

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Talent management

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Pavla Hlavová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Talent management*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

Bc. Pavla Hlavová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu mé magisterské práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za jeho obrovskou trpělivost, odborné vedení, ochotu, čas, připomínky a cenné rady. Děkuji také Viktoru Horákovi za jeho podporu při překladu anotace.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Pavla Hlavová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Talent management
Anotace práce:	<p>Tato diplomová práce se zabývá talent managementem. Cílem práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. První kapitola této práce se nejdříve věnuje vysvětlení pojmů talent, potenciál a talent management, představuje řídicí role a typy jednání talentů. Další část této kapitoly pak objasňuje proces řízení talentů a představuje výhody implementace talent managementu. V druhé kapitole je pozornost věnována vzdělávání a rozvoji lidí v organizaci, firemnímu vzdělávání a projektování vzdělávací akce. První a druhá kapitola tak tvoří teoretické východisko pro empirickou část této diplomové práce. Následně je ve třetí kapitole realizován kvalitativní výzkum, ke kterému byla použita explanatorní případová studie. Pro sběr dat byly použity techniky analýza dokumentů a rozhovor pomocí návodu. Zjištěné informace a data byly použity k analýze rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Z výzkumu vyplynulo, že rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY probíhá obdobně, jak je odbornou literaturou doporučováno. Přesto výzkum upozornil i na oblasti, na které by bylo vhodné se v rámci zlepšování procesu zaměřit. Nejvýznamnější oblastí je odstraňování bariér, které</p>

	komplikují talentům účast ve vzdělávacím programu.
Klíčová slova:	Talent, talent management, talent akademie, výhody implementace talent managementu, rozvoj, mentoring, koučování, Development Centre, firemní vzdělávání, projektování vzdělávací akce
Title of Thesis:	Talent management
Annotation:	<p>This thesis deals with talent management. The aim of the thesis is to analyse the development and education of talents within the framework of corporate education in a specific department of the XY organization. The opening chapter of this work is first devoted to the explanation of the concepts of talent, potential and talent management, and presents the management roles and types of actions of talents. The following part of this chapter clarifies the talent management process and introduces the benefits of implementing talent management. In the second chapter, attention is paid to the education and development of people in the organisation, corporate education and planning of an educational event. The first and second chapters thus form the theoretical starting point for the empirical part of this thesis. Subsequently, qualitative research is carried out in the third chapter, for which an explanatory case study was used. Document analysis and guided interview techniques were used for data collection. The information and data obtained were used to analyse the development and training of talents within the framework of corporate education in a specific department of the XY organisation. The research showed that the development and training of talents within the framework of corporate education in a specific department of the XY organisation takes place similarly to what is recommended by the professional literature. Nevertheless, the research also drew attention to areas on which it would be appropriate to focus to improve the process. The most important area is the removal of barriers that complicate the participation of talents in the educational program.</p>

Keywords:	Talent, talent management, talent academy, benefits of implementing talent management development, mentoring, coaching, Development Centre, corporate education, planning of an educational event
Názvy příloh vázaných v práci:	Části rozhovorů s respondenty, Vzor informovaného souhlasu, Řídící role v talent managementu, Přehled metod vzdělávání, Harmonogram talent akademie, Kalkulace nákladů
Počet literatury a zdrojů:	75
Rozsah práce:	129 s. (187 811 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	10
1 Talent management v organizaci	12
1.1 Talent.....	13
1.2 Lidský potenciál.....	14
1.3 Talent management.....	15
1.3.1 Řídící role v talent managementu.....	18
1.3.2 Typy jednání talentů	19
1.4 Řízení talentů	21
1.4.1 Identifikace a získávání talentů.....	22
1.4.1.1 Hodnocení pracovníků	24
1.4.1.2 Zpětná vazba.....	26
1.4.2 Rozvoj talentů	27
1.4.3 Udržení talentů	30
1.5 Výhody implementace talent managementu	33
2 Vzdělávání a rozvoj lidí v organizaci	38
2.1 Firemní vzdělávání.....	40
2.2 Projektování vzdělávací akce.....	42
2.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	45
2.2.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.....	46
2.2.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání.....	49
2.2.3.1 Mentoring.....	52
2.2.3.2 Koučování.....	54

2.2.3.3	Pověření pracovním úkolem a zapojení do projektu	56
2.2.3.4	Development Centre	56
2.2.4	Přehled lektorů.....	58
2.2.5	Organizační zabezpečení vzdělávací akce.....	59
2.2.6	Finanční, materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce	60
2.2.7	Hodnocení vzdělávací akce.....	61
3	Případová Studie.....	65
3.1	Stanovení cíle výzkumu a výzkumné otázky.....	65
3.2	Metodologie výzkumu a určení techniky sběru dat.....	66
3.3	Výběr výzkumného vzorku	71
3.4	Organizace XY.....	72
3.4.1	Představení organizace XY.....	72
3.4.2	Konkrétní úsek v organizaci XY.....	73
3.4.3	Představení pozice specialisty	74
3.4.4	Pozice vedoucí týmu	74
3.5	Analýza zjištěných dat o rozvoji a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání	75
3.5.1	Talent management.....	77
3.5.2	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	81
3.5.3	Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.....	84
3.5.4	Volba forem, metod a technik vzdělávání	89
3.5.5	Přehled lektorů.....	95
3.5.6	Organizační zabezpečení vzdělávací akce.....	97

3.5.7 Finanční, materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce	99
3.5.8 Hodnocení vzdělávací akce	101
3.6 Shrnutí.....	103
4 Diskuze.....	107
Závěr	109
Seznam literatury a zdrojů	111
Seznam příloh	116
Seznam schémat a tabulek	117
Příloha č. 1 Části rozhovorů s respondenty.....	118
Příloha č. 2 Vzor Informovaného souhlasu	124
Příloha č. 3 Řídící role v talent managementu	125
Příloha č. 4 Přehled metod vzdělávání.....	127
Příloha č. 5 Harmonogram talent akademie.....	128
Příloha č. 6 Kalkulace nákladů	129

Úvod

V současných složitých podmínkách se pro organizace stávají nejdůležitějšími lidské zdroje, tedy efektivní a talentovaní zaměstnanci (Horváthová, 2011, s. 9). Zároveň lze také ale podle Vodáka a Kucharčíkové pozorovat, že dochází k velkým změnám v psychologické smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Pro zaměstnance je totiž důležité, aby pracovní zařazení odpovídalo i jeho individuálním potřebám. Pokud tomu tak není, zejména mladí lidé se nebrání změně. Z toho vyplývá, že talentovaní lidé potřebují organizaci méně, než organizace potřebuje je, a talenti se velmi snadno uplatní u konkurence nebo ve vlastním byznysu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 203). To pro organizace podle Horváthové znamená, že pomocí efektivních nástrojů musí omezené zdroje talentů nalézt, rozvíjet a v organizaci udržet. V České republice se tato problematika jeví ještě závažnější, doprovázejí ji totiž dva současné trendy: odliv mozků a stárnutí obyvatelstva (Horváthová, 2011, s. 9).

Jak již úvodní odstavec napovídá, tato diplomová práce se zabývá talent managementem. Cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Důvodem volby tohoto tématu je snaha o porozumění této důležité oblasti, která má zásadní vliv na úspěšné plnění strategických cílů organizace nejenom v současnosti, ale i v budoucnosti. V první kapitole se tato diplomová práce věnuje teoretickému ukotvení talent managementu, nejdříve budou definovány pojmy talent, potenciál a talent management, dále budou představeny řídicí role, které jsou důležité pro plánování a implementaci talent managementu, popsána také budou jednání talentů. Následně se práce zaměří na proces řízení talentů, který má zajistit identifikaci talentů, jejich rozvoj a udržení v organizaci. Závěr první kapitoly pak bude věnován výhodám implementace talent managementu.

Jak již bylo uvedeno, cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Proto se pro naplnění cíle této práce druhá kapitola zaměří na rozvoj a vzdělávání lidí v organizaci, součástí této kapitoly je i teoretické ukotvení firemního vzdělávání, a to včetně projektování vzdělávací akce, která může rozvoj a vzdělávání talentů v organizaci umožnit a usnadnit. První a druhá kapitola tak tvoří teoretické východisko pro empirickou část této práce.

Třetí kapitola je pak již koncipována jako případová studie, ve které je nejdříve definován výzkumný cíl a výzkumná otázka, která zní: Jak probíhá akademie pro talenty v konkrétním úseku organizace XY? Dále je určena metodologie výzkumu a je proveden výběr výzkumného vzorku. Následně je představena organizace XY a konkrétní úsek této organizace, dále je také představena pozice specialisty a pozice vedoucího týmu. Součástí třetí kapitoly je také prezentace analýzy rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. K naplnění cíle této práce je použita explanatorní případová studie, ke sběru dat byly zvoleny techniky rozhovor podle návodu a analýza dokumentů.

Magisterská práce je uzavřena diskuzí, která se věnuje nejenom zhodnocení výzkumu, ale také možným nepřesnostem. V rámci diskuze se práce také zamýšlí nad dalšími oblastmi, na které by se mohl další výzkum v organizaci XY zaměřit.

1 TALENT MANAGEMENT V ORGANIZACI

Mít správné lidi na správných místech je cíl, kterého chce dosáhnout téměř každá organizace (Hroník, 2007a, s. 15). Podle Bělohlávka tohoto souladu mezi jedincem a obsazovaným pracovním místem lze docílit výběrem pracovníků. Druhou možností je rozmisťování na základě identifikace silných a slabých stránek a posouzení, jaká pozice je pro pracovníka nejvhodnější. Třetí cesta se zaměřuje na budoucnost. Zatímco předchozí dvě možnosti se zaměřují na současnou úroveň schopností, třetí přístup se zaměřuje na rozvoj pracovníků, zjišťuje jejich potenciál do budoucna a plánuje jejich odborný a kariérový růst (Bělohlávek, 2016, s. 13). Horváthová k tomu dodává, že pro organizace, které chtějí nejenom v konkurenčním prostředí přežít, ale také růst a uplatnit svou konkurenční výhodu, je nezbytné umět přilákat, rozvíjet a udržet si talentované zaměstnance (Horváthová, 2011, s. 9). Určitým problémem je však různé chápání toho, co to talent je (Koubek, 2012, s. 29). Kdo nebo co je talent? Co je to talent management a co si pod tím pojmem představit? To jsou podle Horváthové otázky, na které najít odpověď, a to včetně jednoznačného vymezení pojmů talent a talent management, není vůbec jednoduché, protože v praxi i na akademické půdě stále probíhá diskuze, jak tyto pojmy definovat a vymežit (Horváthová, 2011, s. 22). Pro efektivní fungování talent managementu v organizaci je však nezbytné, aby tyto pojmy byly jednoznačně definovány a správně chápány (Horváthová, 2011, s. 24). Cílem této kapitoly je tak objasnit základní pojmy spojené s talent managementem. Nejdříve bude vymezen pojem talent, lidský potenciál a talent management. V rámci této kapitoly také budou definovány řídicí role v talent managementu a představeny typy jednání talentů. Následně bude popsán proces řízení talentů, který tvoří tři kroky, a to identifikace a získávání talentů, rozvoj talentů a udržení talentů. Závěrečná část první kapitoly pak

bude věnována výhodám implementace talent managementu. První kapitola je součástí teoretického východiska pro empirickou část této diplomové práce.

1.1 Talent

S talentem nejčastěji bývá spojen pojem schopnosti, kdy podle laického mínění člověk buď je nebo naopak není něčeho schopen (Dočkal, 2005, s. 57). Palán definuje talent jako přirozenou schopnost a dispozici provádět určité činnosti na vynikající úrovni. Talent je také označován jako nadání, které člověk projevuje, jde tedy o projevené nadání (Palán, 2002, s. 210). Michaels a kol. podle Armstronga a Taylora doplňují soubor schopností daného jedince o jeho *znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst*“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 317).

Horváthová za talent považuje takového jedince, který podává nejen vysoký výkon, ale zároveň také projevuje vysoký potenciál (2011, s. 26). Takového zaměstnance Vodák a Kucharčíková popisují jako člověka, který pracuje s nadprůměrnou výkonností, převyšuje očekávání, má potenciál pro zvládnutí náročnějších úkolů, projevuje skutečný zájem o organizaci a lidi v ní a je ostatním kolegům vzorem (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 199–200). Důležitost projevu potenciálu zdůrazňují i jiní autoři. Podle Hunčíka a Krejčové zákonitě neplatí, že člověk s vynikajícím výkonem je zároveň i talentem. Takový jedinec může být úspěšný a výkonný v současné pozici a je klíčový pro úspěch organizace právě v tomto čase, nicméně nemusí mít vždy potenciál pro posun do vyšších rolí, které bude organizace potřebovat pro naplnění svých strategických cílů v budoucnosti. Autoři však zdůrazňují, že je nezbytné i tyto pracovníky zahrnout do péče. Nezřídka jsou tyto lidé zařazeni i do talent poolu, toto zařazení však není spojené s vizí přípravy a plánovaného posunu na další pozice, jde spíše o udržení motivovanosti a

dalšího zlepšování výkonnosti v jejich současných rolích a pozicích (Hunčík & Krejčová, 2010, s. 32–35). Další pohled na to, kdo je v organizaci považován za talent, doplňuje autorská dvojice Armstrong a Taylor, kteří uvádějí, že na jedné straně existuje přesvědčení, že péči je potřeba věnovat jen těm nejlepším, na straně druhé také existuje mínění, že každý jedinec má talent a řízení talentů by tak nemělo být jen pro uzavřenou a vyvolenou skupinu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 318). Vodák a Kucharčíková doplňují, že podnikoví manažeři si pod pojmem talent běžně představují tři skupiny zaměstnanců:

- zaměstnance s potenciálem
- zaměstnance s vysokou výkonností
- zaměstnance, se kterými se počítá na klíčové pozice (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 199).

Podle Hroníka v současné době převažuje názor, že talent nelimituje věk, ale měřítkem talentu je výkonnost a respekt. Důležitá pro talent je i perspektiva (Hroník, 2007b, s. 109). Také Stýblo potvrzuje tezi, že pro talent není věk rozhodujícím měřítkem, neplatí zde tedy omezení z věkové hranice. Organizace tak má pracovat s rozptylem populace od mladých absolventů po lidi ve zralém věku (Stýblo, 2010, s. 131).

Lze tedy říci, že v pracovním prostředí je za talenta považován takový pracovník, který má dispozice k řešení pracovních úkolů na velmi vynikající úrovni, podává vysoký výkon a projevuje vysoký potenciál i do budoucna. V empirické části této diplomové práce bude zjišťováno, kdo je v konkrétním úseku organizace XY považován za pracovníka s talentem.

1.2 Lidský potenciál

Jak bylo v kapitole 1.1 (Talent) uvedeno, s talentem je často spojován potenciál. Podle Bartáka disponuje každý člověk určitým emočním a

intelektuálním potenciálem (2006, s. 25). Vodák a Kucharčíková definují lidský potenciál „jako soubor dispozic a předpokladů osob orientovaných na výkon činností umožňujících podniku postupovat vpřed a napomáhajících zvyšování jeho konkurenční schopnosti“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 200). Shodně popisuje lidský potenciál i Palán a dodává, že lidský potenciál, jeho kvalita a kvantita tvoří základ bohatství společnosti (Palán, 2002, s. 113). Plamínek dodává, že potenciál je vlastnictvím lidí, kteří jsou jeho nositeli a jeho správci a kteří ho mohou používat k výkonu své práce. Za určitých okolností a vhodných podmínek mohou tento svůj zdroj svému okolí nejen nabízet, ale i poskytovat (Plamínek, 2014, s. 19). Podobné vnímání vlastnictví potenciálu mají i autoři Vodák a Kucharčíková. Tím, že potenciál je vlastnictvím člověka, je snahou společnosti docílit toho, aby zaměstnanec svůj potenciál využil v prospěch organizace při dosahování stanovených cílů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 200). Lidský potenciál je možné rozšiřovat učením a vzděláváním, a tím také dochází k rozvíjení lidských zdrojů (Plamínek, 2014, s. 18).

V zásadě lze tedy říci, že lidský potenciál je tvořen dispozicemi a předpoklady, které může využít jejich vlastník a nositel k výkonu práce. Potenciál je možné rozvíjet učením a vzděláváním a v zájmu organizace je, aby byl potenciál využit v její prospěch.

1.3 Talent management

Většina odborné veřejnosti se dle Horváthové shoduje na tom, že talent management je systém zaměřený na rozvoj talentů, jejich získání a udržení (Horváthová, 2011, s. 24). Vnoučková a Urbancová doplňují, že talent management představuje systematické řízení rozvoje talentu v organizaci, které se zejména soustředí na klíčové zaměstnance. Je však také důležité neopomíjet možnost vyhledávat a vychovávat talenty v rámci celé organizace (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 63). Podobně vnímají talent

management i jiní autoři. Horváthová, Bláha a Čopíková dodávají, že organizace by měla poskytovat zaměstnancům vhodné příležitosti realizovat svůj potenciál, což jim umožní růst nejenom v současných pozicích a rolích, ale také je připravuje na postup do rolí vyšší úrovně (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 42). Armstrong a Taylor charakterizují talent management jako proces řízení talentů, který pro organizaci zajišťuje talentované lidi, které organizace potřebuje k naplnění svých cílů. (Armstrong & Taylor, 2015, s. 316). Jedním z kroků, jak zajistit dostatek takových pracovníků, které organizace potřebuje, je podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové rozvoj kariéry svých pracovníků. Důležité je však říci, že ze strany organizace je nezbytná *„kreativita a rozpoznání způsobů, jaké příležitosti k rozvoji a komu poskytovat“* (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016, s. 42).

Hroník upozorňuje na důležitost oddělení talent managementu od odborné přípravy, která má za cíl připravit zaměstnance na výkon určité činnosti v současné roli, a to v co nejkratším čase. Naproti tomu talent management pracuje s širší perspektivou, jak časovou, tak i odbornou. Do talent managementu také nepatří adaptační proces, který je orientovaný na všechny pracovníky, kteří do organizace nastupují. I v tomto případě je potřeba adaptační proces od talent managementu odlišit (Hroník, 2007b, s. 109).

Důležitou podmínkou pro efektivní a správné fungování práce s talenty je vytvoření vhodné strategie talent managementu, která bude v souladu se strategií podniku (Horváthová, 2011, s. 33). Řízení talentů tak *„začíná v podnikové strategii a v tom, co znamená z hlediska požadavků organizace na talentované lidi“* (Armstrong, 2007, s. 328). Zároveň propojením systému řízení talentů s obchodním plánováním organizace bude zajištěno to, že strategie talent managementu zůstane s podnikovou strategií sladěná, a bude možné ji monitorovat a pravidelně hodnotit (Silzer & Dowell, 2010, s. 96).

Podnikovou strategii Vodák a Kucharčíková definují jako nástroj k zajištění dlouhodobého rozvoje organizace, který řídí aktivity směřující k dosažení stanovených cílů. Ze strategie podniku ostatní strategie vycházejí (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47). Plamínek a Fišer doplňují, že podnikatelská strategie definuje strategické aktivity, které vymezují trhy, na kterých se bude organizace pohybovat, zákazníky, o které bude pečovat a určuje odlišnosti svých produktů (Plamínek & Fišer, 2005, s. 80). Prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) vyjadřuje organizace své dlouhodobé cíle v personální oblasti, které mají pomoci k naplňování strategických cílů organizace. Personální strategie tak vytváří předpoklady k naplnění podnikové strategie (Kocianová, 2010, s. 15–16). Úlohou této strategie je také zjistit potřebné změny, které je nutné uskutečnit v oblasti lidských zdrojů pro získání konkurenční výhody (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 47).

Podle Horváthové je tak cílem filozofie talent managementu zajistit talent pool, ve kterém jsou soustředěni vysoce talentovaní jedinci. Tito pracovníci mohou výrazně přispět k plnění současných i budoucích strategických cílů organizace díky své vysoké kvalifikaci a angažovanosti (Horváthová, 2011, s. 29). I pro práci s talenty je však nutné mít podle Stýbla jasnou strategii. Bez ní není možné vybrat správné lidi, ani připravit odpovídající plán pro práci s nimi. Pokud chybí jasný cíl práce s talenty, efekt se nedostaví (Stýblo, 2010, s. 132).

V zásadě lze tedy říci, že talent management je tvořen vzájemně propojenými činnostmi, jejichž cílem je získat, rozvíjet a udržovat talentované zaměstnance. Systematickým řízením talentů si organizace zajistí talentované zaměstnance, které potřebuje pro splnění svých strategických cílů. Je proto důležité, aby strategie talent managementu byla v souladu s podnikovou strategií. Vzájemný vztah mezi podnikatelskou strategií,

personální strategií, strategií řízení talentů a talent poolem je znázorněn v schématu 1.

Schéma 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent poolem



(Horváthová, 2011, s. 33, vlastní zpracování)

1.3.1 Řídící role v talent managementu

Pro přípravu, tvorbu a realizaci talent managementu je důležité mít v organizaci ustanoveny role, které mají zodpovědnost za úspěšnou implementaci (Silzer & Dowell, 2010, s. 57). Podle Horváthové se jedná o několik řídicích rolí, které se mohou i někdy překrývat. To znamená, že jedna osoba může zastávat více rolí najednou. Mezi tyto role patří generální ředitel, talent manažer, spolupracovník talent manažera, přímý nadřízený, zaměstnanec, specialista zodpovědný za rozvoj a vzdělávání a oddělení lidských zdrojů (Horváthová, 2011, s. 41–44). Stýblo doplňuje, že nezastupitelná role při řízení práce s talenty je určena především vedoucím pracovníkům. Specialisté z HR působí spíše jako partneři, poradci a konzultanti, zodpovědnost za vlastní rozvoj má pak primárně talent (Stýblo, 2010, s. 131). To potvrzuje i Horváthová, která dodává, že úspěch talent managementu je podmíněn tím, zda je iniciován a podporován vedoucími pracovníky. Tím, že jsou sami příkladem a projevují podporu, definují, co je pro organizaci důležité (Horváthová, 2011, s. 29–30).

Z uvedeného vyplývá, že pro přípravu, tvorbu a implementaci talent managementu je důležité mít určeny řídicí role, významnou a

nezastupitelnou rolí v práci s talenty je role vedoucího pracovníka. Úspěch talent managementu tak závisí na tom, zda je podporován vedoucími pracovníky. Jednotlivé role včetně popisu jejich zodpovědností jsou uvedeny v příloze č. 3 (Řídící role v talent managementu), která je součástí této diplomové práce.

1.3.2 Typy jednání talentů

Tato podkapitola byla do teoretické části této práce doplněna až po realizaci rozhovorů v organizace XY. Přestože původně nebyly typy jednání předmětem zkoumání, z rozhovorů vyplynulo, že tyto způsoby jednání u sebe talenti vnímají a spontánně je popisují.

Leary-Joyce podle Vnoučkové a Urbancové hovoří ve spojitosti s úspěchem talentů o sedmi typech jednání, které charakterizují úspěšné jedince. Tyto charakteristiky lze v pracovním procesu podporovat a rozvíjet, k rozvoji je však důležité vytvořit vhodné podmínky, a to bezpečí (pracovník má zázemí, nástroje a vztahy), důležitá je výzva (hledání změny, neschopnost setrvat na místě) a naplnění, které tvoří zpětná vazba, hodnocení, poučení (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 60–61). Uvedené typy jednání jsou za pomoci Leary-Joyce podle Vnoučkové a Urbancové definovány v tabulce 1.

Tabulka 1 Typy jednání

Typy jednání
Soustředění je zaměření na konkrétní oblast dalšího rozvoje a vložení energie do výzvy, vědomí účelu, který talenty posouvá do vyšších úrovní, sestavuje plány, které představuje okolí s cílem získání zpětné vazby a podpory.
Uvědomění je schopnost hodnotit výzvy a rizika realisticky a případnému

neúspěchu předcházet včasným učením nebo sbíráním zkušeností.

Zápal je motivace a nadšení, schopnost udělat pro cíl cokoli. Jde také o dobrý pocit z práce, podporu lidí kolem, zvládání obavy z neúspěchu.

Otevřenost příležitostem je schopnost vidět nové možnosti a všimnout si nových příležitostí. Pro tento způsob jednání je charakteristické dělat něco navíc a hledat inspiraci u ostatních.

Preference a kladný postoj ke změnám se vyznačuje aktivním hledáním nových výzev a možností. Jde o uvědomění, že aktivní přístup je přínosnější způsob než se bránit. Talenti vědí, že ze změn je možné hodně vytěžit, i když jsou na začátku vyšší vstupní náklady v podobě učení, zvládnutí nových postupů apod.

Budování vztahů a navazování kontaktů je uvědomění si toho, že jen s pomocí zkušených lidí a vytvořených sítí, je možné využít a rozvinout svůj talent ve zvoleném oboru. Interakce vytvářejí nové příležitosti, funkční a rozvoj podporující vztah je založený na oboustranném zájmu, empatii, naslouchání a podpoře.

Zodpovědnost za své jednání a ochota riskovat je schopnost přijmout změny a důsledky včetně chyb a selhání, nepřijímat pocit bezmoci a udělat to, co je potřeba pro nápravu.

(Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 61, vlastní zpracování)

Z uvedeného lze vyvodit, že tito lidé mají neustálou potřebu pracovat na svém rozvoji, hledají nové příležitosti a výzvy. Pokud tyto příležitosti nemají, mohou z organizace odejít. Je tedy důležité v organizaci vytvářet takové podmínky, které budou tyto zaměstnance s těmito typy jednání podporovat.

1.4 Řízení talentů

Řízení talentů vychází z teze, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 315). Koubek definuje řízení talentů jako používání vzájemně propojených činností, jejichž cílem a úkolem je zajistit, aby organizace dokázala přitahovat, udržet si, motivovat a rozvíjet lidi s talentem, které organizace potřebuje nejen v současnosti, ale které také bude potřebovat i v budoucnosti (Koubek, 2012, s. 29). Smyslem těchto činností je tak zajistit a strategicky usměrňovat tok talentů, kteří se stanou hlavním zdrojem organizace (Armstrong & Taylor, 2015, s. 316). Důležitost procesu řízení talentů lze nalézt i u Stýbla, který uvádí, že management talentů mají v centru pozornosti ty firmy, které myslí na budoucnost. Tyto organizace tak obvykle vyvíjejí tyto aktivity:

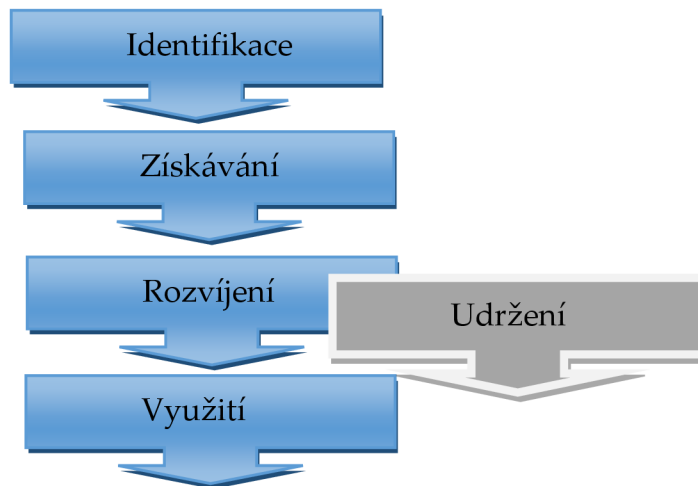
- definice potřeby talentů
- rozpoznávání nových zdrojů talentů (i mimo organizaci)
- rozmísťování talentů na správná místa a ve správném čase s cílem propojit výkonnost a ambice zaměstnanců s cíli organizace
- soustavné rozvíjení potenciálu (Stýblo, 2010, s. 129).

Proces talent managementu podle Hroníka „začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilosti“ (2007b, s. 110). Řízení talentů tak cílí na zajištění přílivu talentů do organizace a vytvoření dostatečného poolu talentů (Armstrong & Taylor, 2015, s. 319). Horváthová doplňuje, že podmínkou pro úspěšné řízení talentovaných zaměstnanců v organizaci je určení typu talent poolu, který organizace potřebuje a proč. Mezi základní typy talent poolů řadí všeobecný talent pool, vůdcovský talent pool a technický talent pool (Horváthová, 2011, s. 75–76).

Hroník popisuje řízení talentů jako proces, ve kterém je potřeba nejdříve talent identifikovat, poté je potřeba jedince získat pro rozvojový

program, v programu nato následuje rozvoj, který míří k využití talentu. Důležitou součástí procesu je i udržení talentu (Hroník, 2007b, s. 110). Proces talent managementu je znázorněn ve schématu 2 Proces talent managementu. V následujících podkapitolách budou jednotlivé kroky představeny.

