdělávání. Firma DAIKIN organizuje pravidelné odborné školení pro zaměstnance externích firem, v rámci kterých se seznamují s novými výrobky a technologiemi. Plán těchto školení je připravován vždy na příští kvartální období tak, aby si firmy mohli vhodně naplánovat své zaměstnance a nenarušili si tím svůj běžný provoz. Školená témata jsou volena dle aktuálních potřeb, při uvedení nového výrobku nebo skupin výrobků na trh, či při změně vyhlášek a zákonů, které mají přímý vliv na způsob práce jednotlivých firem s produkty DAIKIN.

5.1 SEZNAM ŠKOLENÍ

Dotazníky byly účastníkům rozdány na těchto druhích školení (tabulky s kvartálními plány školení jsou uvedeny v přílohách této práce):

- 16.11.2017 – Daikin školení RTD adaptéry – vyplněno 9x,
- 23.11.2017 – Daikin Altherma Workshop – vyplněno 12x,
- 24.11.2017 – Daikin Altherma základní školení – vyplněno 9x,
- 15.12.2017 – Daikin Split & SkyAir školení – vyplněno 13x,
- 19.1.2018 – Daikin Split & SkyAir školení – vyplněno 3x,
- 8.2.2018 – Daikin Altherma Workshop – vyplněno 6x,
- 19.4.2018 – Daikin Altherma základní školení – vyplněno 6x,
- 11.5.2018 – Daikin Split & SkyAir školení – vyplněno 9x,
- 13.7.2018 – Daikin VRV základní školení – vyplněno 8x,
- 11.10.2018 – Daikin Split & SkyAir školení – vyplněno 10x,
- 25.10.2018 – Daikin VRV školení pro pokročilé – vyplněno 10x,
- 26.10.2018 – Daikin CVP & ZEAS školení – vyplněno 8x.

5.2 FORMULACE HYPOTÉZ A CÍL VÝZKUMU

Při tvorbě dotazníku bylo uvažováno s několika hypotézami, jejichž zodpovězení mohlo přispět k lepší organizaci i průběhu samotného školení. Snahou f. DAIKIN je, aby se kvalita školení stále zlepšovala a aby odborná znalost zaměstnanců spolupracujících firem rostla. DAIKIN není samozřejmě jediná z firem na trhu, která podobné programy uskutečňuje. Chce však, aby kvalitním a aktivním přístupem k odborným firmám mohla lépe propagovat svou značku a zvýšit svůj podíl na trhu v tomto segmentu podnikání.

Cílem výzkumu tak mimo jiné bylo získat zpětnou vazbu na kvalitu a vhodnost nabízeného školení a přispět tak k jejímu zkvalitnění a zefektivnění. Tento výzkum zatím nebyl proveden, byť o něm bylo několikrát uvažováno. Autor této práce věří, že provedený výzkum je prvním z řady opatření vedoucích k vyšší spokojenosti odborných pracovníků, kteří se zúčastňují jednotlivých přednášek a školení.

5.2.1 Hypotézy

Volba hypotéz byla provedena v souladu s plánem f. DAIKIN odhalit motivaci pracovníků zúčastnit se školicích programů a vhodnost jejího zaměření vzhledem k potřebám se dále vzdělávat v odborné rovině.

- a) Mladí lidé do 30 ti let vnímají potřebu dalšího vzdělávání intenzivněji než lidé starší 51 let (otázka č. 2 a 22),
- b) Zaměstnavatelé dovedou správně vyhodnotit potřebu konkrétního vzdělávacího tématu pro konkrétního pracovníka, ví, co zaměstnanec pro svůj odborný rozvoj potřebuje (otázka č. 4 a 21),
- c) Odborné znalosti načerpané při školení využijí častěji v praktické činnosti lidé mladší 30 ti let než lidé starší 51 let (otázka č. 2, 19 a 20),
- d) Opakovaná účast na školení pozitivně formuje vztah účastníků k značce DAIKIN a k jejímu postavení na trhu (otázka č. 5 a 23).

5.2.2 Předpoklady hypotéz

- a) Mladí lidé do 30 ti let vnímají potřebu dalšího vzdělávání intenzivněji než lidé starší 51 let (otázka č. 2 a 22).

Hypotéza je založena na předpokladu, že různém věkovém rozpětí je potřeba celoživotního odborného vzdělávání rozdílná. Lidé pod 30 let jsou většinou na startu své pracovní kariéry. Ve většině případů si již zvolili obor, který je baví a vnitřně naplňuje. Mají i zaměstnavatele, který jim vyhovuje i v jiných stránkách než pouze v těch pracovních. Mají kolem sebe dobrý pracovní kolektiv, pomalu si budují svůj osobní život, zakládají si rodiny. Nastává čas, aby se více a do hloubky zapojili do pracovního procesu, aby vraceli zaměstnavateli prostředky, které musel věnovat na jejich zaučení a zaškolení. Nejlepší způsob je kvalitní, vysoce odborná a bezchybně odvedená práce.

Naproti tomu by se mohlo zdát, že pracovníci nad 51 let mají zcela jiné pracovní-motivační prvky. Ve své kariéře již něčeho dosáhli a mají za sebou nejen pracovní úspěchy. Myslí si, že znalostí již mají dost, že nové nepotřebují, že je zbytečné se dále něco nového učit. Roli hraje i určitá dávka pohodlnosti a lenosti. Další vzdělávání nemá přímý vliv na jejich postup v zaměstnání, na povyšování nebo na budování kariéry. Jsou pevně ukotveni ve svých životech, v určité míře stereotypu a nemuseli by mít chuť na tomto cokoli měnit.

- b) Zaměstnavatelé dovedou správně vyhodnotit potřebu konkrétního vzdělávacího tématu pro konkrétního pracovníka, ví, co zaměstnanec pro svůj odborný rozvoj potřebuje (otázka č. 4 a 21).

Hypotéza předpokládá, že při výběru vzdělávacího programu mají zaměstnavatelé kompletní a správné informace o tom, jaké konkrétní školení daný pracovník potřebuje. Plánování je prováděno nejen na personálním oddělení, ale ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem. Přestává platit zažitý předpoklad, že všechny školení jsou jen ztráta času, nic nového se v něm nikdo nedozví a jen odvádí od práce, která by se mohla v tomto termínu udělat. Svědčí to o obecně lepší práci personálních útvarů, jejich lepšímu plánování a užší provázanosti s vedením podniku a jeho strategií. TOP management si plně uvědomuje, že vynaložené finanční prostředky se mu vrátí v podobě kvalitnějších a, nakonec, i spokojenějších zaměstnanců. Ti budou mít všechny nutné informace, které pro svou práci potřebují, ubude stres z možných chyb např. při dodržování technologického postupu a samozřejmě se i zkrátí čas potřebný pro pracovní úkon.

- c) Odborné znalosti načerpané při školení využijí častěji v praktické činnosti lidé mladší 30 ti let než lidé starší 51 let (otázka č. 2, 19 a 20).

Hypotéza se opírá o tvrzení, že starší lidé rádi dělají svou práci tak, jak jsou zvyklí a nemyslí si, že nové postupy jim pomohou práci zjednodušit a zkvalitnit. Mnoha opakováními se o své pravdě přesvědčili a věří tomu více než poskytnutá rada od jakékoliv autority. Mladší lidé mohou být naopak více naklonění novým informacím, ví, že se vývoj ubírá stále vpřed a jsou otevřenější přijmout tato doporučení. Nemají za sebou příliš dlouhou profesní kariéru, o kterou se mohou opřít, a proto vnímají školící programy otevřeněji. Kolem sebe navíc vidí, že vývoj se netýká pouze jejich povolání, ale i všeho, co je obklopuje.