Schéma 2 Proces talent managementu



(Hroník, 2007b, s. 110, vlastní zpracování)

1.4.1 Identifikace a získávání talentů

V kapitolách 1.1 (Talent) a 1.2 (Lidský potenciál) byly ukotveny pojmy talent a lidský potenciál. Tento krok (vlastní definice talentu) je podle Horváthové velmi důležitý a je nezbytné, aby ho učinily všechny organizace, které se zaměřují na systematickou práci s talenty. Přesný popis profilu talentu totiž umožňuje organizacím zajistit nejenom správné nastavení talent managementu, ale také pomáhá k přesnému hodnocení a klasifikaci zaměstnanců (Horváthová, 2011, s. 24). Armstrong a Taylor upozorňují na to, že na začátku celého procesu je plánování talentů. Uvádějí, že se jedná o aktivitu, při které se určuje, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace nejen aktuálně potřebuje, ale které bude potřebovat také v budoucnosti. Plánování talentů je hlavním východiskem pro další činnost, a to získávání

talentů jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů. Zatímco získávání talentů z vnitřních zdrojů je propojeno s rozpoznáváním a rozvíjením talentů u stávajících zaměstnanců, získávání talentů z vnějších zdrojů je zaměřeno na získávání vysoce kvalitních jedinců z vnějšího prostředí (Armstrong & Taylor, 2015, 319–320). V případě externího zdroje talentů může být přínosem získání nových zkušeností a poznatků „zvenku“ a nezatíženost interpersonálními vztahy v organizaci, nevýhodou pak může být delší adaptace a orientace v organizaci (Zítková, Pokorná, & Mičudová, 2015, s. 39). Staňková a Kazdová podle Horváthové zdůrazňují, že je mylné se zaměřit při hledání talentů pouze na čerstvé absolventy škol bez předchozích pracovních zkušeností. Při získávání talentů by mělo jít především o zaměstnance, kteří již prokázali výkon, mají potenciál a předpoklady pro další profesní růst (Horváthová, 2011, s. 49). Podle Hroníka je nezbytné, aby výběr talentů byl chápán jako spravedlivý, protože proces identifikace talentů a jejich rozvoj v talentových programech je pro organizaci nejen důležitý, ale také citlivý (2007b, s. 113). Získávání talentů Horváthová popisuje jako proces, který tvoří tři kroky, a to identifikace klíčových kompetencí, hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření talent poolu (2011, s. 50). Hroník dodává, že po identifikaci pracovníka s talentem je potřeba sjednat kontrakt psychologické povahy, který definuje závazky na obou stranách. Tento kontrakt musí být vyvážený (Hroník, 2007b, s. 113). Také Armstrong považuje za nutné se s talenty dohodnout a spolupracovat s nimi. Jsou však hranice, „kam až organizace může jít“ (Armstrong, 2007, s. 333). Hroník doplňuje, že účast v programech pro talenty neznamena úlevu v pracovních povinnostech, stejně tak nezaručuje posun v kariéře. Talent management tak není jistou zárukou, ale velkou příležitostí (Hroník, 2007b, s. 113). Pro vyhledávání talentů z vnitřních zdrojů jsou podle Horváthové nejčastěji používány fungující systémy hodnocení a 360° zpětná vazba (2011, s. 65). Hroník tyto metody doplňuje o Development Centre,

účast v projektech a nominace, nominaci pak považuje za proces, který „již stojí na pomezí identifikace a získávání“ (Hroník, 2007b, s. 113).

Souhrnně lze tedy říci, že nejdříve organizace musí provést vlastní definici talentu, která umožní nejen správné nastavení talent managementu, ale je i základem pro přesné hodnocení a kategorizaci zaměstnanců. V rámci plánování talentů nejdříve organizace určí, kolik a jaké talenty potřebuje, poté se organizace zaměřuje na identifikaci a získávání talentů z interních a externích zdrojů. Při činnosti identifikace a získávání talentů je důležité neopomíjet současné zaměstnance, proces výběru talentů musí být však vnímán jako spravedlivý. Účast v rozvojových programech neznamená úlevu v plnění pracovních úkolů, ani nezaručuje kariérní postup. Pro identifikaci talentů z vnitřních zdrojů jsou využívány například tyto metody: Development Centre, účast v projektech a systém hodnocení pracovníků.

Protože hodnocení pracovníků je významné téma, které úzce souvisí s rozvojem a vzděláváním talentů v organizaci, je tomuto tématu věnována v podkapitole 1.4.1.1 (Hodnocení pracovníků) pozornost.

1.4.1.1 Hodnocení pracovníků

Jak již bylo v této práci uvedeno, hodnocení pracovníků patří mezi metody pro identifikaci talentů z vnitřních zdrojů, zároveň hodnocení pracovníků je podle Bělohávkova důležitou součástí řízení lidských zdrojů v organizaci (2009, s. 63). Průběžné sledování a hodnocení výkonu svých zaměstnanců je nejen nezbytnou podmínkou pro dosahování cílů organizace, ale také zaměstnanci, kteří nejsou hodnoceni, ztrácejí po nějaké době motivaci i impulsy pro další rozvoj (Urban, 2006, s. 188). K hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je důležité používat vhodná kritéria, která Koubek dle Vnoučkové a Urbancové definuje takto:

- měřitelná kritéria jsou výsledky práce, jako například množství práce, kvalita, počet reklamací a podobně
- pracovní chování, jako vynaložené úsilí při plnění pracovních úkolů a ochota ujímat se nových úkolů
- dovednosti, znalosti, samostatnost, spolehlivost (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 71).

Hodnocení pracovníků je tak založeno na kombinaci několika kritérií, a to hodnocení plnění cílů a osobní kvality (Bělohávek, 2009, s. 63). Pro vytvoření kvalitního hodnotícího systému Duda doporučuje nejčastěji používaný postup, který tvoří několik na sebe navazujících činností. Nejdříve je nutné si stanovit předmět hodnocení, dále je nezbytné vybrat kritéria hodnocení a metody hodnocení, neméně důležitá je také příprava hodnotitelů. S procesem hodnocení je také nutné seznámit zaměstnance, následně probíhá proces hodnocení, který je třeba zdokumentovat pro další využití v personální oblasti. Posledním krokem je pak podle Dudy provedení změn, jejichž nutnost z hodnocení vyplynula (Duda, 2008, s. 81–82).

Koubek rozlišuje dvě podoby hodnocení pracovníků. Prvním z nich je neformální hodnocení, které představuje průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během výkonu práce (Koubek, 2012, s. 208). Tento způsob hodnocení má příležitostnou povahu a může být určován daným okamžikem, pocitem a dojmem hodnotícího i momentální náladou a zpravidla nebývá zaznamenáváno (Duda, 2008 s. 80). Druhý typ hodnocení Koubek označuje jako hodnocení formální, které bývá periodické, standardizované a racionálnější. V rámci tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které se zakládají do osobního spisu zaměstnance (Koubek, 2012, s. 208). Formální hodnocení se zaměřuje na výsledky práce, pracovní chování a měkká data (Duda, 2008, s. 80). Ve všech typech hodnocení pracovníka má klíčovou úlohu jeho přímý nadřízený a stále více také

hodnocený zaměstnanec (Koubek, 2012, s. 209). Dvořáková a kol. dodávají, že *„nejúčinnější je hodnocení, na němž se podílel samotný pracovník a kde sám stanovil své zaměření do budoucího období“* (Dvořáková a kol., 2007, s. 273). Při pravidelném hodnocení zaměstnanců je podle Bednáře zpravidla jeho součástí i otázka dalšího rozvoje a směřování zaměstnance. Je to příležitost s přímým nadřízeným probrat své rozvojové potřeby, možnosti a ambice (Bednář, 2016, s. 113).

Z uvedeného vyplývá, že hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Bez fungujícího systému hodnocení pracovníků by zaměstnanec ztrácel motivaci a podněty k dalšímu rozvoji, zároveň by organizace nebyla schopna dosahovat stanovených cílů. Hodnocení je členěno na neformální (průběžné) hodnocení a hodnocení formální, ze kterého je pořizován i záznam. Součástí formálního hodnocení je i plánování dalšího rozvoje a vzdělávání pracovníka.

V empirické části práce bude zjišťováno, zda v úseku organizace XY je zaveden hodnotící systém pracovníků. Důležitou součástí hodnocení zaměstnanců je i poskytování zpětné vazby. Problematika zpětné vazby je představena v následující podkapitole.

1.4.1.2 Zpětná vazba

„Kultura zpětné vazby je způsob, jak nekonfliktně sdělovat připomínky k práci“ (Lojda, 2011, s. 159). Základní funkcí zpětné vazby je podle Hroníka kontrola realitou. *„Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá“* (Hroník, 2006, s. 51).

Zpětná vazba podle Hroníka poskytuje konkrétní informace a neměla by obsahovat zobecňující tvrzení. Má poskytnout přesné, stručné a srozumitelné informace, které se vztahují k chování jedince, nikoliv k jeho

osobnosti (Hroník, 2006, s. 52). Smyslem kritické zpětné vazby je dosáhnout požadované změny, ne však ničit sebevědomí a iniciativu (Urban, 2006, s. 203), k předání kritické zpětné vazby by mělo navíc vždy docházet pouze v soukromí mezi čtyřma očima, aby zaměstnanec před ostatními neztrácel svou tvář (Urban, 2012, s. 66). Hroník dále uvádí, že při zpětné vazbě je vhodné používat popis bez interpretace, která do zpětné vazby nepatří. Má totiž silný manipulativní charakter a u příjemce zpětné vazby vyvolává negativní reakci (Hroník, 2006, s. 52). Lojda dodává, že zpětná vazba by měla být formulována pozitivně, negativní formulace vyvolává v příjemci obranu. Zpětná vazba má být poskytována ve vhodné době, měla by být vždy konstruktivní a vést ke zlepšení (Lojda, 2011, s. 159–160). Urban doplňuje, že poskytovat zpětnou vazbu průběžně také znamená využívat *„všech příležitostí k pochvale a povzbuzení zaměstnance“* (2006, s. 202).

Zpětnou vazbu také považuje Hroník za důležitou součást rozvojových a kariérních plánů. Uvádí, že každý plán potřebuje mít v sobě zabudovaný systém zpětné vazby, která musí být z hlediska času situační (bezprostřední) a systematická (po určitém časovém období). Zpětná vazba se většinou dotýká výkonnosti, myšlení v kontextu a angažovanosti (Hroník, 2007b, s. 108).

Z výše uvedeného lze říci, že zpětná vazba je nejen důležitou součástí hodnocení zaměstnance, ale je také vhodným nástrojem k předávání pochvaly, uznání i odstranění nedostatků ve vykonávané práci či chování zaměstnance, zároveň je také důležitou součástí rozvojových a kariérních plánů. Zpětná vazba má být konstruktivní, včasná a konkrétní.

1.4.2 Rozvoj talentů

Aby talentovaní zaměstnanci z organizace neodcházel, je nezbytné jim věnovat stálou pozornost v podobě podpory v rozvoji či kariéry

(Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 74). Rozvíjení talentů tak Armstrong a Taylor zařazují mezi klíčové prvky řízení talentů. Tuto oblast pak tvoří politiky zaměřené na rozvoj, na zlepšování a osvojování znalostí, dovedností a schopností, které zaměstnanci potřebují (Armstrong & Taylor, 2015, s. 320). Peters podle Vnoučkové a Urbancové považuje také za rozhodující pro rozvoj talentů úroveň liniových manažerů (Vnoučková & Urbancová, 2015, s. 73). Neméně důležité jsou tak i rozvojové programy pro manažery a lídry (Armstrong & Taylor, 2015, s. 320). Na zavedení vzdělávacích programů pro zaměstnance lze podle Evangelu, Bommela a Juříčky také nahlížet ze tří perspektiv. Podle první perspektivy firma ukazuje okolí svoji prosperitu (máme na to), podle druhé perspektivy demonstruje etické zásady (stojíme o dobré zaměstnance) a poslední pak prezentuje firemní kulturu. Vzdělávací programy pro zaměstnance tak organizaci budují reputaci zodpovědné a seriózní firmy (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 12).

V talent managementu jsou dle Hroníka dva typy programů. Prvním z nich je trainee program, který je obvykle zaměřen na studenty či absolventy vysokých škol. Uchazeči o trainee program procházejí náročným výběrovým řízením, který probíhá ve třech kolech. Nejdříve jsou vyhodnocovány životopisy včetně referencí, poté zpravidla následuje Assessment Centre a ve třetím kole jsou s úspěšnými kandidáty vedeny behaviorální pohovory (Hroník, 2007b, s. 112–114). Podle Horváthové se vybraní účastníci stávají po dobu trvání trainee programu zaměstnanci firmy a mají po tuto dobu vytvořený rozvojový plán (Horváthová, 2011, s. 80). Hroník doplňuje, že běžně je tento program realizován na půl roku až jeden rok, po jeho ukončení je úspěšným absolventům nabídnuta možnost další spolupráce, např. nabídnutím konkrétní pozice v organizaci (Hroník, 2007b, s. 114). Při vyhledávání talentovaných jedinců organizace většinou spolupracuje s poradenskými firmami, které se zaměřují na identifikaci nadějných a talentovaných studentů (Horváthová, 2011, s. 80). Trainee programy jsou

obvykle založeny na rotaci v jednotlivých útvarech organizace (Kocianová, 2010, s. 171), dále na projektové práci a nadodborných seminářích (Bartoňková, 2010, s. 158).

Druhým programem pro rozvoj talentů je podle Hroníka talent development, který je určen pro pracovníky, kteří mají ve firmě již svoji historii s určitým kreditem, zároveň stojí na prahu své kariéry v organizaci a snaží se najít její správný směr (Hroník, 2007b, s. 114). Za rozvoj pracovníků v tomto kontextu považuje Tureckiová vzdělávací aktivity, které se zaměřují na budoucí potřeby (např. řízení kariéry), a které přispívají k seberealizaci pracovníků (2004, s. 96). Horváthová považuje za důležité, aby speciálně volené metody rozvoje pro přesně definovanou a specifickou skupinu talentů byly obohaceny i o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Zároveň zdůrazňuje, že je potřeba tyto rozvojové programy vhodně doplnit i o mentoring talentů včetně řízení a plánování jejich kariéry, s čímž souvisí i plány pracovní kariéry a plány nástupnictví (Horváthová, 2011, s. 115). Na nezbytnost zpracovaných plánů rozvoje pro pracovníky, kteří se připravují na určité role a pozice, upozorňuje i Hroník. Kromě potřebných rozvojových aktivit a harmonogramu realizace, plány musí také obsahovat informace o tom, kdy pracovník potřebnou kvalifikaci získá a bude na tuto roli/pozici připraven (Hroník, 2007a, s. 28).

Rozvoj svých talentů mohou organizace zajišťovat vlastními silami nebo prostřednictvím poradenské firmy, která se oblasti rozvoje zaměstnanců cíleně věnuje (Horváthová, 2011, s. 80). Vodák a Kucharčíková dodávají, že o výběru vhodného dodavatele rozhoduje například předchozí zkušenost, reference od jiných firem, ochota a schopnost připravit program přesně podle zadání i možnost získání certifikátu (2011, s. 98).

V zásadě lze tedy říci, že rozvoj talentů je důležitou součástí procesu řízení talentů. Významnou úlohu v rozvoji talentů hraje úroveň liniových manažerů, je proto důležité rozvoji manažerů a lídrů také věnovat pozornost.

V talent managementu jsou dva druhy rozvojových programů, a to trainee program, který je zaměřený na studenty a absolventy škol, a development program, který cílí na stávající zaměstnance s určitou historií v organizaci a na začátku kariéry. Do rozvojových aktivit je vhodné zařadit i mentoring, plánování a řízení kariéry a nástupnictví. Rozvojové programy pro talenty si může organizace připravovat sama, případně prostřednictvím poradenských agentur. V empirické části se tato práce bude věnovat druhému typu programu pro rozvoj talentů, který je označován jako talent development.

1.4.3 Udržení talentů

Rozvojem talentů podle Horváthové systematická práce s talenty v organizaci nekončí. Je nezbytné dosáhnout toho, aby talentovaní jedinci v organizaci zůstávali a neodcházel (Horváthová, 2011, s. 115). Charakter činností, které mají vést k udržení pracovníka po absolvování rozvoje v talent developmentu, je podle Hroníka spíše psychologický. Talent development se totiž nezaměřuje jen na rozvoj dovedností a schopností účastníků rozvojových programů, ale zaměřuje se také na rozvoj commitmentu. *„Bez něj a dalších stabilizačních opatření je programem výchovy pro konkurenci na vlastní náklady“* (Hroník, 2007b, s. 115). Na činnosti vedoucí ke stabilizování talentů lze také nahlížet jako na naplňování vytvořených strategií s cílem zabezpečit, že talentovaní lidé z organizace nebudou odcházet a zůstanou loajálními a angažovanými zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2015, s. 320). Vztahy nejenom potencionálních, ale i stávajících zaměstnanců k organizaci, jsou totiž podle Bednáře a kol. závislé na míře identifikace s organizací, jak ji vnímají i v porovnání s ostatními firmami (2013, s. 198). Postoj k organizaci si pracovník podle Bedrnové, Jarošové, Nového a kol. vytváří nejen podle toho, jaké má podmínky k práci a jak je ekonomicky hodnocen, ale také podle stylu vedení, jak s ním přímý nadřízený jedná a jak zohledňuje jeho potřeby a cíle (Bedrnová, Jarošová, &

Nový a kol., 2017, s. 162). Mezi stabilizační opatření pak Hroník zařazuje rozvoj angažovanosti, sdílení hodnot a vize společnosti a reálnou perspektivu růstu (2007b, s. 115).

Důvodem odchodu z organizace nemusí být vždy finanční ohodnocení, přestože to může tak podle Bednáře na první pohled vypadat. Příčinou odchodu u kvalifikovaných zaměstnanců může být chybějící výzva, možnost růstu nebo posunu v kariéře. Pokud tedy tito lidé narazí na pomyslný strop možností nebo není s těmito pracovníky adekvátně pracováno ve smyslu rozvojových nebo kariérních plánů, z organizace odcházejí (Bednář, 2018, s. 24–25). Pitra doplňuje, že je nutné si uvědomit, že plnění ekonomických cílů nelze dosáhnout bez loajálních pracovníků s potřebnými způsobilostmi a ochotných tyto schopnosti ve prospěch organizace uplatnit (2007, s. 16). Stabilitu zaměstnanců tak významně ovlivňuje péče o zaměstnance, a proto je vhodné věnovat této oblasti náležitou pozornost (Koubek, 2004, s. 337). Horváthová jako jednu z možných cest, jak udržet a motivovat talenty v organizaci, vidí v tom, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem (2011, s. 116). Je nutné si však uvědomit, že získání celostátní a lokální pověsti dobrého zaměstnavatele vyžaduje hodně času (Armstrong, 2007, s. 330). K podpoře atraktivity zaměstnavatele mohou přispět podle Horváthové tyto faktory: nabídka zajímavé a oceňované práce, zajištění přístupu ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře, respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem, nabídka kvalitních pracovních podmínek včetně vybavení, poskytnutí pocitu uznání a respektu a nabídka odpovídající odměny (Horváthová, 2011, s. 116–117). Tyto faktory mají pro pracovníky vysokou hodnotu a pokud je organizace nabízí, je to pro zaměstnance signál, že mohou očekávat podnětnou práci, dobré vedení a možnosti kariérního posunu (Armstrong, 2007, s. 332).

Součástí aktivit souvisejících s udržením talentů je podle Armstronga i analýza rizika, která spočívá v odhadování rizika odchodu klíčových nebo talentovaných zaměstnanců. Analýza rizika posuzuje pravděpodobnost, že zaměstnanec odejde, dále jak velká ztráta to bude pro organizaci, jak snadno lze tuto ztrátu nahradit a jak to bude finančně náročné (Armstrong, 2007, s. 333). Horváthová dodává, že pro vyjádření těchto jednotlivých odhadů lze použít stupnice velmi vysoký, vysoký, střední, nízký a velmi nízký. Výsledek hodnocení ukazuje, které oblasti je nutné se věnovat a které kroky je potřeba realizovat k udržení talentovaných zaměstnanců v organizaci (Horváthová, 2011, s. 123). Analýzu rizika odchodů zaměstnanců může doplnit analýza důvodů odchodů zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015, s. 306). V rámci dotazníkového šetření nebo rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci je podle Horváthové vhodné se například zeptat na důvod odchodu, co by zaměstnance přesvědčilo zůstat, zda vnímal nějaké bariéry ve svém rozvoji, jaké byly vztahy na pracovišti a jakým způsobem zaměstnance podporoval jeho přímý nadřízený (Horváthová, 2011, s. 123–124).

Z výše uvedeného lze vyvodit, že udržení talentů v organizaci je stejně důležitá činnost v procesu řízení talentů jako jejich identifikace a rozvoj. Ke stabilizaci talentů přispívá péče o zaměstnance, vytváření příležitostí k uplatňování talentu, podporování v kariéře a rozvoj angažovanosti zaměstnanců. Další možností, která se podílí na udržení talentů, je pověst zodpovědného a atraktivního zaměstnavatele. Významné jsou i benefity, které organizace nabízí a které mají pro talentovaného zaměstnance vysokou hodnotu. K udržení talentů je také vhodné věnovat se odhadování rizika odchodu klíčových zaměstnanců a analýze důvodů odchodu zaměstnanců, které ukazují oblasti, které je potřeba řešit a jaké kroky k udržení talentovaných zaměstnanců je nutné přijmout.

1.5 Výhody implementace talent managementu

Implementace talent managementu přináší organizaci několik výhod, mezi které patří podle Vnoučkové a Urbancové efektivní plánování nástupnictví (2015, s. 69). Na důležitost této výhody nahlíží i Bělohlávek, který upozorňuje na to, že k obsazování místa sháněním kandidátů na poslední chvíli by nemělo při dlouhodobém plánování lidských zdrojů docházet, protože organizace by měla mít připraveny nástupce na každé klíčové místo. Proto mnohé organizace vyhledávají mezi svými zaměstnanci talenty, poskytují jim potřebný rozvoj a přistupují k nim jako k potencionálním náhradám na důležitá místa (Bělohlávek, 2016, s. 14). Horváthová doplňuje, že implementace plánování a realizace nástupnictví je díky talent managementu efektivnější, potenciál talentovaných zaměstnanců je lépe využit, protože jsou tito zaměstnanci umístěni na vhodných pozicích a v odpovídajících rolích, čímž se také daří eliminovat ztráty, které by mohly vzniknout tím, že by nebyly klíčové pozice obsazeny (Horváthová, 2011, s. 27). Oslovování vlastních zdrojů v organizaci má současně pozitivní dopad na motivaci pracovníků (Bělohlávek, 2016, s. 14). Podle Horváthové je také důležité uvést, že organizace se se svým přístupem k talent managementu stává pro talenty atraktivním a vyhledávaným zaměstnavatelem. Neméně důležitým přínosem je i plnění strategických cílů organizace, kdy talentovaní zaměstnanci přispívají větší měrou k jejich plnění (Horváthová, 2011, s. 27). Také Vodák a Kucharčíková vnímají talent management jako důležitý způsob, jak zajistit požadovanou výkonnost organizace prostřednictvím identifikace, získávání a rozvoje talentů. Neméně důležitou součástí je i péče o tyto talenty (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 200). Autorská dvojice Foot a Hook dodává, že lidé tvoří nejdrahocennější zdroj organizace, a proto je nezbytné, aby lidé měli co nejlepší pracovní výkon. K tomu může přispět rozvoj zaměstnanců propojený se strategickým plánem organizace a podnikovými cíli (Foot & Hook, 2002, s. 207). Hunčík a Krejčová doplňují, že

konkurence je v dnešním rychle se vyvíjejícím prostředí schopna napodobit téměř cokoli od produktu, služby nebo ceny. To, co je jedinečné a unikátní, a co zpravidla napodobit nelze, jsou kvalitní a angažovaní lidé. Správně nastavený a funkční talent management se tak může stát konkurenční výhodou organizace (Hunčík & Krejčová, 2010, s. 32–35).

Armstrong a Taylor uvádějí, že získávání a rozvíjení talentů a řízení jejich kariéry zajistí příliv talentů, který vytvoří zásobárnu talentů, tedy zdroj talentovaných lidí (2015, s. 319–320). Podobně tuto problematiku vnímá i Hroník, který dodává, že správná identifikace, získání a rozvoj talentů z vnitřních zdrojů je cestou nejen k naplnění strategických cílů organizace, ale také významným opatřením pro snížení nežádoucí fluktuace (Hroník, 2007a, s. 29). Horváthová doplňuje, že pokud jsou procesy spojené s talent managementem správně nastaveny a také správně aplikovány, klesají organizaci náklady spojené s fluktuací a s náborem nových zaměstnanců, protože talentovaní zaměstnanci jsou identifikováni a v organizaci udrženi (Horváthová, 2011, s. 27). Problematice odchodu talentů z organizace se věnují Bednář a kol., kteří upozorňují na to, že talentovaní jedinci si zpravidla uvědomují své ceny na pracovním trhu. Jsou totiž velmi dobře informovaní, a to i díky technologiím, které umějí excelentně využívat. Tito jedinci přesně vědí, čeho chtějí dosáhnout. Jsou méně loajální, pokud o ně zaměstnavatel nepečuje a neuspokojuje jejich potřeby, odcházejí ke konkurenci. Nové technologie a sociální sítě umožňují personalistům v ostatních firmách mapovat talentované jedince a v případě nalezení vhodného kandidáta takového jedince i oslovit s nabídkou na zaměstnání (Bednář a kol., 2013, s. 192). Horváthová, Bláha a Čopíková k tomu dodávají, že mezi nejpopulárnější a nejvyužívanější sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů patří LinkedIn, Facebook a síť X (dříve Twitter). Tyto sítě personalisté využívají nejen pro inzerování volných pozic, ale také pro vyhledávání talentů, vhodných kandidátů a uchazečů o práci (Horváthová,

Bláha, & Čopíková, 2016, s. 300). Pfeffer podle Armstronga a Taylora uvádí, že pokud se organizace zaměří pouze na získávání stále lepších lidí z externího prostředí, místo toho, aby se věnovala podmínkám v organizaci, může to vést k odchodu zkušených lidí (Armstrong & Taylor, 2015, s. 317). Této situaci lze předejít efektivně fungujícím talent managementem v organizaci, jehož cílem je zabezpečit fond vysoce talentovaných, angažovaných a oddaných lidí, kteří jsou schopni přispět k dosažení strategických cílů (Horváthová, 2011, s. 47).

Z uvedeného vyplývá, že bez potřebné péče a projeveného zájmu, talentovaní zaměstnanci z organizace odcházejí. Tomu lze předejít správně implementovaným a fungujícím talent managementem. Mezi výhody talent managementu patří plánování nástupnictví klíčových pozic, plánování a řízení kariéry a klesající náklady na nábor nových zaměstnanců. Důležitým přínosem je také skutečnost, že talentovaní pracovníci jsou umístěni na správných pozicích, a tím je jejich talent a potenciál vhodně využíván k naplňování strategických cílů organizace. Identifikace a rozvoj talentů z vlastních zdrojů přispívá k motivaci zaměstnanců. Přístupem k talent managementu se organizace také stává atraktivním zaměstnavatelem.

Výhody implementace talent managementu uzavírají první kapitolu. Souhrnně lze tedy říci, že před implementací talent managementu v organizaci je nezbytné definovat, koho považuje organizace za talent. S talentem je také úzce spojen lidský potenciál, který vypovídá o schopnostech jedince do budoucna. Pro přípravu, tvorbu a realizaci talent managementu je vhodné ustanovit řídicí role, které mají vliv na úspěšnou implementaci talent managementu. Lze uvést, že talent management tvoří tyto kroky, a to identifikace a získávání talentů, rozvoj talentů a udržení talentů. Každý z těchto uvedených kroků obsahuje řadu na sebe navazujících činností. Nejdříve organizace musí identifikovat klíčové role, následně

vyhodnocuje, zda má dostatek zaměstnanců s klíčovými kompetencemi pro zajištění splnění strategických cílů. V případě, že organizace nedisponuje dostatečným počtem požadovaných talentů, zaměřuje se na identifikaci talentů v organizaci nebo se soustředí na vnější zdroje. Identifikace talentů v rámci organizace probíhá prostřednictvím fungujícího systému hodnocení, ve kterém se posuzuje a hodnotí současný výkon pracovníka a jeho potenciál do budoucnosti. Mezi další metody, které jsou využívány k identifikaci talentů v organizaci, patří Development Centre, 360° zpětná vazba a nominace. Pro rozvoj talentů jsou v organizaci připravovány rozvojové programy, ve kterých jsou používány různé metody a aktivity, které reflektují potřeby dané organizace. S rozvojem talentů jsou úzce spojeny i plány kariéry a plány nástupnictví. Dalším typem rozvojových programů je trainee program, který je určený talentovaným studentům. Po dobu tohoto programu se účastníci stávají zaměstnanci organizace, program je založen na rotaci po jednotlivých odděleních. Úspěšným absolventům může být po ukončení tohoto programu nabídnuta další spolupráce. Neméně důležité v talent managementu jsou činnosti, které mají zajistit udržení talentů v organizaci. Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je být atraktivním zaměstnavatelem. K atraktivitě zaměstnavatele přispívají například nabídka zajímavé práce, zajištění přístupu ke vzdělávání, k rozvoji a postupu v kariéře a respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. K udržení talentů také může přispět analýza rizika, ve které se posuzuje riziko odchodu klíčových zaměstnanců. Mezi výhody implementace talent managementu patří zajištění výkonnosti organizace prostřednictvím talentů, dále jsou realizovány plány nástupnictví a kariérní plány, organizace svým přístupem k talentům získává pověst atraktivního zaměstnavatele, a tím také dochází k snížení fluktuace talentů.

Jak již bylo uvedeno, cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Pro dosažení tohoto cíle byly v první kapitole nejdříve ukotveny pojmy talent, lidský potenciál a talent management. Byly také představeny řídicí role v talent managementu a typy jednání talentů, následně byl popsán proces řízení talentů, jehož součástí je rozvoj talentů. Závěr první kapitoly je věnován výhodám implementace talent managementu. První kapitola je tak součástí teoretického východiska pro empirickou část této diplomové práce. S ohledem na cíl této práce se druhá kapitola zabývá vzděláváním a rozvojem lidí v organizaci, a to včetně firemního vzdělávání a projektování vzdělávací akce.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDÍ V ORGANIZACI

Znalosti, dovednosti a předpoklady lidí, to je to, co dnes firmy odlišuje od konkurence (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 8). Podle Hellera je nepochybné, že budoucnost organizací určují právě lidé a jejich schopnost se rychle učit (2004, s. 35). Armstrong doplňuje, že je potřeba vytvořit takové podmínky, aby lidé byli připraveni a ochotni se dále rozvíjet a vzdělávat, a byli schopni převzít za svůj rozvoj osobní zodpovědnost. Tato osobní zodpovědnost se může projevat tím, že budou *„využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany liniových manažerů“* (Armstrong, 2007, s. 461).