- d) Opakovaná účast na školení pozitivně formuje vztah účastníků k značce DAIKIN a k jejímu postavení na trhu (otázka č. 5 a 23).

Tato hypotéza byla zvolena pro zodpovězení otázky, zdali má smysl tato školení pořádat, věnovat jim čas a finanční prostředky. Jestli se pomocí něj dá budovat kladný vztah ke značce účastníků, kteří jsou opakovaně přítomni v sídle firmy a její školící místnosti. Jestli, když jsou seznamováni se vším, co značka pro svůj rozvoj dělá, to v nich zanechává pocit jisté sounáležitosti. Mohou sledovat vývoj výrobků, přídatných služeb nebo odborný potenciál pracovníků. Konkurenční prostředí klade vysoké nároky na poskytovanou podporu zákazníkům, každý den se bojuje o získání zakázek. Účastníci školení mohou svým přístupem zvýhodnit nebo naopak znevýhodnit konkrétní značku a mít tím podíl na jejím úspěchu či neúspěchu.

Je přirozené, že i další konkurenční výrobci hledají cestu k větší propagaci svých výrobků. Organizují podobné vzdělávací programy a poskytují obdobnou technickou podporu. O vítězství rozhodují všechny aspekty, nicméně to, co je dnes vnímáno jako rozdílový bod, může být v příštím roce nedůležité a nepodstatné. Jsou tím myšleny např. různé prodejní kampaně, nastavení prodejních plánů nebo cílení na konkrétní investory. Podpůrnou a velní důležitou kapitolou jsou školící programy, které probíhá bez ohledu na to, jaký je rok, jaký je cíl dosažení čehokoliv, programy slouží k dlouhodobé výchově klientů a pozitivní odezvě na konkrétní značku.

5.3 VÝBĚR RESPONDENTŮ

Výběr respondentů byl v souladu s plánem výzkumu zvolen jednoduše: všichni, kteří se zúčastní jakéhokoliv školicího programu po dobu provádění výzkumu, budou požádáni o vyplnění dotazníku. Mohou odmítnout, důraz se klade na dobrovolnost. Tímto přístupem je docíleno vyšší pravdivosti získaných údajů, což zvyšuje hodnověrnost výzkumu a jeho závěrů. Dotazníky jsou vyplňovány ihned po ukončení školení a pracuje se tak s aktuálními a nezkreslenými náladami a myšlenkami respondentů. Na úvod dotazníku je uveden průvodní dopis, který vysvětluje záměr šetření. Respondenti mohli pokládat doplňující otázky, které jim jednotliví školitelé zodpověděli. Autor této práce se z časových důvodů nemohl zúčastnit každého jednotlivého školení, a proto byli školitelé pověřeni rozdat prázdné a vybrat vyplněné dotazníky plus zodpovědět položené otázky. Vyplnění dotazníku trvalo v průměru 5 minut, což zcela odpovídalo rozsahu a náročnosti otázek.

Výzkumu se v období od 16.listopadu 2017 do 26.října 2018 zúčastnilo celkem 103 pracovníků externích firem. Byli přítomni na celkem dvanácti vzdělávacích školeních s různým odborným zaměřením. Každé však mělo svou teoretickou a praktickou část, součástí byla presentace a školicí materiály, vedeny byly jedním školitelem a vždy v sídle firmy a její školicí místnosti. Jednotlivé skupiny pracovníků tak odpovídaly na otázky uvedených v dotazníku ve zcela stejných podmínkách.

6 METODY VÝZKUMU

Jako metoda výzkumu byla zvolena dotazníková metoda. Jedná se o nejčastější metodu sloužící k zjišťování nejrůznějších údajů písemnou formou. Její předností, oproti jiným metodám, je rychlost vyhotovení jednotlivými respondenty (do 5 ti minut), jasné selektování nabízených variant odpovědí a vysoká úspěšnost zisku relevantních informací. Na konci dotazníku byla položena otevřená otázka, která umožňuje respondentům popsat nejrůznější doporučení a podněty vedoucí ke zlepšení přípravy a průběhu odborného školení. Podstatné bylo to, aby celkový počet respondentů byl vyšší než 100. tím se výzkum liší od průzkumu, kde je požadovaný počet respondentů nižší než 100. Průzkum se využívá tam, kde není možné zajistit široký okruh účastníků (menší firmy nebo komunity, specifické téma průzkumu, nedostatečně velký časový rámec atd.).

Tak jako každý výzkum měl i tento svou přípravnou fázi, ve které bylo s přednášejícími lektory i nadřízenými pracovníky diskutovány vhodné otázky a také varianty odpovědí. Na základě této fáze byl vytvořen dotazník a byl dohodnut mechanismus jeho vyplňování. Toto bylo provedeno vždy na konci každého školení s náležitým komentářem od všech školitelů. Byla zdůrazněna dobrovolnost a anonymita a popsány důvody, proč je vhodné dotazník vyplnit.

Po této přípravné fázi a sběru vyplněných dotazníků, bylo přikročeno ke zpracování získaných dat. To bylo provedeno jak součtem získaných odpovědí v rámci jednotlivých otázek, tak vzhledem k potvrzení nebo vyvrácení položených hypotéz. Na závěr každého obdobného výzkumu následuje klíčová fáze a tou je interpretace zjištění a vyhodnocení výzkumu.

7 ROZBOR A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Z odevzdaných a hodnocených dotazníků vyplývá, že všichni respondenti vyplnili kompletní dotazník. Někteří z nich, v několika případech, doplnili i otevřenou otázku. Školitelé, kteří rozdávali dotazníky, se nesetkali s negativními reakcemi, ale vnímali vstřícné reakce zúčastněných. Bylo zřejmé, že všichni pochopili záměr výzkumu a chtěli se jej aktivně zúčastnit. I tato reakce vypovídá o náladě mezi školenými a o jejich vztahu k f. DAIKIN.

Odpovědi na otázky položené při výzkumu byly tyto:

1. Jste muž nebo žena:

- a. Muž – 101x.
- b. Žena – 2x.

2. Kolik je vám let:

- a. Do 30 ti let – 22x.
- b. 31 až 50 let – 72x.
- c. 51 a více let – 9x.

3. Jste:

- a. Zaměstnanec – 71x.
- b. Živnostník – 15x.
- c. Majitel firmy – 17x.
- d. Projektant – 0x.
- e. Jiný – 0x.

4. Jak jste se dozvěděl o školení:

- a. Informační email od DAIKIN – 47x.
- b. www stránky DAIKIN – 2x.
- c. Byl jste vyslán zaměstnavatelem – 38x.
- d. Osobní pozvání – 4x.
- e. Jiný – 12x.

5. Zúčastnil jste se již v minulosti školení u firmy DAIKIN:
- Ano – 73x.
 - Ne – 30x.
6. Dopravní obslužnost k sídlu DAIKIN (MHD, parkování) hodnotím jako:
- Dostatečné – 39x.
 - Mírně komplikované – 38x.
 - komplikované – 26x.
7. Prostředí školící místnosti hodnotím jako:
- Vhodné – 93x.
 - Ne zcela vhodné – 7x.
 - Nevhodné – 3x.
8. Vybavení místnosti sloužící pro praktický nácvik získaných znalostí hodnotím jako:
- Dostatečné – 95x.
 - S výhradami – 7x.
 - Nedostatečné – 1x.
9. Showroom s vystaveným sortimentem hodnotím jako:
- Dostatečně názorný – 96x.
 - Ne zcela názorný – 5x.
 - Nedostatečně názorný – 2x.
10. Výklad školitele byl:
- Srozumitelný – 102x.
 - Ne vždy srozumitelný – 1x.
 - Nesrozumitelný – 0x.
11. Odborné znalosti školitele byly:
- Na odpovídající úrovni – 101x.
 - Na postačující úrovni – 2x.
 - Nedostatečné – 0x.