Vzdělávání podle Dudy představuje systematické přizpůsobování se tím, že se člověk učí prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Vzdělávání zaměstnanců tak vnímá jako investici do lidí *„za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“* (Duda, 2008, s. 113). Za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování nebo prohlubování jejich znalostí, dovedností a schopností považuje Tureckiová firemní vzdělávání (2004, s. 89). Armstrong dodává, že cílem programů vzdělávání v organizaci je zajistit vzdělané, kvalifikované a schopné zaměstnance, které potřebuje organizace k uspokojení svých současných i budoucích potřeb (Armstrong, 2007, s. 461). Než se však personalisté a manažeři rozhodnou pro investici do vzdělávání, podle Evangelu, Bommela a Juříčky pečlivě zvažují, zda do vzdělávání skutečně investovat. Na jedné straně si uvědomují, že nezbytným faktorem pro růst firmy a udržení konkurenceschopnosti je právě rozvoj zaměstnanců, na straně druhé jsou si vědomi nákladů s tím spojených (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 11).

Kocianová popisuje vzdělávání jako proces, během kterého jedinec nejenom získává, ale také rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti (2010, s. 169). Harrisonová podle Armstronga rozlišuje čtyři typy vzdělávání, a to vzdělávání instrumentální, poznávací, citové a sebereflektující. Instrumentální vzdělávání je zaměřené na zlepšení výkonu práce po dosažení základní úrovně výkonu, poznávací (kognitivní) vzdělávání se soustředí na zlepšení znalostí a pochopení věcí, citové (emoční) vzdělávání je založené na formování postojů a sebereflektující vzdělávání pomáhá s formováním nových způsobů myšlení a nazírání, což v důsledku toho dochází k vytváření nových znalostí (Armstrong, 2007, s. 461).

Na efektivitu vzdělávání zaměstnanců působí podle Kocianové řada faktorů, které mohou být na straně účastníků, organizace a liniových manažerů nebo dodavatelů vzdělávání (2010, s. 171). Definicí zásadních faktorů, které ovlivňují vzdělávání, se věnuje také Plamínek. Uvádí, že o úspěchu vzdělávání rozhoduje to, zda je obsah učení užitečný a jak efektivní je jeho způsob. Významným faktorem jsou pak i lidé, kteří se v procesu vzdělávání vyskytují, a to od lektorů, účastníků až po zadavatele a zprostředkovatele. Posledním faktorem je pak smysl a kontext vzdělávání, *„vědomí důvodu, proč se chceme učit, a užitku, který od toho očekáváme“* (Plamínek, 2014, s. 11).

Na vzdělávání dospělých lze podle Palána nahlížet jako na proces, ve kterém dochází k cílevědomému a systematickému předávání znalostí, osvojování a upevňování schopností, dovedností a návyků osob, které již ukončily školní vzdělávání a vstoupily na trh práce (Palán 2002, s. 237). Plamínek dodává, že vzdělávání dospělých je zcela odlišné od vzdělávání na základní a střední škole. *„Moderní vzdělávací programy považují účastníky vzdělávání za rovnocenné partnery, se kterými učitel spolupracuje na dosažení cílů ve vzdělávání“* (Plamínek, 2014, s. 11). Podle Průchy je podstatné i to, že

přestože toto vzdělávání je organizované, dobrovolné, bezplatné i za úplatu, nevede k získání určitého stupně vzdělání. Absolvování vzdělávacího programu může být ukončeno získáním licence, certifikátu nebo osvědčení (Průcha, 2014, s. 23).

Z uvedeného lze tedy říci, že cílem vzdělávání v organizaci je zajistit kvalifikované a schopné zaměstnance, které organizace potřebuje k plnění svých strategických cílů. Základním nástrojem pro rozšiřování znalostí, dovedností a schopností pracovníků je firemní vzdělávání. Vzdělávání ovlivňují faktory, mezi které patří obsah vzdělávací akce, způsob učení, dále to jsou lidé a smysl a kontext vzdělávání. Důležité je také vytvářet v organizaci takové podmínky, aby byli lidé ochotni se dále rozvíjet a vzdělávat.

2.1 Firemní vzdělávání

Doby, kdy hmotný majetek byl nejdůležitějším aktivem organizace, podle Vodáka a Kucharčíkové pominuly. Úspěšné firmy si uvědomily, že k dosahování svých výsledků potřebují nejenom dobré technologie a skvělé procesy, ale také potřebují získat kvalifikované pracovníky a talenty, musejí je udržet a rozvíjet (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 15). Evangelu, Bommel a Juříčka dodávají, že znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců jsou hnací silou většiny firem. Je proto důležité je rozvíjet, navzájem propojovat, udržovat na dosažené úrovni, inovovat podle nově zjištěných poznatků v daném oboru, implementovat do praxe a neustále oživovat (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 11). Koubek považuje vzdělávání pracovníků za personální činnost, která zahrnuje aktivity zaměřené na prohlubování pracovních schopností v souvislosti s měnícími se požadavky pracovního místa, dále na zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby měli znalosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst a na rekvalifikaci pracovníků

(Koubek, 2012, s. 253). Bartoňková dodává, že firemní vzdělávání lze definovat jako vyhledávání a odstraňování rozdílů mezi tím, co je a tím, jak by to mělo být (2010, s. 11).

Ke vzdělávání zaměstnanců existuje několik přístupů. Tureckiová je popisuje jako tři vývojové stupně. Prvním z nich je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které jsou reakcí na momentální potřeby jednotlivců nebo celé organizace. Vzdělávání je v tomto přístupu nahodilé a nesystematické. Druhým stupněm je systematický přístup, který představuje propojení firemní a personální strategie se systémem firemního vzdělávání. V rámci tohoto přístupu je vzdělávání systematickým procesem, ve kterém dochází ke změnám ve struktuře znalostí, dovedností a chování a dotýká se i samotné motivace. Třetím stupněm je koncepce učící se organizace, která představuje komplexní model rozvoje lidí v organizaci (Tureckiová, 2004, s. 89). Je to cesta od izolovaných aktivit („kusovek“) k celostnímu přístupu s výrazným využíváním on the job tréninků, just in time ve vzdělávání, standardizovaných kurzů a důrazu na diferenciaci a řešení na míru (Hroník, 2007b, s. 116). Jiné pojetí, jak k firemnímu vzdělávání přistupovat, představují Vodák a Kucharčíková. Rozlišují tři přístupy k realizaci firemního vzdělávání na musí se realizovat (vzdělávání dané legislativou), dále na mělo by se realizovat (např. manažerské dovednosti) a podnik chce realizovat např. vytváření firemní kultury, kde přínos může být viditelný až v delším časovém horizontu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 79).

Koncepci firemního vzdělání popisuje Bartoňková jako určení smyslu vzdělávání, jeho pojetí a postavení v organizaci, stanovení cílů a funkcí včetně propojení se systémem řízení lidských zdrojů (2010, s. 109). Cyklus firemního vzdělávání je založen na čtyřfázovém modelu, který je tvořen provázanými a postupnými kroky (Tureckiová, 2004, s. 99). Prvním krokem je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, následuje plánování vzdělávací

aktivity, poté dochází k realizaci vzdělávací akce a posledním krokem je vyhodnocování vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 110). V řadě firem je podle tohoto modelu postupováno, z čehož lze usuzovat, že je tento čtyřfázový model všeobecně přijímán (Hroník, 2007b, s. 133). Ve firemním vzdělávání působí podle Plamínka čtyři základní skupiny subjektů, a to zadavatelé, účastníci vzdělávání, lektoři a zprostředkovatelé (2014, s. 276). Podle Bartoňkové vzdělávání zaměstnanců může probíhat jak v podniku, tedy interní vzdělávání organizované firmou ve vlastních vzdělávacích zařízeních nebo přímo na pracovištích, tak i mimo podnik ve školících místnostech u externích dodavatelů, ve školách apod. (Bartoňková, 2010, s. 16).

Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci a jejich znalosti, schopnosti a dovednosti jsou cenným aktivem organizace. Rozvoj těchto znalostí a dovedností je nezbytný k udržení konkurenční výhody. Cyklus firemního vzdělávání je tvořen čtyřfázovým modelem, který je tvořen analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávací aktivity, následuje její realizace a evaluace. V rámci firemního vzdělávání je možné definovat několik přístupů ke vzdělávání zaměstnanců. Mezi tyto přístupy patří organizace jednotlivých akcí, systematicky organizované vzdělávání a koncepce učící se organizace.

2.2 Projektování vzdělávací akce

Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.4.2 (Rozvoj talentů), v empirické části se tato práce bude věnovat druhému typu programu pro rozvoj talentů, a to programu, který je označován jako talent development. Příprava a realizace rozvojových programů pro talenty může vycházet ze zásad projektování vzdělávací akce, a proto je toto téma součástí této diplomové práce.

Projektování vzdělávací akce je podle Mužíka reakce na zjištěnou vzdělávací potřebu, kdy vzdělávací akce je určena konkrétní cílové skupině

zaměstnanců (1999, s. 94). Při projektování vzdělávací akce je podle Dvořákové a kol. (2007, s. 292) žádoucí si odpovědět na soubor otázek nazývaných jako „8W“:

- What content? – co má být cílem a obsahem vzdělávací akce
- Who to? – kdo má být vzděláván
- Which way? – jaké metody budou nevhodnější
- Who delivers? – kým bude vzdělávací akce zajištěna
- When and how long? – jaký bude časový horizont vzdělávací akce
- Where? – kde bude vzdělávání probíhat
- What price? – jaké budou náklady
- Was it effective? – jakým způsobem bude zjišťována účinnost vzdělávací akce (Dvořáková a kol., 2007, s. 292).

Shodně popisuje plánování vzdělávání i Koubek. Uvádí, že dobře vypracovaný plán vzdělávání obsahuje odpovědi na otázky: Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu? Jak se bude hodnotit? (Koubek, 2012, s. 265). Hroník doporučuje při designování vzdělávacích aktivit vzít v úvahu pět elementů. Prvním z nich je kontext (společnost a její strategie, firemní kultura), druhým je student (teorie a styly učení), dalším elementem je lektor a interakce (strategie a taktiky), následuje element téma, obsah a jeho struktura a posledním pak je prostředí, které může být například virtuální nebo outdoorové (Hroník, 2007b, s. 146).

Podle Bartoňkové (2010, s. 116–117) lze v projektování vzdělávací akce identifikovat analýzu potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování, tedy hlavní fáze firemního vzdělávání, přičemž jde o jejich další specifikaci. Projektování vzdělávací akce se podle Bartoňkové skládá z těchto postupných a na sebe navazujících kroků:

1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

2. Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb
 - Formulace cíle vzdělávací akce
 - Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce (vstupy a výstupy)
 - Určení obsahu vzdělávací akce (inventář disciplín, tvorba studijního plánu, osnov, anotací)
 - Příprava a tvorba studijních materiálů
3. Volba forem, metod a technik vzdělávání, výběr didaktických podmínek a techniky
4. Přehled lektorů
5. Organizační zabezpečení vzdělávací akce
6. Materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, předkalkulace
7. Návrh způsobu evaluace a hodnocení vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 116)

Vodák a Kucharčíková doplňují, že fázi realizace vzdělávacího projektu tvoří nezbytné prvky, a to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori (2011, s. 99).

Z uvedeného vyplývá, že k projektování vzdělávací akce je možné využít několik přístupů. Pro všechny přístupy však platí, že se nesmí zapomenout na žádné důležité hledisko, které může ovlivnit projektování vzdělávací akce. Cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Pro empirickou část práce byl pro svou detailní specifikaci jednotlivých a návazných kroků, které je nutné zajistit pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce, zvolen přístup k projektování vzdělávací akce podle Bartoňkové. Následující podkapitoly se tak věnují detailnějšímu popisu jednotlivých kroků.

2.2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Vodák a Kucharčíková uvádějí, že identifikace vzdělávacích potřeb poskytuje odpověď na otázky, které se týkají výkonnosti zaměstnance, týmu i podniku, dále zda je zaměstnanec odměňován za své dovednosti a zda management podporuje požadované jednání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Dle Bartoňkové je fáze analýzy vzdělávacích potřeb nejen ta první, ale také ta nejdůležitější a nejkritičtější. Pokud dojde v této fázi k chybě, promítne se tato chyba i do ostatních částí projektu (Bartoňková, 2010, s. 118). V rámci analýzy vzdělávacích potřeb se podle Vodáka a Kucharčíkové shromažďují data o výkonnosti jedinců, současném stavu dovedností a znalostí zaměstnanců. Tato data se poté porovnávají s požadovanou úrovní, výsledkem analýzy je odhalení mezer ve výkonnosti, které je třeba odstranit. Je potřeba se však zaměřit pouze na takové, které lze eliminovat vzděláváním (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85). Shodně popisuje výsledek analýzy vzdělávacích potřeb i Bartoňková, která dodává, že analýzou vzdělávacích potřeb můžeme odhalit i problém, který odstranit dalším vzděláváním nelze (Bartoňková, 2010, s. 118). Při identifikaci mezery je podle Hroníka nutné sladit zájmy jednotlivce a organizace. Na individuální rozvojové potřeby pak můžeme nahlížet ze tří úhlů pohledu, a to z pohledu subjektu vzdělávání (jeho potřeby a přání), dále z pohledu požadavků vyplývajících ze zastávané role (výsledky hodnocení) a z pohledu budoucnosti (plánovaný kariérní a profesní růst). Tyto úhly pohledu se poté propojí i s hlediskem organizace v rozvojovém plánu (Hroník, 2007b, s. 135–136). Tureckiová pak doporučuje analýzu vzdělávacích potřeb nejen pro jednotlivce, ale také pro týmy a firmu. Mezi nejčastěji používané metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb řadí analýzu dokumentů (např. popisu pracovního místa), dotazníkové šetření, rozhovory, pozorování a workshopy (Tureckiová, 2004, s. 100–101). Hroník v souvislosti s identifikací rozvojových

potřeb uvádí dvě metody. První z nich je metoda subjektivní identifikace rozvojových potřeb, která je založena na sebeposouzení. Do této kategorie je zařazen autofeedback. Druhá metoda je zaměřena na hodnocení druhými lidmi a bývá označována jako metoda objektivní identifikace rozvojových potřeb. Mezi tyto metody jsou zařazeny identifikace rozvojových potřeb nadřízeným, Development Centre, rozvojový plán a 360° zpětná vazba (Hroník, 2007b, s. 137–139).

Z uvedeného vyplývá, že analýza vzdělávacích potřeb je důležitou částí projektování vzdělávací akce, která porovnává současný stav se stavem žadoucím. Při identifikaci mezery je potřeba sladit individuální zájmy pracovníka a organizace. Mezi používané metody k identifikaci vzdělávacích potřeb patří 360° zpětná vazba, Development Centre, rozhovory a rozvojový plán.

2.2.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Fáze identifikace vzdělávacích potřeb plynule přechází do fáze plánování vzdělávací akce (Koubek, 2012, s. 264). Bartoňková doplňuje, že interpretace výsledků vzdělávacích potřeb je druhou fází v procesu plánování vzdělávání a navazuje na provedenou analýzu. V rámci tohoto kroku je nutné rozhodnout, jakým způsobem bude zjištěná „mezera“ odstranitelná vzděláváním řešena. Je potřeba naplánovat, kdo, kdy, co, jak a pro koho (Bartoňková, 2010, s. 134).

- Formulace cíle vzdělávací akce

Na začátku plánování vzdělávací akce je nutné stanovit cíl, který představuje formulaci toho, co se od účastníka očekává, že bude umět po skončení vzdělávací akce (Belcourt & Wright, 1998, s. 61). Podle Kazíka je nutné cíl vzdělávací akce definovat přesně a srozumitelně. Z popisu cíle musí být patrné, čeho má být dosaženo a jaké výsledky lze předpokládat

(Kazík, 2017, s. 31). Učební cíl pak podle Bartoňkové popisuje výsledné chování účastníka, tedy toho, co je možné pozorovat. Ke specifikaci chování se používají aktivní/činná slovesa, která cíl jasně definují, a tím eliminují nedorozumění při interpretaci. Prostřednictvím učebních cílů je tak možné vzdělávání nejen připravit a provést, ale také kontrolovat (Bartoňková, 2010, s. 136). Správně formulovaný cíl tak hovoří o tom, co by měl absolvent kurzu znát, vědět a umět (Langer, 2016, s. 42). Palán dodává, že cíle je nezbytné formulovat komplexně, konzistentně, kontrolovatelně a přiměřeně (Palán, 2002, s. 220).

- Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa

Z formulace cíle podle Bartoňkové vyplývají požadavky na požadované vstupy (profil účastníka) a očekávané výstupy (profil absolventa). Profil účastníka je definován souborem požadovaných vstupních znalostí, dovedností a kompetencí, kterými by měl člověk, který vstupuje do vzdělávací akce, disponovat. Profil účastníka tak *„umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce odpovídající potřebám a požadavkům daného pracovníka“* (Bartoňková, 2010, s. 144–145). Palán považuje takovou skupinu, pro kterou je vzdělávací akce určena, za cílovou (2002, s. 32).

Profil absolventa lze zjednodušeně podle Bartoňkové popsat jako ideální model výsledku. Rozlišuje dva typy profilů absolventa, a to široký a mělký, který umožňuje absolventovi flexibilitu uplatnění, nebo hluboký a úzký, který je úzce specializovaný v rámci jednoho oboru (Bartoňková, 2010, s. 145).

- Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov a anotací

Prvním krokem v převádění cílů do obsahu vzdělávací akce je podle Bartoňkové vytvoření inventáře disciplín. Vstupem pro tvorbu inventáře

disciplín je profil účastníka a profil absolventa, což zabrání zařazení irelevantních a nepotřebných disciplín a předmětů do vzdělávací akce. Hlavním smyslem inventáře disciplín je podchytit všechny oblasti a témata, které lze využít pro pokrytí identifikovaných vzdělávacích potřeb. Pro naplnění inventáře disciplín se jako vhodná technika nejčastěji používá brainstorming (Bartoňková, 2010, s. 146).

Studijní plán pak zachycuje časové a obsahové uspořádání jednotlivých disciplín a předmětů včetně formy studia a způsobů ověřování jeho výsledků (Rohlíková & Vejvodová, 2012, s. 19). Bartoňková dodává, že studijní plán je logické uspořádání předmětů s uvedením časové dotace, posloupností nasazení a způsobu certifikace. Rozlišuje dva typy studijních plánů, a to induktivní a deduktivní. V rámci induktivního studijního plánu je učivo seřazeno od prakticky orientovaných disciplín k teoretickému zastřešení. Deduktivní studijní plán naopak nejdříve učivo opírá o teoretická východiska, které následně vyústí do konkrétních prakticky orientovaných disciplín (Bartoňková, 2010, s. 146). Učební osnovy Palán definuje jako účelové a logické uspořádání obsahu „do jednotlivých tematických celků, ve kterých se stanoví dílčí pedagogické cíle, určí obsah, rozsah a kvalita předávaných souborů poznatků“ (2002, s. 220). Osnovy mohou být lineární, cyklické nebo spirálové (Palán, 2002, s. 220).

- Příprava a tvorba studijních materiálů

Pořádání vzdělávací akce bez dostupných studijních materiálů a podkladů je v současné době nemyslitelné (Bartoňková, 2010, s. 165). „Na druhé straně je potřeba mít na paměti, že není ani vhodné, aby byli účastníci předávkováni různými materiály a technickými pomůckami“ (Hroník, 2007b, s. 166). U studijních materiálů je vhodné zvažovat i jejich dostupnost (Prášilová, 2006, s. 158). Mužík podle Bartoňkové zařazuje mezi studijní materiály skripta, zadání případových studií, sylaby, teze, scénáře, studijní

opory a manažerské hry (Bartoňková, 2010, s. 165). Některé učební materiály jsou kombinované a vzájemně se prolínají, v jednom materiálu tak mohou být skripta i pracovní sešity (Hroník, 2007b, s. 169). Při přípravě studijních materiálů je nutné vycházet z cílů, obsahu, forem a metod připravované vzdělávací akce (Mužík, 1999, s. 99).

Z uvedeného vyplývá, že interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb je druhým krokem při projektování vzdělávací akce, ve kterém je nejdříve nutné stanovit cíl vzdělávací akce, který musí být formulován jasně a srozumitelně. Dále je vhodné stanovit profil účastníka a profil absolventa, následně jsou cíle vzdělávání převedeny do obsahu vzdělávací akce, a to sestavením inventáře disciplín, vytvořením studijního plánu, osnov a anotací. Dalším krokem je příprava studijních materiálů, které musí být v souladu s formou, metodami i cílem vzdělávání.

2.2.3 Volba forem, metod a technik vzdělávání

Forma vzdělávání určuje, zda se bude vzdělávání uskutečňovat prezenčně v přímém kontaktu s lektorem, nebo zda bude výuka probíhat na dálku, kdy je lektor i účastník výuky vzdálen časově i prostorově (Mužík, 1999, s. 98). Podle Bartoňkové *„kombinací bezprostředního a zprostředkovaného kontaktu lektora s účastníkem je potom kombinovaná forma výuky“* (2010, s. 150). Kombinované studium je založené na převedení části učiva do individuálního, ale lektorem řízeného studia účastníků (Barták, 2008, s. 92).

Po definici cílů, kterých je potřeba prostřednictvím vzdělávací akce dosáhnout, je nezbytné zvolit vhodné metody vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 111). Podle Hroníka by výběr metod neměl být náhodný (2007b, s. 150). Vodák a Kucharčíková zdůrazňují, že metody vzdělávání jsou významným nástrojem k zajištění vzdělávacího procesu. Při výběru vhodných metod je potřeba zohledňovat individuální potřeby,

nároky organizace a trendy technického vývoje. Vyšší efektivity vzdělávání lze dosáhnout používáním kombinace více metod (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 112–113). V rámci vzdělávání pracovníků Duda rozlišuje dvě základní skupiny metod vzdělávání, a to metody vzdělávání na pracovišti (on the job training), které jsou více vhodné pro získávání odborných znalostí, a metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training), které jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů (2008, s. 117). Mezi metody on the job training Koubek podle Vodáka a Kucharčíkové zařazuje instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování a mentorování, mezi metody off the job training pak řadí například přednášku, samostudium, workshop, brainstorming, seminář, hraní rolí a případovou studii (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113). Přehled metod vzdělávání a jejich rozdělení je uveden v příloze č. 4 (Přehled metod vzdělávání), která je součástí této práce.

Metody vzdělávání na pracovišti podle Dvořákové a kol. mají zpravidla společný rys, a to individuální přístup ke vzdělávanému, k jeho osobnosti a k jeho způsobu učení (2007, s. 298). Úspěšnost použití těchto metod je tak podle Němce, Bucmana a Šikýře závislá na osobnosti školitele (2008, s. 153). Dvořáková a kol. doplňují, že důležité jsou jeho schopnosti předávat zkušenosti, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu. Školitel bývá v těchto případech vnímán jako představitel zaměstnavatele, nevhodně zvolený školitel tak může narušit vztah nejen k sobě samému, ale i k organizaci (Dvořáková a kol., 2007, s. 298–299). Vzdělávání mimo pracoviště je určeno pro více účastníků, a má spíše hromadný charakter (Němec, Bucman, & Šikýř, 2008, s. 153). Vzdělávání podle Dvořákové a kol. pak zpravidla probíhá v učebnách, zasedacích místnostech a školících areálech a zařízeních. Vzdělávání mimo pracoviště je zabezpečováno nejen interními zdroji, kde výhodou je znalost prostředí organizace, ale také externími školiteli, kteří mohou obohatit účastníky školení o nové nápady,

náměty a mohou pomoci v odhalování nových aspektů problému (Dvořáková a kol., 2007, s. 300).

Metody, které vyžadují vysokou míru zapojení a aktivity účastníků, nazývají Vodák a Kucharčíková jako metody participativní. Tyto metody jsou určeny pro menší počty účastníků, výhodou těchto metod je podpora snadnějšího zapamatování naučených dovedností. Mezi tyto metody patří například trénink, který vychází ze skutečnosti, že se lidé více naučí tím, když si sami něco vyzkoušejí. Důležitou a nedílnou součástí tréninku je poskytování zpětné vazby na proběhlé aktivity, účinnost a kvalitu hodnocení pak zvyšuje používání kamery (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 113–114). Natáčení účastníků během vzdělávací aktivity nebývá však zpravidla účastníky pozitivně přijímáno, a proto *„vždy je potřeba počítat s tím, že pro někoho bude pořízování záběrů problém a že budou proti natáčení protestovat nebo se při něm budou chovat nepřírozeně“* (Plamínek, 2014, s. 238). Před zahájením kurzu je proto podle Plamínka vhodné účastníky vzdělávací akce seznámit s tím, že se bude během některých aktivit využívat i natáčení na kameru a z jakého důvodu. Pro zvýšení přijetí této aktivity Plamínek doporučuje uzavřít s účastníky dohodu, jak bude s nahrávkami po jejich vyhodnocení nebo skončení kurzu naloženo, například že záznam bude ve stanoveném termínu vymazán (Plamínek, 2014, s. 238–239).

Do didaktických prostředků Skalková podle Bartoňkové zahrnuje všechny materiální předměty, které zefektivňují vzdělávací proces a napomáhají k dosažení vzdělávacích cílů (Bartoňková, 2010, s. 162). Zormanová oproti Skalkové považuje za didaktické prostředky i všechny prostředky nemateriální povahy (2014, s. 188). Podle Bartáka didaktické prostředky zpřístupňují, prohlubují a rozšiřují informace předávané lektorem (2008, s. 99). Bartoňková dodává, že mají zprostředkující funkci, jejich výběr a použití závisí na formě vzdělávání a zvolených metodách,

výběr také ovlivňuje technické vybavení a finance. Mezi didaktické pomůcky zařazuje například knihy, manuály, flipchart, promítací plochy, zvukové nahrávky (Bartoňková, 2010, s. 162). Didaktické prostředky mají u účastníků vzbuzovat zájem o probírané téma, podporovat jejich stimulaci a usnadňovat zapamatování (Barták, 2008, s. 99).

Ve vzdělávání se kromě metod a forem také můžeme setkat s termínem speciální didaktické postupy ve vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 159). Autoři Mužík a Tuma podle Bartoňkové řadí mezi tyto speciální didaktické postupy například brainstorming, brainwriting, Delfskou metodu a myšlenkové mapy. Tyto speciální didaktické postupy jsou využívány k rozvoji kreativity a lze je využívat i kombinovat s různými metodami a formami (Bartoňková, 2010, s. 159–160). Brainstorming pak Zormanová popisuje jako techniku, která je založena na produkci co největšího počtu nápadů a návrhů řešení bez kritického posuzování. Poté se v diskuzi vybírají nejefektivnější návrhy (Zormanová, 2012, s. 119–120).

Cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Jak již bylo v kapitole 1.4.2 (Rozvoj talentů) uvedeno, je důležité, aby metody rozvoje pro přesně vymezenou skupinu talentů byly doplněné i o individuální potřeby jednotlivých účastníků. Rozvojové programy je tak vhodné doplnit například o mentoring. Mentoring a některé další vhodné metody jsou představeny v následujících podkapitolách.

2.2.3.1 Mentoring

Podle Palána je mentoring zařazen mezi metody vzdělávání na pracovišti, jedná se o vzdělávání, které je neformální a individualizované (Palán, 2002, s. 118). Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. nahlíží na mentoring jako na určitý způsob učení, kdy jeden člověk učí druhého. Mentoring

vnímají jako aktivitu, při které dochází k předávání nejen znalostí, ale také zkušeností obvykle služebně starším spolupracovníkem (Bedrnová, Jarošová, & Nový a kol., 2017, s. 206). Mentor svému svěřenci radí a podporuje jej. Zároveň se s ním dělí o své pracovní i životní zkušenosti (Palán, 2002, s. 118). Podobně charakterizuje mentora i Langer, který uvádí, že mentor je rádce, poradce a konzultant, který mentorovaného motivuje, usměrňuje jej a předává mu své znalosti, protože je zkušenější (Langer, 2016, s. 25). Petrášová, Prausová a Štěpánek pak považují mentoring za velmi účinný nástroj pro rozvoj lidí, který je možné použít téměř ve všech oborech od výroby až po sektor služeb. Mentoring je často využíván při adaptaci nováčků, dále při rozvoji manažerů, talentů a specialistů při posunu na novou pozici. Mentoring lze také využít „i jako podporu lidí ve změnách, ať se jedná o změny dílčí, organizační nebo o velké strukturální změny při propojování firem do větších globálních struktur“ (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 97).

Jak již bylo uvedeno, mentor poskytuje rady, motivuje a usměrňuje pracovníka. Podle Bartáka je tak důležité, aby mentor byl pro mentorovaného vzorem (Barták, 2006, s. 43). Také autorky Zítková, Pokorná a Mičudová upozorňují na správný výběr mentora, a to z hlediska nejen odborných znalostí a dovedností, ale také z pohledu lidských vlastností a andragogických schopností, které odborné zkušenosti mají možnost ještě umocnit (Zítková, Pokorná, & Mičudová, 2015, s. 18).