12. Měl školitel časový prostor a zájem na zodpovězení Vašich dotazů:

- a. Ano – 103x.
- b. Ne – 0x,

13. Jak celkově hodnotíte Vašeho školitele:

- a. Všemmu jsem rozuměl – 92x.
- b. Ne všemu jsem rozuměl – 11x.
- c. Neporozuměl jsem jeho výkladu – 0x.

14. Materiály, používané při školení, byly:

- a. Vhodné a kompletní – 85x.
- b. S výhradami – 18x.
- c. Nevhodné – 0x.

15. Promítané presentace v rámci teoretické části byly:

- a. Na odpovídající úrovni – 85x.
- b. Na postačující úrovni – 18x.
- c. Nedostatečné – 0x.

16. Praktická část školení byla:

- a. Na odpovídající úrovni – 83x.
- b. Na postačující úrovni – 17x.
- c. Nedostatečná – 3x.

17. Délka a četnost přestávek byly:

- a. Odpovídající složitosti školení – 90x.
- b. Byly krátké – 9x.
- c. Byly příliš dlouhé – 4x.

18. Prostředí kanceláří a zázemí firmy DAIKIN na mě působilo:

- a. Příjemně – 83x.
- b. Neutrálně – 17x.
- c. Nepříjemně – 3x.

19. Dozvěděl jste se nové informace, které aktivně využijete při své další práci:
- Ano – 94x.
 - Ne – 5x.
 - Nevím – 4x.
20. Získané znalosti ve své práci použijete:
- Každodenně – 37x.
 - Někdy – 66x.
 - Nikdy – 0x.
21. Toto školení hodnotím pro svou další práci jako:
- Vhodné – 100x.
 - Ne zcela vhodné – 3x.
 - Nevhodné – 0x.
22. Mám zájem o další školení:
- Ano – 98x.
 - Ne – 3x.
23. Značku DAIKIN vnímám jako:
- Lídra na trhu – 46x.
 - Standardní značku – 56x.
 - Na okraji zájmu – 1x.
24. Podnět, poznámka nebo doporučení pro zlepšení přípravy a průběhu odborného školení (otevřená otázka): sklápěcí stolky na židlích jsou „zrádné“, nevhodné židle, chybí stůl, lepší kvalita a více kávy plus sušenky ke kávě, židle nevhodné pro leváky, požadavek na rozvíjení systému získávání připomínek k vylepšení jednotek, zlepšení reklamačního procesu.

7.1 SHRUTÍ OBDRŽENÝCH ODPOVĚDÍ

Školení je svým obsahem určeno pro profese, které z velké části vykonávají muži. Proto není ani překvapením, že až na dvě výjimky byli účastníky školení právě oni.

Věkové zastoupení bylo nejvyšší u střední generace mezi 31 až 50 lety. Důvodem bude zřejmě nutnost mít určitou míru odborných znalostí a praxe potřebnou k vykonávání profesí, na které je školící program zaměřen.

Profesní zastoupení bylo nejčastěji zaměstnanec firmy, poté majitel firmy a nakonec živnostník. Všechny tyto kategorie pracovníků přímo vykonávají odbornou práci na klimatizačních zařízeních. Dotazník mohl obsahovat u odpovědi „jiný“ volné místo, kde by mohla být zapsána konkrétní pozice (uvedlo 12 účastníků).

Zavedený systém přímého vyzývání na plánovaná školení pomocí e-mailu v kvartálních termínech se osvědčil. Pomocí něj, přímo či nepřímo, nahlásilo svou účast 85 ze 103 účastníků. Systém není potřeba měnit, snad jen rozšířit pro více firem (ve spolupráci s obchodními zástupci).

Opakovanou účast na různých školeních uvádí 2/3 účastníků. Je to proto, že školící programy na sebe navazují (školení pro začátečníky, školení pro pokročilé) a také proto, že existuje více skupin produktů, se kterými se pracovníci v praxi setkávají (Split, SkyAir, VRV, Altherma, Modbus RTD atd.) a musí na ně být řádně zaškoleni.

Otázka dopravní obslužnosti byla položena záměrně. Předpoklad, že bude hodnocena jako mírně komplikovaná nebo komplikovaná se potvrdil (64 odpovědí těchto typů). Hlavním problémem jsou parkovací možnosti v blízkosti sídla firmy. V rušné části Prahy zvané Na Pankráci není dostatek parkovacích míst na ulici a ani v podzemním parkovišti. Do budoucna by mohlo být uvažováno s tím, že se účastníkům doporučí raději cesta po Praze pomocí MHD než služebním vozidlem. Popř. se dopředu rezervují potřebná místa v podzemním, placeném parkovišti. Náklady na parkovné by mohl hradit DAIKIN.

Při stěhování do nových prostor (před třemi lety) bylo již uvažováno s vytvořením školícího centra vč. prostor pro praktický nácvik získaných znalostí i s instalováním produktů do showroomu (otázky č.7, 8 a 9). V předchozím období byla využíváno školících prostor ve Vídni, což nebylo pro účastníky vždy komfortní. Autor práce je potěšen, že hodnocení centra je kladné a hodnocené v kategoriích vhodné, dostatečné a dostatečně názorný (showroom).

Následující otázky směřovaly na kvalitu školitele, což je „citlivé“ téma (otázky č.10, 11, 12 a 13). Obavy, které mohli školitelé před začátkem výzkumu z těchto otázek mít, se nepotvrdily – všichni uspěli velice dobře. Dalo by se říci, že právě sada těchto otázek je v celém dotazníku ta nejdůležitější. Jde přece o to, jak co nejlépe vyškolit účastníky a jak jim co nejlépe předat zkušenosti, které budou z velké části potřebovat pravidelně při své práci. Odbornost pracovníků DAIKIN je pro jejich zákazníky jistě hodně důležitá. Budují se tím důležité vazby pro možnou dlouhodobou spolupráci.

Ke každému školení náležejí vhodné materiály a také promítané presentace, které lépe osvětlí předávané informace (otázky č.14 a 15). Výzkum potvrdil, že vnímání těchto podpůrných pomůcek je kladné a uspokojivé a že jejich systém není třeba měnit, maximálně jej jen mírně upravit a vylepšit.

U praktické části programu mohly nastat komplikace ve chvíli, kdy školení bylo pro zařízení, které nebylo z různých důvodů ve školící místnosti instalováno (jeho velikost, složitost podpůrného systému nebo novinka sortimentu). I to však vnímala jen asi pětina dotázaných, ostatní projevili svou spokojenost.

Délka a četnost přestávek zde na první pohled nepatří. Jde přece o odborné školení a ne o odpočinkovou činnost. Opak je však pravdou. Je všeobecně známo, že únava má přímý vliv na soustředěnost a tím i na schopnost absorbovat nové informace. Kvůli nim se školení přece pořádají a bylo by špatné ignorovat plánování délky a četnosti přestávek jen proto, že nejsme o jejich důležitosti pevně přesvědčeni. Lze konstatovat, že toto téma je zvládnuté a že přestávky jsou správně zvoleny podle složitosti školení

Prostředí a zázemí firmy DAIKIN může vypovídat o vztahu k zaměstnancům. O tom, jak moc firmě záleží na jejich spokojenosti a pracovní motivaci. První pohled zvenčí může o tom hodně napovědět. Celých 100 účastníků zodpovědělo, že vnímají prostředí jako příjemné nebo neutrální. To je jistě dobrý výsledek, který znamená další pozitivní střípek do mozaiky vnímání značky navenek směrem k zákazníkům.

Hodnotící sada otázek č. 19, 20 a 21 je zaměřena na zjištění, jak bylo absolvované školení celkově vnímáno. Záměrem je vždy to, aby se účastníci dozvěděli nové informace, využili je pro svou každodenní práci a celkově hodnotili kladně jejich vhodnost pro svou další práci. Zde se projevilo, že obsah školících témat je volen správně, a i výběr školených probíhá tak, jak má.

Bylo uspokojivé zjistit, že naprostá většina pracovníků externích firem (98x) má zájem absolvovat další školení. Svědčí to o tom, že vnímají potřebu se dále odborně vzdělávat a že chápou potřebu získávání nových informací jako nezbytně nutnou.

Pro potřeby marketingové části firmy byla položena otázka týkající se vnímání značky DAIKIN oproti konkurenčním výrobcům. Z odpovědí je patrné, že pojem „standardní značka“ převážil nad pojmem „lídr na trhu“. Tato zpětná vazba je důležitou informací pro TOP management a jeho strategické plánování dalšího rozvoje firmy.

Otevřená otázka směřovala ke zjištění toho, co by se ještě dalo vylepšit při přípravě programů a také v průběhu samotného školení. Když pomineme podněty o kvalitě kávy a nutnosti dalšího občerstvení, nacházíme zde i ty, které jsou zajímavé a pro další život firmy důležité. Je tím například myšlen požadavek na rozvinutí systému získávání připomínek k vylepšení jednotek nebo zlepšení reklamačního procesu. To je přesně ten typ podnětů, které měla otevřená otázka odhalit. Autor práce věří, že se těmito podněty bude vedení firmy zabývat.

7.2 PRVNÍ HYPOTÉZA

Mladí lidé do 30 ti let vnímají potřebu dalšího vzdělávání intenzivněji než lidé starší 51 let. K této hypotéze náleží otázky č. 2 a 22.

2. Kolik je vám let:

- d. Do 30 ti let – 22x.
- e. 31 až 50 let – 72x.
- f. 51 a více let – 9x.

22. Mám zájem o další školení:

- a. Ano – 98x.
- b. Ne – 3x.

Tabulka č.1: Hypotéza č.1

Otázka číslo	Kolik je vám let a máte zájem o další školení?					
	Do 30 ti let		31 až 50 let		51 a více let	
2.	22		72		9	
	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano	Ne
22.	22	0	68	4	8	1

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Výsledky ukazují, že obě zvolené kategorie pracovníků vnímají potřebu dalšího vzdělávání stejně. Pro obě je to důležitá součást jejich profesního života, dalšímu školení se nebrání a chtějí v něm dále pokračovat. Hypotéza se nepotvrdila.

7.3 DRUHÁ HYPOTÉZA

Zaměstnavatelé dovedou správně vyhodnotit potřebu konkrétního vzdělávacího tématu pro konkrétního pracovníka, ví, co zaměstnanec pro svůj odborný rozvoj potřebuje. K této hypotéze náleží otázky č. 4 a 21.

4. Jak jste se dozvěděl o školení:

- f. Informační email od DAIKIN – 47x.
- g. www stránky DAIKIN – 2x.
- h. byl jste vyslán zaměstnavatelem – 38x.
- i. osobní pozvání – 4x.
- j. jiný – 12x.

21. Toto školení hodnotím pro svou další práci jako:

- d. vhodné – 100x.
- e. ne zcela vhodné – 3x.
- f. nevhodné – 0x.

Tabulka č.2: Hypotéza č.2

Otázka číslo	Jak jste se dozvěděl o školení a jak hodnotíte jeho vhodnost pro svou další práci?									
	a.		b.		c.		d.		e.	
4.	47		2		38		4		12	
	a.	b.	a.	b.	a.	b.	a.	b.	a.	b.
21.	46	1	2	0	37	1	4	0	11	1

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Pozn.: Z tabulky jsou pro její větší přehlednost odebrány odpovědi c) na otázku č.21, protože žádný respondent tuto variantu nevedl.

Naprostá většina respondentů uvedla, že školení, kterého se zúčastnili, vnímají jako vhodné pro svou další práci. Týká se to všech kategorií a druhů pozvánek, které byly dotazníkem navrženy. Naše hypotéza směřovala na kategorii zaměstnanců, které na školení vyslal zástupce zaměstnavatele. Zde, až na jednu výjimku, všichni účastníci vnímali, že zvolený typ školení je vhodný pro jejich další profesní rozvoj. Ukazuje to na dobrou práci personálního oddělení a bezprostředně nadřízených pracovníků, kteří dobře znají potřeby vzdělávání svých přímých podřízených.

Autora práce překvapil velký počet odpovědí v kategorii „jiný“. I přes konzultaci se školiteli se ukazuje, že existují i jiné kanály, kterými se šíří informace o nabízeném školení. Zpětně se ukazuje, že bylo vhodné k tomuto druhu odpovědi přidat volné místo, kde by účastníci mohli druh pozvání uvést. Vypovídací hodnota odpovědí (12x) u této otázky by se tím zvýšila.

7.4 TŘETÍ HYPOTÉZA

Odborné znalosti načerpané při školení využijí častěji v praktické činnosti lidé mladší 30 ti let než lidé starší 51 let. K této hypotéze náleží otázky č. 2, 19 a 20.

2. Kolik je vám let:

- a. Do 30 ti let – 22x.
- b. 31 až 50 let – 72x.
- c. 51 a více let – 9x.

19. Dozvěděl jste se nové informace, které aktivně využijete při své další práci:

- d. Ano – 94x.
- e. Ne – 5x.
- f. Nevím – 4x.

20. Získané znalosti ve své práci použijete:

- d. Každodenně – 37x.
- e. Někdy – 66x.
- f. Nikdy – 0x.

Tabulka č.3: Hypotéza č.3

Otázka číslo	Kolik je vám let a jak často využijete získané znalosti při své práci?					
	Do 30 ti let			51 a více let		
	Každodenně	Někdy	Nikdy	Každodenně	Někdy	Nikdy
2.	22			9		
20.	7	15	0	3	6	0

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Pozn.: Z tabulky jsou pro její větší přehlednost odebrány odpovědi na otázku č.19. Z naprosté většiny odpovědí totiž vyplývá, že se účastníci dozvěděli nové informace, které mohou aktivně využít při své práci a týká se to všech věkových kategorií respondentů.

Hypotéza zkoumá rozdíl mezi využíváním nových znalostí u různých věkových kategorií pracovníků. Z výzkumu je patrné, že obě věkové skupiny odpověděli poměrově zhruba stejně (7 / 15 a 3 / 6) – třetina jich využije nové znalosti každodenně a dvě třetiny jen někdy, hypotéza se proto nepotvrdila.

Dá se předpokládat, že výsledek souvisí s pracovním zařazením jednotlivých zaměstnanců. U této skupiny prací je běžné, že náplní pracovního dne jsou nejenom odborné práce, ale i běžná činnost, ke které není potřeba speciálního školení (čištění, úklid, mazání dílů atd.). Práce lze obecně rozdělit na montáž, zprovoznění, údržbu, opravy a servis – záruční a pozáruční, vzduchotechnických a klimatizačních zařízení. Pracovníci, kteří hodnotí, že znalosti využijí každodenně, jsou ti, jejichž podíl speciální odborné práce je vyšší než u těch, kteří získané znalosti využijí jen někdy. Autor této práce byl dlouhé roky vedoucím servisního střediska zabývajícím se servisem a údržbou klimatizačních zařízení, a proto věří, že si může dovolit vyslovit tuto myšlenku.