Důležitost mentoringu spatřuje Kocianová v jeho třech funkcích. První funkci popisuje jako funkci vzorovou, kdy mentorovaný pozoruje způsoby chování a jednání mentora a tyto způsoby částečně i přebírá. Druhou funkcí je pak funkce psychosociální neboli podpůrná. Pro tuto funkci je charakteristické, že poskytuje mentorovanému potřebnou podporu, a to včetně poradenství při řešení složitých problémů. Součástí této funkce je

kladen důraz i na ocenění, vytváření přátelského prostředí a jednání. Poslední funkcí je funkce kariérní. V rámci této funkce mentoring poskytuje příležitost k uvedení do mikropolitiky organizace, zviditelnění se v rámci organizace, získání podpory při možném povýšení do vyšší pozice či získání zajímavých a podnětných úkolů (Kocianová, 2010, s. 135). Petrášová, Prausová a Štěpánek rozšiřují mentoring o další typ, který nazývají jako obrácený mentoring. V tomto obráceném mentoringu tak mentor může být mladší pracovník, který mentoruje seniorního manažera a společně se učí o světě toho druhého. Funkcí tohoto typu mentoringu je pak mezigenerační pochopení a porozumění prostředí toho druhého (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 98).

Zjednodušeně lze tedy říci, že v mentoringu se jedná o předávání zkušeností a znalostí zkušenějším kolegou a zásadní roli v tomto procesu hraje mentor, který se stává pro mentorovaného určitým vzorem. Mentoring je vhodnou a poměrně častou využívanou metodou pro rozvoj talentů, manažerů a vybraných pracovníků, své místo má mentoring i při adaptaci nováčka po nástupu do organizace.

2.2.3.2 Koučování

Koučování, stejně jako mentoring, je jednou z forem vzdělávání na pracovišti (Dvořáková a kol., 2007, s. 299). Palán koučování popisuje jako celkovou péči o jedince se zřetelem na „jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě“ (2002, s. 105). Podle Cipra je nutné podotknout, že koučování není zaměřeno jen na řešení krizí a nedostatků, ale zaměřuje se také na budoucnost a vize koučovaného, kterým směrem chce růst a posunout svoji kariéru (Cipro, 2015, s. 199).

Oproti mentorovi kouč nemusí být starší a zkušenější, nemusí mít ani hlubokou znalost oboru, kouč používá princip partnerství, koučovanému nepředkládá hotová řešení, ale podporuje ho při vytváření vlastních (Cipro,

2015, s. 21). Podaná dodává, že důležitou kompetencí kouče je nestrannost, protože *„vnímání okolního světa je individuální a většina zkušeností je nepřenositelných“* (Podaná, 2012, s. 34). Urban doplňuje, že předpokladem úspěchu kouče je také trpělivost, *„výsledku koučování nemůže dosáhnout kouč sám, koučování není jednosměrná činnost“* (Urban, 2008, s. 179). Podle Daňkové nástrojem koučování nejsou detailní instrukce nebo hotové rady, ale základem jsou dobré otázky kouče, které koučovaného nasměrují k tomu, že si sám uvědomí, v čem je problém, zváží možnosti řešení včetně jejich rizik, rozhodne se pro nějaké řešení, a nakonec toto řešení i zrealizuje (Daňková, 2008, s. 9–10). Koučovaného tak kouč provází při objevování vlastních zdrojů (Petrášová, Prausová, & Štěpánek, 2014, s. 46). Kouč je podle Cipra jakýmsi modelem, a to ve způsobu uvažování o různých situacích a jejich řešení. Tím, že nedává hotové návody, ale jen facilituje a podporuje, vede koučovaného ke kritickému způsobu přemýšlení, což vede i k vytváření vlastních názorů a postojů (Cipro, 2015, s. 21). Dle Daňkové také koučování vede k osamostatnění koučovaného, protože cílem koučování není jen řešení nějakého problému nebo určité situace, ale také učí, jak řešit věci efektivně i v budoucnu (Daňková, 2008, s. 12–13). Plamínek doplňuje, že jedním z příznivých aspektů koučování je skutečnost, že *„kouč vede koučovaného k pochopení principu zvládnutí situací určitého typu a specifická situace napomáhá k pochopení tohoto principu. Její řešení je v jistém smyslu vedlejším produktem koučování“* (Plamínek, 2014, s. 43).

Zjednodušeně se dá tedy říci, že koučování je jeden ze způsobů vedení lidí a koučování vždy vede k nějakému cíli. Kouč neradí, vhodnými otázkami vede koučovaného k samostatnému řešení, za které přebírá koučovaný zodpovědnost.

2.2.3.3 Pověření pracovním úkolem a zapojení do projektu

Pověření pracovním úkolem je podle Němce, Bucmana a Šikýře metoda, ve které je talentovaný pracovník pověřen samostatným pracovním úkolem, ve kterém při jeho řešení prokazuje své získané znalosti a dovednosti. Tato metoda podporuje u pracovníka jeho samostatnost a schopnost převzít zodpovědnost (Němec, Bucman, & Šikýř, 2008, s. 154). Koubek doplňuje, že důležitým předpokladem je vytvoření všech potřebných podmínek k jeho splnění včetně vybavení příslušnými pravomocemi. Nevýhodou této metody pak může být možnost nesplnění důležitého úkolu, neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízeného v schopnosti pracovníka (Koubek, 2004, s. 253).

Metoda zapojení do projektu uvnitř organizace podle Horváthové stimuluje pracovníka novými a náročnými úkoly. Mezi výhody této metody lze zařadit rozvoj týmové spolupráce a schopnosti vést, zároveň dochází k akčnímu učení pracovníka. Talentovaný pracovník má také možnost získat zpětnou vazbu od všech, kteří jsou v projektu zapojeni, současně se stává součástí sociálních vazeb, které mu umožní se lépe s organizací ztotožnit. Dalším přínosem této metody může být i reálný užitek v podobě vyřešení problému nebo změny procesu (Horváthová, 2011, s. 82).

2.2.3.4 Development Centre

Development Centre je podle Dvořákové a kol. je zařazeno do metod vzdělávání mimo pracoviště a je široce využívanou metodou při různých personálních činnostech. V rámci této metody je účastník konfrontován s reálnými simulacemi a případovými studii, které mu jsou v určitých časových intervalech předkládány (Dvořáková a kol., 2007, s. 301). Hroník popisuje Development Centre jako časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za přítomnosti nejméně třech interních a externích

hodnotitelů (Hroník, 2002, s. 46). V rámci této metody je několik účastníků hodnoceno najednou, aby byl vytvořen prostor pro interakci a vzájemné působení mezi nimi a tím i klima při plnění aktivit bylo otevřenější a participativnější (Armstrong, 2007, s. 362). Skupina procházející tímto diagnosticko-výcvikovým programem by však měla být podle Koubka spíše malá. S větším počtem účastníků ve skupině ztrácejí pozorovatelé při skupinových aktivitách přehled, a tím může klesnout přesnost posouzení (Koubek, 2004, s. 166). Pro získání platných a užitečných údajů je podle Hroníka nezbytné respektovat určité principy při jejich přípravě. Mezi tyto principy zařazuje princip vícero očí, princip různého úhlu pohledu a princip změny v čase (Hroník, 2007a, s. 202). Princip vícero očí je podle Hroníka naplněn vyšším počtem pozorovatelů (někdy též nazývaných assessorů). Dodržení tohoto principu je nezbytné, protože správný výsledek zkoušky není přesně definován a hodnocení chování v dané modelové situaci je klíčové (Hroník, 2002, s. 46). Princip různého úhlu pohledu je podle Hroníka dán různorodostí podnětů, které se v rámci Development Centre využívají. Obvykle se jedná o skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Princip změny v čase pak upozorňuje na to, že projevy chování mohou být závislé na době účasti v modelových situacích. Trvání Development Centre více než čtyři hodiny pomáhá stírat případné handicap (Hroník, 2007a, s. 202). Podle Dvořákové a kol. *„střídáním dynamiky výskytu nahodilých jevů se mění míra stresu, se kterou se účastníci musí vypořádat, přičemž se sleduje jejich jednání i výkon“* (2007, s. 301). Metodika měření, jak hodnotit sledované projevy jednání, musí být přesně definována ještě před zahájením Development Centre a zároveň všichni assessorů v ní musí být proškoleni (Hroník, 2007a, 203). Mezi nejčastěji používané metody v Development Centre patří hraní rolí, skupinová diskuse, individuální nebo skupinové řešení problémů, „třídění došlé pošty“ a manažerské hry (Vajner, 2007, s. 12).

Jakkoli koncipované Development Centre by bylo neúplné, pokud by nebyl vypracován kvalitní písemný výstup (Hroník, 2002, s. 284), který obsahuje osobnostní charakteristiku, hodnocení kompetencí a potenciálu účastníka (Kocianová, 2010, s. 168). Výstupy z Development Centre tak poskytují cenné podněty pro tvorbu rozvojového plánu (Hroník, 2007b, s. 140). Metoda Development Centre má tak funkci nejen hodnotící, ale také rozvojovou, protože umožňuje organizaci přijmout vhodná opatření vedoucí k rozvoji svých zaměstnanců (Palán, 2002, s. 74). Náročná příprava, nutná účast více hodnotitelů a finanční náročnost pak patří mezi nevýhody této metody (Hroník, 2006, s. 65).

Z uvedeného vyplývá, že Development Centre je vhodnou metodou nejen pro výběr zaměstnance, ale také pro hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnance a identifikaci jeho rozvojových potřeb. Součástí Development Centre jsou individuální a skupinové aktivity, které hodnotí assessoři. Výstupem z této metody je závěrečná zpráva, která obsahuje osobnostní charakteristiku, hodnocení jednotlivých aktivit a doporučení k rozvoji.

2.2.4 Přehled lektorů

Palán definuje lektora jako vzdělavatele, který řídí proces výuky. Lektor je hlavním činitelem pro naplnění učebních cílů, důležitým předpokladem je tak nejen odborná znalost přednášeného oboru, ale též znalost andragogiky (Palán, 2002, s. 110). Podle Langer (2016, s. 14–15) by měl lektor naplnit tři základní kompetence lektora, a to kompetenci odbornou (znalosti o oboru, které lektor školí), metodickou (komplex znalostí a dovedností, pomocí kterých lektor efektivně dosáhne učebních cílů) a osobnostní (osobní charakteristika – empatie, trpělivost, zájem o studenty a jejich potřeby, pozitivní myšlení, smysl pro spravedlnost apod.). Neméně důležitá je podle Prášilové také schopnost lektora přiblížit se úrovni účastníkům vzdělávání (Prášilová, 2006, s. 157–158). Vodák a Kucharčíková

dodávají, že podstatným předpokladem úspěšné práce lektora je vysoká míra sociální inteligence, která se projevuje schopností fungovat v mezilidských vztazích, mít cit pro situaci, zvládat emoce a mít i jisté osobní kouzlo (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 118).

Dá se tedy zjednodušeně říci, že lektor by měl splňovat odborné, metodické a osobnostní předpoklady, výběru lektora je tedy důležité věnovat náležitou pozornost.

2.2.5 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Organizační zajištění vzdělávací akce je tvořeno řadou činností, které úzce souvisejí s tím, zda se vzdělávací akce koná v prostředí organizace nebo mimo ni (Hroník, 2007b, s. 170). Bartoňková k tomu dodává, že úspěšnost vzdělávací akce závisí z velké části na její organizaci, tedy na jejím organizačním zajištění. Je tedy důležité nezapomenout na žádnou z činností během přípravy, realizace i evaluace vzdělávací akce. Mezi tyto činnosti pak zařazuje například zajištění smlouvy s lektory, zajištění tisku studijních materiálů, propagace vzdělávací aktivity, zajištění informovanosti účastníků, zpracování evaluace a příprava certifikace (Bartoňková, 2010, s. 168). Hroník tyto činnosti rozšiřuje o „zajištění stravování, ubytování, občerstvení a podobně“ (Hroník, 2007b, s. 170). Kazík také upozorňuje na nutnost zabezpečení vhodného prostoru pro výuku, protože například nevhodné upořádání učebny, špatné osvětlení nebo hluk mají vliv na soustředění účastníků vzdělávací akce (Kazík, 2017, s. 58).

Většina těchto činností probíhá ještě před samotným zahájením vzdělávací akce, je tedy vhodné vypracovat kontrolní seznam se všemi aktivitami, které je potřeba zabezpečit (Dvořáková a kol., 2007, s. 294). Bartoňková k tomu doplňuje, že pokud se chceme vyhnout konfliktům a nechtěným improvizacím, je vhodné mít zpracovaný časový a místní plán,

který sumarizuje termíny, odpovědné osoby a plnění jednotlivých aktivit (Bartoňková, 2010, s. 169).

Z uvedeného vyplývá, že pro úspěšnost vzdělávací akce je důležité neopomenout žádnou z důležitých činností, které s organizací vzdělávací akce souvisejí. Mezi tyto činnosti patří například podepsání smlouvy s lektory, zajištění ubytování, tisk studijních materiálů apod. S organizací vzdělávací akce může pomoci kontrolní seznam, který eviduje nejenom potřebné aktivity, ale také znázorňuje jejich plnění.

2.2.6 Finanční, materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce

Důležitou součástí přípravy vzdělávací akce je podle Dvořákové a kol. zajištění finančního zabezpečení z rozpočtu vzdělávání. Rozpočet vzdělávání má zpravidla tři složky:

- fixní složka zajišťuje dlouhodobé vzdělávací programy, které se vztahují k dlouhodobým a střednědobým plánům organizace
- variabilní složka zabezpečuje operativní vzdělávací programy, které se vztahují ke krátkodobým cílům organizace
- rezervní složka, která je určena na neplánované a náhlé potřeby vzdělávání (Dvořáková a kol., 2007, s. 293).

Finanční zdroje, které jsou vloženy do rozvojových a vzdělávacích programů, jsou podle Evangelu, Bommela a Juříčky velmi často diskutovanou položkou. Plánované finanční zdroje jsou viditelným měřítkem, které zpravidla bývá porovnáváno na konci evaluačního procesu (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 64). Belcourt a Wright dodávají, že kalkulace výcvikového programu je důležitou činností. Bez nákladů je téměř nemožné měřit přínosy a bez měřitelných výsledků a přínosů je vzdělávací akce nevěrohodná (Belcourt & Wright, 1998, s. 158). V nákladech je tak

nezbytné vyjádřit všechny aktivity potřebné pro uskutečnění vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 176). Podle Evangelu, Bommela a Juříčky je nutné zahrnout do finančních vstupů odměnu pro lektora, pronájem za školící místnost, přípravu studijních materiálů a pomůcek, pojištění v případě outdoorů, náklady na mzdy účastníků a zastupujících pracovníků, náklady na cestovné, ubytování a stravné, náklady na zpracování výstupů ze školení a ušlý zisk za období, kdy se pracovníci školili (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 63–64). Bartoňková za podpory Prokopenka a Kubra dělí tyto náklady na dvě kategorie. První kategorii představují náklady na vzdělávací akci (například náklady na lektory, nájemné za prostory apod.), které jsou fixní a jsou pevně dané pro konkrétní akci a nemění se s počtem účastníků. Druhou kategorií nákladů pak tvoří náklady na účastníka (cestovné a ubytování účastníků, stravné, tisk materiálů apod.), které jsou variabilní a mění se s počtem účastníků vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 176).

Z výše uvedeného vyplývá, že před realizací vzdělávací akce je potřeba provést kalkulaci nákladů a zajistit finanční zabezpečení z rozpočtu na vzdělávání. V nákladech je nutné vyčíslit všechny aktivity související s realizací vzdělávací akce, náklady pak vstupují do hodnocení jejího přínosu.

2.2.7 Hodnocení vzdělávací akce

Poslední a velmi důležitou součástí firemního vzdělávání je vyhodnocování, jehož cílem je získat zpětnou vazbu o účinku vzdělávací akce a ocenit jeho hodnotu (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 125). Podle Hroníka každá vzdělávací aktivita má zpravidla za cíl zvýšení pracovního výkonu, proto je důležité si ověřit, zda tento cíl byl naplněn (2007b, s. 176). Změřit účinnost a efektivitu vzdělávání v organizaci je podle Mužíka složité, a to z toho důvodu, že výstup lze spíše odhadovat nebo zjišťovat nepřímo (1999, s. 112). Přístupů k hodnocení a evaluaci je v odborné literatuře podle

Bartoňkové popsáno velké množství. To na jedné straně může znamenat horší orientaci v těchto přístupech, na druhé straně to umožňuje vytvořit evaluaci „šitou na míru“ (Bartoňková, 2010, s. 183). Dvořáková podle Bartoňkové rozlišuje evaluaci z hlediska času, účelu, fází a cílů, zadavatele, úrovně, autorství a trvání (Bartoňková, 2010, 183).

Petty podle Bartoňkové uvádí dva základní přístupy, které jsou ve firemním vzdělávání využívány, a to evaluace formativní a sumativní. Formativní (průběžná) evaluace posuzuje, co se již účastníci naučili, dále hodnotí lektory, komunikaci, prostředí apod. Formativní evaluace může odhalit potíže, které je možné ještě v rámci probíhajícího kurzu odstranit, mezi nejčastěji používané metody ke sběru dat patří dotazník, rozhovor, hospitace apod. (Bartoňková, 2010, s. 184–185). Sumativní evaluace je finální hodnocení, které ověřuje znalosti a dovednosti po skončení vzdělávací akce (Tureckiová, 2004, s. 106). K sumativní evaluaci se podle Bartoňkové používají dotazníky, testy, pozorování apod. Výstupy ze sumativní evaluace mohou ovlivnit až následující vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 185). Prášilová upozorňuje i na možné bariéry, které brání provedení hodnocení. Může k nim patřit například nezájem zadavatele, na straně účastníka pocit ohrožení a na straně lektorů obava ze ztráty zakázek (Prášilová, 2006, s. 135–136).

Evangelu, Bommel a Juříčka dodávají, že nejznámějším přístupem k měření úspěšnosti vzdělávacího programu v organizaci je Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (Evangelu, Bommel, & Juříčka, 2013, s. 120). Kirkpatrick a Kirkpatrick doporučují hodnotit vzdělávací akci z pohledu čtyř úrovní, které představují posloupnost kroků hodnocení. Každá úroveň je důležitá a má vliv na úroveň následující, proto by neměla být žádná úroveň vynechána. Tento model tvoří tyto úrovně: reakce, učení, chování a výsledky (2006, s. 21–25). Podle Evangelu, Bommela a Juříčky se na úrovni reakce zjišťuje

spokojenost se vzdělávacím programem, úroveň učení prověřuje, zda došlo k osvojení nových znalostí, úroveň chování zjišťuje využívání získaných znalostí ke změně chování a úroveň výsledků se zaměřuje na míru dosažení plánovaných výsledků (2013, s. 120). Kirkpatrickův rámec tak zvažuje vliv vzdělávání na zaměstnance ve třech rovinách (reakce, učení a chování), ve čtvrté se zaměřuje na efekt pro organizaci (Belcourt & Wright, 1998, s. 183). Tureckiová uvádí, že k nejčastěji používaným metodám sběru dat patří například dotazníky, rozhovory, pozorování a testy (2004, s. 107).

Jak z výše uvedeného vyplývá, zhodnocení vzdělávací akce je důležitou součástí procesu firemního vzdělávání, které umožňuje zjistit, jak se vzdělávací akce účastníkům líbila, zda se na ní něco nového naučili a co budou používat i nadále při plnění svých pracovních povinností. K zhodnocení vzdělávací akce existuje velké množství metod, které mohou pomoci toto hodnocení správně realizovat. Cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. V empirické části této práce bude zjišťováno, zda hodnocení vzdělávací akce v organizaci XY probíhalo. V odborné literatuře jsou pojmy evaluace a hodnocení některými autory rozlišovány. Pro účely této práce nejsou tyto pojmy rozlišovány a jsou považovány za synonyma.

Hodnocení vzdělávací akce uzavírá druhou kapitolu. Na závěr této kapitoly lze tedy konstatovat, že pro naplnění svých strategických cílů organizace potřebuje schopné a kvalifikované zaměstnance, rozvoj zaměstnanců se tak stává důležitým faktorem pro růst firmy a udržení konkurenceschopnosti. Za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců je považováno firemní vzdělávání, kdy v rámci vzdělávacího procesu jedinec získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti a schopnosti. Cyklus firemního vzdělávání je tvořen čtyřmi kroky, které na sebe navazují a vytvářejí opakující se systém. Tento čtyřfázový model se skládá z analýzy a identifikace vzdělávacích

potřeb, plánování vzdělávací aktivity, následuje její realizace a evaluace. Ke vzdělávání zaměstnanců existuje několik přístupů, a to organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, systematické vzdělávání a koncepce učící se organizace. Pojetí firemního vzdělávání je postavené na stanovení smyslu vzdělávání a definování jeho cílů a funkcí. Pokud je v organizaci zjištěna potřeba vzdělávání, přistupuje se k projektování vzdělávací akce. Nejdříve je nutné jasně a srozumitelně definovat cíl vzdělávací akce, následuje popis profilu účastníka, který vymezuje, pro koho je daná vzdělávací aktivita určena a jaké má mít daný účastník vstupní znalosti. Dále je potřeba definovat profil absolventa, který charakterizuje úroveň znalostí, na kterou se účastník dostane po skončení vzdělávací akce. Pro úspěšnost vzdělávací akce je nutné dále zvolit vhodné formy, metody, techniky vzdělávání a lektory. Vzdělávací akci je také důležité zabezpečit organizačně, materiálně a finančně. Důležitou součástí firemního vzdělávání je také hodnocení vzdělávací akce. Prostřednictvím hodnocení lze získat zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávání, zároveň hodnocení poskytuje i cenné informace pro další plánované vzdělávací aktivity. Na efektivitu vzdělávání zaměstnanců může mít vliv několik faktorů, a to jak ze strany účastníků, tak ze strany organizace i dodavatelů vzdělávací akce. Tímto shrnutím končí druhá kapitola, která spolu s první kapitolou tvoří teoretické východisko pro empirickou část této diplomové práce. Třetí kapitola je již věnována případové studii.

3 PŘÍPADOVÁ STUDIE

V empirické části se tato diplomová práce věnuje výzkumnému šetření a navazuje tak na její teoretickou část. Výzkumem se podle Gavory „*potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky*“ (2000, s. 11). Cílem této práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Pro empirické šetření v této diplomové práci je s ohledem na téma a výzkumný problém zvolen kvalitativní výzkum. Před zahájením výzkumu bylo však nejprve nutné se seznámit s odbornou literaturou, která se tomuto typu výzkumu věnuje. Tato práce vychází zejména z knihy Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace od Hendla (2005) a Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách od Švaříčka, Šedové a kol. (2007). Tyto publikace dále doplňuje kniha Úvod do pedagogického výzkumu od Gavory (2000).

V následujících podkapitolách je definován výzkumný cíl a výzkumná otázka, dále je popsána metodologie výzkumu, technika sběru dat a výzkumný vzorek. V rámci jedné podkapitoly je také představena organizace XY, konkrétní úsek organizace XY, a také pozice specialisty, které se případová studie dotýká. Pro komplexní a ucelený pohled na výzkumný problém je představena i pozice vedoucího týmu, pro kterou má talent akademie zajistit personální rezervy. Poté následuje samotná realizace případové studie.

3.1 Stanovení cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cíl výzkumu spolu s výzkumnými otázkami představují kompas, který umožňuje výzkumníkovi orientaci, zda se blíží k jejich naplnění (Švaříček & Šedová a kol., 2007, s. 64). Tato práce se zabývá problematikou talent managementu. V konkrétním úseku organizace XY se po odchodu několika vedoucích týmů (zpravidla do mimo evidenčního stavu) zaměřili na

vytvoření personálních rezerv pro tuto pozici. Rozvoj a vzdělávání talentů z řad specialistů může být vhodným řešením pro vytvoření poolu potencionálních nástupců u této pozice. Prostřednictvím uvedeného výzkumného problému je formulován cíl práce a hlavní výzkumná otázka.

Cílem práce je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Na základě definování cíle, byla stanovena výzkumná otázka: *Jak probíhá akademie pro talenty v konkrétním úseku organizace XY?* Základní osnovou empirické části je kapitola 2.2 (Projektování vzdělávací akce), která je doplněna dalšími významnými tématy uvedenými v kapitole 1 (Talent management v organizaci).

3.2 Metodologie výzkumu a určení techniky sběru dat

Pro empirický výzkum byl v této diplomové práci zvolen přístup kvalitativní, který Gavora popisuje jako příležitost „*pro hluboké poznání a jemnou analýzu konkrétního prostředí*“ (2000, s. 142). Disman dodává, že úkolem kvalitativního výzkumu je porozumět lidem v sociálních situacích (2014, s. 289). Toho lze dosáhnout podle Gavory tím, že se výzkumník snaží přiblížit ke zkoumaným osobám a proniknout do situací, ve kterých vystupují, protože jen tak jim může porozumět a popsat je (Gavora, 2000, s. 31). V rámci kvalitativního výzkumu tak podle Hendla výzkumník získává detailní popis a vhled při zkoumání jednotlivce, skupiny, nebo události či fenoménu (Hendl, 2005, s. 52). Hlavním nástrojem v kvalitativním výzkumu je tak výzkumník sám (Gavora, 2000, s. 148). V rámci kvalitativního přístupu byla v této práci zvolena případová studie. Případová studie se podle Hendla zaměřuje na detailní studium jednoho případně pár případů, za účelem získání velkého množství dat, které přispějí k popisu vztahů v jejich celistvosti a zachytí složitost případu (Hendl, 2005, s. 104). Pro výzkum rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním

úseku organizace XY je vhodná explanatorní případová studie, která vysvětluje případ rozkrýváním identifikovaných příčinných řetězců a podmínek (Hendl, 2005, s. 110).

Jednou ze zvolených technik sběru dat pro empirický výzkum v této diplomové práci je rozhovor pomocí návodu. Podle Hendla kvalitativní dotazování tvoří hlavní skupinu technik sběru dat, tyto techniky jsou o naslouchání příběhů, pokládání otázek lidem a získávání jejich odpovědí (Hendl, 2005, s. 164). Gavora doplňuje, že na začátku rozhovoru je potřeba věnovat několik úvodních minut rozhovoru běžným záležitostem pro navození příjemného a uvolněného prostředí mezi tazatelem a dotazovaným. Tazatel by měl mluvit méně než informant (Gavora, 2000, s. 164). Návod k rozhovoru Hendl popisuje jako seznam otázek nebo okruhů témat, které je potřeba při rozhovoru projít. Návod má tak zabezpečit, že žádné důležité téma pro výzkum nebude opomenuto. Tazatel má možnost volby, v jakém pořadí informace získá, zároveň může formulace otázek přizpůsobovat dané situaci a tím efektivně využívat čas k rozhovoru. Výhodou této techniky je možnost vedení rozhovoru *„s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání“* (Hendl, 2005, s. 174).

Technika rozhovoru pomocí návodu byla zvolena proto, aby byl rozhovor zaměřen na všechny důležité oblasti a potřebná témata k získání informací, která jsou důležitá k naplnění cíle této práce, tedy informace o rozvoji a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Dalším důvodem volby této metody je i skutečnost, že talent akademie byla ukončena před sedmi měsíci, a tím by některá významná hlediska mohla být opomenuta. Rozhovory s účastníky výzkumu probíhaly na žádost dotazovaných po pracovní době v sídle organizace XY, časová dotace jednoho rozhovoru byla přibližně 45 minut. Rozhovory byly se souhlasem dotazovaných nahrávány na mobilní telefon, následně byly

rozhovory přepsány. Přepis jednoho rozhovoru měl sedm až devět stran. Na začátku rozhovoru a po úvodním představení byli všichni účastníci opět seznámeni s cílem a detaily výzkumu i s tím, jak bude rozhovor probíhat a jak budou informace a data z rozhovorů zpracovány. Účastníci také byli opětovně ujištěni, že z výzkumu mohou kdykoli odstoupit, případně že nemusí odpovídat na otázky, na které odpovídat z nějakého důvodu nechtějí. Zároveň byli požádáni o udělení informovaného souhlasu, jedno podepsané vyhotovení pak náleželo účastníkovi, druhé podepsané vyhotovení má výzkumník. Vzor informovaného souhlasu je uveden v příloze č. 2, která je součástí této diplomové práce. Podle Švaříčka a Šedové a kol. je získání poučeného souhlasu od účastníků výzkumu jedním z principů etických zásad výzkumu a je vhodné tento souhlas zdokumentovat (2007, s. 46).

Druhou technikou pro sběr dat byla zvolena analýza dokumentů. Výhodu této techniky Mayring podle Hendla spatřuje v rozmanitosti dokumentů, které je možné zkoumat (Hendl, 2005, s. 132). Jandourek analýzu dokumentů člení na analýzu obsahovou (kvantitativní) a tematickou (kvalitativní). O kvalitativní metodě Jandourek uvádí, že její výhodou je odkrývání skrytých významů a činit je jasnějšími a zjevnějšími. Nevýhodou pak může být skutečnost, *„že o významu textu máme jen domněnky a různí výzkumníci mohou dojít k odlišným závěrům. Interpretace je nemožné falzifikovat a porovnávat rovnocenně mezi sebou“* (Jandourek, 2008, s. 47–48).

Další výhodou analýzy dokumentů podle Hendla je skutečnost, že data neovlivňují chyby a zkreslování, ke kterým může docházet při rozhovorech, pozorováních a testech. V těchto případech může přítomnost výzkumníka v důsledku výzkumných aktivit ovlivňovat chování a myšlení zkoumaných osob. Analýza dokumentů je vhodnou metodou *„pro doplnění*

nebo verifikaci platnosti získaných poznatků jinou cestou“ (Hendl, 2005, s. 132–133).