7.5 ČTVRTÁ HYPOTÉZA

Opakovaná účast na školení pozitivně formuje vztah účastníků k značce DAIKIN a k jejímu postavení na trhu. K této hypotéze náleží otázky č. 5 a 23.

5. Zúčastnil jste se již v minulosti školení u firmy DAIKIN:

- c. Ano – 73x.
- d. Ne – 30x.

23. Značku DAIKIN vnímám jako:

- c. Lídra na trhu – 46x.
- d. Standardní značku – 56x.
- e. Na okraji zájmu – 1x.

Tabulka č.4: Hypotéza č.4

Otázka číslo	Zúčastnil jste se již školení u DAIKIN a jak tuto značku vnímáte?					
	Ano			Ne		
5.	73			30		
	a.	b.	c.	a.	b.	c.
23.	33	39	1	13	17	0

Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Hypotéza předpokládá pozitivní vztah mezi opakovaným absolvovaným školením a vnímáním značky DAIKIN. Z výzkumu vyplývá, že zde tato zákonitost není. Přestože se pracovníci externích firem opakovaně zúčastňují odborných školení, na jejich pozitivnější vztah ke značce to nemá přímý vliv. Hypotéza se nepotvrdila.

Poskytnuté školení jistě není jediný způsob, kterým se buduje vztah k značce. Je zde mnoho jiných způsobů, které na posílení vztahu k značce mají přímý či nepřímý vliv. Na formování vnímání se podílí všichni zaměstnanci firmy, každý svým dílem dle svého pracovního zařazení. Tato snaha musí být neustálá a kvalitní. Dlouze budovaný kladný obraz značky může být velice rychle zbourán nedůsledností či zanedbáním čehokoliv a od kohokoliv. V této chvíli mnohdy nastupuje konkurence se svými nabídkami, na které je potřeba ihned a zodpovědně reagovat. Jinak zákazník, často dlouholetý, odchází.

7.6 DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Každé školení, seminář, vzdělávací akce, setkání se zákazníky atd., které jakákoliv firma či instituce pořádá, s sebou nesou určitou finanční zátěž. Jedná se nejen o finanční prostředky spojené s přípravou, organizací a realizací školení, ale i o „ztracený“ čas interních školitelů, kteří se po tuto dobu nemohou věnovat své hlavní náplni práce. Proto se jeví jako velmi důležité provádět pravidelnou kontrolu kvality školení formou zpětné vazby od účastníků (např. vyplňováním dotazníků), ale i od samotných školitelů. Je na zvážení, jestli se do kontrolní činnosti nemá zapojit i vedoucí divize, pod kterého školitelé přísluší.

Pokud se budeme zabývat konkrétními doporučeními pro firmu DAIKIN, lze vycházet z hodnocení účastníků školících programů, jež bylo pro naši potřebu a správné vyhodnocení rozděleno do několika podskupin. Tyto podskupiny jsou blíže specifikovány a jejich závěry shrnuty v kapitole 7.1. této práce:

- Zachovat náplň a obsah školení v současném rozsahu, který odpovídá potřebám spolupracujících firem a u nich zaměstnaným pracovníkům, což jsou z velké části muži.
- Je jistě vhodné sledovat, které profesní skupiny se školení zúčastňují. Zaměstnanec, majitel firmy a živnostník – toto byly nejčastěji zastoupené skupiny pracovníků, které se v období konání výzkumu zúčastnili některé vzdělávací přednášky. Vzhledem k tomu, že se do dotazníku nepodařilo promítnout všechny možné profesní skupiny, je doporučeno, aby při tvorbě nového dotazníku bylo toto zohledněno. Lze tak učinit spoluprací s HR jednotlivých firem, kteří by mohli být schopni profesní skupiny více specifikovat, anebo do dotazníku připravit otevřenou odpověď, do které by se dala skupina přesněji zapsat. Ze zjištění, které profesní skupiny se nejčastěji přednášek zúčastňují, lze lépe a efektivněji připravit jednotlivé bloky školících programů. To s sebou samozřejmě nese i úsporu vzniklých nákladů.
- Ve spolupráci s obchodními zástupci jednotlivých regionů v rámci ČR rozšířit počet firem, kterým bude školení nabídnuto. Jejich přítomnost na obchodních jednáních v sídlech firem je ideální příležitostí tyto programy představit. Mohou vyzdvihnout pozitivní přínos školení pro rozvoj konkrétní společnosti a zároveň zdůrazňovat odbornou kvalitu interních školitelů a tím vytvářet pozitivní pohled na značku DAIKIN.

- Zvážit, jestli současné nastavení programů a s ním spojené kategorie znalostí (začátečník, mírně pokročilý, pokročilý) nerozšířit do více tematických skupin jednotlivých školení. Lze s úspěchem předpokládat, že zvyšující se složitost zařízení podporuje teorii o nutnosti se neustále a hlouběji vzdělávat. Pracovníci se již nyní ve velké míře opakovaně zúčastňují různých školení. Kdyby bylo nutností, pro např. získání certifikátu, absolvovat více přednášek v rámci jedné tematické skupiny, mohlo by se více pracovat s loajalitou účastníků a jejich pozitivním pohledem na značku DAIKIN.
- Ve spolupráce s HR jednotlivých firem vyřešit systém dopravní obslužnosti. Zde je vidět velký dluh a podcenění situace. Polovina dotázaných vyjádřila negativní stanovisko, což je potřeba aktivně řešit a vyřešit. Do budoucna by mohlo být uvažováno s tím, že se účastníkům doporučí cesta po Praze raději pomocí MHD než služebním vozidlem. Popřípadě se dopředu rezervují potřebná místa v podzemním, placeném parkovišti.
- Prostory školícího centra jsou nyní hodnoceny kladným způsobem. Je však potřeba neustále pracovat na obměně vystaveného zařízení tak, jak se mění sortiment výrobků, která jsou nabízena k prodeji koncovým zákazníkům. Je na zvážení, jestli, podle vyjádření účastníků v rámci otevřených odpovědí, nevybavit místnost židlemi pro leváky nebo několika stoly. To by mohlo mít kladný vliv na větší pohodlí a zároveň soustředění školených.
- Kvalita školitelů je na vysoké úrovni, zde není nutno nic měnit. Snad by se jen nadřízení pracovníci mohli více zajímat o tuto jejich činnost a více vycházet vstříc různým požadavkům, která povedou ke zkvalitnění školení.
- Vedoucí pracovníci by měli vyčlenit dostatek času na přípravu školitelů a jejich podpůrných materiálů. Materiály se vývojem a časem mění a jejich aktuálnost je potřeba kontrolovat. Všichni účastníci musí odjíždět ze školení s vědomím, že mají k dispozici nejaktuálnější informace a mohou s nimi okamžitě aktivně pracovat.
- Zvážit, jestli u některých praktických školení nevyužít jiné, vhodnější prostory, např. u konkrétního zákazníka a jeho instalace. Ne vše se dá kvalitně nasimulovat v laboratoři, praktická ukázka je často efektivnějším druhem školení. Týká se to hlavně velkých chladících strojů a VZT jednotek, které již svou podstatou a velikostí nemohou být v showroomu instalovány.