Do analýzy dokumentů byly zahrnuty tyto interní dokumenty organizace XY: Popis pracovního místa specialista, Popis pracovního místa vedoucí týmu, Řízení výkonu, Všeobecná prezentace organizace XY, Výběrové řízení, Harmonogram talent akademie, Kalkulace nákladů a Zásady a pravidla talent akademie. Zásadním dokumentem je dokument Zásady a pravidla talent akademie, který poskytuje základní informace, zásady a pravidla k rozvojovému programu pro talenty. Tento dokument byl vytvořen na základě výstupů ze strategických jednání zaměřených na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v daném úseku. Do přípravy tohoto dokumentu byli aktivně zapojeni všichni manažeři jednotlivých útvarů, ředitel úseku, dále HR business partner a kouč úseku. Dokument definuje nejenom pro koho je rozvojový program určen a jaké aktivity budou v rámci akademie realizovány, ale také poskytuje závazná pravidla, která si manažeři definovali a odsouhlasili. Cílem těchto pravidel je dosáhnout stejného přístupu ve všech útvarech k talent akademii a k pracovníkům zařazených do tohoto programu. Pravidla tak poskytují jednotný návod pro řešení i základních situací např. schvalování služebních cest, kdy nebudou povolovány služební cesty vlastním vozidlem. Tímto dokumentem se také manažeři přihlásili k maximální podpoře účastníků akademie tím, že budou ve svých útvarech vytvářet podmínky, aby se mohli tito zaměstnanci rozvojového programu účastnit. V rámci analýzy dokumentu Zásady a pravidla talent akademie byly identifikovány další významné dokumenty, a to Popis pracovního místa specialista, Popis pracovního místa vedoucí týmu, Harmonogram talent akademie, Kalkulace nákladů a Řízení výkonu. Dokument Popis pracovního místa specialista obsahuje popis požadavků na pracovníka, který pracuje na pozici specialisty a pro kterého je rozvojový

program talent akademie určen. Z tohoto důvodu je tento dokument zařazen mezi významné dokumenty. Informace získané analýzou dokumentu Popis pracovního místa specialista jsou uvedeny v kapitole 3.4.3 (Představení pozice specialisty). Dokument Popis pracovního místa vedoucí týmu obsahuje požadavky na pracovníka, a to včetně popisu práce vedoucího týmu, tedy popis pozice, pro kterou má talent akademie vytvořit talent pool. Informace z tohoto dokumentu jsou uvedeny v kapitole 3.4.4 (Pozice vedoucí týmu). Dokument Řízení výkonu je důležitý pro analýzu rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY, a to z toho důvodu, že hodnocení výkonu je nejenom součástí procesu identifikace talentů, ale je také zároveň podkladem pro diskuzi a plánování rozvoje pracovníka. Pro komplexní a ucelený pohled na výzkumný problém jsou významné i dokumenty Všeobecná prezentace organizace XY a Výběrové řízení, které obsahují informace a data o organizaci XY a konkrétním úseku organizace XY. Informace z těchto dokumentů jsou zpracovány v kapitole 3.4.1 (Představení organizace XY) a v kapitole 3.4.2 (Konkrétní úsek v organizaci XY). Dokument Harmonogram talent akademie pak poskytuje přehled vzdělávacích modulů, které tvořily talent akademii. Tento dokument je součástí této práce jako příloha č. 5. Přílohu č. 6 této diplomové práce pak tvoří dokument Kalkulace nákladů. Všechny interní dokumenty mi byly poskytnuty manažerem útvaru organizace XY a jsou k dispozici v sídle organizace XY nebo tvoří přílohu této práce. Rozhovory s manažerem, HR business partnerem a s účastníky talent akademie spolu s analýzou dokumentů organizace XY jsou hlavním zdrojem informací k naplnění cíle této diplomové práce, kterým je analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Rozhovory totiž poskytují podstatné informace, které jsou důležité pro provedení uvedené analýzy a naplnění cíle

práce. Analýza dokumentů tato témata pak doplňuje a verifikuje. Výzkum v konkrétním úseku organizace XY probíhal v únoru 2024.

3.3 Výběr výzkumného vzorku

HR business partner mi poskytl seznam všech účastníků posledního ročníku talent akademie. Seznam obsahoval deset jmen, u sedmi osob byl uveden i e-mailový kontakt. Ze seznamu v době výzkumu jeden absolvent čerpal mateřskou dovolenou a dva absolventi již nebyli zaměstnanci organizace XY. Na základě této informace byl seznam absolventů upraven a těchto sedm absolventů akademie pro talenty byli osloveni s žádostí o zapojení do výzkumu. První kontakt s respondenty byl realizován prostřednictvím mailové korespondence, ve které byl krátce představen výzkumník, dále výzkum, účel tohoto výzkumu a důvod, proč se výzkumník obrací přímo na ně. Následně byli potencionální respondenti kontaktováni i telefonicky, kdy oslovení absolventi talent akademie byli seznámeni s výzkumným plánem a technikou sběru dat. Oslovení účastníci výzkumu také měli příležitost se zeptat na vše, co bylo pro ně důležité, než se rozhodnou pro zapojení do výzkumu. V rámci této telefonické komunikace byli seznámeni i s etickou stránkou tohoto výzkumu, to znamená, že rozhovory budou anonymizované a nebude možné účastníky identifikovat. Švaříček, Šedřová a kol. považují důvěrnost za další z principů etických zásad výzkumu. Výzkumník by měl všechny účastníky ubezpečit o zachování důvěrnosti a měl by to i dodržovat (Švaříček & Šedřová a kol., 2007, s. 45).

Po telefonickém rozhovoru byli z uvedeného seznamu pouze tři účastníci ochotni se do výzkumu zapojit. Důvodem odmítnutí účasti ve výzkumu byla převážně pracovní vytíženost nebo plánovaná nepřítomnost (plánovaná operace, dovolená apod.) Za výzkumný vzorek byla zvolena skupina tří pracovníků na pozici specialista v konkrétním úseku organizace

XY. Do výzkumného vzorku byli také zařazeni manažer útvaru, který byl součástí pracovní skupiny pro přípravu talent akademie a HR business partner, který nejenom zastřešuje vzdělávání zaměstnanců napříč organizací XY, ale stejně jako manažer se účastnil přípravy akademie pro talenty. Výzkum byl prováděn anonymně, odpovědi manažera jsou označeny zkratkou R1, odpovědi HR business partnera jsou označeny R2, a odpovědi specialistů jsou označeny zkratkami R3, R4 a R5. V případě, že v rámci rozhovoru zaznělo některé konkrétní jméno ze zaměstnanců organizace XY, byla anonymizace provedena tak, že jména byla nahrazena podle uvedeného návodu: kolega – zaměstnanec na stejné pozici specialisty, týmař – přímý nadřízený a vedoucí týmu, manažer – přímý nadřízený vedoucího týmu, dále místo konkrétních jmen v souvislosti s mentoringem, koučováním a školením byla použita slova mentor, kouč a lektor. Z důvodu anonymizace byl u některých rozhovorů zaměněn mluvnický rod z ženského na mužský a naopak.

3.4 Organizace XY

Pro zajištění komplexního pohledu na výzkumný problém bude v následujících podkapitolách představena organizace XY, konkrétní úsek organizace XY, dále pozice specialisty a pozice vedoucího týmu. Přestože se talent akademie zaměřuje na specialisty, představení pozice vedoucího týmu je považováno za významné, protože talent akademie má účastníky této vzdělávací akce na tuto pozici připravit.

3.4.1 Představení organizace XY

Organizace XY nabízí kompletní škálu bankovních služeb a produktů, které jsou určeny fyzickým osobám, malým, středním a velkým podnikům, městům a obcím. Jedná se o dynamicky se rozvíjející společnost, která zaujímá významnou pozici na trhu v mnoha oblastech bankovníctví například korporátní bankovníctví, hypoteční úvěry a sociální bankovníctví.

Zaměřuje se na individualizovaný a personalizovaný poradenský koncept, který je určený pro všechny klienty. Organizace XY také klade velký důraz na udržitelnost, kterou organizace XY považuje za příležitost k růstu. Svým postavením na trhu se významnou měrou podílí na vývoji a inovacích technologií (Organizace XY, 2024). Organizace XY je tvořena několika organizačními složkami, které jsou vymezeny pracovními činnostmi, procesy, úkoly, odpovědností a pravomocí. Organizační složky podle seskupení činností mohou být typu operations, úsek, útvar, oddělení a pobočka. (Organizace XY, 2023). Je důležité uvést, že z důvodu rozmanitosti pracovních pozic v různých organizačních složkách organizace XY, výzkum není realizován napříč celou organizací XY, ale je zaměřen na konkrétní úsek organizace XY a konkrétní pozici.

3.4.2 Konkrétní úsek v organizaci XY

Úsek, ve kterém bude probíhat analýza rozvoje talentů, má 550 zaměstnanců. Úsek je rozdělen do pěti útvarů, každý útvar má v průměru 105 pracovníků na pozici specialista. Útvar je dále členěn na týmy, v týmu je pak přibližně 20 specialistů. Každý tým má zodpovědnost za určité činnosti ve svěřeném procesu. Tým je podřízen vedoucímu týmu, v čele každého útvaru je manažer, v čele úseku je ředitel. Organizační struktura organizace XY je následující: člen boardu B, ředitel úseku B-1, manažer útvaru B-2 a vedoucí týmu B-3 (Organizace XY, 2023). Do analýzy rozvoje talentů je zařazena pozice specialisty, pro kterou je v úseku vyprojektována vzdělávací akademie pro talenty. Manažerské pozice nejsou do analýzy zařazeny. Podle R2 (2024) rozvoj a vzdělávání všech manažerských pozic probíhá bez předchozího kroku identifikace talentů v rámci jiných a specializovaných programech zaměřených především na oblast leadershipu.

3.4.3 Představení pozice specialisty

Hlavní pracovní náplní specialisty je zpracování požadavků klientů doručených prostřednictvím pobočkové sítě a klientských aplikací. Pro zpracování těchto požadavků je nezbytná znalost daného produktu a platné legislativy. Požadavky je nutné zpracovat v požadované kvalitě a stanovených termínech, součástí procesu je i vyřizování stížností klientů, komunikace s ostatními útvary organizace a podpora pobočkové sítě prostřednictvím helpdesku. Specialista při zpracovávání požadavků pracuje ve velkém množství aplikací, je zodpovědný za zpracovaný případ, za jeho správnost a za dodržení požadovaných lhůt. Pro tuto pozici je vyžadováno středoškolské vzdělání ukončené maturitou (Organizace XY, 2020a).

3.4.4 Pozice vedoucí týmu

Vedoucí týmu je specialista pověřený vedením týmu. Zodpovídá za svěřené procesy a výkon centralizovaných činností zpracovávaných týmem. Vedoucí týmu vede napřímo zpravidla tým 13-25 lidí, stanovuje a vyhodnocuje cíle pro svůj tým obvykle na období třech měsíců v souladu se strategií útvaru a motivuje tým k jejich naplnění. Vedoucí týmu rozvíjí členy svého týmu s ohledem na jejich potenciál. Vedoucí týmu má znalosti a přehled přes více procesů a je v případě potřeby zapojen do aktivit napříč celým útvarem, úsekem nebo organizací. Je důležité, aby vnímal svůj tým a svou práci v kontextu celé organizace. Od role vedoucího týmu se očekává, že je proaktivní v komunikaci, v získávání zpětné vazby na svůj tým a zajišťované procesy a pracuje na svém dalším rozvoji. Je zapojen do projektů a aktivit, má potenciál pro další rozvoj a posun. Mezi jeho klíčové schopnosti také patří vyhledávání talentů a jejich rozvoj, dále budování efektivního týmu včetně plánování činností týmu a jeho kapacity. Vedoucí týmu také ukládá úkoly a dává příkazy pracovníkům týmu, kontroluje plnění úkolů, nařizuje případnou práci přesčas, navrhuje opatření pro zefektivnění a

zkvalitnění práce týmu a seznamuje pracovníky týmu s informacemi relevantními pro výkon jejich práce. Dále provádí rozhovory s pracovníky týmu za účelem hodnocení pracovního výkonu, plánování jejich rozvoje a zjišťování jejich potřeb. Vedoucí týmu je také zodpovědný za reporting dané oblasti. Pro tuto pozici je vyžadováno ukončené středoškolské vzdělání s maturitou (Organizace XY, 2020b).

3.5 Analýza zjištěných dat o rozvoji a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání

Jak již bylo uvedeno, sběr dat probíhal pomocí rozhovorů podle návodu a analýzou dokumentů, jak je popsáno v kapitole 3.2 (Metodologie výzkumu a určení techniky sběru dat). Analýza dat z uskutečněných rozhovorů tvoří základ výzkumu. Ke zpracování těchto dat byla použita technika otevřeného kódování. Podle Hendla technika otevřeného kódování odkrývá v získaných datech témata, která mají určitý vztah k položeným výzkumným otázkám, k textům a nastudované literatuře, k používaným pojmům účastníky nebo se jedná o nové myšlenky vznikající analyzováním textu. (Hendl, 2005, s. 247). Podle Švaříčka a Šedové a kol. při otevřeném kódování je analyzovaný text rozdělen na jednotky, kterým je přidělen kód. Kódem je pak určité slovo nebo krátká fráze, která vystihuje daný typ a odlišuje je od ostatních. Při ručním kódování bez využití socializovaného softwaru (např. ATLAS) se postupuje tak, že se přímo do záznamu vepisují značky pro vymezení jednotek a názvy kódů. „Při volbě kódu si klademe otázku, o čem daná sekvence vypovídá, jaký jev či téma reprezentuje“ (Švaříček & Šedová a kol., 2007, s. 211–212). Nejdříve bylo nutné si každý přepsaný rozhovor několikrát přečíst, následně byly do textu doplňovány kódy.

Jak již bylo v této práci uvedeno, základní osnovou empirické části práce je kapitola 2.2 (Projektování vzdělávací akce), tato osnova je doplněna

o další významná témata z kapitoly 1 (Talent management v organizaci). V rámci této diplomové práce jsou kódy přidělovány tak, aby kódy korespondovaly s touto osnovou. Tímto krokem je tak zajištěn shodný a přehledný rámec teoretické a empirické části této práce.

Podle Gavory jsou posbírané údaje jen hrubým materiálem, kterým je potřeba vdechnout život (Gavora, 2000, s. 14). Text analýzy je tak doplněn o konkrétní citace účastníků výzkumů k jednotlivým zkoumaným tématům. Nejedná se však o citace od všech účastníků, zvolena je ta citace, která danou situaci nejlépe a nejvíce popisuje a vystihuje. Části rozhovorů s respondenty pak obsahuje příloha č. 1.

Jak již bylo v této práci uvedeno, dalším zdrojem pro analýzu dat jsou významné dokumenty, které úzce souvisejí s výzkumným problémem. Jedná se o dokumenty Výběrové řízení, Všeobecná prezentace organizace XY, Popis pracovního místa specialista, Popis pracovního místa vedoucí týmu, Zásady a pravidla talent akademie, Harmonogram talent akademie, Kalkulace nákladů a Řízení výkonu. Podle Hendla se při analýze dokumentů postupuje obdobně jako při analýze rozhovorů. Zpravidla se navrhne systém kategorií a postupně se vyhledává výskyt představitelů dané kategorie (Hendl, 2005, s. 133). Pro analýzu dokumentů byl zvolen podobný systém jako při přidělování kódů v otevřeném kódování. Kategorie byly zvoleny tak, aby korespondovaly s osnovou kapitoly 2.2 (Projektování vzdělávací akce) a s významnými tématy z kapitoly 1 (Talent management v organizaci). Dokumenty Výběrové řízení, Všeobecná prezentace organizace XY, Popis pracovního místa specialista a Popis pracovního místa vedoucí týmu byly použity k představení organizace XY, konkrétního úseku organizace XY, pozice specialisty a pozice vedoucího týmu. Dokumenty Popis pracovního místa specialista a Popis pracovního místa vedoucí týmu byly navíc také využity pro analýzu rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního

vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY, a to spolu s dokumenty Zásady a pravidla talent akademii, Řízení výkonu, Harmonogram talent akademie a Kalkulace nákladů.

3.5.1 Talent management

Jak je uvedeno v kapitole 1.3 (Talent management), talent management je chápán jako proces zaměřený na získávání, rozvoj a udržení talentů. Důležité je tyto talenty v organizaci vyhledávat a rozvíjet. Z rozhovorů s respondenty R1 a R2 vyplynulo, že kroku analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb při přípravě vzdělávací akce předcházela problém s obsazováním pozice vedoucího týmu v úseku organizace XY. Tuto situaci R1 (2024) komentoval: *„Jen jsem nějakou pozici obsadil, za dva tři měsíce jsem věděl, že budu zase hledat týmaře.“* Z rozhovorů také vyplynulo, že nejčastějším důvodem, proč byla pozice vedoucího týmu uvolněná, byl odchod na mateřskou dovolenou nebo odchod z organizace. R1 (2024): *„(...) byly to odchody jinam...no a tady snad máme těhotenskou židli a nebyl to problém jen u mě, řešili jsme to mockrát na manažerský poradě“*. Personální problémy se však netýkaly jenom pozice vedoucího týmu, příčinu určité destabilizace v úseku vidí respondent R2 (2024) ještě z jiného úhlu pohledu: *„(...) bylo to náročné období, stěhoval se sem jeden z útvarů, bylo potřeba hodně náborů do týmů na pozice zpracovatelů, kteří se rozhodli, že sem nepřejdou a do toho se nedařilo stabilizovat týmaře i v ostatních útvarech“*. V rámci rozhovoru R1 (2024) uvedl, že tím, že nebyla pozice vedoucího týmu obsazena, zastupoval tuto roli zpravidla manažer útvaru, což byla obvyklá praxe ve všech útvarech: *„Když mi někdo z týmařů odešel a nepodařil se hned nábor, tak jsem to suploval já (...) to bylo náročné (...) troufnu si říct, že to bylo šílený (...) dělal to každý manažer.“* Manažer tak zastával dvě role, a to roli manažera útvaru, který řeší strategické plány, a roli vedoucího týmu, který se musí věnovat každodenním operativním činnostem. Z rozhovoru s R1 také vyplynulo, že

součástí těchto činností je i práce s lidmi ve smyslu pravidelných hodnocení (zpětných vazeb), porad týmu, řešení změn procesu R1 (2024): „(...) *nechtěl jsem to dělat jen tak formálně, bylo mi jasné, že by to ten tým rozložilo (...). Najednou jsem měl dalších 20 přímých podřízených lidí, se kterými jsem měl mít každý měsíc pravidelné zpětky, do toho řešit takový ten bazal, doktory, dovolený (...)* a to nemluví o tom, že často v procesu běžel nějaký projekt, který bylo nutný korigovat.“. Z rozhovoru s R1 také vyplynulo, že volnou pozici vedoucího týmu nebylo jednoduché obsadit a nábor z externího prostředí trval i několik měsíců. R1 (2024): „(...) *to trvalo měsíce (...)*.“ Toto tvrzení také potvrzuje i respondent R4 (2024), který doplňuje: „(...) *naš tým byl bez týmaře šest měsíců (...)*“. Tuto situaci potvrzuje i analýza dokumentu Zásady a pravidla talent akademie, ze které vyplývá, že byla v konkrétním úseku organizace XY identifikována potřeba vzniku poolu pro zajištění potencionálních nástupců na pozici vedoucího týmu, a to za podpory vzdělávacího programu talent akademie (Organizace XY, 2022b, s. 1). Toto tvrzení potvrdily i rozhovory s R1 a R2. R1 (2024) doplňuje: „(...) *chceme tady mít skupinu lidí, kteří mají potenciál na tuto pozici (...) a už je na to mít postupně připravený (...) myslím, že to bude i motivační, že to bude někdo zevnitř (...) a bude to mít dopad i na výsledky toho týmu*“. Vytvoření talent poolu potencionálních nástupců na pozici vedoucího týmu koresponduje s kapitolou 1.5 (Výhody implementace talent managementu), ve které je uvedeno, že správně nastavený talent management eliminuje ztráty způsobené tím, že důležité pozice nejsou obsazeny, zároveň rozvoj interních talentů působí motivačně. Z uvedeného vyplývá, že jedním ze způsobů, jak zajistit personální rezervy na důležité pozice, je vyhledávání talentů a jejich rozvoj. V rozhovoru R2 (2024) uvádí: „(...) *souvisí to i se strategií organizace, kde jeden z cílů míří přímo na to, mít správné lidi na správném místě (...)*“. To odpovídá kapitole 1.3 (Talent management), ve které je popsána důležitost propojení podnikové strategie, personální strategie a talent managementu.

Analýzou dokumentu Zásady a pravidla talent akademie bylo také zjištěno, že pro přípravu a realizaci talent akademie byla vytvořena pracovní skupina, ve které byl zástupce manažerů, kouč, dále zde byl zástupce z HR a pracovník, který v úseku řeší aktivity související s firemní kulturou. Do přípravy v rámci diskuzí před vytvořením pracovní skupiny byly také zapojeni ředitel úseku a HR business partner a ostatní manažeři útvarů (Organizace XY, 2022b, s. 3). V porovnání s kapitolou 1.3.1 (Řídící role v talent managementu) lze v této pracovní skupině identifikovat několik řídicích rolí, zastoupeni jsou zde ředitel úseku, manažeři, HR business partner i personální oddělení.

R1 a R2 v rozhovorech uvedli, že talent akademie byla připravována a realizována pro rozvoj a vzdělávání talentů z řad specialistů. Kdo je talent pak posuzují i podle hodnocení zaměstnance. To potvrzuje i analýza dokumentu Řízení výkonu, ze které vyplynulo, že ve všech útvarech konkrétního úseku organizace XY je pravidelně hodnocen výkon každého zaměstnance. Hodnocení probíhá pravidelně každý měsíc v rámci zpětné vazby, při které zaměstnanec a jeho přímý nadřízený hodnotí nejen pracovní výkon za uplynulé období, ale také spolu diskutují o příležitostech a možnostech dalšího rozvoje, případně vyhodnocují pokroky v osvojování si nových znalostí a dovedností. Jednou za rok také dochází k vyhodnocování stanovených cílů v systému a nastavování nových cílů na další období (Organizace XY, 2017). Toto zjištění je v souladu s kapitolou 1.4.1.1 (Hodnocení pracovníků), která se tématu hodnocení zaměstnanců věnuje. V této kapitole je uvedeno, že formální hodnocení bývá periodické, standardizované a racionálnější. V rámci tohoto hodnocení se pořizují dokumenty, které se zakládají do osobního spisu zaměstnance. Z uvedeného lze vyvodit, že v úseku organizace XY je nastaven funkční hodnotící systém zaměstnanců. R1 k tomu doplňuje, že řízení výkonu je jeden z nástrojů

identifikace talentů. R1 (2024): „Je to v podstatě jeden z ukazatelů, ten výkon (...) a pak tam samozřejmě musí být i ten předpoklad do budoucna a ta chuť na sobě dál pracovat, a to na těch lidech při těch rozhovorech vidíte.“ R1 (2024) v rozhovoru dále uvedl, že v rámci hodnocení zaměstnanců jsou se zaměstnancem řešeny i příležitosti k dalšímu rozvoji. Z uvedeného vyplývá, že k identifikaci talentů z vnitřních zdrojů jsou v konkrétním úseku organizace XY využívány hodnotící rozhovory v rámci řízení výkonu. Toto zjištění je v souladu s kapitolou 1.4.1 (Identifikace a získávání talentů), ve které je uvedeno, že pro vyhledávání talentů z vnitřních zdrojů jsou nejčastěji používány fungující systémy hodnocení. Plánování rozvoje v rámci hodnotících rozhovorů je ve shodě s kapitolou 1.4.1.1 (Hodnocení pracovníků), ve které je uvedeno, že tyto rozhovory poskytují příležitost s přímým nadřízeným probrat možnosti svého rozvoje, své ambice a kariérní plány.

Respondenti R4 a R5 v rozhovorech uvedli, že v organizaci pracují několik let a na pozici specialisty měli příležitost získat hodně zkušeností. R4 v organizaci pracuje osm let, R5 (2024) dodává: „Mám za sebou dekádu (...).“ V kapitole 1.4.2 (Rozvoj talentů), která se věnuje talent developmentu, je uvedeno, že tento program je realizován pro talenty, kteří stojí na prahu své kariéry v organizaci. Zjištěné skutečnosti s touto teorií nekorespondují, protože respondenty R4 i R5 nelze považovat za tento typ pracovníků. Rozhovory tuto teorii tak nepotvrdily. V rozhovorech respondenti R4 i R5 také uvedli, že současný zaměstnavatel není jejich prvním zaměstnavatelem. Respondent R3 v rozhovoru uvedl, že má tři roky po ukončení středoškolského studia. Z uvedeného lze vyvodit, že rozhovory potvrdily skutečnost, že talent není limitován věkem, jak je uvedeno v kapitole 1.1 (Talent) a organizace XY tak vhodně pracuje s rozptylem populace od absolventů po lidi ve zralém věku.

V rámci rozhovorů respondenti R3, R4 a R5 k otázce účasti v talent akademii uváděli, že potřebují změnu a že opakující se rutinní činností jim nepřinášejí uspokojení z práce. R3 (2024): *„Bylo to pořád stejné, ráno člověk přišel do práce, zapnul počítač a jel.“* R4 (2024) k tomu dodává: *„(...) potřebuju něco nového, (...) fakt ráda bych se posunula už trochu jinam.“* R5 (2024) doplňuje: *„(...) potřebuju, jak se říká mozek v pohotovosti, mám to asi tak v sobě nastavené... já už jsem prostě takovej, vždycky mě zajímalo, jak co funguje a proč je to tak, jestli se to nedá dělat jinak. Zkrátka potřebuju změnu....Chápu, že tím jsem asi někomu i protivnej, ale já si prostě neumím pomoci.“* V rozhovorech také zaznělo, že si byli vědomi, že absolvovat talent akademii bude vyžadovat úsilí a pro splnění některých úkolů budou muset věnovat i svůj volný čas. R4 (2024): *„Chtěla jsem to, bylo jasné, že to bude náročné, ale já se jen tak nevzdávám.“* R5 (2024): *„Když se do něčeho, o co mi jde, ponořím, nevnímám svět kolem sebe (...) a tohle byl ten případ (...) to pak dokážu obětovat i svůj čas.“* R3 (2024) to doplňuje: *„Jasně, že se vše hned nepodvedlo, ale od toho tam člověk byl, aby dostal zpětku a poučil se (...).“* V kapitole 1.3.2 (Typy jednání talentů) jsou tyto rysy popsány jako charakteristiky, které je vhodné podporovat, protože tyto pracovníci stále hledají nové příležitosti a výzvy a mají neustálou potřebu pracovat na svém rozvoji. Rozhovory s R3, R4 a R5 toto tvrzení potvrzují a respondenti tak sami sebe i spontánně popisují. Respondent R3 v rozhovoru i potvrdil, že z důvodu nemožnosti posunu změnil zaměstnání. V zájmu organizace tak je vytvářet takové prostředí, které tyto pracovníky motivuje, rozvíjí, a tím je i v organizaci udrží.

3.5.2 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Z analýzy dokumentu Zásady a pravidla talent akademie vyplynulo, že pro analýzu vzdělávacích potřeb byla stanovena pracovní skupina, která byla složena z pěti manažerů útvarů úseku, ředitele úseku, HR business partnera a kouče (Organizace XY, 2022b, s. 1). HR business partner byl

důležitou součástí diskuze, a to z důvodu přesahu znalostí fungování procesu rozvoje a vzdělávání napříč celou organizací R1 (2024): *(...) ví, co kde už dobře funguje a má hlavně přístup i k výsledkům (...).*“ Úlohou kouče bylo podněcovat diskuzi, zapojovat do diskuze všechny zúčastněné a napomáhat k uzavírání dohod. R1 (2024): *„(...) nebyly to úplně jednoduchý diskuze (...) ten kouč, tak ten tam byl za mě hodně důležitý (...) vlastně se dařilo uzavírat ty dohody (...).*“ Z dokumentu Zásady a pravidla talent akademie dále vyplynulo, že pro identifikaci vzdělávacích potřeb byl použit popis pracovního místa specialisty a popis pracovního místa vedoucího týmu (Organizace XY, 2022b, s. 2). To potvrdil i rozhovor s R1. Představení pozice specialisty se tato práce věnuje v kapitole 3.4.3 (Představení pozice specialisty), pozici vedoucího týmu pak v kapitole 3.4.4 (Pozice vedoucího týmu). Podle R1 (2024) zároveň v této fázi manažeři definovali oblasti, které podle jejich zkušeností zpravidla mívá nový vedoucí týmu delší dobu problém zvládnout: *(...) téměř všichni noví týmaři, a je jedno, jestli byli z venku nebo zevnitř, tak bojovali s reportingem (...) ta data tam jsou, jen je potřeba jim rozumět a umět je interpretovat a pak samozřejmě dělat ty správný kroky na základě těch dat.*“ Toto tvrzení potvrzuje i R2. Uvádí, že všichni manažeři sdíleli své zkušenosti a hledali průniky, které šly napříč útvary. R2 (2024): *„Tak tam bylo hezky vidět, jak se to tam u všech potkalo (...).*“ Dalším podkladem k identifikaci vzdělávacích potřeb, který vyplynul z rozhovoru s respondentem R2, byl výstup z hodnocení současných vedoucích týmů, které nazývají jako kulaté stoly. V rámci těchto kulatých stolů každý manažer hodnotí své podřízené vedoucí týmů na základě zvládnání požadavků na tuto pozici, dále se zamýšlí nad jeho potenciálem, případném rozvoji a riziku jeho odchodu z organizace. Součástí kulatých stolů je i diskuze nad tím, zda má nebo nemá vedoucí týmu za sebe nějakého nástupce. R2 (2024): *„V organizaci používáme metodu kulatých stolů (...) to je výborný nástroj k porovnávání stejných pozic napříč organizací (...) dá se říci, že je to taková kalibrace lidí na té určité pozici.*“ Toto potvrzuje i R1 (2024),

který říká, že „dalším vstupem bylo i hodnocení současných týmařů (...) zda tam není nějaké společné téma, nějaká společná linka (...).“ Z rozhovorů tak bylo zjištěno, že konkrétní úsek organizace XY propojuje činnosti odhad potenciálu, hodnocení zaměstnance, plánování rozvoje a analýzu rizika odchodu. V metodě kulatých stolů se tak prolínají aktivity související s jednotlivými kroky v procesu řízení talentů, jak jsou uvedeny v kapitole 1.4 (Řízení talentů) a jejich podkapitolách. Dokument obsahující výstupy z kulatých stolů nebyl součástí analýzy dat v této diplomové práci, protože dokument obsahuje velmi citlivé údaje o konkrétních lidech, kteří nejsou součástí výzkumu a nedali souhlas ke zpracování.

Ze všech vstupů, které byly v pracovní skupině použity, byla definována témata, která jsou základem rozvoje a vzdělávání talentů v rámci talent akademie. R1 (2024): (...) těch témat je tam několik, pracovní právo, prezentační dovednosti, reporting, učí se podávat zpětnou vazbu, je tam blok i s procesářem (...) na těch šest měsíců je to našlapaný.“

K identifikaci vzdělávacích potřeb úsek organizace XY použil analýzu dokumentů (popis pracovního místa specialista, popis pracovního místa vedoucí týmu), dále využil zkušenosti manažerů s adaptací nových vedoucích týmů a hodnocení současných vedoucích týmů. Lze tedy říci, že při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb konkrétní úsek organizace XY postupoval v souladu s teorií a technikami, které jsou uvedeny v kapitole 2.2.1 (Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb). V této kapitole je uvedeno, že analýza vzdělávacích potřeb je důležitou součástí projektování vzdělávací akce, která porovnává současný stav se stavem žádoucím. Úsek organizace XY věnoval analýze vzdělávacích potřeb velkou pozornost. Zároveň byly do tohoto procesu zapojeny řídicí role, toto zjištění je v souladu s kapitolou 1.3.1 (Řídicí role v talent managementu).

3.5.3 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Analýzou dokumentu Zásady a pravidla talent akademie bylo zjištěno, že rozvoj a vzdělání talentů je realizováno převážně vlastními silami, vnější zdroje jsou využity jen na určité specifické téma. Dále z dokumentu vyplynulo, že pro další kroky přípravy a realizace talent akademie byl zvolen zástupce z řád manažerů, který tuto aktivitu v pracovní skupině zastřešil, o průběhu příprav a realizace programu pravidelně ostatní manažery na strategických poradách informoval, v případě potřeby nebo problémů vyvolával s ostatními jednání (Organizace XY, 2022b, s. 3). To potvrzuje i respondent R1 (2024), který k tomu doplňuje: „(...) pak už nemělo smysl, aby u toho byl každý z nás (...) každý zodpovídáme za nějaký strategický úkol napříč úsekem a akademie byl jeden z nich.“ Zastřešující manažer se tak stává jednou z řídicích rolí talent managementu podle kapitoly 1.3.1 (Řídící role v talent managementu).

- Formulace cíle vzdělávací akce

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5.1 (Talent management), v konkrétním úseku organizace XY byla identifikována potřeba vytvoření poolu potencionálních nástupců pro pozici vedoucího týmu. Tomu byly přizpůsobeny i cíle vzdělávací akce, které byly zaměřeny na získání znalostí a dovedností souvisejících s pozicí vedoucího týmu, která byla představena v kapitole 3.4.4 (Pozice vedoucí týmu). Z rozhovoru s R1 vyplynulo, že vzdělávací cíle, které pro talent akademii byly stanoveny, byly definovány pro jednotlivé moduly. R1 (2024): „U každého toho modulu bylo řečeno, co je cílem (...) a jak to bude vypadat.“ To potvrzuje i R2 (2024): „Bylo důležité si to stanovit, protože z toho pak vycházeli i ti lektoři.“ Z uvedeného lze usoudit, že formulace cílů probíhala v souladu s teorií v kapitole 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb). Dle této teorie musí být patrné, čeho má být dosaženo a jaké výsledky lze předpokládat.

- Stanovení profilu účastníka a profilu absolventa

Jak je uvedeno v kapitole 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb) pro vzdělávací akci je potřeba stanovit profil účastníka a profil absolventa. V rámci rozhovoru s R1 (2024) byly položeny otázky, které se profilu účastníka a profilu absolventa vzdělávací akce týkaly. Z rozhovoru vyplynulo, že profil účastníka byl definován jako talent z řad specialistů. R1 (2024): „(...) museli jsme napříč najít tu shodu, kdo je ten talent a pro koho z těch specialistů je určena ta akademie (...) stejně tak, co to znamená, když má někdo potenciál (...).“ To potvrzuje i dokument Zásady a pravidla talent akademie, ve kterém je již popsána uvedená shoda manažerů úseku. Talent je popisován jako pracovník z řad specialistů, který nadstandardně plní normy výkonu, zapojuje se do projektů, je aktivní v týmových aktivitách (např. porady) a projevuje potenciál i do budoucna. Potenciál je pak charakterizován jako projevovaný předpoklad k dalšímu rozšíření zodpovědnosti, případně posunu a změny pozice v rámci útvaru, úseku nebo organizace (Organizace XY, 2022b, s. 2). Ve srovnání s kapitolami 1.1 (Talent) a 1.2 (Lidský potenciál), které se věnují teoretickému ukotvení pojmů talent a lidský potenciál, definice talentu a charakteristika potenciálu v úseku organizace XY s těmito kapitolami koresponduje.

Z analýzy dokumentu Zásady a pravidla talent akademie vyplynulo, že do talent akademie byli účastníci nominováni manažery útvarů, následně byla provedena kalibrace těchto nominací napříč úsekem. Výsledkem kalibrace tak byla shoda nad konkrétními jmény pracovníků, kteří byli osloveni (Organizace XY, 2022b). To potvrzuje i R4 (2024): „Nominoval mě náš manažer.“ R1 (2024) to komentuje takto: „(...) každý manažer nominoval své talenty, a na základě stejných pravidel jsme ty nominace diskutovali a porovnávali (...) a odsouhlasený seznam pak byli ti účastníci talent akademie.“ Tyto zjištěné skutečnosti jsou ve shodě s kapitolou 1.4.1 (Identifikace a získávání talentů),

ve které je uvedeno, že nominace je jedna z metod pro identifikaci talentů, zároveň tato metoda je již i na pomezí jejich získávání.

Absolventem vzdělávací akce je podle R1 (2024) účastník, který absolvoval talent akademii, představil svůj projekt a obdržel na závěr certifikát: *„Podmínkou je splnění úkolu, který řeší celou akademii (...) musí identifikovat (...) a taky nejlépe rovnou implementovat nějakou změnu v týmu, v procesu a tak.“* To potvrzuje i dokument Zásady a pravidla talent akademie, kde je uvedeno, že na závěr akademie všichni účastníci odprezentují před manažery útvarů a ředitelem úseku svůj projekt, který má být zaměřen na změnu v procesu nebo ve fungování týmu. Po úspěšné obhajobě obdrží absolvent certifikát (Organizace XY, 2022b, s. 4). To vede ke zjištění, že jiným způsobem absolvent talent akademie není vymezen, přestože by se dalo očekávat, že absolvent bude definován prostřednictvím cílů talent akademie. Z uvedeného vyplývá, že absolvent talent akademie není definován jako ideální model výsledku, jak je uvedeno v kapitole 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb), ale je to účastník, který odprezentoval svůj projekt a obdržel certifikát.

- Určení obsahu vzdělávací akce, sestavení inventáře disciplín, tvorba studijního plánu, osnov a anotací

Z rozhovorů s respondenty R1 a R2 vyplynulo, že při sestavování vzdělávacích modulů nejdříve identifikovali oblasti, na které budou jednotlivé moduly zaměřeny. R1 (2024) to popisuje takto: *„Všichni jsme do toho přinášeli svůj pohled (...) a v řízené diskuzi pod taktovkou kouče nám z toho vypadly ty oblasti.“* Po definování oblastí byla pozornost zaměřena na to, jakými aktivitami a metodami rozvoje tyto oblasti naplnit, aby došlo k naplnění cílů jednotlivých modulů. Podle R2 byla k této činnosti použita technika, kterou R2 (2024) popisuje tak, že: *„(...) všichni jsme se zapojovali a pomocí lepíků jsme pod jednotlivé oblasti dávali své nápady a náměty a pak se to*

procházel, sjednocovalo a dodefinovávalo až z toho vzniklo tohle.“ To koresponduje s kapitolou 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb), ve které je uvedeno, že při určování disciplín u vzdělávací akce je vhodné používat kreativní techniky, aby nebylo opomenuto žádné relevantní téma. Z analýzy dokumentu Harmonogram talent akademie vyplývá, že v talent akademii jsou zařazeny tyto moduly: pracovní právní minimum, prezentační dovednosti, zpětná vazba, data a reporting aneb reporty jsou hra, zákaznická cesta a time management. Jednotlivé moduly probíhaly pravidelně dva dny v měsíci po dobu šesti měsíců. Po ukončení všech modulů následovalo slavnostní ukončení akademie, na kterém talenti odprezentovali své projekty. Následně talenti ještě absolvovali Development Centre, které jim mělo pomoci správně zacílit další individuální rozvoj. Jednalo se tedy celkem o dvanáct dní výuky a rotací, třináctý den byl věnován prezentování projektů a předávání certifikátů, čtrnáctý den pak probíhalo Development Centre (Organizace XY, 2022a). Respondent R1 v rozhovoru uvedl, že v jednotlivých dnech byl začátek výuky stanoven na 9:00 hodin a konec na 17:00 hodin s tím, že je počítáno i s přestávkou na oběd. To potvrzuje i dokument Harmonogram talent akademie. Zahájení výuky v 9:00 hodin bylo nastaveno z toho důvodu, protože část účastníků a lektorů dojížděla. R1(2024): *„(...) ty začátky byly nastavené tak, aby to stíhali i ti dojíždějící.“* Respondent R3 nabízí trochu jiný úhel pohledu. V rozhovoru uvedl, že první den začátek výuky v 9:00 hodin byl vyhovující, druhý den by účastníci uvítali, kdyby výuka začala dříve, a tím by mohla skončit dříve i výuka. R3 (2024): *„Ten druhý den by bylo lepší začít dřív a taky skončit dřív (...) všichni měli před sebou cestu domů.“*

Jak již bylo v této práci uvedeno, v konkrétním úseku organizace XY byla identifikována potřeba vytvoření poolu potencionálních nástupců na pozici vedoucího týmu, kterou se úsek rozhodl řešit rozvojem a vzděláváním

talentů z řad specialistů za podpory vzdělávacího programu talent akademie. V kapitole 3.4.4 (Pozice vedoucí týmu) byla tato pozice vedoucího týmu představena. Při porovnání popisu této pozice a jednotlivých modulů, lze říci, že jednotlivé moduly (pracovněprávní minimum, prezentační dovednosti, zpětná vazba, data a reporting, zákaznická cesta a time management) cílí na požadované dovednosti vedoucího týmu.

Teorie uvedená v kapitole 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb) doporučuje při přípravě vzdělávací akce tvorbu studijních plánů a anotací. Při analýze bylo zjištěno, že studijní plány ani anotace nebyly při přípravě talent akademie vytvořeny. Podle R1 tyto dokumenty částečně nahrazoval dokument Harmonogram talent akademie.

- Tvorba studijních materiálů

Z dokumentu Zásady a pravidla talent akademie vyplývá, že pro rozvoj a vzdělávání talentů v rámci talent akademie je zvoleno několik metod, některé aktivity se prolínají celou akademií, zároveň během akademie účastníci plní různé úkoly, které jim umožňují aplikovat získané znalosti a dovednosti do praxe (Organizace XY, 2022b, s.3). Důležitou součástí tak jsou i studijní materiály a podklady, které rozvoj a vzdělávání ulehčují. Z rozhovorů vyplynulo, že pro snadnější orientaci v materiálech každý účastník na začátku akademie dostal desky na materiály a notes, ve kterém již byl plán aktivit. R5 (2024): *„všichni jsme dostali ty desky (...) a ten blok jako notes, ten nám všichni záviděli (...).“* R4 (2024) k tomu dodává: *„(...) měli to vychytaný, dali si s tím práci (...) bylo tam logo akademie (...).“* R1 (2024) doplňuje: *„(...) chtěli jsme tomu dát tu péči, aby to i vypadalo (...) a byl tam už rovnou plán aktivit, aby se měli na co těšit.“* Kromě desek a notesů na zápisky, dostali účastníci sešitek, ve kterém měli účastníci vyplňovat splnění aktivit mezi moduly, splnění některých aktivit měl také potvrdit i vedoucí týmu. R3 (2024): *„ten sešitek... to mi připomínalo žákovskou ze základky.“* V rozhovorech

respondenti také uvedli, že studijní a doplňující materiály dostávali v papírové podobě R4 (2024): *„Třeba na tom školení k prezentačním dovednostem, tak tam jsme dostávali i papírové podklady.“* R5 (2024) dodává, že některé materiály dostávali i v podobě elektronické: *„(...) no a pak to někdy byla prezentace nebo třeba návod na report (...) to uložili do složky akademie.“* Tato praxe (papírové a elektronické dokumenty) všem nevyhovovala, R5 by uvítal, kdyby byly dokumenty buď v papírové podobě nebo v podobě elektronické. R5 (2024): *„(...) já bych radši, kdyby to bylo buď tak nebo tak (...) když si chtěl člověk něco připomenout, musel přemýšlet desky? nebo složka?“*. R1 (2024) uvedl, že potřebné materiály pro danou aktivitu připravil a zajišťoval lektor té dané aktivity: *„To byla povinnost a záležitost toho, kdo tu aktivitu s těmi talenty dělal.“* Toto tvrzení potvrdil i R5 (2024): *„byla tam hrubka v tom návodu (...) omlouval se, že jak to pořád předělával, tak to tam zůstalo (...).*

Z uvedeného lze konstatovat, že účastníci talent akademie měli k dispozici potřebné studijní materiály, které obdrželi buď v papírové podobě nebo v podobě elektronické. Součástí materiálů také byly praktické desky na studijní podklady, notes na zápisky a sešit na plnění úkolů a potvrzení jejich splnění. Uvedené je v souladu s kapitolou 2.2.2 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb).

3.5.4 Volba forem, metod a technik vzdělávání

Z Harmonogramu talent akademie lze vyčíst, že pro moduly talent akademie byla zvolena prezenční forma. Z Harmonogramu také vyplývá, že každý modul se konal v jiném útvaru úseku, což znamenalo, že účastníci talent akademie na každý modul cestovali do jiného města, kde hostující útvar sídlil (Organizace XY, 2022a). Část účastníků tak zpravidla musela během modulu nocovat dvě nebo tři noci mimo domov. R5 (2024): *„Nejhorší byla cesta na Moravu. Brzo ráno tam nic nejede, a tak nám nezbylo nic jinýho, než nasednout na vlak den předem.“* R5 (2024) pokračuje: *„kdyby aspoň člověk mohl*

autem, bylo by to snesitelnější.“ Toto téma rezonovalo u R3 i R4. R4 (2024) říká: *„(...) mám malého syna (...) bylo těžké to doma koordinovat (...) musela jsem i něco vynechat i když mě to mrzelo (...) nebyla jsem jediná.*“ Rozhovory tak otevřely téma k možné diskuzi, zda nejsou vytvářeny neplánované bariéry, které komplikují některým skupinám talentů účast v talent akademii.

V rámci rozhovorů byly také položeny otázky zaměřené na metody a techniky vzdělávání. Z rozhovorů vyplynulo, že ve vztahu k metodám a technikám vzdělávání probíhal výklad od lektora, dále byly promítány prezentace, videa a probíhaly názorné ukázky používání reportů. Některé aktivity si také účastníci vyzkoušeli. R3 (2024): *„Tam záleželo, na co byl ten modul zaměřen (...) někdy to bylo více o teorii, někdy více o zkoušení na vlastní kůži.*“ Jak je uvedeno v kapitole 2.2.3 (Volba forem, metod a technik vzdělávání) nejvíce se účastníci vzdělávací akce naučí v rámci participativních metod. Tyto metody, jak potvrdily rozhovory, jsou součástí modulů, které byly zaměřeny na prezentační dovednosti a zpětnou vazbu. Součástí nácviku těchto dovedností bylo i natáčení záznamu na kameru. R3 (2024): *„(...) používali tam i kameru, na některých těch školeních (...).“* Používání kamery vyvolávalo v respondentech obavu, přestože si někteří uvědomovali, že to může být i přínosné. R4 (2024): *„Strašně mě to svazovalo, bylo těžké se na sebe dívat.*“ R5 (2024) dodává: *„(...) když nám oznámil, že tyhle situace budeme natáčet pro rozbor a zpětnou vazbu, už se nešlo na nic soustředit (...) tohle pro mě prostě není i když chápu, že to může pomoci.*“ Používání kamery také řešil i respondent R3 (2024): *„Kameru už nikdy, ne, ne.“* Z uvedeného lze usoudit, že používání kamery v rámci školení je velmi citlivá záležitost, kterou je důležité ošetřit.

Jak již bylo v kapitole 3.5.3 (Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb) uvedeno, pro úspěšné ukončení talent akademie je důležité představení svého projektu před manažery útvarů a ředitelem

úseku. Projekt má být zaměřen na změnu v procesu nebo ve fungování týmu. Po úspěšné obhajobě poté obdrží absolvent certifikát. R3 a R5 ve svém projektu řešili návrhy na fungování týmu v online prostředí. R5 (2024): *„Polovina lidí je doma, druhá v práci (...) bylo potřeba najít možnost, jak zapojit na poradách i ty, co jsou doma schovaný za tou ikonkou a mlčí.“* R4 (2024) k tomu říká: *„Já jsem řešila šablony, které sice robot připraví, ale jsou tam věci, které pak ručně upravujeme (...) zbytečně. Byla tam úspora a brzy se to nasadí.“* Z rozhovoru dále vyplynulo, že respondent R4 byl se svým námětem na změnu v procesu zapojen do úsekového projektu a byl přizván do již existující pracovní skupiny, která řešila robotizaci částí procesů. R4 (2024): *„Měla jsem příležitost být při tom řešení, obrovská zkušenost.“* Svůj námět si respondent R4 před nasazením do produkce sám otestoval v testovacím prostředí, R4 (2024): *„Definovala jsem podmínky, jak to má fungovat a pak jsem připravila testovací případy a otestovala jsem to, fakt obrovská škola.“* Návrh a řešení vlastního projektu v rámci akademie pro talenty tak R4 umožnilo rozvoj prostřednictvím metody zapojení do projektu. Podle kapitoly 2.2.3.3 (Pověření pracovním úkolem a zapojení do projektu) tato metoda stimuluje pracovníka náročnějšími úkoly, přínosem této metody může být i reálný užitek v podobě vyřešení problému. Zjištěné skutečnosti jsou s touto teorií v souladu.

Z Harmonogramu talent akademie lze vyčíst, že součástí každého modulu byla také rotace v týmech hostujícího útvaru (Organizace XY, 2022a). Podle R1 tato rotace probíhala tak, že účastník akademie si vybral zaměření činností, které by chtěl vidět v týmu zpracovávat. Tato možnost svobodné volby poskytovala účastníkům příležitost podívat se na tu část procesu, která mohla souviset nebo i přímo navazovala na procesy a zpracování útvaru, ze kterého účastník pocházel. R1 (2024) uvádí: *„Tak ty rotace byly namyšleny tak, aby měli příležitost vidět, jak se to dělá jinde nebo, a to je ještě důležitější (...)*

pochopit, co je přede mnou a co za mnou (...) kam ta moje část, co dělám, vlastně zapadá.“ Možnost a způsob rotace je také zmiňován respondenty R3, R4 a R5. Všichni považovali rotace za přínosné, R5 (2024) rotaci využil i k praktickému vyřešení složitého případu klienta: *„byl to takový zamotaný případ (...) byla tam i nějaká chyba, kterou bylo potřeba napravit, tak jsem to tam vzal a našli tam společně řešení, takže super.“* R3 (2024) nabízí i další pohled smyslu těchto rotací: *„My ty některý jména z toho týmu znali, často je oslovujeme, když po nich něco potřebujeme (...) teď to je jiné, za tím jménem už máme tvář (...) je to teď rychlejší, lepší.“* Návštěva jiného útvaru a jiných týmů přinesla i jiný nezamýšlený efekt. Účastníci měli možnost vidět a srovnávat pracovní prostředí a podmínky. R4 (2024): *„(...) docela mě to překvapilo, taky by se nám lépe a efektivněji pracovalo v kanceláři, kde je klid na práci a tiskárna pro pět lidí (...) u nás je jenom open space a tiskárna na celé patro.“*

Z Harmonogramu také vyplynulo, že mezi jednotlivými moduly účastníci talent akademie plnili úkoly, které měly podpořit upevňování nově získaných dovedností nebo znalostí (Organizace XY, 2022a). R1 (2024) to komentuje: *(...) když už se něco naučili, tak jsme chtěli, aby to začali používat.“* R3 (2024) říká: *„Po školení prezentačních dovedností jsme se měli zapojit do prezentace při útvárovém setkání (...).“* R5 dodává, že dalším úkolem bylo poskytování zpětné vazby, účast na výběrovém řízení a práce s reporty. R5 (2024): *(...) to bylo fajn, sice to byl trochu někdy stres, ale nutilo nás to to zkoušet.“*

V rámci akademie měli talenti také možnost využívat k svému rozvoji mentora a kouče. Mentory byli manažeři útvaru, zapojit se také mohli vedoucí týmů, R1 (2024): *„Tam jsme se zapojili i my, jako manažeři (...) vedoucí týmu je náš podřízený, takže si vlastně vychováváme nástupce za týmaře a to je důležité.“* Podle R1 byl mentor jednotlivým účastníkům přidělen, jediným pravidlem bylo to, že mentor a talent nesmí být ze stejného útvaru. Důvodem této podmínky je navázání kontaktu i mimo svůj tým a svůj útvar.

To koresponduje s kapitolou 2.2.3.1 (Mentoring), ve které je uvedeno, že mentoring poskytuje příležitost ke zviditelnění se v organizaci a uvedení do mikropolitiky organizace. V dokumentu Zásady a pravidla talent akademie je uvedeno, že aktivita využívání mentoringu byla ponechána na účastníkovi (Organizace XY, 2022b, s. 3). To potvrzuje i R4 (2024): (...) *já jo, ale byla to naše volba.* R5 (2024) k tomu dodává: *„Tam jsem se jen bál, abych nevyfasoval tu manažerku, co byla u výběrka.“* Z rozhovoru s respondentem R4 vyplynulo, že využíval mentoring k vlastním pracovním tématům, které chtěl řešit: *„Bylo to pracovní, chtěla jsem znát zkušenost, jak by to řešil a jak by na to šel.“* R5 (2024) doplňuje: *„Setkávali jsme se pravidelně buď osobně nebo online, měl jsem také příležitost manažera stínovat a podívat se pod pokličku, co všechno manažer vlastně dělá.“* Kontakt z mentoringu využívají někteří talenti ještě i dnes. R5 (2024): *„Jsme v kontaktu ještě i teď.“* Talentí také měli příležitost využívat i kouče. Respondenti si uvědomovali rozdíl mezi mentoringem a koučováním. R4 (2024): *„(...) s koučem, tam jsme museli namáhat vlastní hlavičky, tam nešlo o sdílení (...) přišla jsem si na to sama.“* R3 (2024) doplňuje: *„(...) to objevování té cesty, vždyť já to vlastně vím a budu to vědět i příště.“* To souhlasí s kapitolou 2.2.3.2 (Koučování), ve které je uvedeno, že kouč neposkytuje hotové rady, ale dobrými otázkami koučovaného nasměruje k nalezení řešení, které koučovaný i sám zrealizuje. R5 (2024) v porovnávání mentora a kouče vidí pro sebe větší přínos v mentoringu: *„Mentoring mi ukázal, že ty zkušenosti má konkrétní člověk, má obrovské zkušenosti a je tam i ta lidská moudrost.“* To odpovídá kapitole 2.2.3.1 (Mentoring), ve které je uvedeno, že mentor má být vzorem, důležité jsou u mentora nejen odborné znalosti, ale i lidské vlastnosti.

Z uvedeného vyplývá, že k rozvoji talentů v rámci talent akademie byl kromě školení využíván i mentoring, koučování, zapojení do projektu a rotace. V rámci školení byly také vhodně používány participativní metody,

kteřé přispívají k nacvičení požadovaných dovedností. Do jednotlivých modulů bylo zařazeno i plnění různých úkolů, které měly podpořit uplatňování nově získaných znalostí a dovedností.

V Harmonogramu talent akademie je uvedeno, že po ukončení všech modulů a odprezentování vlastního projektu, absolvovali účastníci talent akademie Development Centre (Organizace XY, 2022a). R2 (2024): *„To je pro ně důležité to děččko, protože akademie byla tou náplní těma modulama pro všechny stejná, ale tohle jim ukázalo jejich individuální cestu možného rozvoje.“* V rámci Development Centre účastníci plnili individuální i skupinové aktivity, součástí také bylo vyplňování dotazníků a testů. R4 (2024): *„Něco bylo individuální, třeba když jsem měla přesvědčit tým o přesčasech, tak hodnotitelé hráli ten tým a teda pěkně prudili (...).“* R5 (2024) dodává: *„(...) ve skupině jsme pak třeba řešili krizi, měli jsme najít možnosti řešení, když nám onemocnělo víc jak polovina lidí, tak co s tím a pak jsme to měli přestavit nadřícenému, což byl zase hodnotitel.“* R3 (2024): *„Taky tam byly takový dotazníky a testy.“* Po ukončení Development Centre každý z účastníků obdržel výstupní zprávu, ve které bylo hodnocení jednotlivých aktivit včetně doporučení, které oblasti je vhodné rozvíjet. R5 (2024): *„To mě zajímalo, jak jsem uspěl a co mi doporučí (...) domů jsem jel úplně vyždímanej, trvalo to celej den.“* R4 (2024) dodává: *„Z té zprávy čerpáme s týmařem i teď.“* Lze tedy říci, že uvedená zjištění jsou v souladu s teorií popsanou v kapitole 2.2.3.4 (Development Centre), ve které je uvedeno, že Development Centre je vhodnou metodou k hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnance a k identifikaci jeho rozvojových potřeb. V rámci Development Centre plní účastníci individuální a skupinové aktivity, které jsou hodnoceny hodnotiteli. Výstupem z této metody je závěrečná zpráva, která obsahuje nejen hodnocení jednotlivých aktivit, ale také doporučení k dalšímu rozvoji.

Součástí rozhovorů bylo také téma didaktických pomůcek a prostředků didaktické techniky. Z rozhovorů s R3, R4 a R5 vyplynulo, že během modulů nejčastěji používali flipchart, fixy a barevné lepíky. R4 (2024): *„Klasika, pomůcky z narpy (...)“* Vzhledem k tomu, že se jedná o běžné pomůcky, které se používají i v rámci pracovních porad a workshopů, předpokládalo se, že tyto pomůcky zajistí hostující útvar. R1 (2024): *„(...) všichni to používáme (...) stačí to nafasovat.“* Z rozhovorů s ostatními respondenty ale vyplynulo, že ne vždy tyto pomůcky byly zajištěny, což zbytečně zdržovalo začátek kurzu a mělo to vliv na to, kdy kurz skončí. R5 (2024) dokonce uváděl, že si pak většina účastníků raději tyto pomůcky pořídila. R4 v rozhovoru zmínil další problém, se kterým se setkávali, a to se špatně fungující technikou. Přestože každý účastník měl vlastní pracovní notebook, v některých případech byly některé materiály nebo vstupy pro moduly promítány prostřednictvím dataprojektoru, který bylo v některých případech těžké zprovoznit. R4 (2024): *„(...) to bylo dobrý na ty reporty, tam jsme viděli, jak v tom filtruje (...) učil nás, jak si to nastavit, měnit pohled na ty data (...). Jen je škoda, že vždycky trvalo, než to nahodili (...).“* Kromě dataprojektoru, jak již bylo uvedeno výše, součástí některých aktivit bylo také používání kamery.