- Při každém školení předem naplánovat a nechat si odsouhlasit délku a četnost přestávek. Toto je vnímáno jako důležitý faktor vedoucí k potlačení únavy či pocitu nudy a slouží k efektivnímu načerpání nových znalostí.
- Udržovat kvalitu a kulturu prostředí a zázemí na současné vysoké úrovni. Hledat možnosti, jak ještě více „otevřít náruč“ těm, kteří jsou na školení poprvé.
- Neustále připravovat nové bloky školicích programů ve spolupráci s jednotlivými firmami.
- Rozvinout systém získávání připomínek k vylepšení jednotek. Montážní firmy velice dobře znají praktické problémy, které se zařízením souvisí. Je správné se jich ptát na jejich zkušenosti a aktivně se podílet na řešení nalezených problémů. V rámci organizační struktury proto vyčlenit pracovníka, který bude u sebe podněty shromažďovat a postupovat je dále ke kompetentnímu vyřešení.
- Zanalyzovat stávající systém řešení reklamací a popsat jeho možná slabá místa. Tyto v rámci možného začít řešit a zpětnou vazbou od zákazníků vyhodnocovat vnímání upraveného systému.
- Ptát se na potřeby a požadavky zákazníků a společně vyhodnocovat kvalitu a efektivitu vzdělávacích přednášek i celých bloků školení.
- Podněcovat jejich zájem k získávání nových vědomostí a praktických znalostí o značce DAIKIN.
- Aktivně se podílet na dobrém obrazu značky DAIKIN na trhu.

7.6.1 Akční plán nápravných opatření

Nápravná opatření pro TOP management:

- Vytvořit pracovní skupinu, ve které budou zastoupeny všechny divize společnosti.
- Provést vyhodnocení vyplněných dotazníků, které byly vytvořeny pro účely této diplomové práce.
- Označit slabá místa školicích programů tak, jak byla školenými hodnocena.
- Posoudit, jestli je vhodné v zájmu firmy některé ze zjištěných nedostatků napravit.
- Vytvořit týmy lidí, kteří budou na zlepšení pracovat.
- Stanovit jim lhůtu, do které by měli navrhnout nápravná opatření.
- Navržená opatření vyhodnotit a jejich zavedení do praxe prodiskutovat s dotčenými zaměstnanci.
- Seznámit školitele s novými podmínkami a pravidly vztahující se k jejich vzdělávacím přednáškám.
- Upravený model školení sledovat a pravidelně vyhodnocovat.
- Po realizaci 5 školení provést celkové zhodnocení a nastavit definitivní pravidla pro delší časové období, např. na 1 rok.
- Aktivně se zajímat o průběh vzdělávání a poskytovat pomoc při řešení aktuálních požadavků školitelů.
- Poskytovat dostatečný čas školitelům pro přípravu jejich přednášek a podpůrných materiálů.
- Zvážit využití externích zákazníků a jejich instalací pro odborné školení přímo na pracovišti a provozu.
- Sledovat kvalitu a kulturu prostor, které slouží ke vzdělávání.

Nápravná opatření pro školitele:

- Nominovat svého zástupce do pracovní skupiny.
- Aktivně vystupovat při jejím jednání.
- Seznámit se se závěry dotazníkového šetření.
- Prosazovat nápravné kroky v okruzích problémů, které školitelé sami vnímají.
- V dostatečně dlouhém časovém předstihu komunikovat se zástupcem zákazníka a připravit tak možnost hladkého průběhu vzdělávací akce (doprava, stravování, ubytování atd.).

- Navržený nový model vzdělávání aktivně vyzkoušet a formou zpětné vazby jej hodnotit v rámci pracovní skupiny.
- Nový vzor dotazníku správně a otevřeně představovat účastníkům školení.
- Klást důraz na jeho kompletní vyplnění.
- Sledovat nové trendy a nové výrobky a přizpůsobovat tomu své přednášky.
- Na své přednášky být vždy dobře připraven.
- Navrhovat úpravu školící místnosti i showroomu dle požadavků účastníků.
- S ostatními členy pracovní skupiny se dle doporučení managementu pravidelně setkávat a hodnotit celý systém vzdělávacích kurzů pro zákazníky.

Nápravná opatření pro obchodníky:

- Vyslat svého zástupce do pracovní skupiny.
- Seznámit se se závěry dotazníkového šetření.
- Aktivně oslovovat firmy ve svém regionu a nabízet jim možnost účasti jejich zaměstnanců na některém z nabízených školících programů.
- Hledat nové firmy, které by mohly mít o školení zájem.
- Vyzdvihovat jejich přednosti a potřebu absolvování.
- Prezentovat školení jako určitou nástavbu nabídek služeb, které u ostatních konkurenčních firem nejsou do této hloubky zavedeny.
- Sbírat od firem jejich náměty a požadavky na úpravu obsahu přednášek.
- Přicházet s podněty od zákazníků a aktivně je v rámci pracovní skupiny prosazovat za účelem zkvalitnění celého procesu.
- Průběžně sledovat zpětnou vazbu zákazníků a míru jejich spokojenosti.
- S těmito závěry poté seznámit školitele a celou pracovní skupinu.
- Sami se některých školení zúčastňovat a tím zvyšovat své odborné znalosti.

Termín plnění: do 30.4.2019.

Kontrola plnění: opakované dotazníkové šetření průběžně do 31.12.2019.

ZÁVĚR

Diplomová práce zkoumala teoretické i praktické souvislosti, které se týkají personálního procesu zvaného talent management. Popisuje jeho významné funkce v dnešní uspěchané době plné systémových změn, jeho zákonitosti pro správné fungování ve firmách i úskalí při zavádění a udržování v personální praxi. Citované literární zdroje v teoretické části předkládaly různé pohledy a doporučení, které by v ideálním případě postačovaly ke změně chápání důležitosti výskytu talentů v organizaci. Autor práce je v tomto bodu mírně skeptický. Nemyslí si, že cílená podpora talentů je natolik zakořeněná v dlouhodobých strategiích firem, aby mohla fungovat zcela samozřejmě. Změna myšlení, vnímání nových situací na trhu práce, a především podpora TOP managementem je časově dlouhý proces vyžadující neustálý tlak od HR. Tento odbor je totiž přímo zodpovědný za kvalitní a odborně zdatný pracovní kolektiv. Měl by předkládat vhodné argumenty a nabízet možnosti rozvoje v konkrétních programech.

Dotazník, sestavený pro účely této práce, poskytuje zpětnou vazbu od pracovníků externích firem a jejich hodnocení absolvovaného školení, které pořádá f. DAIKIN. Jednotlivé hypotézy byly vysvětleny a potvrzeny či nepotvrzeny v praktické části výzkumu. Kvalitní školení poskytuje konkurenční výhodu a je potěšitelné, že hodnocení tímto směrem bylo velmi pozitivní. Interní školitelé jsou pevnými pilíři tohoto vzdělávacího programu a bylo by vhodné dávat jim to pravidelně najevo. Z jejich osobní aktivity mohou plynout další doporučení pro zefektivnění přenosu interních informací směrem ven z firmy. Souvisí to hlavně s vývojem nových produktů a jejich uvádění na trh.

Byly popsány procesy adaptace nového zaměstnance pomocí „Buddy programu“ a program „Sales Academy“ podporující talentované obchodníky, kteří jsou vychováni pro dlouhodobé působení u DAIKIN. Oba programy lze vnímat jako úspěšně a zavedené. Týkají se hlavních krizových okamžiků při budování každé profesní kariéry. Je jím prvotní zaškolení a dále možnost dalšího vzdělávání, kdy často dochází k odchodům kvalitních zaměstnanců. Pro ně je často důležitější možnost dlouhodobého budování si své kariéry než okamžité platové ohodnocení. Perspektiva atraktivní práce je důležitým motivačním prvkem, který stimuluje výkonnost zaměstnance. Zásadní je také propojení

zaměstnanců jednotlivých evropských poboček a navázání pracovních i osobních vztahů mezi nimi. Z tohoto propojení může firma jen získat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých 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., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13.vyd. Praha: Nakladatelství Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Lidé a změny*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0.

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

BENEŠ, M. *Andragogika teoretické základy*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

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.

HADJ – MOUSSOVÁ, Z. *Intervence, Pedagogicko-psychologické poradenství III*. 1.vyd. Praha: UK PedF, 2004. ISBN 80-7290-146-X.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Published by VŠB-TU Ostrava, 2010. ISSN 1212-3951.

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

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.

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

KURCH, M. *Tailor Made Talent Management – Talent management druhé generace*. 1.vyd. Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9.

MOLEK, J. *Personalistika a řízení*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita – Zdravotně sociální fakulta, 2007.

NOVOSAD, L. *Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-509-7.

PALÁN, Z. *Úvod do studia personalistiky*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002.

PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 978-80-86723-58-7.

ŠPŮREK, M. *Výběr a příprava talentovaných studentů na profesní kariéru ve společnosti BLOCK a.s.* Praha, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Jana Amose Komenského. Vedoucí bakalářské práce: Juraj Eisel.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ELEGBE, J. A. *Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective*. 1.vyd. Farnham: Gower Publishing, 2010. ISBN 978-1-4094-1813-9.

DEB, T. *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. 1.vyd. New Delhi: Indus Publishing, 2005. ISBN 81-7387-178-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

STUDIO NATALY. *Andragogika*. [online]. [cit. 2018-12-31]. Dostupné z <http://www.studionataly.cz/andragogika/>

SEZNAM ZKRATEK

TOP managemet	Jednatel českého zastoupení a vedoucí jednotlivých divizí
HR	Human Resources – Vedoucí personálního oddělení

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hypotéza č.1.....	62
Tabulka 2: Hypotéza č.2.....	63
Tabulka 3: Hypotéza č.3.....	65
Tabulka 4: Hypotéza č.4.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Plán školení na období od září do prosince 2017.....	III
Příloha C – Plán školení na období od ledna do března 2018.....	IV
Příloha D – Plán školení na období od dubna do května 2018	V
Příloha E – Plán školení na období od června do července 2018	VI
Příloha F – Plán školení na období od září do listopadu 2018.....	VII

Příloha A - Dotazník

Vážená paní, Vážený pane,

jmenuji se Bc. Marcel Špůrek, jsem zaměstnancem firmy DAIKIN CZECH a studuji Univerzitu Jana Amose Komenského v Praze obor Pedagogika – Andragogika (kombinované studium). V současné době pracuji na své diplomové práci na téma:

Talent Management a Trainee programy ve společnosti DAIKIN CZECH.

Součástí této práce je výzkumné šetření mezi pracovníky externích firem o tom, do jaké míry jsou spokojeni s vhodností a kvalitou absolvovaného odborného školení pořádaného firmou DAIKIN.

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 diplomové práce v knihovně univerzity.

Předpokládaná doba vyplnění dotazníku je 5 minut. Své odpovědi, prosím, zakroužkujte.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Bc. Marcel Špůrek

Dotazník pro pracovníky externích firem

Datum:

Název školení:

1. Jste muž nebo žena?
2. Kolik je vám let – do 30 let, 31 až 50 let, 51 a více let.
3. Jste zaměstnanec, živnostník, majitel firmy, projektant, jiný?
4. Jak jste se dozvěděl o školení? Informační email od DAIKIN, www stránky DAIKIN, byl jste vyslán zaměstnavatelem, osobní pozvání, jiný.
5. Zúčastnil jste se již v minulosti školení u firmy DAIKIN? Ano / ne.
6. Dopravní obslužnost k sídlu DAIKIN (MHD, parkování) hodnotím jako:

- dostatečné, mírně komplikované, komplikované.
7. Prostředí školící místnosti hodnotím jako: vhodné, ne zcela vhodné, nevhodné.
 8. Vybavení místnosti sloužící pro praktický nácvik získaných znalostí hodnotím jako: dostatečné, s výhradami, nedostatečné.
 9. Showroom s vystaveným sortimentem hodnotím jako:
dostatečně názorný, ne zcela názorný, nedostatečně názorný.
 10. Výklad školitele byl: srozumitelný, ne vždy srozumitelný, nesrozumitelný.
 11. Odborné znalosti školitele byly:
na odpovídající úrovni, na postačující úrovni, nedostatečné.
 12. Měl školitel časový prostor a zájem na zodpovězení Vašich dotazů? Ano / ne.
 13. Jak celkově hodnotíte Vašeho školitele:
všemu jsem rozuměl, ne všemu jsem rozuměl, nepochopil jsem jeho výkladu.
 14. Materiály, používané při školení, byly:
vhodné a kompletní, s výhradami, nevhodné.
 15. Promítané prezentace v rámci teoretické části byly:
na odpovídající úrovni, na postačující úrovni, nedostatečné.
 16. Praktická část školení byla:
na odpovídající úrovni, na postačující úrovni, nedostatečná.
 17. Délka a četnost přestávek byly:
odpovídající složitosti školení, byly krátké, byly příliš dlouhé.
 18. Prostředí kanceláří a zázemí firmy DAIKIN na mě působilo:
příjemně, neutrálně, nepříjemně.
 19. Dozvěděl jste se nové informace, které aktivně využijete při své další práci?
Ano / ne / nevím.
 20. Získané znalosti ve své práci použijete: každodenně, někdy, nikdy.
 21. Toto školení hodnotím pro svou další práci jako:
vhodné, ne zcela vhodné, nevhodné.
 22. Mám zájem o další školení: ano / ne.
 23. Značku DAIKIN vnímám jako: lídra na trhu, standardní značku, na okraji zájmu.
 24. Podnět, poznámka nebo doporučení pro zlepšení přípravy a průběhu odborného školení:
.....
.....

Příloha B – Plán školení na období od září do prosince 2017

září	říjen	listopad	prosinec
1 pátek	1 neděle	1 středa	1 pátek VRV
2 sobota	2 pondělí	2 čtvrtek Altherma Workshop	2 sobota
3 neděle	3 úterý	3 pátek Altherma základní	3 neděle
4 pondělí	4 středa	4 sobota	4 pondělí
5 úterý	5 čtvrtek Altherma Workshop	5 neděle	5 úterý
6 středa	6 pátek Altherma základní	6 pondělí	6 středa
7 čtvrtek	7 sobota	7 úterý	7 čtvrtek Altherma Workshop
8 pátek	8 neděle	8 středa	8 pátek Altherma základní
9 sobota	9 pondělí	9 čtvrtek Split & SkyAir	9 sobota
10 neděle	10 úterý	10 pátek Split & SkyAir	10 neděle
11 pondělí	11 středa	11 sobota	11 pondělí
12 úterý	12 čtvrtek VRV	12 neděle	12 úterý
13 středa	13 pátek VRV	13 pondělí	13 středa
14 čtvrtek	14 sobota	14 úterý	14 čtvrtek Split & SkyAir
15 pátek	15 neděle	15 středa VRV pro pokročilé	15 pátek Split & SkyAir
16 sobota	16 pondělí	16 čtvrtek RTD+	16 sobota
17 neděle	17 úterý	17 pátek Státní svátek	17 neděle
18 pondělí	18 středa	18 sobota	18 pondělí
19 úterý	19 čtvrtek Altherma Workshop	19 neděle	19 úterý
20 středa	20 pátek Altherma základní	20 pondělí	20 středa
21 čtvrtek	21 sobota	21 úterý	21 čtvrtek
22 pátek	22 neděle	22 středa	22 pátek
23 sobota	23 pondělí	23 čtvrtek Altherma Workshop	23 sobota
24 neděle	24 úterý	24 pátek Altherma základní	24 neděle
25 pondělí	25 středa Užitečné informace	25 sobota	25 pondělí Státní svátek
26 úterý	26 čtvrtek Split & SkyAir	26 neděle	26 úterý Státní svátek
27 středa	27 pátek Split & SkyAir	27 pondělí	27 středa
28 čtvrtek Státní svátek	28 sobota	28 úterý	28 čtvrtek
29 pátek Split & SkyAir	29 neděle	29 středa FCU, VAM&VKM	29 pátek
30 sobota	30 pondělí	30 čtvrtek VRV	30 sobota
	31 úterý		31 neděle