3.5.5 Přehled lektorů

Z Harmonogramu talent akademie vyplývá, že vzdělavatelem nebyl jen jeden lektor, ale že jednotlivé moduly řešili různí lektori (Organizace XY, 2022a). Školení prezentačních dovedností a time managementu vedl externí lektor. R2 (2024) k tomu dodává: *„Tady jsme sáhli po osvědčených lektorech z exteru (...) máme s nimi vynikající zkušenost i z jiných kurzů.“* R4 (2024) odkrývá i jiný pohled na externí lektory: *„Bylo to oživení, že to nebyly jen lidi odtud, co nás chtějí něco naučit.“* Podle R3 modul reportingu vedl datař, který vede tým datového centra a je autorem několika reportů, které se prezentují i

v zahraničí v dceřiných společnostech. R3 (2024): „*Bylo vidět, jak mu to v hlavě šrotuje (...)*“. R4 (2024) na něm oceňoval, že mluvil srozumitelně a ověřoval si pochopení. K ostatním lektorům R1 (2024) dodává, že oblast pracovněprávního minima měl na starosti personální pracovník z HR, který je odborníkem na pracovněprávní legislativu, interaktivní školení Zákaznická cesta vedl procesní specialista a modul zpětné vazby školil manažer, který se školení zpětné vazby věnuje napříč celou organizací již dva roky. R5 (2024) hodnotil tuto pestrost lektorů pozitivně, protože každý měl jiný styl a způsob. Zároveň ocenil i atmosféru na školení a přístup lektorů. R3 (2024) doplňuje: „*Bylo vidět, že je to baví ta práce a uměli to i předat (...) rozhodně tomu strašně moc rozuměli.*“ R4 (2024) měl jen výhradu k vedení kurzu pracovněprávní minimum: „*tam by to chtělo trochu oživit, aby to téma neuspávalo.*“

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5.4 (Volba forem, metod a technik vzdělávání) účastníci talent akademie měli možnost k svému rozvoji využívat i mentora a kouče. Pool mentorů byl sestaven z manažerů daného úseku a zkušených vedoucích týmů. R2 (2024): „*(...) byl to i určitý signál směrem k těm talentům, že ten manažer nestojí na nějakém piedestálu (...) je dosažitelný, je to člověk (...)*“. R1 (2024) dodával, že to byla oboustranně přínosná aktivita: „*Mě to taky něco dalo (...) vzpomněl jsem si na to, když jsem sám začínal (...), každému bych to doporučil.*“ Respondenti R3, R4 a R5 (2024) v rozhovorech spolupráci s mentorem a koučem oceňovali a R4 (2024) spolupráci s koučem využívá ještě doposud.

Lze tedy říci, že přestože se vzdělávání a rozvoji talentů věnovalo více lektorů, účastníci akademie to nepovažovali za překážku, která by narušila jejich vzdělávání a rozvoj v rámci talent akademie. Přístup jednotlivých lektorů, mentorů i kouče účastníci charakterizují jako za nadstandardní. R5 (2024): „*Nikdo se nemusel obávat přiznat, že něco neví nebo nikdy neslyšel (...)* jsou

to lidi jako my.“ S ohledem na teorii v kapitole 2.2.4 (Přehled lektorů) byla výběru lektorů pro jednotlivé moduly věnována velká pozornost.

3.5.6 Organizační zabezpečení vzdělávací akce

Jak je uvedeno v kapitole 2.2.5 (Organizační zabezpečení vzdělávací akce) pro zabezpečení vzdělávací akce je nutné zajistit několik důležitých činností. Analýzou Harmonogramu talent akademie bylo zjištěno, že jednotlivé moduly se konaly v různých městech, což znamenalo pro každý modul zajistit jiné prostory (Organizace XY, 2022a). To potvrzuje i rozhovor s R1. Samotná výuka probíhala v zasedacích místnostech, na dané termíny bylo potřeba vždy tyto prostory zarezervovat. Z rozhovoru s R1 vyplynulo, že zodpovědnost za zajištění prostor měl manažer daného útvaru, kde modul probíhal. R1 (2024) říká: *„Jakmile byl harmonogram, tak byla záležitost minutky zablokovat to přes systém na ten termín.“* Jak již bylo v této práci uvedeno, jednotlivé moduly probíhaly v různých městech, kde sídlí jednotlivé útvary úseku. Část účastníků tak musela dojíždět a zajišťovat si ubytování R3 (2024): *„To jsme si museli sami zajistit to ubytování, to se neřešilo centrálně.“* S tím je spojená i agenda zadávání služebních cest. R1 (2024): *„(...) jestli má zadanou služebku, to si museli ohlídat týmaři (...) a ti věděli, že, můžou schválit jen cestu hromadnou dopravou.“*

Z rozhovorů vyplynulo, že před zahájením talent akademie všichni účastníci vzdělávacího programu včetně interních lektorů obdrželi prostřednictvím mailu harmonogram, zároveň jim do kalendáře byly s předstihem zadány termíny na jednotlivé moduly. R5 (2024): *„(...) v kalendáři jsme to měli všichni.“* Účastníci zároveň s harmonogramem obdrželi i detailní zadání prvního úkolu, a to přípravu medailonku na zahájení akademie. R1 (2024): *„Tím, jak je to napříč, tak neznáme všechny osobně (...) proto je tam ten medailonek, (...) příležitost poznat svého mentee “*

Jak již bylo uvedeno, školení začínalo v 9:00 hodin a končilo v 17:00 hodin. Do zasedací místnosti, kde probíhala vzdělávací aktivita, bylo připraveno občerstvení, a to ovoce, pečivo, vody a termosky s čajem a kávou. R4 (2024) zmínil, že na prvním školení, si nastavili pravidla fungování, které si odsouhlasili a pak platili celou akademií. Tyto dohody se týkaly i přestávek. R4 (2024): *„Přestávky (...) po uzavřeném tématu, takže byli čtyři přestávky po deseti minutách plus třicet minut oběd.“* Z analýzy dokumentu Zásady a pravidla talent akademie vyplynulo, že občerstvení zajišťuje hostující útvar (Organizace XY, 2022b, s. 3). Podle kapitoly 2.2.5 (Organizační zabezpečení vzdělávací akce) je vhodné zajistit takové výukové prostory, kde je dostatek světla, tepla apod. V rozhovorech bylo zmíněno, že se naopak potýkali s velkým vedrem v zasedacích místnostech. Důvodem byla nadprůměrná venkovní teplota a nefunkční klimatizace v zasedací místnosti. R4 (2024): *„To zrovna byly první tropické dny (...).“*

V souladu s kapitolou 2.2.5 (Organizační zabezpečení vzdělávací akce), byla v této fázi přípravy zajištěna smlouva s externími lektory, to vyplynulo z rozhovoru s R2 (2024): *„Ty smlouvy jsme řešili u nás, v HR (...), to tam zastřešujeme pro všechny.“* Z analýzy dokumentu Zásady a pravidla talent akademie i z rozhovorů vyplynulo, že některé činnosti byly řešeny centrálně (pozvánky), některé aktivity řešili manažeři a hostující útvar (příprava rotace, zajištění místnosti a občerstvení) a některé činnosti si museli zajistit účastníci sami (doprava, ubytování). Analýza nepotvrdila existenci centrálního dokumentu, ve kterém by byly důležité činnosti podchyceny a kde by byly sledovány termíny plnění. Tato skutečnost neodpovídá doporučení z kapitoly 2.2.5 (Organizační zabezpečení vzdělávací akce), kde je uvedeno, že je vhodné mít zpracovaný plán, který úkoly a termíny sumarizuje a znázorňuje plnění jednotlivých aktivit.

3.5.7 Finanční, materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce

Další části rozhovorů s R1 a R2 byly věnovány tématu financování vzdělávacího programu pro talenty. Protože talent akademie byla plánovaná a cíleně připravovaná vzdělávací akce, část nákladů byla hrazena z budgetu na vzdělávání zaměstnanců daného úseku organizace XY. V rámci tohoto budgetu má úsek na daný rok přidělený rozpočet v určité výši, z kterého pokrývá vzdělávání vyvolané např. změnou legislativy, nebo plánované vzdělávací projekty. Z tohoto budgetu byly pokryty náklady na externí lektory. R2 (2024): *„Už při plánování té akademie měli odhad, kolik to zhruba za ty externí lektory bude a vytvořili si proto rezervu v tom svém úsekovém budgetu.“* Součástí materiálů, které účastníci na začátku akademie obdrželi, byli desky, notes a zápisník s logem akademie. I tyto pomůcky byly objednávané a hrazeny z rozpočtu úseku. R2 (2024): *„(...) ty společný věci byly hrazeny z úsekového balíku, tam to řešila asistentka ředitele úseku.“* Jak vyplývá z dokumentu Harmonogram talent akademie, z úsekového budgetu bylo také hrazeno Development Centre pro talenty a občerstvení na slavnostní ukončení talent akademie (Organizace XY, 2022a).

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5.6 (Organizační zajištění vzdělávací akce), hostující útvar zajišťuje občerstvení do zasedací místnosti pro účastníky talent akademie. Dále bylo uvedeno, že část účastníků i lektorů na jednotlivé moduly musela dojíždět. Občerstvení, cestovné, diety a náklady za ubytování byly součástí nákladů jednotlivých útvarů. R1 (2024): *„Ubytování a cestovné i ty diety, to šlo za útvary, bylo to jednodušší (...) s náklady jsme počítali a při odhadu nákladů jsme vycházeli z jiných akcí.“*

Do kalkulace nákladů také úsek a jednotlivé útvary promítli nepřítomnost zaměstnanců z důvodu účasti ve vzdělávacím programu. R2 (2024) říká: *„Tam při té diskuzi jsme je my (...) za vzdělávání na to upozornili, že je to potřeba dát do kalkulace.“* Analýza dokumentu Kalkulace nákladů na talent

akademii slova respondenta potvrdila. Dokument Kalkulace nákladů je přílohou č. 6 této práce.

R1 v rozhovoru uvedl, že téma nepřítomnosti talentů na pracovišti diskutovali v rámci přípravy akademie a dokumentu Zásady a pravidla talent akademie. Z diskuze mezi manažery podle R1 vyplynulo, že vzhledem k počtu talentů z jednotlivých útvarů zapojených do talent akademie, bude možné zajistit jejich uvolnění na tuto vzdělávací akci, a to bez dopadů do kapacit jednotlivých týmů. R1 (2024): *(...) každý jsme tam měl tak dva max tři lidi, někdo jenom jednoho (...) to jsme schopni zkoordinovat.* Jako možné řešení R1 (2024) v rozhovoru zmínil pravidlo pro řízení nepřítomnosti: *„Nepřítomnost se snažíme řídit (...) plán je max 10% lidí z týmu může chybět (...) samozřejmě může někdo onemocnět a taky se to stává (...) když víme, termíny, tak pak nedáváme volno v té době ostatním, aby se stihla práce.“* Toto tvrzení potvrzuje i dokument Zásady a pravidla talent akademie, který se této oblasti také věnuje. Podle tohoto dokumentu má každý manažer útvary vytvářet ve svém útvaru takové podmínky, aby byla talentům umožněna účast ve vzdělávacím programu, a to bez dopadu na zpracování klientských požadavků (Organizace XY, 2022b, s. 3).

V rámci rozhovoru byla také položena otázka týkající se technického zabezpečení vzdělávacích aktivit. Podle R4 (2024): *„(...) to nebylo potřeba, všechno bylo v té zasedačce.“* R5 (2024) doplnil, že používali i vlastní pracovní notebook: *„(...) to na ty reporty jsme je použili.“* Ostatní technika byla součástí zasedacích místností, případně si ji zajistil lektor sám. R4 (2024): *„A kameru si přivezl školitel.“*

V porovnání s teorií uvedenou v kapitole 2.2.6 (Finanční, materiální a technické zabezpečení vzdělávací akce) lze vyvodit, že kalkulace nákladů byla realizována v souladu s uvedenou teorií. Před realizací vzdělávací akce byla provedena kalkulace nákladů, finanční zajištění bylo zabezpečeno

z úsekového budgetu a budgetů jednotlivých útvarů. Útvary zároveň vytvářely takové podmínky, aby náklady nebyly dále navyšovány o přesčasovou práci, která by mohla vzniknout nepřítomností talentů na pracovišti.

3.5.8 Hodnocení vzdělávací akce

V kapitole 2.2.7 (Hodnocení vzdělávací akce) je uvedeno, že hodnocení je důležitou součástí procesu firemního vzdělávání. Z rozhovoru s respondenty R3, R4, a R5 (2024) vyplynulo, že v rámci některých modulů dostávali zpětnou vazbu prakticky hned po předvedení určité aktivity. To se týkalo především aktivit v rámci participativních metod, a to nácviku zpětné vazby a prezentačních dovedností. R3 (2024): *„To s námi hned rozebrali, jak se nám to podařilo (...) i doporučení tam bylo, co příště lépe.“* R5 (2024) dodává i další pohled na toto hodnocení: *„Tam vlastně každý každému říkal, co se mu na tom líbilo nebo naopak, takže to bylo vyvážené (...) nešlo o to někoho sejmout, ale pomoci.“* K rozboru a hodnocení byla v nácviku prezentačních dovedností využívána i kamera, která, jak již bylo uvedeno v kapitole 3.5.4 (Volba forem, metod a technik vzdělávání), byla citlivou záležitostí. R4 (2024): *„Tam asi nebyl úplně nikdo, kdo by to natáčení měl rád (...) i když se s tím každý nakonec popral.“* Z rozhovorů vyplynulo, že důvod a přínos natáčení během aktivit jim lektor vysvětlil. R4 (2024): *„Když se pak člověk vidí, tak si ty chyby více uvědomí a dá si na ně pozor, to jako jo.“* Lektor na konci kurzu podle dohody s účastníky záznam vymazal R5 (2024): *„Jo to pak vymazal (...) na konci.“* To odpovídá i teorii v kapitole 2.2.3 (Volba forem, metod a technik vzdělávání), ve které je uvedeno, že přijetí této aktivity mezi účastníky lze zvýšit informací, jak bude se záznamem skončení kurzu naloženo.

Jak již bylo v této práci uvedeno, součástí talent akademie bylo také plnění různých úkolů souvisejících s tématy akademie. Splnění některých úkolů potvrzoval přímý nadřízený účastníka. Podle dokumentu Zásad a

pravidel talent akademie s potvrzením úkolu byla také účastníkovi podána zpětná vazba (Organizace XY, 2022, s. 4). Rozhovory s R3, R4 i R5 to potvrdily. R4 (2024): „(...) vždýcky jsem dostala zpětku od týmaře, a to bylo strašně cenné.“ R3 (2024): „Měl jsem si připravit zpětnou vazbu pro tři kolegy, z toho jeden měl být můj šéf (...) tak to bylo hustý. (...). Pak mi týmař taky dal zpětnou vazbu, jaké to bylo.“ R4 (2024) k tomu dodává: „Pro mě to bylo lehčí, jsem i mentor nováčků a zrovna v tu dobu se to hodilo.“ R5 (2024): „To nebylo jen o zpětné vazbě, tam to bylo i o prezentaci na setkání se zaměstnanci (...) tam nám pak i třeba napsali přes chat kolegové z týmu i třeba z útvaru, a dali nám zpětku a to potěšilo.“ Z uvedeného vyplývá, že účastníci talent akademie dostávali hodnocení a zpětnou vazbu nejenom v rámci akademie, ale také v rámci uplatňování nových dovedností. Zpětná vazba tak byla důležitou součástí rozvoje a vzdělávání talentů. Používání zpětné vazby v konkrétním úseku organizace XY odpovídá teorii uvedené v kapitole 1.4.1.2 (Zpětná vazba).

Z analýzy dokumentů Zásady a pravidla talent akademie vyplynulo, že po skončení každého modulu byl proveden sběr zpětné vazby zaměřený na daný modul s cílem zjistit, co bylo nebo případně nebylo přínosné, jaká je využitelnost vzdělávací akce apod. Způsob sběru zpětné vazby byla ponechána na daném lektorovi (Organizace XY, 2022b, s. 4). To potvrzuje i R4 (2024), který uvedl, že nejčastěji vyplňovali jednoduchý dotazník, „(...) jen ten datař byl kreativní, tam jsme to řešili lepíky (...) dvě otázky to byly, co mě zaujalo a budu používat a ta druhá, co má příště, teda v dalším ročníku, udělat jinak.“ Z rozhovoru s R1 (2024) vyplynulo, že po ukončení talent akademie byl všem účastníkům i interním lektorům zaslán elektronický dotazník k hodnocení celé talent akademie. R1 (2024): „(...) jsme se dohodli, že se pošle ten dotazník (...) ten dotazník připravoval kouč s personalisty.“ Z rozhovoru s R1 dále vyplynulo, že se zpracovanými výsledky z dotazníkového šetření byli manažeři seznámeni v rámci porady manažerů. Talent akademii byl věnován

dvouhodinový blok, ve kterém manažeři diskutovali nejenom o výsledcích dotazníkového šetření, ale také o zahájení příprav na další ročník této akademie. R1: *„Ty výstupy nám xx připravil do přehledné prezentace, (...) máme podklad pro další ročník.“* Elektronický dotazník také potvrzují R3, R4 a R5. R5 (2024) dodává: *„Za mě jsem rád, že jsem měl možnost se toho zúčastnit (...) i když to bylo náročné (...) šel bych do toho znovu a to jsem tam také napsal.“* Výstupy z dotazníkového šetření mi nebyly poskytnuty, a proto nejsou součástí analýzy dokumentů v této práci.

Při porovnávání, jak probíhalo hodnocení vzdělávací akce v organizaci XY, s teorií uvedenou v kapitole 2.2.7 (Hodnocení vzdělávací akce) lze říci, že po ukončení každého modulu proběhlo formativní hodnocení, zároveň účastníci dostávali zpětnou vazbu nejen v rámci vzdělávací aktivity, ale také při plnění úkolů mezi jednotlivými moduly. Po ukončení talent akademie proběhlo také hodnocení sumativní, které poskytlo podklady pro úpravy při přípravě dalšího ročníku této akademie.

3.6 Shrnutí

Cílem této magisterské práce bylo analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Kapitola 3.5 (Analýza zjištěných dat rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání) pak představuje naplnění tohoto stanoveného cíle. Z analýzy zjištěných dat bylo zjištěno, že proces rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY probíhá velmi obdobně, jak navrhuje odborná literatura a jak je uvedeno a popsáno v první a druhé kapitole této diplomové práce. Přípravám talent akademie pro specialisty předcházela problém s obsazováním pozice vedoucího týmu v úseku organizace XY, tím byla identifikována potřeba vytvoření poolu potencionálních nástupců na tuto pozici. Konkrétní úsek organizace XY se

rozhodl tento problém řešit rozvojem a vzděláváním talentů za podpory vzdělávacího programu talent akademie.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb byla stanovena pracovní skupina složená z pěti manažerů útvarů úseku, ředitele úseku, HR business partnera a kouče. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb byl použit popis pracovního místa specialisty a popis pracovního místa vedoucího týmu, dále byly použity manažery definované oblasti, které se jeví jako problematické pro začínajícího vedoucího týmu, dalším vstupem bylo i současné hodnocení stávajících vedoucích týmů prostřednictvím metody kulatých stolů. Ze všech vstupů byla definována témata, která jsou základem rozvoje a vzdělávání talentů v rámci talent akademie.

Rozvoj a vzdělávání talentů v rámci talent akademie bylo realizováno převážně vlastními silami, externí lektor zajišťoval pouze specifická témata. Do přípravy talent akademie byli zapojeny řídicí role talent managementu. Vzdělávací cíle pro talent akademii byly stanoveny pro jednotlivé moduly, profil účastníka je určen tím, pro koho je talent akademie určena, tedy talent z řad specialistů. Profil absolventa není definován, z výzkumu vyplynulo, že absolventem je ten účastník, který absolvoval talent akademii, představil svůj projekt a obdržel certifikát.

V talent akademii byly zařazeny tyto moduly: pracovněprávní minimum, prezentační dovednosti, zpětná vazba, data a reporting aneb reporty jsou hra, zákaznická cesta a time management. Jednotlivé moduly probíhaly pravidelně dva dny v měsíci po dobu šesti měsíců. Po ukončení všech modulů následovalo slavnostní ukončení akademie, na kterém talenti představili své projekty. Následně talenti ještě absolvovali Development Centre, které jim mělo pomoci s nastavením dalšího individuálního rozvoje. Mezi jednotlivými moduly talenti plnili různé úkoly, které měly podpořit používání získaných znalostí a dovedností. Po dobu trvání talent akademie

také talenti měli možnost využívat mentoring a koučování, součástí rozvoje také byly rotace v jednotlivých útvarech úseku organizace XY.

K dispozici měli účastníci talent akademie studijní materiály, které byly v papírové nebo elektronické podobě, zodpovědnost za přípravu studijních materiálů měli lektori jednotlivých modulů. Rozvoji a vzdělávání talentů se věnovalo více lektorů (interní i externí), tato pestrost byla talenty vnímána pozitivně. V rámci metod vzdělávání byl nejčastěji využíván flipchart, dataprojektor, fixy a lepíky, v rámci participativních metod pak byla používána i kamera. Jak výzkum zjistil, pořizování záznamu na kameru je pro účastníky velmi citlivé téma a je vhodné ho ošetřit. Zároveň výzkum také zjistil, že je vhodné před zahájením modulu zkontrolovat funkčnost techniky.

Jednotlivé moduly se konaly v různých městech, pro vzdělávací akce bylo tedy nutné zajistit pro každý modul jiné prostory. S tím souvisí i to, že část účastníků i lektorů musela na vzdělávací akci cestovat a zajišťovat si ubytování. Toto zjištění otevřelo otázku, zda tato skutečnost nevytváří překážky v účasti pro některé skupiny talentů. Výzkum prokázal, že některé činnosti byly řešeny centrálně (pozvánky, bloky, certifikáty), některé aktivity zajišťovali manažeři a hostující útvar (příprava rotace, zajištění místnosti a občerstvení) a některé činnosti si museli zajistit účastníci sami (doprava, ubytování). Z pohledu organizačního zabezpečení vzdělávací akce nebyla prokázána existence centrálního dokumentu, ve kterém by byly podchyceny všechny důležité činnosti včetně termínů jejich splnění.

Talent akademie byla plánovaná a cíleně připravovaná vzdělávací aktivita, která byla částečně financovaná z úsekového budgetu i jednotlivých útvarových budgetů. Z úsekového budgetu byli hrazeni externí lektori, bloky s notesy, Development Centre pro talenty a občerstvení na závěrečné setkání, z útvarových budgetů bylo hrazeno občerstvení na jednotlivé moduly,

vyúčtování služebních cest včetně ubytování. Z výzkumu vyplynulo, že se všichni manažeři v dokumentu Zásady a pravidla talent akademie zavázali, že budou vytvářet ve svých útvarech takové podmínky, aby byla talentům umožněna účast ve vzdělávacím programu, a to bez dopadu na kapacity týmů a plnění lhůt při zpracování klientských požadavků. To mělo zabránit možné přesčasové práci, která by navyšovala náklady na vzdělávací akci.

V rámci jednotlivých vzdělávacích aktivit dostávali účastníci talent akademie zpětnou vazbu nejenom od lektorů, ale zpětnou vazbu si dávali i účastníci mezi sebou navzájem, při nácviku prezentačních dovedností vycházela tato zpětná vazba i z kamerového záznamu. Zpětnou vazbu také dostávali talenti ve svých týmech a od svého přímého nadřízeného v souvislosti s plněním úkolů zadaných v jednotlivých modulech talent akademie. Po každém modulu měli účastníci příležitost vzdělávací akci hodnotit, po ukončení celé talent akademie byl všem účastníkům i lektorům zaslán elektronický dotazník k hodnocení celého vzdělávacího programu. S výsledky z dotazníkového šetření byli manažeři seznámeni na strategické poradě. Podklady z tohoto dotazníkového šetření budou využity pro přípravu dalšího ročníku talent akademie.

4 DISKUZE

Tato kapitola se věnuje zhodnocení provedeného výzkumu a jeho možným nepřesnostem. K diskuzi práce také nabízí téma, které se dotýká možnosti vytváření bariér, které komplikují účast talentů v rozvojových programech.

K analýze rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY byly zvoleny dvě techniky sběru dat, a to analýza dokumentů a rozhovor podle návodu. Pro realizaci rozhovorů podle návodu byl zvolen výzkumný vzorek, který byl tvořen pěti respondenty. Při realizaci rozhovorů bylo nutné se vyrovnat se skutečností, že respondenti mají umožněno pracovat z domova. Pravidlo pro čerpání této možnosti práce je nastaveno tak, že každý zaměstnanec může z domova odpracovat až polovinu pracovních dní v měsíci. Plánování a řízení toho, které dny bude jedinec v práci nebo na home office, je na zaměstnanci a na přijatých dohodách a pravidlech v jednotlivých týmech. Je důležité uvést, že v útvaru nemá každý zaměstnanec své konkrétní pracovní místo. Na dny, které má odpracovat v prostorách organizace XY, si musí toto místo s předstihem naplánovat a zarezervovat, protože fyzických pracovních míst v úseku je méně než zaměstnanců. Tato skutečnost velmi komplikovala osobní setkání s respondenty, termíny rozhovorů bylo nutné plánovat s velkým předstihem. Respondenti z řad specialistů také projevíli zájem o provedení výzkumu před pracovní dobou nebo po pracovní době, a to z obavy, aby stihli zpracovat všechny systémem přidělené úkoly.

V době realizace výzkumu také probíhala v daném úseku organizační změna, která sice neměla žádný dopad na respondenty z výzkumu, určitou nepřesnost v odpovědích však mohla způsobit. U respondentů byly obavy z toho, zda je otevřený rozhovor o daném tématu v budoucnu nepoškodí. Tyto obavy pomohlo rozptýlit opakované ujištění, že výzkum je

anonymizovaný, důležité bylo také uvést, že u některých rozhovorů bude změněn mluvnický rod z ženského na mužský, případně i naopak. Anonymizace se také týká i organizace, v magisterské práci je označována jako organizace XY.

Na možnou nepřesnost výzkumu také mohla mít vliv skutečnost, že talent akademie probíhala více jak před sedmi měsíci. Pro přesnější výsledky, pokud by to podmínky dovolily, by bylo vhodné zařadit i další techniku sběru dat, a to pozorování. Tato metoda by mohla získaná data z analýzy rozhovorů a dokumentů vhodně doplňovat. Výzkum v tomto rozsahu by však byl poměrně náročný pro všechny zúčastněné strany, a to jak pro organizaci, účastníky výzkumu, tak i pro samotného výzkumníka.

Jak již bylo v úvodu této kapitoly uvedeno, tato práce nabízí k diskuzi i skutečnost, že může při realizaci rozvojových programů docházet k vytváření bariér, které některým skupinám talentů ztěžují účast. Z výzkumu vyplynulo, že akademie pro talenty nabízí velké množství aktivit, které jsou plánovány každý měsíc na dva dny v různých městech v České republice, a tím může docházet k nezamyšlenému vytváření bariér. Jak bylo zjištěno a uvedeno v kapitole 3.5.4 (Volba forem, metod a technik vzdělávání) mezi talenty jsou i rodiče malých dětí, pro které je složité zajistit si po dobu účasti na vzdělávacích aktivitách pro své děti odpovídající péči, a to může vést k tomu, že se nemohou všech aktivit účastnit. Je důležité uvést, že tento problém se nemusí týkat jen talentů s malými dětmi, ale také například osob pečujících o osobu blízkou nebo rodičů samoživitelů. V dalších výzkumech by tedy bylo zajímavé zaměřit se na možné bariéry a překážky v rozvoji a vzdělávání talentů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Pro naplnění tohoto cíle se práce v první kapitole nejdříve věnovala teoretickému vysvětlení a ukotvení talent managementu. V teoretické části diplomové práce tak byly nejdříve definovány pojmy talent, potenciál a talent management, dále byly představeny řídicí role v talent managementu a popsány jednání talentů. Součástí první kapitoly bylo také představení procesu řízení talentů a výhod implementace talent managementu.

Následně se práce v druhé kapitole zabývala vzděláváním a rozvojem lidí v organizaci, dále se věnovala firemnímu vzdělávání, a to včetně projektování vzdělávací akce, a to z toho důvodu, protože pro rozvoj a vzdělávání talentů byla v úseku organizace XY připravena a realizována talent akademie. První a druhá kapitola jsou tak teoretickým východiskem pro empirickou část této diplomové práce.

Pro empirický výzkum byl v této diplomové práci zvolen přístup kvalitativní, a to konkrétně explanatorní případová studie, která je vhodným typem studie pro analýzu rozvoje a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Tato studie vysvětluje případ na základě odhalování příčinných řetězců a důležitých podmínek, které lze u případu zjistit. Pro dosažení cíle této práce byly zvoleny dvě techniky sběru dat, a to rozhovor podle návodu a analýza dokumentů.

Provedená analýza rozvoje a vzdělávání talentů v konkrétním úseku organizace XY nás dovedla ke zjištění, že rozvoji a vzdělávání talentů ve zkoumaném úseku organizace XY je věnována velká pozornost a probíhá velmi podobně, jak je uvedeno a doporučováno v odborné literatuře. Pro rozvoj a vzdělávání talentů byla realizována talent akademie, která je tvořena několika moduly, obsah těchto modulů pak cílí na rozvoj těch oblastí, které

jsou potřebné pro úspěšný výkon pozice vedoucího týmu. Významnou součástí rozvoje a vzdělávání talentů v konkrétním úseku organizace XY je také mentoring, koučování, rotace a zapojení do projektu, talenti také dostávají pravidelně zpětnou vazbu v rámci hodnocení zaměstnanců, po ukončení talent akademie všichni účastníci prošli Development Centre, které jim umožnilo zacílit na konkrétní individuální rozvoj.

Přestože je rozvoji a vzdělávání talentů v konkrétním úseku věnována velká pozornost, výzkum upozornil na oblasti, na které by bylo vhodné se zaměřit. Jedná se především o časté cestování do různých měst v rámci České republiky, a to prostřednictvím hromadné dopravy. Cestování tímto způsobem nebylo pro účastníky časově výhodné a způsobovalo jim potíže. S cestováním souvisí i téma, které bylo uvedeno již v diskuzi, a to, zda nedochází k nezamyšlenému vytváření bariér, které brání v účasti některým skupinám talentů. Dalším zjištěním je i skutečnost, že při výběru výzkumného vzorku bylo zjištěno, že po sedmi měsících po ukončení talent akademie z deseti účastníků byl jeden absolvent v mimoevidenčním stavu a dva absolventi již nebyli zaměstnanci organizace XY. Proto by bylo vhodné se na tuto oblast také zaměřit a ověřit, zda skutečně talent akademie vytváří požadovaný pool potencionálních nástupců pro obsazení pozice vedoucího týmu.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat rozvoj a vzdělávání talentů v rámci firemního vzdělávání v konkrétním úseku organizace XY. Mohu konstatovat, že cíl byl naplněn.