Příloha C – Plán školení na období od ledna do března 2018

leden	únor	březen
1 pondělí státní svátek	1 čtvrtek VRV	1 čtvrtek
2 úterý	2 pátek VRV	2 pátek
3 středa	3 sobota	3 sobota
4 čtvrtek	4 neděle	4 neděle
5 pátek	5 pondělí	5 pondělí
6 sobota	6 úterý	6 úterý
7 neděle	7 středa	7 středa Modbus
8 pondělí	8 čtvrtek Altherma Workshop	8 čtvrtek VRV
9 úterý	9 pátek Altherma základní	9 pátek VRV
10 středa	10 sobota	10 sobota
11 čtvrtek Altherma Workshop	11 neděle	11 neděle
12 pátek Altherma základní	12 pondělí	12 pondělí
13 sobota	13 úterý	13 úterý
14 neděle	14 středa	14 středa
15 pondělí	15 čtvrtek Split & SkyAir	15 čtvrtek Altherma základní
16 úterý	16 pátek Split & SkyAir	16 pátek Altherma Compact
17 středa	17 sobota	17 sobota
18 čtvrtek Split & SkyAir	18 neděle	18 neděle
19 pátek Split & SkyAir	19 pondělí	19 pondělí
20 sobota	20 úterý	20 úterý
21 neděle	21 středa Užitečné informace	21 středa FCU, VAM&VKM
22 pondělí	22 čtvrtek VRV	22 čtvrtek VRV pro pokročilé
23 úterý	23 pátek VRV	23 pátek VRV pro pokročilé
24 středa	24 sobota	24 sobota
25 čtvrtek Altherma Workshop	25 neděle	25 neděle
26 pátek Altherma základní	26 pondělí	26 pondělí
27 sobota	27 úterý	27 úterý
28 neděle	28 středa	28 středa
29 pondělí		29 čtvrtek
30 úterý		30 pátek státní svátek
31 středa		31 sobota

Příloha D – Plán školení na období od dubna do května 2018

duben	květen
1 neděle	1 úterý státní svátek
2 pondělí státní svátek	2 středa
3 úterý	3 čtvrtek VRV
4 středa	4 pátek VRV
5 čtvrtek	5 sobota
6 pátek Split & SkyAir	6 neděle
7 sobota	7 pondělí
8 neděle	8 úterý státní svátek
9 pondělí	9 středa
10 úterý	10 čtvrtek
11 středa	11 pátek Split & SkyAir
12 čtvrtek VRV	12 sobota
13 pátek VRV	13 neděle
14 sobota	14 pondělí
15 neděle	15 úterý
16 pondělí	16 středa
17 úterý	17 čtvrtek Altherma základní
18 středa	18 pátek Altherma základní
19 čtvrtek Altherma základní	19 sobota
20 pátek Altherma základní	20 neděle
21 sobota	21 pondělí
22 neděle	22 úterý
23 pondělí	23 středa
24 úterý	24 čtvrtek VRV pro pokročilé
25 středa VRV	25 pátek VRV pro pokročilé
26 čtvrtek VRV	26 sobota
27 pátek	27 neděle
28 sobota	28 pondělí
29 neděle	29 úterý
30 pondělí	30 středa
	31 čtvrtek

Příloha E – Plán školení na období od června do července 2018

červen	červenec
1 pátek	1 neděle
2 sobota	2 pondělí
3 neděle	3 úterý
4 pondělí	4 středa
5 úterý	5 čtvrtek státní svátek
6 středa	6 pátek státní svátek
7 čtvrtek	7 sobota
8 pátek	8 neděle
9 sobota	9 pondělí
10 neděle	10 úterý
11 pondělí	11 středa
12 úterý	12 čtvrtek VRV
13 středa	13 pátek VRV
14 čtvrtek VRV pro pokročilé	14 sobota
15 pátek VRV pro pokročilé	15 neděle
16 sobota	16 pondělí
17 neděle	17 úterý
18 pondělí	18 středa
19 úterý	19 čtvrtek VRV
20 středa	20 pátek VRV
21 čtvrtek	21 sobota
22 pátek	22 neděle
23 sobota	23 pondělí
24 neděle	24 úterý
25 pondělí	25 středa
26 úterý	26 čtvrtek
27 středa	27 pátek
28 čtvrtek	28 sobota
29 pátek	29 neděle
30 sobota	30 pondělí
	31 úterý

Příloha F – Plán školení na období od září do listopadu 2018

září	říjen	listopad
1 sobota	1 pondělí Altherma základní	1 čtvrtek MPE holiday
2 neděle	2 úterý	2 pátek MPE holiday
3 pondělí	3 středa	3 sobota
4 úterý	4 čtvrtek VRV	4 neděle
5 středa	5 pátek VRV	5 pondělí
6 čtvrtek	6 sobota	6 úterý
7 pátek	7 neděle	7 středa
8 sobota	8 pondělí	8 čtvrtek
9 neděle	9 úterý	9 pátek
10 pondělí	10 středa	10 sobota
11 úterý	11 čtvrtek Split & SkyAir	11 neděle
12 středa	12 pátek Split & SkyAir	12 pondělí
13 čtvrtek	13 sobota	13 úterý
14 pátek Refrigeration	14 neděle	14 středa
15 sobota	15 pondělí	15 čtvrtek VRV
16 neděle	16 úterý	16 pátek VRV
17 pondělí	17 středa	17 sobota Státní svátek
18 úterý	18 čtvrtek Altherma LT základní	18 neděle
19 středa	19 pátek Altherma LT workshop	19 pondělí
20 čtvrtek	20 sobota	20 úterý
21 pátek	21 neděle	21 středa
22 sobota	22 pondělí	22 čtvrtek Split & SkyAir
23 neděle	23 úterý	23 pátek Split & SkyAir
24 pondělí	24 středa	24 sobota
25 úterý	25 čtvrtek VRV pro pokročilé	25 neděle
26 středa Altherma základní	26 pátek Refrigeration	26 pondělí
27 čtvrtek	27 sobota	27 úterý
28 pátek Státní svátek	28 neděle Státní svátek	28 středa
29 sobota	29 pondělí	29 čtvrtek Altherma LT základní
30 neděle	30 úterý	30 pátek Altherma LT workshop
	31 středa	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Marcel Špůrek

Obor: Pedagogika – Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Talent Management a Trainee programy ve společnosti DAIKIN CZECH

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 1

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