Seznam literatury a zdrojů

- Administrativní pracovník organizace XY. (2022a). *Harmonogram talent akademie*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2022c). *Kalkulace nákladů*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2020). *Popis pracovního místa specialista*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2020). *Popis pracovního místa vedoucí týmu*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2017). *Řízení výkonu*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2024). *Všeobecná prezentace organizace XY*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2023). *Výběrové řízení*. Město XY: Organizace XY.
- Administrativní pracovník organizace XY. (2022b). *Zásady a pravidla talent akademie*. Město XY: Organizace XY.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada.
- Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing.
- Barták, J. (2008). *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Bednář, V. (2016). *Jak vyjít se svým šéfem*. Praha: Grada.

- Bednář, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada.
- Bednář, V. a kolektiv (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. a kol. (2017). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press
- Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada.
- Bělohlávek, F. (2009). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada.
- Cipro, M. (2015). *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada.
- Daňková, M. (2008). *Koučování: kdy, jak a proč*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2014). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. (nezměněné). Praha: Karolinum.
- Dočkal, V. (2005). *Zaměřeno na talenty aneb Nadání má každý*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny.
- Duda, J., (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Evangelu, J. E., Bommel, F. van, & Juříčka, O. (2013). *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
- Heller, R. (2004). *Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. Praha: Ikar.

- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Hroník, F. (2002). *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Hroník, F. (2007a). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Hroník, F. (2007b). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Hunčík, B., & Krejčová, M. (2010). Boj o talenty a klíčové pracovníky se záhy výrazně změní. *HRM: odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 6(5), 32–35.
- Jandourek, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada.
- Kazík, P. (2017). *Rukověť dobrého interního lektora pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. 3. vydání. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kocianová, R., (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. (rozšířené a doplněné). Praha: Management Press.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada.
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada.
- Mužík, J. (1999). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing.

Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2008). *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.

Petrášová, M. A., Prausová, I., & Štěpánek, Z. (2014). *Mentorink forma podpory nové generace*. Praha: Portál.

Pitra, Z. (2007). *Základy managementu: management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha: Professional Publishing.

Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky, zadavatele*. 2. vyd. (rozšířené). Praha: Grada.

Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.

Podaná, R. (2012). *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Praha: Grada.

Prášilová, M. (2006). *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton.

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

R1. (2024). *Rozhovor s respondentem 1 manažerem útvaru organizace XY dne 20.2.2024*. Místo XY: Organizace XY.

R2. (2024). *Rozhovor s respondentem 2 HR business partnerem dne 29.2.2024*. Místo XY: Organizace XY.

R3. (2024). *Rozhovor s respondentem 3 účastníkem dne 21.2.2024*. Místo XY: Organizace XY.

R4. (2024). *Rozhovor s respondentem 4 účastníkem dne 21.2.2024*. Místo XY: Organizace XY.

R5. (2024). *Rozhovor s respondentem 5 účastníkem dne 27.2.2024*. Místo XY: Organizace XY.

Rohlíková, L., & Vejvodová, J. (2012). *Vyučovací metody na vysoké škole: praktický průvodce výukou v prezenční i distanční formě studia*. Praha: Grada.

Silzer, R. F., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Stýblo, J. (2010). *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional publishing.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2006). *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI.
- Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2012). *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada.
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmů*. Praha: Grada.
- Vnoučková, L., & Urbancová, H. (2015). *Rozvoj lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. (aktualizované a rozšířené). Praha: Grada.
- Zítková, M., Pokorná, A., & Mičudová, E. (2015). *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. Praha: Grada.
- Zormanová, L. (2012). *Výukové metody v pedagogice*. Praha: Grada.
- Zormanová, L. (2014). *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Části rozhovorů s respondenty.....	118
Příloha č. 2: Vzor informovaného souhlasu	124
Příloha č. 3: Řídící role v talent managementu	125
Příloha č. 4: Přehled metod vzdělávání.....	127
Příloha č. 5: Harmonogram talent akademie.....	128
Příloha č. 6: Kalkulace nákladů.....	129

Seznam schémat a tabulek

Seznam schémat

Schéma 1 Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent poolem

Schéma 2 Proces talent managementu

Seznam tabulek

Tabulka 1 Typy jednání

Příloha č. 1 Části rozhovorů s respondenty

Část rozhovoru s R1 (manažer)

T: Kdo byl všechno u té přípravy talent akademie?

R1: U té přípravy jsme ze začátku byli všichni manažeři za jednotlivé útvary, pak úsekový ředitel, business partner a kouč. Ten business partner tím, jak to zastřešuje, ví, co kde už dobře funguje a má hlavně přístup i k výsledkům, jak to vypadalo a dopadlo, jestli to mělo smysl. Samozřejmě nebyly to úplně jednoduché diskuze, co manažer, to názor. A ten kouč, tak ten tam byl za mě hodně důležitý, usměrňoval nás, držel nás u tématu a vlastně se dařilo uzavírat ty dohody, a to díky němu. On i hlídal to, jestli se všichni zapojují a mají příležitost sdělit svůj pohled a názor.

T: Jakým způsobem jste realizovali analýzu vzdělávacích potřeb? Jak jste na to šli?

R1: My jsme nejdřív diskutovali, z čeho budeme vycházet, o jaký podklad se můžeme opírat a tam právě zazněli hodně zajímavé nápady. To je právě dobrý, když se tyto věci řeší ve skupině, protože každého napadne něco a je to takové kreativní. A tím, jak jsme sdíleli vlastní zkušenosti, tak tam právě padlo, že máme zkušenost s tím, že téměř všichni noví týmaři, a je jedno, jestli byli z venku nebo zevnitř, tak bojovali s reportingem. To je taková oblast, která je pro všechny složitá. Přestože ta data tam jsou, jen je potřeba jim rozumět a umět je interpretovat a pak samozřejmě dělat ty správné kroky na základě těch dat. A tím, jak neumí s těma reportama, tak je to pro ně hrozně těžký a dlouho jim trvá, než to pochopí. To má pak dopad na to, že se v této oblasti cítí hodně nekomfortně, v podstatě se toho pak bojí a je to na té práci hodně znát.

T: Sdílení zkušeností byl jediný způsob identifikace vzdělávacích potřeb?

R1: Ne to samozřejmě, že ne, to by bylo málo. Dalším vstupem byly popisy pracovního místa pro specialistu, což je vlastně ten, pro koho je talent akademie určena, a popis pracovního místa pro vedoucího týmu, kdy na tuto pozici chceme mít ten pool, protože chceme tady mít skupinu lidí, kteří mají potenciál na tuto pozici. Ta akademie, tak ta tomu pomůže, a už je na to mít postupně připravený až

to bude potřeba, aby už měli nějaký základ, na kterém se dá stavět. Zároveň je fajn, že je to někdo z týmu, myslím, že to bude i motivační, že to bude někdo zevnitř. Ve výsledku je to příležitost ke kariéře, nějaký posun a bude to mít dopad i na výsledky toho týmu. No a dalším vstupem bylo i hodnocení současných týmařů, kde jsme se dívali, zda tam není nějaké společné téma, nějaká společná linka a tam nám z toho vyskočilo, že mají často doporučení na práci s prioritami, takový ten time management, co teď, co potom, jak si zorganizovat práci.

Část rozhovoru s R2 (business partner)

T: Jak jste vybírali externí lektory?

R2: Naše organizace je velká, máme hodně zaměstnanců, hodně různých požadavků na vzdělávání, a navíc každá pozice potřebuje trochu něco jiného, a proto máme uzavřené smlouvy s různými agenturami, které nám pomáhají šít na míru potřebná školení. Takže máme hodně zkušeností, máme informace jednak od účastníků, protože děláme vždycky evaluaci, a informace i od manažerů, jestli došlo po školení k nějaké změně, zda to mělo smysl. A samozřejmě si hlídáme náklady. Tady jsme sáhli po osvědčených lektorech z exteru, jak už jsem říkala, máme s nimi vynikající zkušenost i z jiných kurzů. Byla na ně výborná zpětná vazba napříč celou organizací a já jsem se byla i na jeden z kurzů podívat, jak to probíhá, abych měla správnou představu.

T: A interní lektoři? Tam to probíhalo jak?

R2: U každého modulu to probíhalo trochu jinak. Modulu pracovněprávní minimum se ujal kolega, který tuto danou oblast řeší již nějakou dobu, takže má s touto oblastí velkou zkušenost. A co je důležité, také pravidelně školí manažery, má průpravu, protože manažeři umějí být dost nároční. Školení reportů, tam byla také dost jasná volba, ten datař ty reporty vysvětluje po celé organizaci, dokonce i v zahraničí, a aby ten svůj report, takřikajíc prodal, myslím tím vysvětlil jeho důležitost, a tím docílil toho, že ho budou lidi používat, musí mluvit lidskou řečí. A teď jsem se ztratila, který modul jsem ještě nezmínila?

T: Zákaznická cesta a zpětná vazba.

R2: Pravda, tak zákaznická cesta, to je školení, které putuje v organizaci, kde je to potřeba. Ve vedení toho školení se střídají procesáři, je to taková interaktivní hra, která přibližuje, jak se může klient cítit a co prožívá při interakci s organizací. Mají to fakt hezky připravený a hodně to otevře ty oči těm lidem a lépe se pak daří prosazovat změny, které mají dopad na klienta. No a zpětná vazba, tam to školí manažer, který se tomuto tématu také věnuje, navíc tento manažer prochází kurzem a připravuje se na zkoušky a bude oficiálním koučem.

Část rozhovoru s R3 (účastník talent akademie)

T: *Ahoj, ještě jednou ti moc děkuji za to, že jsi si udělala čas a že jsi byla ochotná se zapojit do výzkumu, který se týká talent managementu a tvé účasti v talent akademii. Jak jsem již avizovala, dnes spolu uděláme rozhovor, který se bude týkat tvé účasti v talent programu pro specialisty, který jsi v loňském roce absolvovala. Ráda bych ještě jednou zopakovala, že rozhovor je zcela anonymní, nikde nebude uvedeno tvoje jméno, ani jména tvých kolegů a nadřízených, také nebude nikde uveden název firmy. Rozhovor si budu s tvým souhlasem nahrávat na telefon. Je to za tebe takto v pořádku? Můžeme si to takto potvrdit a odsouhlasit?*

R3: Ano, ano, rozumím tomu a souhlasím.

T: *Jak dlouho pracuješ na pozici specialisty?*

R3: Do organizace XY jsem nastoupila před dvěma lety a bylo to hned na tuto pozici... Takže teď dva roky. Teď mi vlastně dochází, jak to strašně letí (smích).

T: *Tak to máš pravdu. Na pozici specialisty tedy pracuješ dva roky. Je to tvoje první zaměstnání nebo už máš nějakou jinou pracovní zkušenost?*

R3: Ne, ne.... Není to moje první místo. Před tím jsem pracovala na podobné pozici jinde... Nemám asi říkat kde, vid'? (smích)

T: *Ne, konkrétní firmu nezmiňuj.*

R3: Tak jak už jsem říkala pracovala jsem předtím jinde. Ta práce byla hodně podobná.... Ta pozice se sice jmenovala trochu jinak, ale náplň ...nebo jak to říct... ty činnosti byly hodně podobné... zkrátka a jednoduše jsme zpracovávali

požadavky klientů, které na nás směřovali kolegové z kontaktního centra pro klienty.

T: *Jak dlouho jsi tam pracovala?*

R3: Pár měsíců, nastoupila jsem tam hned po škole. Úplně mi to tam ale nevyhovovalo, tak jsem pak hledala změnu.

T: *Můžeš, prosím, zmínit, v čem ti to nevyhovovalo?*

R3: Už to bylo pořád stejné, nic se neměnilo. Takové předvídatelné, možná bych to už zvládala i se zavřenýma očima, jak se někdy s nadsázkou říká.

T: *Když se vrátíme k tématu, k tvé účasti v talent akademii, proč jsi souhlasila se svým zapojením do talent akademie, jaký byl ten důvod?*

R3: Ono to souvisí už s tím, co jsem říkala. Potřebuju změny, nové ... nové impulsy nebo jak to říct. Bylo to pořád stejné, ráno člověk přišel do práce, zapnul počítač a jel (smích)... Ne vážně, hodně brzy jsem měla pocit, že mě nemůže nic překvapit. A já se chci časem na pozici týmaře posunout. Baví mě s lidma pracovat, je mi vzorem můj týmař, je mi jasné, že to není jednoduché a taky si uvědomuji, že týmař je mezi dvěma kameny, tlak z týmu a tlak od manažerů (smích).

Část rozhovoru s R4 (účastník talent akademie)

T: *Dobře, pojďme se vrátit k současné práci a pozici. Ty jsi absolvovala talent program, kdy to přesně bylo?*

R4: Tak ten program probíhal... počkej musím to spočítat... skončil před půl rokem, trval šest měsíců, takže začali jsme v lednu a skončili během července.

T: *A jak jsi se do tohoto programu vlastně dostala?*

R4: Vybrali mě

T: *Můžeš mi to, prosím, více vysvětlit?*

R4: Určitě. Nominoval mě náš manažer. Já bych se ráda jednou posunula na týmaře. Já už teď týmaře vlastně neformálně zastupuju, když má třeba dovolenou, taky

řeším nepřítomnosti, manuály, mentoruju nováčky, jsem zapojená v projektu a tak, takže mě to přijde takové logické.

T: *Nominoval tě tedy manažer, a dělo se ještě něco potom?*

R4: Pak probíhal takový rozhovor s personalistou, byl u toho také jeden z manažerů. Trochu mi teda vadilo, že to nebyl náš manažer, ale tahle stejná dvojice se sešla postupně se všemi, kteří byli do talent akademie nominováni.

T: *Říkáš rozhovor, můžeš, prosím, popsat, jak ten rozhovor probíhal?*

R4: Nejdříve jsem se měla představit, popsat co dělám. Zároveň je zajímalo, co už teď sama dělám, jestli se nějak vzdělávám. Já vždycky, když to šlo, tak jsem se zajímala o kurzy, které se týkaly ... jak to správně pojmenovat, na seberozvoj, to je to, co můžu ovlivnit a měnit, takže sleduji i tady v organizaci XY různé webináře a co si myslím, že mi něco dá, tak se do toho zapojím. Pak se ještě doptávali na další věci třeba kdy si představuji ten posun, co mě láká být týmařem ...

Část rozhovoru s R5 (účastník talent akademie)

T: *Kde ten program probíhal? Na pracovišti?*

R5: Ono jak se to vlastně vezme. Probíhalo to v zasedáčkách v práci, na druhou stranu máme pobočky i v jiných městech, takže se to střídalo. Takže vždycky někdo musel dojíždět a tím, že se mohlo dojíždět jen hromadnou dopravou, tak to nebylo úplně dobrý. Nejhorší byla cesta na Moravu. Brzo ráno tam nic nejede, a tak nám nezbylo nic jinýho, než nasednout na vlak den předem. Cesta byla komplikovaná s přeseďáním, kdyby aspoň člověk mohl autem, bylo by to snesitelnější.

T: *Tomu rozumím. Program tedy běžel šest měsíců. Jaký byl harmonogram?*

R5: Každý měsíc byla nějaká akce. Protože jsme museli k tomu stihnout i svoji normální práci, tak jsme měli vymezený dva dny v měsíci, kdy jsme měli různý školení nebo setkání.... a pak bylo ještě ukončení s prezentací vlastního projektu a poslední společná aktivita bylo decéčko.

T: *Jaké aktivity jste absolvovali v rámci programu?*

R5: Bylo tam například školení na prezentační dovednosti, pak tam bylo školení, kde jsme se učili poskytovat zpětnou vazbu. Ještě tam byly přednášky o reportingu, kde nám dataři vysvětlovali, jak číst data, jak je správně interpretovat a tak. Zajímavé také bylo to okénko personalisty, kde nám vysvětloval pracovněprávní věci. To se mi hodně líbilo, protože to se mi hodí už teď.

T: *Kromě školení a přednášek, bylo tam ještě něco jiného?*

R5: Ještě jsme měli možnost se podívat na jiné pracoviště, když už jsme teda byli jinde. To bylo docela fajn. Je zajímavé, že i když jsme jedna firma, tak jsou v tom rozdíly. Ale je to asi tak normální, protože každý útvar máme jinou agendu, jiné systémy tak to nemůže být stejný. A pak nemůžu zapomenout ještě na to, že jsme měli možnost využít mentoring, kdy mentorem byl manažer, ale z jiného útvaru. Tam jsem se jen bál, abych nevyfasoval tu manažerku, co byla u toho pohovoru. (smích) dopadlo to dobře.

T: *Využil jste ten mentoring?*

R5: Ne každý to využil, ale já ano. Setkávali jsme se pravidelně buď osobně nebo online, měl jsem také příležitost manažera stínovat a podívat se pod pokličku, co všechno manažer vlastně dělá. Jsme v kontaktu ještě i teď, ale už ne v rámci mentoringu. Mentoring mi ukázal, že ty zkušenosti má konkrétní člověk, má obrovské zkušenosti a je tam i ta lidská moudrost.

T: *Podporoval Vás Váš přímý nadřízený, myslím tím týmař?*

R5: Hodně mě podporoval, tak on mi dává různé příležitosti už teď, abych se některým věcem přiučil, mám příležitost mentorovat nováčky, a to je o organizování, efektivní a srozumitelné komunikaci, dávání zpětné vazby, řešení nenadálých krizí ... (smích). A musím teda říct, že mě strašně moc potěšilo, když za mnou přišel i náš manažer a říkal mi, že to mám určitě zkusit. Ten zájem měl týmař i během akademie, zajímalo ho, co tam děláme, jak se mi tam daří a pak tady byly taky ty úkoly, které jsme plnili... Některé nám po splnění musel potvrdit týmař.

Příloha č. 2 Vzor Informovaného souhlasu

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci a udělení souhlasu s účastí ve výzkumu, který je realizován v rámci mé magisterské diplomové práce s názvem **Talent management**. Výzkum využívá kvalitativní přístup a bude probíhat formou rozhovoru o talent akademii, kterou jste absolvoval/a. Zvukový záznam rozhovoru bude nahráván na mobilní telefon, z nahrávky rozhovoru bude následně vyhotoven přepis, který bude plně anonymizován. Součástí anonymizace je i změna identifikace tak, aby žádné sdělení v rámci výzkumu nemohlo být spojováno s Vaší osobou. Citace z uvedeného výzkumu budou použity pouze pro účely této diplomové práce. V případě, že s účastí ve výzkumu souhlasíte, připojte, prosím, podpis, kterým vyslovujete souhlas s níže uvedeným prohlášením.

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně soukromých údajů, souhlasím s účastí ve výše uvedeném výzkumu. Řešitelka výzkumu mě seznámila s cílem výzkumu a s metodami, které budou v rámci výzkumu použity. Souhlasím s tím, že všechny údaje získané ve výzkumu budou anonymizovány a využity jen pro účely tohoto výzkumu, a to včetně publikace anonymizovaných výsledků výzkumu v uvedené diplomové práci. Identifikace mé osoby bude znemožněna, záznam rozhovoru bude použit jen k této činnosti a nebude poskytován třetí straně.

Potvrzuji, že jsem měl/a možnost si vše v klidu a v dostatečném čase promyslet. Měl/a jsem možnost se řešitelky zeptat na vše důležité, co jsem potřeboval/a v souvislosti s výzkumem vědět. Na své dotazy jsem obdržel/a srozumitelnou a jasně formulovanou odpověď. Jsem informován/a, že mám možnost od účasti ve výzkumu odstoupit kdykoli, a to i bez udání důvodu a bez rizika jakýchkoli sankcí.

Informovaný souhlas je vypracován ve dvou vyhotoveních, z nichž jeden obdrží moje osoba a druhý řešitelka výzkumu.

Jméno, příjmení a podpis řešitelky výzkumu: Bc. Pavla Hlavová

Účastník výzkumu:

V _____ dne: _____ Podpis: _____

Příloha č. 3 Řídící role v talent managementu

Řídící role	Popis činností a zodpovědností
Generální ředitel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zodpovědnost za správně nastavený proces ✓ tento proces také prosazuje a podporuje sdílení talentu napříč organizací ✓ zabezpečuje, že existuje propojení s dalšími činnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů ✓ vyjadřuje uznání těm, kteří pečují o talenty ✓ poskytuje zpětnou vazbu přímým nadřízeným v souvislosti s jejich rolí v procesu, kázeňsky působí na ty, kteří svou roli dlouhodobě nezvládají ✓ vede vedoucí pracovníky k etickému uvažování
Talent manažer (nebo manažer oddělení lidských zdrojů, který je zodpovědný za talent management)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zodpovědnost za dostatečný počet talentů s ohledem na současné i budoucí potřeby organizace ✓ zvažuje a vyhodnocuje dlouhodobý dopad organizačních záměrů a scénářů na talenty a zajišťuje přípravu plánů k zajištění nových možných potřeb organizace ✓ používá nástroje plánování k identifikaci nesouladu nebo nadbytku talentů a napříč celou organizací zajišťuje, že jsou potřebná data nejen shromažďována, ale také analyzována a posuzována ✓ vede napříč celou organizací diskusi o rozvoji talentů a dohlíží na to, aby v organizaci byly implementovány plány nástupnictví
Spolupracovník talent manažera (případně specialista)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ koučuje přímé nadřízené, spolupracuje s nimi s cílem získat představu o prostředí organizace a podnikatelském prostředí ✓ usiluje o identifikaci budoucího vývoje, který může mít vliv a dopad na talent management, předvídá podnikatelské potřeby a jejich případný vliv na talent management ✓ součástí této aktivity je i diskuse o těchto představách s přímými nadřízenými, pracuje s přímými nadřízenými tak, aby bylo zajištěno správné používání hodnotících nástrojů
Specialista zodpovědný za rozvoj a vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> ✓ zastřešuje proces hodnocení a je garantem toho, že tento proces odpovídá všem požadavkům a použitá metodologie je ověřená a přesná ✓ zabezpečuje, že manažeři umí podávat zpětnou vazbu, poskytuje jim výcvik pro koučování a zodpovídá za existenci fondu koučů v organizaci ✓ v případě potřeby vstupuje do oblasti vzdělávání a rozvoje

Oddělení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> ✓ poskytuje právní rady v souvislosti s vymezením talentu a plánování následnictví ✓ má přímou odpovědnost za všechny dokumenty a osobní spisy pracovníků ✓ ověřuje spravedlivost a konzistentnost všech procesů ✓ zajišťuje, že manažeři (ti, co rozhodují o talentech), se dobře orientují v legislativě rovných příležitostí a jsou si vědomi nebezpečí špatné praxe
Přímý nadřízený	<ul style="list-style-type: none"> ✓ hodnotí své podřízené zaměstnance nejen v oblasti současného výkonu, ale také budoucího potenciálu ✓ poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu a se zaměstnancem je vykonavatelem procesů talent managementu ✓ zaručuje, že daná pravidla, směrnice a předpisy nebudou porušována ✓ přemýšlí o etických problémech talent managementu a případné konflikty diskutuje s ostatními nadřízenými a zaměstnanci a zajišťuje, že tyto problémy budou řešeny včas
Zaměstnanec	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pracuje na svém rozvoji, věnuje se vzdělávání a rozvojovým aktivitám podle potřeb organizace ✓ aktivně pracuje se zpětnou vazbou a s výsledky svého hodnocení, na hodnotících aktivitách participuje ✓ v případě nesouladu mezi pohledem hodnotitele a hodnoceného, zaměstnanec aktivně hledá odpovědi na důvody tohoto nesouladu a požaduje poskytnutí popisu konkrétních příkladů ✓ administrativní úkony spojené s talent managementem vykonává včas (aktualizace rozvojového plánu nebo včasná reakce na své hodnocení)

(Horváthová, 2011, s. 41–44, vlastní zpracování)

Příloha č. 4 Přehled metod vzdělávání

Metody vzdělávání		
Metody vzdělávání na pracovišti	Metody vzdělávání mimo pracoviště	Metody vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
Mentoring	Development Centre	E-learning
Koučink	Přednáška	Samostudium
Stínování	Seminář	
Pověření úkolem	Simulace	
Rotace	Workshop	
Práce na projektech	Manažerské hry	
Instruktaž	Případová studie	
	Outdoor training	
(Dvořáková a kol., 2007, s. 298–303, vlastní zpracování)		

Talent akademie 2023						
Termín	Téma	Co se naučíte	Kdo zajišťuje	Kde	Úkol	Poznámka
09.01.2023	Zahájení talent akademie	Vzájemně se seznámíme a představíme si, co Vás všechno v programu talent akademie čeká.	kouč xx	Město A, zasedací místnost 3	Medailonek	rotace v útvaru xxx
10.01.2023	Pracovněprávní minimum 1. část	Získáte orientaci v personálních činnostech od výběrového řízení po rušení pracovního místa.	HR xx	Město A, zasedací místnost 3	Účast na výběrovém řízení v roli pozorovatele	
6.2.2023 - 7.2.2023	Prezentační dovednosti - Neprezentuj, vyprávěj	Chcete, aby Vaše prezentace ostatní zaujala? Na co je potřeba si dát při přípravě prezentace pozor? A jak při prezentaci zaujmout? To se všechno naučíte a vyzkoušíte.	lektor xx	Město B, zasedací místnost Sněžka	Odprezentovat vlastní část prezentace o akademii na kvartálním setkání se zaměstnanci	rotace v útvaru xxx
13.03.2023	Data a reporting aneb reporty jsou hra 1. část	Reporty nejsou jen čísla, ale vypráví příběh. Hravou formou se naučíte používat a interpretovat základní reporty.	datař xx	Město C, zasedací místnost	Práce s reporty	
14.03.2023	Pracovněprávní minimum 2. část	Získáte orientaci v personálních činnostech od výběrového řízení po rušení pracovního místa.	HR xx	Město C, zasedací místnost		rotace v útvaru xxx
17.04.2023	Zpětná vazba	Zpětná vazba je důležitou součástí nejen pracovního, ale i osobního života. V rámci tohoto bloku si projdeme zásady zpětné vazby, zpětnou vazbu si pak i vyzkoušíme.	manažer xx	Město D, zasedací místnost Diamant	Zpětná vazba kolegům a nadřízenému	
18.04.2023	Data a reporting aneb reporty jsou hra 2. část	Reporty nejsou jen čísla, ale vypráví příběh. Hravou formou se naučíte používat a interpretovat základní reporty.	datař xx	Město D, zasedací místnost Diamant	Interpretace dat z reportu na týmové poradě	rotace v útvaru xxx
9.5.2023 - 10.5.2023	Zákaznická cesta	Co je to zákaznická cesta? Jak můžeme ovlivnit zákaznický zážitek? Je možné zákazníky kategorizovat? Na tyto otázky a mnoho dalších budeme hledat odpověď při interaktivním putování po zákaznické cestě.	procesář xx	Město E, zasedací místnost Sněžka	Připravit si 3 paintpointy, které může zákazník zažít při interakci s naší organizací	rotace v útvaru xxx
12.6.2023 - 13.6.2023	Time management	Cílem tohoto kurzu je naučit se techniky, které se můžou stát Vaším velkým pomocníkem při zvládnání pracovních i osobních úkolů.	lektor xx	Město B, zasedací místnost Sněžka		
10.07.2023	Zakončení talent akademie	Na závěrečném setkání odprezentujete své projekty, na kterých jste během talent akademie pracovali. Po úspěšné obhajobě obdržíte certifikát.	kouč xx	Město A, zasedací místnost 3	Prezentace vlastních projektů	
13.07.2023	Development Centre	Po absolvování Development Centre obdržíte výstupní zprávu, která Vám pomůže nasměrovat Váš další rozvoj.	HR xx	Město A, zasedací místnost 3		
<p>Pozvánky na jednotlivé moduly již máte v kalendáři, v jednotlivých dnech je výuka stanovena od 9:00 hod do 17:00 hod. V případně jakéhokoliv dotazu nebo problému se obraťte na kontaktní osobu xx, mail xx, telefon xx.</p> <p>V rámci talent akademie se také můžete těšit na spolupráci s mentorem a koučem!! Více se dozvíte na našem prvním setkání.</p>						

Příloha č. 6 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů Akademie pro talenty			
Název položky	Náklady v Kč	Poznámka	Budget
Kurz Prezentační dovednosti	xxxx Kč	Cena stanovena XXX	úsek
Kurz Time management	xxxx Kč	Cena stanovena XXX	úsek
Development Centre	xxxx Kč	Cena stanovena XXX, DC pro 10 talentů	úsek
Náklady na desky, notesy a zápisníky	xxxx Kč	Cena stanovena XXX	úsek
Zajištění občerstvení na slavnostní ukončení talent akademie	xxxx Kč	Cena stanovena odhadem z předchozích aktivit	úsek
Mzdové náklady zaměstnanců (nepřítomnost na pracovišti z důvodu účasti v talent akademii)	xxxx Kč	Celkem 14 dní, kdy talenti nepodávají výkon z důvodu vzdělávání v talent akademii, do nákladů je zahrnut i lektor xx datař -2 dny	jednotlivé útvary
Zajištění občerstvení pro jednotlivé moduly	xxxx Kč	Cena stanovena odhadem z předchozích aktivit	jednotlivé útvary
Náklady na ubytování	xxxx Kč	Cena stanovena odhadem z předchozích aktivit	jednotlivé útvary
Náklady na cestovné a diety	xxxx Kč	Cena stanovena odhadem z předchozích aktivit	jednotlivé útvary